

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA NAKUPNO-PRODAJNEGA ODNOSA NA  
PRIMERU UVAJANJA NOVE STORITVE  
ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA**

Ljubljana, junij 2002

MARTA IVANČIČ

## IZJAVA

Študent/ka Marta Ivančič izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vesne Žabkar in dovolim objavo dela na fakultetnih spletnih straneh

V Ljubljani, dne 5. junij 2002

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

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>VEDENJE ORGANIZACIJ PRI NAKUPU IN PRODAJI POSLOVNE REŠITVE ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>PREDSTAVITEV KUPCA IN PONUDNIKA NA PRIMERU UVAJANJA NOVE STORITVE ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2</b>	<b>KUPOVANJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU</b> .....	<b>3</b>
2.2.1	Poglavitni vplivi na medorganizacijske kupce .....	4
2.2.2	Udeleženci procesa medorganizacijskega kupovanja .....	8
2.2.3	Nakupne odločitve medorganizacijskega kupca.....	8
<b>2.3</b>	<b>PRODAJA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU</b> .....	<b>9</b>
2.3.1	Organiziranost prodaje znotraj podjetja .....	10
2.3.2	Vrste komunikacije.....	12
2.3.3	Oprelitev osebne prodaje.....	14
2.3.4	Dejavniki, ki vplivajo na osebno prodajo.....	16
2.3.5	Naloga osebne prodaje .....	18
2.3.6	Povezava značilnosti osebne prodaje glede na vrsto kupcev.....	19
<b>2.4</b>	<b>SREČEVANJE VLOG V NAKUPNEM PROCESU S STRANI KUPCA IN PRODAJALCA</b> .....	<b>21</b>
2.4.1	Splošni model interakcijskega pristopa k medorganizacijskem trgu .....	21
2.4.2	Vloga posameznikov v podjetji, ki sta udeleženi v procesu interakcije.....	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIJA RAZISKAVE NAKUPNO PRODAJNEGA ODNOSA NA PRIMERU UVAJANJA NOVE STORITVE ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>NAMEN RAZISKAVE</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>METODA RAZISKAVE</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3</b>	<b>POTEK RAZISKAVE</b> .....	<b>27</b>

<b>4</b>	<b>REZULTATI RAZISKAVE NAKUPNO PRODAJNEGA ODNOSA NA PRIMERU UVAJANJA NOVE REŠITVE ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA.....</b>	<b>27</b>
4.1	ANALIZA RAZDELITVE VLOG PO FUNKCIJAH PRI NAKUPU V PODJETJU NLB NA PRIMERU NAKUPA POSLOVNE REŠITVE ZC.....	28
4.2	ANALIZA RAZDELITVE VLOG PO FUNKCIJAH PRI PRODAJI V PODJETJU HALCOM NA PRIMERU PRODAJE POSLOVNE REŠITVE ZC 30	
4.3	ČASOVNI OKVIR NAKUPNEGA PROCESA .....	33
4.4	PRIMERJAVA PRIČAKOVANJ NLB-JA IN HALCOMA.....	36
4.4.1	Prednosti in slabosti timskega dela pri nabavno nakupnih nalogah.....	36
4.4.2	Analiza predvidevanj poteka poslovnega srečanja med Halcomom in NLB .....	37
4.4.3	Analiza dejanskega poteka poslovnega srečanja med Halcomom in NLB.....	40
4.5	ZAKLJUČEK.....	42
<b>5</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>44</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>46</b>
	<b>VIRI .....</b>	<b>47</b>
	<b>PRILOGE</b>	

# 1 UVOD

Nova ekonomija je izraz, ki mu avtorji pripisujejo različni pomen odvisno od tega, kateri element v definicij najbolj poudarjajo. Tehnologija prodira na vsa področja človekovega delovanja in spreminja vzpostavljene relacije in strukture. Finančna panoga je ena tistih panog, ki se razvija izredno hitro.

V osnovi gre v bančništvu za medsebojno prepletenost številnih elementov, kot na primer pomena informacijske tehnologije za racionalizacijo poslovanja in distribucijo storitev, uporabe svetovnega spleta za oglaševalske namene, vpliv elektronskega bančništva na organizacijsko strukturo, pripravljenost komitentov na nov način poslovanja, vprašanja zanesljivosti in varnosti interneta za prenos finančnih podatkov, ter vpliva tehnologije na osebni odnos med bančnikom in komitentom. Tako lahko v bančništvu govorimo o naslednjih smernicah (Projektne forum ZPM, 2001, str. 36):

- Enotna evropska bančna zakonodaja
- Zahteve po vse večji učinkovitosti bank
- Globalizacija operacij
- Razvoj novih tehnologij in njihov vpliv na osebni odnos med bančnikom in bančnim komitentom
- Vsestranskost bančništva in konkurenca nebančnih institucij

Visoki stroški bančnega poslovanja silijo podjetja k uvajanju novih in novih rešitev. Ena izmed njih je tudi Zbirni center. S 1. julijem 2002 se bo začelo enoletno obdobje prehoda na transakcijske račune, istočasno pa bo večina slovenskih bank v okviru svojih elektronskih bank ponudila možnost Zbirnega centra. Storitve Zbirnega centra (v nadaljevanju ZC) je namenjena zniževanju stroškov bankam in vseh tistih podjetij, katerih poslovanje zajema tudi masovna plačila ali nakazila. Sistem bo omogočil drugačen način pretoka podatkov in transakcij pa tudi spremembo v obliko poslovanja udeležencev.

V svojem diplomskem delu sem se dotaknila nakupnega in prodajnega procesa na primeru uvajanja nove rešitve v elektronskem bančništvu. Za analizo sem si izbrala komunikacijo med dvema podjetjema, ki se pogajata o nakupu nove dodatne rešitve v okviru že obstoječe elektronske banke.

Pri analizi sem se oprla na teorijo osebne komunikacije in teorijo nakupnega vedenja organizacij. Bistvo obeh teorij je, da preučujejo razdelitvi vlog v nakupnem oziroma prodajnem procesu. Povezovanje obeh teorij, me je pripeljalo do odgovora, kdo ima večjo vlogo pri medorganizacijskih nakupno-prodajnih odnosih na konkretnem primeru. Osnova za moje delo je Hammannov teoretski model, ki ga bom preizkusila na praktičnem primeru kupovanja in prodaje poslovne rešitve Zbirnega centra.

Poleg tega bi želela v diplomskem delu ugotoviti razkorak med predstavami, ki jih ima podjetje o svojem potencialnem kupcu oziroma prodajalcu, ter razkorak med predvidenim potekom dogodkov in resničnim razvojem le-teh.

V prvem delu naloge, predstavljam koncept nakupnega vedenja podjetja in koncept osebne prodaje na medorganizacijskem trgu. Podrobnejša predstavitev Zbirnega centra se mi zdi pomembna predvsem zaradi njegovih specifičnosti in zaradi dejstva, da je storitev Zbirnega centra v takšni obliki novost, ki bo stopila v uporabo s 1. julijem 2002. Predstavitev vpletenih organizacij in ZC je zaradi preglednosti in obširnosti postavljena v priloge.

Kasneje sem primerjala teoretične predpostavke s prakso, nato sem poizkusila najti stopnjo v kateri je trenutno proces, narediti praktično primerjavo pričakovanj obeh strani in nazadnje podala nekaj sklepov in zaključkov, ki bodo v pomoč pri nadaljnjem delu.

Omeniti moram, da sem se v proces vključila, ko je bil le-ta že v teku, zato sem svoje zaključke podala le na podlagi nekaj poslovnih srečanj. Za takšen pristop sem se odločila zaradi dolgotrajnosti razvoja in implementacije projekta. Prve dejavnosti so se začele že leta 1998, ko se je začel projekt Banke Slovenije v okviru Združenja bank Slovenije za uvajanje posebnih položnic, vendar se je dejansko delo v to smer začelo januarja 2002.

Moje delo je temeljilo na podlagi intervjujev, ki sem jih naredila s posamezniki obeh vpletenih strani. Na strani Nove Ljubljanske banke, d. d. (v nadaljevanju NLB), sem se pogovarjala z direktorjem Sektorja za sodobne tržne poti in njegovim namestnikom, na strani Halcoma Informatika, d. o. o. (v nadaljevanju Halcom), pa z direktorjem in solastnikom podjetja. Na intervjujih, ki so bili narejeni pred in po sestanku, sem poskušala ugotoviti pričakovanja obeh strani, stopnjo pripravljenosti na poslovno srečanje ter stopnjo, v kateri se nahaja nakupni proces.

## **2 VEDENJE ORGANIZACIJ PRI NAKUPU IN PRODAJI POSLOVNE REŠITVE ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA**

Ko preučujemo nakupno-prodajno komunikacijo, lahko nanjo gledamo kot na celoto ali pa jo razčlenimo na dva dela, prodajo in nakup. Ko na eni strani govorimo o medorganizacijski prodaji se postavimo v kožo proizvajalca, ki ponuja svoj izdelek na medorganizacijskem trgu. Ko pa govorimo o nakupu, moramo razumeti obnašanje podjetja, ki z namenom zadovoljitve neke svoje potrebe vstopa na trg, kjer išče primerno rešitev.

Kakorkoli gledamo na takšen odnos, ne moremo mimo dejstva, da nanj vplivajo tako nakupna kot prodajna stran in vsi dejavniki, ki vplivajo nanju. Pri svojem delu sem se odločila, da se поблиže spoznam z obema stranema v primeru nakupa oziroma prodaje poslovne rešitve ZC. Tovrsten odnos zaznamujejo običajni dejavniki, pa tudi takšni, ki so značilni prav za informacijsko tehnologijo. Zaradi pomena le te, se mi je zdelo zanimivo združiti stran ponudnika poslovne rešitve in kupca le te in ugotoviti, koliko se ujemata s teoretičnim modelom.

### **2.1 PREDSTAVITEV KUPCA IN PONUDNIKA NA PRIMERU UVAJANJA NOVE STORITVE ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA**

V prodajno nakupnem odnosu moramo vedno imeti vsaj tri subjekte; prodajalca, kupca in predmet prodajnega oziroma nakupnega odnosa. V našem primeru se v vlogi prodajalca pojavlja Halcom Informatika, d. o. o., v vlogi kupca Nova Ljubljanska banka, d. d., in kot predmet odnosa poslovna rešitev Zbirnega centra, ki jo bodo uvajali s 1. julijem 2002.

Podrobnejšo predstavitev vpletenih strani je moč najti v prilogi 1.

### **2.2 KUPOVANJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Medorganizacijski trgi so trgi izdelkov in storitev. Lahko so lokalni ali mednarodni, kjer gospodarske organizacije, vladne organizacije in institucije (kot na primer bolnice) kupujejo z namenom vgradnje, potrošnje, uporabe, itn. Značilnosti, ki ločujeta medorganizacijske trge od potrošniških, sta narava potrošnikov ter način uporabe izdelkov in storitev. Na medorganizacijskih trgih so stranke organizacije (Hutt, Speh, 2001, str. 4). Eden izmed tovrstnih produktov je tudi programska rešitev zbirnega centra, ki je predmet nakupa v mojem diplomskem delu. V prodajno-nakupni komunikaciji bodo morali udeleženci upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na nakupno ali prodajno vedenje organizacije. Da bomo lažje razumeli njihove poslovne odločitve, moramo najprej razumeti ozadje odločanja in vse dejavnike, ki vplivajo na vpletene strani.

Organizacije namreč kupujejo storitve za doseganje različnih ciljev, kot so ustvarjanje dobička, zmanjševanje stroškov, zadovoljevanje potreb zaposlenih in zadovoljevanje zakonskih obveznosti. Gre za situacijo, kjer se srečata dve strani z namenom nakupa ali prodaje med podjetjema. Tako bi lahko zaključili definicijo z povzemanjem Websterja in Winda (1972, str. 2), ki pravita, da je medorganizacijsko kupovanje: »Postopek odločanja, pri katerem organizacije zaznajo potrebo po nabavi izdelkov ter nato raziščejo, ocenijo in izberejo možne znamke in dobavitelje.«

Medorganizacijski trgi se razlikujejo od potrošniških trgov tudi v tem, da pri nakupnih odločitvah organizacij sodeluje večje število ljudi, ki imajo različne poglede in potrebe ter so relativno bolj strokovno podkovani. Tako lahko v našem primeru ločimo pogled Sektorja za sodobne tržne poti, katerega osnovna zahteva je zanesljivost in uporabniška prijaznost rešitve. Zavedati se moramo, da banka svojo podobo gradi ravno na svoji zanesljivosti in zaupanju komitentov. Po drugi strani, pa se srečamo z zahtevami Direkcije za informatiko, katere zahteve se nanašajo na kompatibilnost sistema z že obstoječimi, stabilnost in varnost pred vdori. Seveda je tu še finančni vidik nakupa, katerega glavna zahteva je v kar največji kakovosti na ceno. Glede na trenutno splošno osveščenje tako končnih porabnikov kot tudi organizacij, bi lahko za NLB rekli, da je dobro strokovno podkovana glede ponudbe in možnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija. Žal je še vedno tako, da mnoga podjetja še ne znajo izkoristiti možnosti, ki jih ponuja IT. Lahko trdim, da NLB ni med njimi. Nedvomno pa obstaja razlika med njimi in Halcomom.

Naslednja značilnost je število kupcev in prodajalcev. Možnih je kar nekaj kombinacij med ponudbo in povpraševanjem. Glede na to, da gre v našem primeru za novo rešitev, katere proizvajalca sta v Sloveniji le dva, bi lahko zaključili, da gre za situacijo večjega števila povpraševalcev kakor ponudnikov. Tovrsten odnos je zelo zaznamovan z značajem izdelka. Zaradi zahteve po kompatibilnosti izdelka z že obstoječo rešitvijo elektronske banke sta dejansko edina možna dobavitelja Zaslon in Halcom. Po drugi strani pa je povpraševanje bank po rešitvi zaradi približujočega se datuma 1. 7. 2002 veliko. V podobni situaciji kot je NLB, so se namreč znašle tudi druge slovenske banke, ki vse hočejo v zakonsko določenem roku svojim komitentom ponuditi rešitev ZC. Ker obstaja med Halcomom in NLB uspešno večletno sodelovanje, lahko rečemo, da gre za poglobljen in stalen odnos.

### **2.2.1 Poglavitni vplivi na medorganizacijske kupce**

Ko hočemo razčleniti obnašanje organizacijskih kupcev, moramo posebno pozornost nameniti dejavnikom, ki vplivajo na nakupno vedenje organizacijskih kupcev. Poleg ekonomskih, na kupce vplivajo tudi osebni dejavniki, ki so pogosto gledano s stališča prodajalca večjega pomena kot ekonomski. Slednji imajo večji pomen, ko gre za izdelke, ki se med seboj bistveno ne razlikujejo in zadovoljujejo vse pogoje. Webster in Wind sta razne vplive na medorganizacijske kupce razvrstila v štiri skupine: dejavniki okolja, organizacijski dejavniki, medosebne dejavniki in osebni dejavniki (Kotler, 1996, str. 211).



Po skupinah se dejavniki delijo:

Dejavniki okolja:

- raven povpraševanja
- stanje gospodarstva
- cena denarja
- tehnološke spremembe
- politični in zakonski dejavniki
- razvoj konkurence

Organizacijski dejavniki:

- cilj
- politika
- postopki
- organizacijska struktura
- sistemi

Medosebni dejavniki:

- ugled
- položaj
- razumevanje
- vpliv

Osebni dejavniki:

- starost
- dohodek
- izobrazba
- položaj
- osebnost
- odnos do tveganja
- kultura

Zgornji dejavniki vplivajo na odločitve znotraj organizacije, vendar ne enako močno. Glede na vrsto nakupnega procesa, izdelek, vpletenih v proces in pomembnosti nakupa so vloge posameznega dejavnika različne. Vsekakor bi lahko našli prisotnost vsakega od njih. Osredotočila se bom predvsem na najbolj izstopajoče.

Izmed dejavnikov okolja so največ prispevali dejavniki tehnoloških sprememb in dejavniki političnih in zakonskih sprememb. Tehnologija in njena razširjenost, ki je v tem trenutku dostopna, bo omogočila uporabo ZC komitentom. Politične in zakonske spremembe so tisti dejavnik, ki narekuje tempo sprememb, kajti rešitev mora biti na voljo 1. 7. 2002, kar je za tako obširen projekt relativno malo časa. Pomemben dejavnik je tudi razvoj konkurence. V primeru,

da se NLB ne bi odločila za rešitev ZC, obstaja velika verjetnost izgube velikih in srednje velikih strank. Primerjalne analize namreč kažejo, da narašča kritičnost uporabnikov, saj pripravljenost, da se zaradi elektronskega bančništva zamenja banko, v primeru da bi konkurenčna banka ponudila boljše pogoje, hitro narašča (RIS, 1999).

Med Organizacijskimi dejavniki je nedvomno najpomembnejši dejavnik sistemov in ciljev, kajti ena izmed ključnih nalog, ki si jih je zadala NLB je uvajanje elektronske banke in nadomeščanje poslovanja prek okenc. ZC bo omogočil ravno to, da ne bo potrebna ročna obdelava podatkov, temveč bo omogočil centralno obdelavo masovnih nakazil.

Pri medosebnih dejavniki bi težko izpostavila najpomembnejšega. Po vsej verjetnosti gre za vpliv, ki ga imajo predstavniki podjetij drug na drugega in znotraj podjetja. Kot izredno pomemben se je pokazal tudi dejavnik razumevanja med pogajalci, ki je odvisen tudi od osebnih dejavnikov. Na koncu koncev vsako nakupno vedenje podjetja pravzaprav razpade na individualno vedenje več posameznikov. Samo posameznik lahko bodi si individualno bodisi kot pripadnik skupine opredeli in analizira nakupne možnosti, sprejme odločitve in ukrepa (Webster, Wind, 1972, str. 17-18). Zaključim lahko z ugotovitvijo, da je poleg organizacijskih dejavnikov in dejavnikov okolja zelo pomembna tudi raven komunikacije izven poslovnih krogov.

Spekman in Gronhaug (1986, str. 53), trdita, da so pri uspešnosti nakupnega središča odločilne predvsem strukturne in procesne spremenljivke. Empirične raziskave so pokazale, da so strukturne spremenljivke pomembne določljivke različnih vidikov uspešnosti nakupnih središč. Med njimi bi izpostavili predvsem naslednje (Johnston, Bonoma, 1981, str. 148)

- **Centraliziranost:** kolikšna je stopnja centralizacije pooblastil, odgovornosti in moči v podjetju oziroma samem nakupnem središču;
- **Formaliziranost:** v kolikšni meri so aktivnosti v podjetju oziroma nakupnem središču formalno predpisane s pravili, politikami in postopki;
- **Kompleksnost:** kolikšni sta razdeljenost podjetja na oddelke in funkcijska specializiranost;
- **Velikost:** obseg prihodkov, število zaposlenih in druga merila velikosti podjetja;
- **Sodelovanje:** kolikšna je vpletenost članov podjetja v sprejemanje odločitev.

Če bi poskusili analizirati NLB na podlagi zgornjih strukturnih spremenljivk, bi ugotovili kako močno je njeno poslovanje zaznamovano s velikostjo podjetja. Zaradi velikosti podjetja, je nujna visoka stopnja centralizacije, kar preprečuje izrabo pooblastil in transparentnost odgovornosti. Velika kompleksnost podjetja na oddelke in funkcijska specializiranost le-teh, zahteva formalnost nakupnega procesa, kar pomeni veliko predpisov s strani podjetja v obliki pravilnikov in postopkov, ki se jih morajo držati vsi vpleteni v nakupni proces. Na nakupni proces tako vplivajo Pravilniku o organizaciji, Pravilnik o pooblastilih in podpisovanju ter Metodološki postopki nabave. Vsi trije akti so namenjeni transparentnosti nakupov. Banka ni oseba javnega prava, da bi morala imeti izbirne komisije, ki pa jih vseeno poskuša uvesti. Poleg tega, obstajajo tudi interna navodila, ki niso strogo zavezujoča, kar se odraža tudi v oceni, da se jih uporablja le v 50 odstotkih nakupov. Internih pravilnikov o nakupih se v NLB držijo predvsem pri manjših

nakupih, medtem ko sta pri večjih dosti polj pomembna pristop in predstavitev odločujočemu na nekem področju. Pri uporabi internih pravilnikov ima velik vpliv tudi čas. Če je nakup urgenten se izpusti »papirna vojna« in se naknadno, po opravljenem nakupu opravi tudi s tem delom postopka.

V našem primeru gre za nakup programske opreme, ki spada pod pooblastila Direkcije za informatiko. Tovrstni nakupi niso povezani z nabavno službo, ampak so popolnoma samostojni, kajti le na tak način je mogoče zagotoviti kompatibilnost vseh strojnih in programski elementov znotraj banke. Na nakupni proces v tej direkciji pa vpliva še en dodatni dejavnik, ki je veljaven izključno v Direkciji za informatiko. Direkcija za informatiko je prejela ISO standard, to je ISO 9001, ki je v osnovi namenjen za Implementacijo in razvoj rešitev, vendar se dotika tudi enega dela nabavnega postopka. Takšna organiziranost poslovanja zahteva tudi veliko sodelovanja in komunikacija, tako znotraj, kakor tudi navzven, članov pri sprejemanju odločitev.

Med procesnimi spremenljivkami je velik poudarek dan na raziskovanje moči in vpliva med člani nakupnega središča. To je posledica dejstva, da je organizacijsko odločanje skupinski proces, ki od skupin in/ali posameznikov zahteva medsebojno prilagajanje z ciljem zadovoljiva rešitev problema (Spekman, Gronhaug, 1986, str. 54-58). Kohli (1989, str: 51-56), deli posameznikov vpliv v nakupnem središču na naslednje dimenzije moči:

- **Moč nagrajevanja/kaznovanja:** zmožnost določenega posameznika, da ostalim članom nakupnega središča glede na njihovo vedenje odmeri materialne in/ali nematerialne nagrade/kazni.
- **Referenčna moč:** stopnja do katere je določen posameznik všeč ostalim članom nakupnega središča, da se z njim radi identificirajo in cenijo njegove osebnostne lastnosti.
- **Legitimna moč:** stopnja do katere ostali člani nakupnega središča čutijo, da se morajo podrediti željam določenega posameznika. Ker izvira iz formalnih in neformalnih družbenih norm, lahko ločimo med formalno legitimno močjo in neformalno legitimno močjo.
- **Strokovna moč:** stopnja do katere ostali člani nakupnega središča zaznavajo, da je določen posameznik strokovno podkovan glede ključnih zadev.
- **Informacijska moč:** stopnja posameznikovega dostopa do ključnih informacij in nadzora nad njimi.
- **Oddelčna moč:** sorazmerni pomen oddelka, ki mu pripada določeni posameznik, v organizacijski strukturi podjetja.

Če se vrnem na primer kupovanja poslovne rešitve ZC, lahko ugotovim, da so izrazito prisotne naslednje dimenzije moči: oddelčna, strokovna in informacijska moč. Pomen teh dimenzij je velik predvsem zaradi ključnosti projekta ZC, ki je vezan na delovanje celotnega podjetja. Najteže bi govorila o moči nagrajevanja/kaznovanja, kajti za izvajanje tovrstne dejavnosti je potrebna ocena celotne nabavne funkcije in ocena delovanja posameznika, ki pa se ne izvaja.

## 2.2.2 Udeleženci procesa medorganizacijskega kupovanja

Kakor pri potrošniških nakupih, tudi pri medorganizacijskem kupovanju poznamo več vlog, ki se pojavijo v nakupnem procesu. V primeru ko je kupec organizacija in je v nakupni proces vpleten več kot en posameznik, se vloge razdelijo, kar pomeni, da bo prodajalec imel opravka ne samo z osebo, katere naloga je dejanski nakup, temveč bo moral zadovoljevati potrebe in zahteve tudi tistih, ki jih verjetno v času pogajanj nikoli ne bo srečal. Tipično bi lahko vloge posameznikov, vpletenih v nakupni proces, razdelili na (Hammann, 1979, str. 144):

1. Odločevalci (to so tisti, ki odločajo o potrebah po izdelku)
2. Kupci (člani nabavnega oddelka)
3. Uporabniki (tisti, ki bodo izdelek dejansko uporabljali)
4. Vplivniki (člani osebja, svetovalci, ki s svojimi stališči vplivajo na nakupno odločitev)
5. Čuvaji (člani, ki lahko preprečijo celoten posel ali prenos le nekaterih informacij)

Pri Kotlerju (1996, str. 209) lahko najdemo tudi vlogo potrjevalci, ki pa je v svojem delu ne bom posebej obravnavala. Iz analize sem jo izključila, ker sta imeli obe sogovorniški strani problem opredelitve, kdo naj bi bil v primeru ZC v vlogi potrjevalca. Strinjali so se z ugotovitvijo, da je to najvišje vodstvo, ki pa je v primeru NLB zgolj obveščeno o namenu nakupa, ko je le-ta v zgodnjih stopnjah in ob zaključku nakupnega procesa. Zaradi takšnega ravnanja lahko predvidevam, da je ta vloga skrita znotraj Nabavne komisije, ki je našem primeru v najvišji organ.

Na strani Halcoma je situacija podobna. Ker težko ločimo vlogo uprave kot potrjevalca in uprave v vlogi odločevalca ali prodajalca, bo moja analiza temeljila na predpostavki, da so vse zahteve, ki bi jih imeli potrjevalci zadovoljene v eni izmed ostalih vlog, ki jih igra uprava. Zahteve so medsebojno povezane in jih je težko ločiti z namenom pripisovanja eni ali drugi vlogi. Seveda se razdelitev vlog spreminja s pomembnostjo in velikostjo prodajnega posla, tako lahko pri zelo pomembnih nakupih najdemo vse vloge ločene in zastopane tudi v več kot enem članu nakupnega procesa.

## 2.2.3 Nakupne odločitve medorganizacijskega kupca

Ko organizacija kupuje potrebno blago ali storitve, mora iti skozi nakupni proces. Intenzivnost in trajanje pogajanj med prodajalcem in potencialnim kupcem v teh kategorijah sta odvisna od stopnje, v kateri je nakupni proces. Kot predlagajo Robinson, Fairs in Wind (1979) lahko nakupni proces razdelimo na osem stopenj (Hammann, 1979, str. 144):

1. Prepoznavanje problema in splošna rešitev
2. Splošen opis potrebe - ugotavljanje značilnosti in količine
3. Opis značilnosti in količine izdelka
4. Iskanje potencialnih ponudnikov - dobaviteljev
5. Zbiranje in analiza ponudb

6. Ocena ponudb in izbor dobavitelja
7. Naročilo – določitev izvršitve naročila
8. Povratna informacija in ocena postopka

Skozi celoten proces gredo kupci v primeru **preudarnega prvega nakupa**, kar jim omogoča kar se da optimalno odločitev. Najvišja stopnja negotovosti, ki izvira bodisi iz pomanjkanja izkušenj ali iz tehnološke zapletenosti izdelka povzroči veliko previdnosti pri sprejemanju odločitev. Seveda v primerih, ko gre za **manj pomembni rutinski nakup**, še vedno obstaja vseh osem stopenj, vendar so izpuščene ali združene, s čimer se skrajša nakupni proces. Takšno ravnanje je možno, ker je večina parametrov med kupcem in prodajalcem poznana, prav tako so vnaprej poznane potrebe kupca. Poleg teh navaja Bunn (1993, str. 41-50) še: **priložnostni nakup**, ki je manj pomemben in vpleta malo posameznikov, **preprost prilagojeni ponovni nakup**, ki se navadno nanaša na pomembne vložke, za katere obstaja omejeno število nakupnih možnosti, zato poskuša kupec z dobaviteljem vzpostaviti dolgoročen odnos. Za **zapleten prilagojen ponovni nakup**, se najbolj približa povsem racionalnemu procesu nakupnega odločanja. Visoka stopnja pomembnosti nakupa motivira vse vpletene, da v proces odločanja vložijo veliko truda in časa. Zadnja zvrst nakupnega položaja je **strateški prvi nakup**. Značilnost le-tega je velika pomembnost nakupa zaradi strateških in finančnih razlogov. Nakupni proces je podoben kakor pri preudarnem nakupnem nakupu, le da so vse nakupne aktivnosti veliko bolj intenzivne (Bunn 1993, str. 41-50).

Da bi ugotovila, za kakšno zvrst nakupnega procesa gre pri nakupu poslovne rešitve ZC, je treba pretehtati dejstva. Na eni strani gre za rešitev, ki je v tem trenutku nima še nobena banka v slovenskem prostoru. Rešitev je popolnoma nova in jo je treba razvijati v sodelovanju med kupcem in prodajalcem. Razmišljanje me napelje na zaključek, da gre za prvi nakup, vendar moram upoštevati tudi dejstvo, da obstaja dolgoletno sodelovanje med podjetjema, katerega posledica je med drugim tudi elektronska banka Proklik NLB. V bistvu bi lahko rekla, da gre za razvoj inovacije, kar v jeziku nakupnega procesa pomeni, da je potrebno poglobljeno sodelovanje med prodajalcem in kupcem. To pomeni velik vložek energije in časa, tako s strani NLB kakor tudi Halcoma, ter velike finančne izgube v primeru, če posel ni sklenjen. Zaradi strateške pomembnosti in vpliva, ki ga bo imela poslovna rešitev na celotno NLB, bi lahko zaključila, da gre za strateški prvi nakup.

### **2.3 PRODAJA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Druga stran prodajno-nakupnega odnosa je prodaja. V tem primeru se postavimo na stran proizvajalca, ki skuša zadovoljiti potrebe kupca. Pri prodaji lahko govorimo, da gre za komunikacijo, ki naj bi povzročila, da bi se potencialni partnerji vedli v skladu s koristjo sporočevalca.

### 2.3.1 Organiziranost prodaje znotraj podjetja

Uspešnost trženjske funkcije se v podjetjih pogosto ocenjuje na podlagi doseženega obsega prodaje in dobičkovnosti le-te, kar pa z vidika medorganizacijskega dobavitelja kot celote ni ustrezno. Osredotočenost na prodajo in dobiček odvrta pozornost podjetji od razvijanja dolgoročnih trženjskih odnosov, ki so nujno potrebni za izkoriščanje in nadgradnjo obstoječih tehnologij ter za zagotavljanje bodoče prodaje. Pri ravnanju trženjske funkcije gre v bistvu za ravnanje portfelja kupcev in spreminjanje položaja podjetja v omrežju trženjskih odnosov. Poudarek torej ni le na prodaji, temveč na usklajevanju medsebojnih interakcij mnogih posameznikov iz obeh podjetji v trženjskem odnosu (Ford et al. 1998, str. 280-281).

V trženjske aktivnosti je navadno vpletenih več posameznikov, ki vsak na svoj način zaznamujejo prodajni proces. Prav tako, pa obstaja tudi več konceptov trženjskih naporov, ki jih lahko združimo v en sam konstrukt – prodajno središče lahko deluje kot tim, ki ravna s strateško pomembnimi partnerji. Enoviti konstrukt naj bi zajemal vse tiste dobaviteljeve posameznike, ki imajo kakršne koli neposredne odnose s katerimkoli kupčevi posamezniki. Zajemal naj bi tudi vse tiste dobaviteljeve posameznike, ki omenjene neposredne odnose na kakršenkoli način omogočajo, podpirajo ali olajšujejo. Takšne posameznike lahko najdemo na različnih funkcijskih področjih in na različnih stopnjah dobaviteljeve hierarhične lestvice (Podobnik, 2000, str. 54).

Če prenesem takšno razmišljanje na primer ZC, ugotovim, da je Halcom, kot celotno podjetje en sam konstrukt, katerega cilj je zadovoljitev potreb partnerja. Zaradi majhnosti podjetja, je v nekem trenutku vsakdo vpleten v prodajno funkcijo ne glede na njegovo osnovno funkcijo, ki jo običajno opravlja.

Prodajno središče je kot skupina vseh dobaviteljevih posameznikov, ki so bodisi v neposrednih medsebojnih odnosih s kupčevimi predstavniki bodisi te medsebojne odnose omogočajo, podpirajo ali olajšujejo dve ključni dimenziji, strateško in taktično (Podobnik, 2000, str. 56).

#### 2.3.1.1 Strateška dimenzija

Strateška dimenzija zajema tiste posameznike, ki so stalno zadolženi za razvijanje dolgoročnih trženjskih odnosov s kupcem. Dolgoročne trženjske odnose lahko razvijajo le s pomočjo medsebojnih odnosov s kupčevimi predstavniki (Podobnik, 2000, str. 56).

Proces ravnanja s strateško pomembnimi kupci je sestavljen iz več sestavin, od katerih so najpomembnejše (Podobnik, 2000, str. 57):

- **Aktivno sodelovanje ravnateljstva:** ravnanje s strateško pomembnimi kupci je strateškega pomena, zato naj bi proces spodbujalo in nadziralo ravnateljstvo.
- **Opredelitev strateško pomembnih kupcev:** tu naj bi dobavitelj upošteval vse dejavnike, ki prispevajo k strateški vrednosti, in ne le dejavnike, povezane z velikostjo kupcev in ustvarjenimi prihodki.
- **Razvoj omrežja medsebojnih odnosov:** na podlagi družbenih interakcij se med dobaviteljem in kupcem oblikujejo široka in globoka omrežja medsebojnih odnosov.

Vsakdo, ki kakorkoli sodeluje pri postrežbi kupcev, lahko vpliva na dobaviteljev trženjski odnos z njim.

- **Razvoj zmožnosti:** Potrebne zmožnosti se navadno nanašajo na izvrsten izdelek, napredno tehnološko in procesno znanje ter sposobnost uporabe tega znanja pri reševanju kupčevih problemov. Pomembni so napor, ki se razrastejo čez več stopenj hierarhične lestvice ravnanja in več funkcijskih področji, ter kot taki preoblikujejo in ne le razširijo tradicionalne organizacijske strukture in procese (Millman, Wilson, 1999, str 11)
- **Opredelitev in reševanje problemov:** Kupčeve probleme je mogoče deliti na tiste, ki se nanašajo na dobaviteljev izdelek, tiste, ki se nanašajo na kupčeve procese in tiste, ki se nanašajo na podporo kupčevih procesov.
- **Razvoj splošnih in prilagojenih procesov in strategij:** Dobavitelj se mora pri svojih naložbah v trženjske strategije imeti v mislih strateško pomembnost posameznega kupca. Strateško pomembne kupce, lahko obravnava z dražjimi orodji – osebno prodajo, pri ostalih pa uporablja cenejše pristope direktne prodaje, kot sta na primer neposredno trženje po telefonu in neposredna pošta.

Glede na vloženo energijo, s strani prodajalca, lahko razlikujemo naslednje oblike programa s strateško pomembnimi kupci (Kempeners, 1996, str. 938):

- **Podjetje nima programa ravnanja s strateško pomembnimi kupci:** najpreprostejša oblika, ki je posledica decentraliziranega kupovanja pri lokalnih dobaviteljih
- **Polovični program ravnanja s strateško pomembnimi kupci:** zadolžitev ravnanja je dodeljena posameznikom, ki že imajo osnovne zadolžitve. V majhnih podjetjih, kot je Halcom, ima to zadolžitev vodstvo.
- **Polni program ravnanja s strateško pomembnimi kupci na ravni poslovne enote:** je decentraliziran po posameznih poslovnih enotah ali po skupinah poslovnih enot.
- **Polni program ravnanja s strateško pomembnimi kupci na ravni organizacije:** je primeren za podjetja, v katerih imajo vse poslovne enote opravka z istimi kupci ali pa se kupci vsaj bistveno prekrivajo.
- **Oddelek za ravnanje s strateško pomembnimi kupci:** gre za ločeno poslovno enoto, ki se ukvarja zgolj s strateško pomembnimi kupci in njihovimi potrebami.

Ugotovim lahko, da v podjetju Halcom uporabljajo polovičen program ravnanja s strateškimi kupci. Na takšno ugotovitev kaže prisotnost vodstva, konkretno direktorja podjetja na vseh ključnih poslovnih srečanjih ter poslovanje z maloštevilnimi dominantnimi partnerji.

### 2.3.1.2 Taktična dimenzija

Zajema tiste posameznike, ki so zadolženi za uspešno izvajanje enega ali več epizod<sup>1</sup> v trženjskem odnosu. Vsak posameznik iz strateške dimenzije je vsaj občasno udeležen tudi pri epizodi taktične dimenzije; pri kateri koli neposredni osebni interakciji poteka vsaj družbena menjava, ki pa je že ena od epizod. Vendar pa taktična dimenzija zajema tudi vrsto posameznikov, ki ne sodelujejo v strateški dimenziji, temveč zgolj pri določenih epizodah. Sestava teh posameznikov je lahko od epizode do epizode različna, saj je odvisna od potrebnih strokovnih znanj in sposobnosti (Podobnik, 2000, str. 56).

---

<sup>1</sup> Epizodo razumemo kot kontakt oziroma interakcijski pristop.

Prav tako kot na strani kupca, so v proces prodaje vključeni tudi na strani ponudnika posamezniki, katerih število je odvisno predvsem od zapletenosti odnosov med partnerjema. Če bi poskušali kot na strani kupca opredeliti tudi na strani ponudnika vloge v prodajnem procesu, bi lahko našli (Hammann, 1979, str. 148):

- Odločevalci (to so tisti, ki odločajo o sklenitvi sodelovanja)
- Prodajalci (tisti, ki formalno sklenejo pogodbo, člani prodajnega oddelka)
- Proizvajalci (člani proizvodnega oddelka)
- Vplivniki (člani osebja, svetovalci, ki s svojimi stališči vplivajo na nakupno odločitev, sooblikuje proizvod)
- Čuvaji (člani, ki lahko preprečijo celoten posel ali prenos le nekaterih informacij)

Druga opredelitev, ki je tudi zanimiva je, opredelitev Moona in Armstronga (1994, str. 25-26), ki sta opredelila naslednje vloge v prodajnem središču:

- Pobudniki (tisti, ki prvi ugotovijo prodajno priložnost)
- Koordinatorji (tisti, ki zagotavljajo uspešno sodelovanje članov prodajnega središča)
- Viri (tisti, ki nudijo informacije)
- Potrjevalci (tisti, ki preverjajo delo ostalih članov prodajnega središča)
- Uveljavitelji (tisti, ki s svojim običajnim delom vplivajo na doseganje ciljev nabavnega središča)

Čeprav delitev ni enaka, bi lahko našli nekatere vzporednice. Hammannova delitev je za spremembo bolj funkcijske narave. Vzporednice, bi lahko potegnili med pobudniki na strani proizvajalca in uporabniki na strani kupca, kjer gre velikokrat za isto osebo ali osebe. Vzporednico, bi lahko potegnili tudi med uveljavitelji in proizvajalci.

Zaradi namena dela, se bom pri praktičnem delu diplomskega dela bolj opirala na Hammannovo delitev vlog znotraj nakupnega središča.

### **2.3.2 Vrste komunikacije**

Komunikacijska dejanja s strani prodajalca bi lahko razdelili na dva dela neosebno komunikacijo in osebno komunikacijo (Hammann, 1979, str. 142).

Osebno komuniciranje je trženjsko komuniciranje med dvema ali več znanimi, osebno opredeljenimi udeleženci; neosebno trženjsko komuniciranje je namenjeno neznanim udeležencem, opredeljenim po izbranih značilnostih. Neosebno komuniciranje prevladuje v potrošniškem trženju, zlasti pri trženju dobrin, kjer je vrednost posameznega posla majhna in ne prenese stroškov osebnega komuniciranja. Osebno komuniciranje prevladuje pri komuniciranju dražjih, trajnih potrošnih dobrin in v trženju med organizacijami (Možina, 1998). Običajno osebna komunikacija vsebuje tudi oblike neosebne komunikacije, ki so običajno bolj ali manj sredstvo za osebne pogodbe med sporočevalcem in prejemnikom. Osebno trženjsko komuniciranje obsega vse oblike komuniciranja, ki so koristne pri napeljevanju k aktivnostim (glej sliko 4).

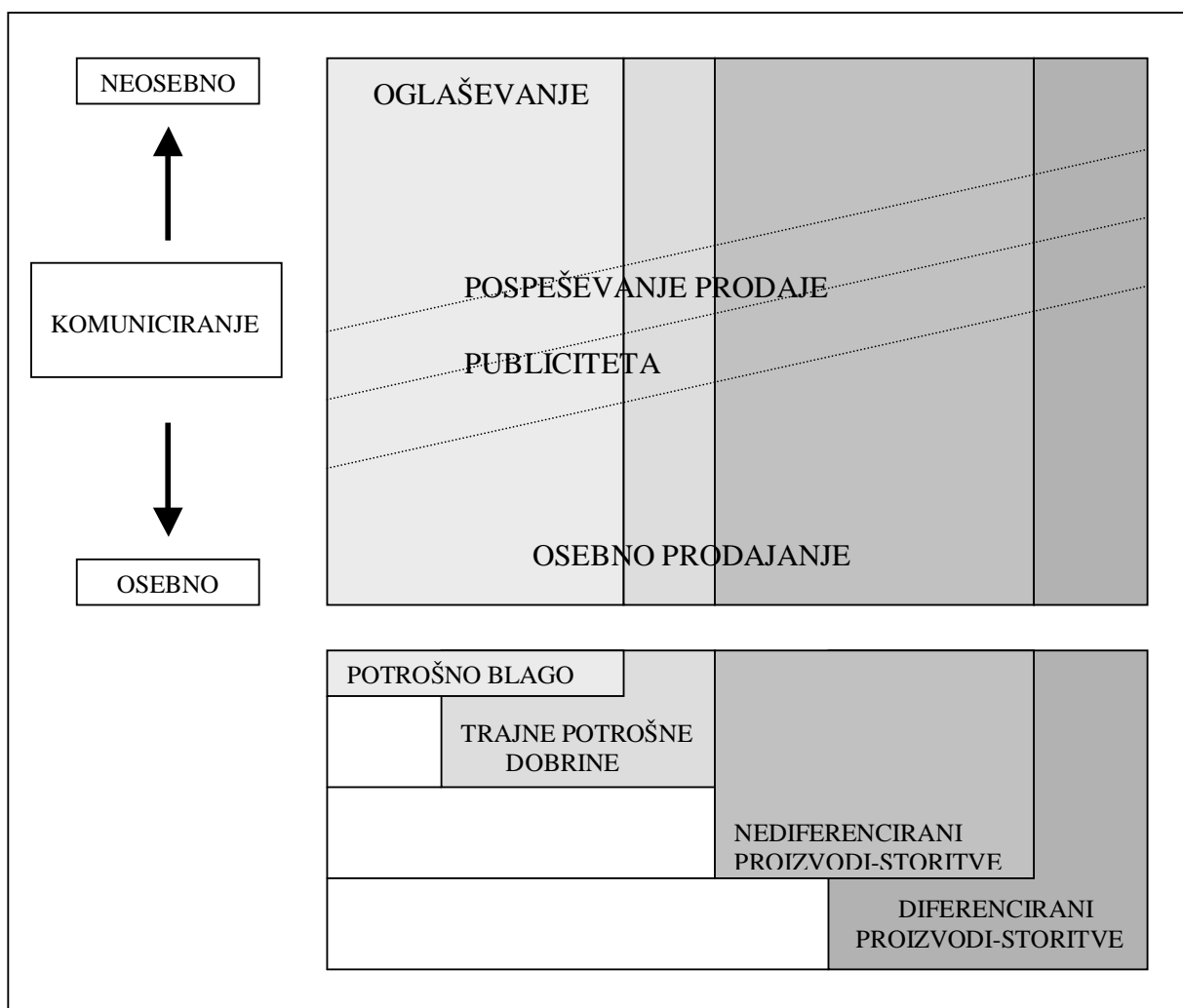


Podjetje Halcom pri svoji komunikaciji uporablja obe neosebno in osebno. Pri neosebni komunikaciji se v podjetju osredotočijo predvsem na oglaševanje pod črto. To je zato, ker je njihovo komuniciranje predvsem medorganizacijsko, kajti njihove ciljne javnosti so banke in podjetja. O načinu predstavitve se odločajo na podlagi števila in pomembnosti sporočila. Kadar gre za pomembnejše novosti ali je le-teh več in imajo zato močnejši pomen za širšo javnost, se odločijo za organizacijo tiskovne konference, drugače pa pošljejo medijem sporočila za javnost.

Druge oblike promocije, ki se je poslužujejo, so: objava pasic, izdaja tiskanih materialov v obliki prospektov in brošur, organizacija dogodkov v obliki konferenc, predavanj in seminarjev namenjenih predvsem medorganizacijski javnosti. Seveda pri tem, niso pozabili na spletno stran, ki jo razvijajo v orodje za stranke, saj dajejo nanjo vse več faktur in naročilnic. Njen namen je tudi, da bi služila kot pomoč pri uporabi programov E-Banke - v smislu podpore. Eden od ciljev je seveda tudi predstavitev podjetja, izdelkov in dejavnosti ter ažurno objavljanje novic podjetja.

Večna komunikacije pa je osebna komunikacija, ki jo uporabljajo za predstavitev in prodajo svojih poslovnih rešitev. Da bomo lažje razumeli povezavo med NLB-jem in Halcomom, je najbolje, da si podrobneje ogledamo značilnost osebne prodaje v Halcomu.

Slika 4: Vrste trženjskega komuniciranja



Vir: Možina, 1998.

### 2.3.3 Opredelitev osebne prodaje

Opredelitev osebne prodaje bi našli toliko, kolikor je avtorjev, ki govorijo o njej. Ena od njih pravi, da je to zbirka aktivnosti, usmerjenih v doseganje trženjskih ciljev. Njen namen je vzpostaviti in nadzirati neposreden odnos kupec-prodajalec skozi osebno komunikacijo (Hammann, 1979, str. 142). Druga opredelitev pravi, da je to vsaka neposredna komunikacija med plačanim predstavnikom podjetja in potencialnim kupcem, ki imajo cilj prodajo blaga, zadovoljitve kupca ali prodajo poprodajne storitve. Skupna značilnost vseh definicij je osebni kontakt med kupcem in prodajalcem.

Seveda obstaja nekaj vrst osebne prodaje. Najstarejša oblika osebne prodaje je prodaja od vrat do vrat oziroma akviziterstvo. Tovrstna prodaja je deležna prenekaterih kritike na račun vsiljivosti prodajalcev. Druga vrsta osebne prodaje je prodaja končnim kupcem, ko se predstavnik podjetja srečuje s stranko ki hoče zadovoljiti neko svojo potrebo. Zadnja oblika osebne prodaje je medorganizacijska prodaja, ko se srečujejo predstavniki podjetji, da bi sklenili posel. Glede na to, da moje diplomsko delo obravnava komunikacijo med dvema podjetjema, bom besedno zvezo osebna prodaja uporabljala za zadnjo definicijo osebne prodaje.

Običajno je pri osebni prodaji znan prodajalec, ki svojo ponudbo predstavlja potencialnim strankam. Takšna situacija je običajna na zrelih trgih, kjer je ponudba večja od povpraševanja. Situacija, ko je znan kupec, ne pa prodajalec, je običajna, ko gre za posebne potrebe kupca. Izdelek trgu še ni poznan oziroma še ni narejen. Takšni primeri so pogosti pri produktih, ki so narejeni na zahtevo kupca. Seveda je možna tudi situacija, ko gre za rutinski nakup in sta kupec in prodajalec poznana naprej.

Glede na to, da je iniciativa prišla s strani kupca, lahko pri prodaji poslovne rešitve ZC govorimo o drugačni situaciji. NLB je februarja 2002 povabila k sodelovanju dva domača proizvajalca programske opreme, ki sta oba sposobna narediti izdelek, ki bi omogočil storitev ZC. K sodelovanju sta bila povabljeni na podlagi dejstva, da NLB že uspešno sodeluje z njima. Na ločenem sestanku so jih seznanili z zahtevami in pogoji, potem pa naj bi bila sprejeta boljša rešitev.

Ko govorimo o vzrokih za osebno prodajo, se moramo najprej ustaviti pri prednostih, med katerimi prevladujejo tri glavne (Kotler, 1996, str. 616):

- Osebni stik. Pri osebni prodaji pride do neposrednega takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema ali več osebami. Obe strani imata možnost od blizu opazovati potrebe in značilnosti nasprotne strani ter se lahko takoj prilagodita.
- Poglobljanje razmerja. Osebna prodaja omogoča najrazličnejše vrste razmerij od površinskega razmerja prodajalec–kupec do poglobljenega prijateljstva. Če si želijo zagotoviti dolgoročneje razmerje, sposobni prodajni zastopniki seveda skušajo čim bolj upoštevati želje svojih odjemalcev.
- Odziv: Pri osebni prodaji kupec čuti obvezo, da odgovori na prodajalčevo aktivnost, čeprav zgolj z vljudnostno gesto.

Tovrstna komunikacija je še posebej pomembna pri izdelkih, ki so kompleksni in potrebujejo dodatna pojasnila ali prikaze kupcu. Nasprotno pa pri klasični promociji z enosmerno komunikacijo, osebna prodaja omogoča komunikacijsko izmenjavo, ki omogoča zmanjšanje izgub.

Hitro lahko najdemo vzroke, zakaj v našem primeru nobena druga vrsta prodaje, kot osebna prodaja, ne bi prišla v poštev. ZC kot izdelek je izredno kompleksen. Zahteva poglobljeno sodelovanje med proizvajalcem in kupcem. Takšno sodelovanje je možno samo na podlagi tesnega osebnega stika skozi celotno obdobje razvoja in implementacije. Zaradi razdeljenosti

projekta ZC na del, ki ga bo NLB kupila od zunanjega izvajalca in del, ki ga bo razvila sama, znotraj Direkcije za informatiko, je neizbežna neprestana komunikacija med obema organizacijama. Pogoji in zahteve s strani NLB se spreminjajo dnevno, kar pomeni tudi dnevno spremljanje dogajanja s strani Halcoma, kar omogoča le osebna komunikacija. To pa omogoča tudi poglobljeno razmerje tako na osebni kakor tudi na poslovni ravni. Kot sta ocenili obe strani, je odnos med podjetjema dober, nikakor pa ne odličen. Glede na večletno sodelovanje, se je odnos spreminjal in je tudi dosegel občutno nižjo točko kot je sedaj. Očitno je v preteklosti prišlo do nesoglasij, ki so vlivale na odnos med podjetjema. Trenutno se obe strani trudita za razvoj profesionalnega odnosa, na katerem bi slonelo dolgoročno sodelovanje. Ko ocenjujemo odnose med organizacijami, ne moremo mimo dejstva, da v imenu organizacij delujejo ljudje, ki imajo svojo naravo in načine delovanja. Zato se mi tu poraja vprašanje, koliko vplivajo notranja nesoglasja na delovanje celotne ekipe in medorganizacijskih odnosov? Odgovora na to vprašanje nisem iskala, ker bi to zahtevalo novo poglobljeno raziskavo. Svoje ugotovitve sem postavila ob predpostavki, da ni večjih razhajanj med stališčem in odnosom posameznikov znotraj podjetja od uradnih stališč podjetja. Povedano drugače, odnos, ki je vzpostavljen med podjetji, je posledica individualnih odnosov posameznikov, ki so del teh podjetij.

Seveda pa ima tudi pomanjkljivosti. Osebna prodaje je relativno drag način komuniciranja, ki ga mora pokriti njen prihodek.

### **2.3.4 Dejavniki, ki vplivajo na osebno prodajo**

Ko smo ravno pri odnosih, se bomo dotaknili še ostalih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost osebne prodaje. Vsekakor je najpomembnejši kontakt med prodajalcem in kupcem. Seveda tudi brez odličnega produkta ne gre, ali vsaj ne za dolgo. V primeru, ko gre za drage in zahtevne produkte, je kakovost in skladnost produkta s pričakovanji izrednega pomena. Če se vrnemo k našemu primeru, je kakovost produkta ena ključnih stvari, ki jo kupec pričakuje od prodajalca. Glede na to, da poslovanje banke temelji na zaupanju komitentov, si NLB nikakor ne sme privoščiti drugega najboljšega izdelka, kar pomeni, da morajo biti izdelki Halcoma stoodstotno zanesljivi in stabilni.

Tudi na strani ponudnika lahko govorimo o skupinah dejavnikov, ki vplivajo na medorganizacijske prodajalce, kot v primeru nakupov. Med dejavniki okolja imajo vsekakor največji vpliv tehnološke spremembe, ki narekujejo Halcomu aktivno vlogo pri razvoju in iskanju novih rešitev. Takšno ravnanje je pripeljalo podjetje v pozicijo enoletne prednosti v razmišljanju pred svojimi strankami. Seveda ima tudi konkurenca pomembno vlogo pri ponudbi. V podjetju so primorani vzdrževati prednosti, ki jih imajo, kajti v informacijski tehnologiji je bistvena prednost, ki jo imaš. Položaja sta mogoča le dva, ali si vodja ali sledilec razvoja. Slednji imajo veliko možnosti, da ostanejo zadaj.

Med organizacijskimi dejavniki, bi kot najpomembnejšega izpostavila organizacijsko strukturo, ki narekuje slehernemu zaposlenemu podjetja Halcom vlogo prodajalca. Zaradi majhnosti

podjetja, ki se odraža v prepletanju vodstvenih, razvojnih in prodajnih vlog, dostikrat prihaja do menjave vlog in vpletenost v več zelo različnih nalog. Na eni strani imamo veliko podjetje NLB, kjer so vloge in naloge strogo deljene. Posameznik se pojavlja vedno v svoji vlogi s podobnimi zahtevami in pričakovanji. Na drugi strani pa je majhno podjetje, kjer ena oseba pogosto pokriva več področji. Tako prihaja do tega, da se na poslovnem srečanju pojavijo na strani NLB-ja direktor Sektorja za sodobne tržne poti, katerega interesno področje je predvsem uporabniški vidik, in na primer predstavnik Direkcije za informatiko, ki ga zanimajo tehnične podrobnosti v obliki skladnosti nove rešitve z obstoječimi rešitvami ter stabilnost sistema. Na drugi strani pa imamo le eno osebo - direktorja celotnega podjetja Halcom, ki mora poznati celoten produkt do podrobnosti. Poleg tega, kot pri obravnavanem primeru, se dogaja, da vsebuje dnevni red več odprtih področji, ki med seboj niso povezana. Dolgoročnejše sodelovanje prinese, da se poleg aktualne teme vedno pojavijo tudi tekoče zadeve, ki razširijo področje diskusije. Drugi pomembni dejavniki, ki spadajo v to skupino, so politika in cilji podjetja, ki narekujejo način, kako je treba obravnavati stranko. Halcom znotraj podjetja nima postavljenih standardov in načinov komunikacije z strankami, kar pomeni, da se pri komunikaciji opirajo na pridobljene izkušnje. Imajo pa jasno določene cilje, ki narekujejo dolgotrajen partnerski odnos, ki sloni na stalnem poglobljanju svojega in partnerjevega znanja ter odkritosti. To seveda ne pomeni, da ni skrivnosti med partnerjema, temveč narekuje odnos, kjer bo partner vedno poznal meje pričakovanj in mu bo obljubljen tudi dostavljen.

Dejavnike prodaje lahko delimo tudi na otipljive in neotipljive. Če bi imeli opravka s klasično prodajo, bi pod otipljive dejavnike spadal prodajno razstavni prostor. Seveda je možno, da tudi pri medorganizacijski prodaji govorimo o prodajnem prostoru. Običajno imajo podjetja urejeno sobo namenjeno sklepanju pogodb in pogajanjem o sodelovanju. Takšni prostori so urejeni tako, da kar najbolje predstavijo izdelek, ki ga podjetje proizvaja<sup>2</sup>. V našem primeru takšna predstavitev ni možna. Pri programski opremljenosti je fizična oblika nepomembna, vsi programi so namreč »zapečeni« na zgoščenkah in na takšen način dokumentirani. Zato so toliko bolj pomembni okolje in poslovni prostori, kjer prihaja do srečanj. Takšni prostori morajo izžarevati uspešnost in sledenje tehnologiji. Seveda to ne pomeni, da morajo biti opremljeni z najnovejšimi tehnološkimi dosežki, temveč morajo imeti možnost uporabe sodobne tehnologije, biti okusno in zmerno opremljeni, da sporočajo zanesljivost, urejenost in občutek za mero. Vsekakor je priporočljivo, da so v tem prostoru razobešena priznanja in dosežki, ki jih je podjetje pridobilo s svojim delom, kar dodatno prinaša zaupanje kupcem.

Podjetje Halcom takšne prostore ima, vendar je običajna praksa, da so srečanja med partnerji v poslovnih prostorih banke. Zaradi tega bi težko govorili o vplivu, ki ga ima prodajalec na prostor in vzdušje, ki ga le-ta ustvarja. S tem, da so srečanja izven Halcoma, pade večja teža na pomen osebnega nastopa in neverbalne komunikacije.

---

<sup>2</sup> Takšen prodajni prostor ima podjetje Union, d. d. ki svoje potencialne partnerje najprej pelje v muzej pivovarništv, ki ga imajo postavljenega v okviru podjetja, in nato v točilnico, kjer ima stranka na voljo njihove produkte. To so poleg alkoholnih in brezalkoholnih pijač tudi naprave za točenje le teh.

Pri neotipljivih dejavnikih bi omenila predvsem dva. Prvi, najpomembnejši, je blagovna znamka, ki jo nosi vsak proizvod Halcoma. Halcom kot blagovna znamka obljublja zanesljivost, in neprestano dograjevanje svojih poslovnih rešitev. Drugi dejavnik so reference, tako domače kot tuje. Dolgoročnost sodelovanja s partnerji kaže na zaupanje in zadovoljstvo poslovnih partnerjev, ter kakovost Halcomovih izdelkov. Predstavniki Halcoma morajo s svojim nastopom izžarevati zaupanje in profesionalnost svojega dela, kar jim uspeva z odkritim zaupanjem v kakovost svojega produkta in verbalnimi sposobnostmi. Tu se moram dotakniti tudi zunanjega izgleda in neverbalnega dela predstavitve. Posebnost komunikacije v IT-ju je v tem, da je neformalni izgled strokovnjakov precej pogost, kar lahko nepoznavalca situacije vzbuja nezaupanje. Seveda pa je takšen izgled pričakovati med razvijalci in ne pri vodstvenem kadru, od katerega se še vedno pričakuje, da bo urejen položaju primerno.

### **2.3.5 Naloge osebne prodaje**

Vedno, ko imamo opravka z neposredno komunikacijo kupec-prodajalec, je to z nekim razlogom. Večino razlogov, bi lahko razdelili v dve skupini trženjskih nalog (Hammann, 1979, str. 143):

- zadrževanje kupcev
- izmenjava informacij o pričakovanjih

Ko razmišljam o namenu Halcoma pri komuniciranju z NLB-jem, sklepam glede na njihovo skupno preteklo sodelovanje na zadrževanje kupca. Če se Halcom ne bi odzval na povabilo k projektu ZC, bi avtomatično odpadel kot potencialni dobavitelj poslovne rešitve ZC. NLB ima postavljeni dve elektronski banki za podjetja in pravne osebe, katerih proizvajalca sta dve konkurenčni si podjetji. S tem, ko je NLB kupila dve poslovni rešitvi, ki sta, gledano z uporabniškega vidika, skoraj identični, je povzročila konkurenčen boj med proizvajalcema.

Za informacijsko tehnologijo je značilno, da je menjava dobavitelja izredno drag in dolgotrajen postopek. V kolikor bi se NLB zaradi nezadovoljstva nad dobaviteljem odločila za menjavo le tega, to ne bi pomenilo samo menjave programske opreme, temveč tudi prilagajanje nove, menjavo programske opreme vseh komitentov in seveda veliko časa in sredstev, namenjenih ustvarjanju zaupanja v očeh komitentov. Zaradi teh karakteristik se zdi poteza dvojne rešitve elektronske banke smiselna, ker ohranja konkurenco tudi po podpisu pogodbe o dolgoročnem sodelovanju. Stvar je namreč v tem, da če se eden od dobaviteljev ne bi odzval na povabilo k sodelovanju, ali bi bila njegova rešitev neustrezna, bi to dolgoročno pomenilo konec sodelovanja. Tista elektronska banka, ki ne bi imela možnosti uporabe ZC, bi v prvi stopnji izgubila vse tiste, predvsem večje, komitente, ki jim tovrstna storitev prinaša koristi. Sčasoma bi se spremenilo število uporabnikov posamezne rešitve, kar bi prineslo nezaupanje v eno od rešitev, ki v končni stopnji ne bi bila več tržno zanimiva za NLB. Gledano s stališča NLB lahko sklepamo, da sta bila namen udeležbe na srečanju in namen komunikacije zadrževanje kupca.

Nikakor pa ne moremo reči, da tako vidi situacijo tudi Halcom. Če se postavimo na njihovo stran in poskušamo razumeti njihovo stališče, lahko pridemo do popolnoma drugačnega sklepa.

Najprej moramo ozadje dogajanja razumeti širše. Pobudnik za srečanje je bila NLB, vendar ne tudi za razvoj poslovne rešitve. S tovrstnim povpraševanjem se je Halcom srečal že kakšen mesec pred tem, ko je neka druga banka pokazala interes po nakupu te rešitve. S tem ko so v podjetju Halcom še pred prvim srečanjem z NLB začeli razmišljati o razvoju in alternativah, so bili na srečanju dejansko v prednosti pred NLB-jem. Takšna situacija je možna zaradi časovne razvlečenosti projekta pred dejanskim začetkom del. Značilnost ZC je ravno v tem, da je to sistem, ki bo zbiral podatke o transakcijah za vse komitente, ne glede na to, pri kateri banki imajo odprt svoj transakcijski račun, kar pomeni, da se morajo oblike zapisa podatkov ujemati med seboj. Ker je bil Halcom povabljen k sodelovanju že pred prvim srečanjem z NLB in ker morajo biti sistemi med seboj kompatibilni, mu dejansko ni bilo potrebno komunicirati z namenom zadržanja kupca, temveč z namenom izmenjave pričakovanj. Možno bi bilo namreč, da Halcom pravočasno razvije rešitev, vendar bi bila le-ta po vsej verjetnosti neprilagojena potrebam NLB, kar bi povzročilo nezadovoljstvo kupca. Tako lahko zaključimo, da sta prisotna oba vzroka komuniciranja, kateri je pomembnejši, pa je odvisno od stališča, ki ga zavzamemo.

### **2.3.6 Povezava značilnosti osebne prodaje glede na vrsto kupcev**

Ko govorimo o osebni prodaji, se moramo ustaviti tudi pri njenih vrstah. Glede na to, da poznamo več vrst osebne prodaje, morajo obstajati tudi različni pristopi do različnih vrst kupcev. V nadaljevanju se bom dotaknila vsake skupine kupcev in jih na kratko predstavila. Malo dlje se bomo ustavili le pri skupini, ki ji pripadajo Halcomovi kupci.

Prva vrsta osebne prodaje je prodaja trgovcem na debelo in drobno. Tovrstna osebna prodaja poteka neposredno med dvema podjetjema med proizvajalcem in posrednikom. V nasprotju z odnosi pri industrijskih kupcih, kjer je običajno kupec tisti, ki da pobudo, je v tem primeru vzpodbuda dana s strani prodajalca. Prodajalec je namreč tisti, ki obvesti potencialne kupce o svojem prodajnem programu. Značilnost tovrstnega nakupovanja je tudi veliko število ponovnih nakupov ter združenost nekaterih funkcij v eni osebi. Relativno velik prodajni center se pogaja z velikim številom majhnih nakupnih centrov, ki imajo različne zahteve. Naloga prodajnega centra z velikim prodajnim programom, ki je le delno zanimiv za kupca, je priboriti si mesto stalnega dobavitelja. Moč imajo v rokah prodajalci na drobno in prodajalci na debelo, zato je toliko bolj pomembno, da je dejavnost osebne prodaje usmerjena v čim bolj aktivno prodiranje na trge. Sama komunikacija se odvija predvsem na ravni prodajalec-kupec, in se razširi še na odločevalce in vplivnike le, če zaide v slepo ulico.

Za nas najpomembnejša skupina so industrijski kupci oziroma organizacija kot kupec. Na trgu industrijskih proizvodov je najpomembnejši del trženja osebna prodaja. Večino današnjih industrijskih trgov bi lahko opisali kot neposredno enostopenjski komunikacijski sistem s povratno informacijo. Pri tem gre za direktno komunikacijo kupec-prodajalec brez vmešavanja posrednikov, katere poglobitveni cilj je vzpostavitev edinstvenega odnosa, ki bi omogočil ekskluzivnost.

Tudi tu imamo lahko opravka s posameznikom, ki kupuje v imenu organizacije, ali z nabavno ekipo, ki oblikuje svoje povpraševanje na podlagi zahtev in potreb vpletenih posameznikov. V kolikor gre za posameznika, vse zahteve izhajajo iz njega, tako da je takšna prodaja manj zahtevna, pogajanja pa nekoliko krajša. Prednost je namreč v tem, da ima posameznik navadno v svojih rokah vsa pooblastila in pozna vse zahteve, ki izhajajo iz organizacije. Nasprotno pa je v primeru, ko imamo opravka s celotnim timom.

Značilnost industrijskih kupcev, je v tem, da jih lahko najdemo v različnih pogajanjih in na različnih stopnjah nakupnega procesa ob istem času. Če je treba v podjetju kupiti različne proizvode, pride do situacije, ko se kupec znajde v več različnih procesih, katerim mora prilagoditi svojo strategijo. Pogajati se mora v različnih nakupnih procesih, v različnih stopnjah le-teh in z različnimi pogajalci.

Če pogledamo situacijo Halcoma, najprej opazimo, da se njihovi predstavniki srečujejo z veliko različnimi nakupnimi procesi, v zelo kratkem času. Glede na dejstvo, da so srečanja med njimi in NLB-jem namenjena trem ali več temam, morajo biti predstavniki Halcoma pripravljeni na vprašanja in popravke na več projektih, ki so med seboj nepovezani, tečejo vzporedno vendar niso na isti stopnji. To pomeni toliko več priprav in poznavanja dogajanja. Tu se zopet pokaže slabost »gostovanja« v poslovnih prostorih kupca, kar lajša situacijo kupcu. Kupcu so na voljo vsi viri, potrebne informacije lahko pridobi v zelo kratkem času, kajti vsi potencialno potrebni ljudje so blizu, v hiši. Na drugi strani pa morajo priti predstavniki Halcoma izredno dobro pripravljeni, kajti če katerega od področji ne poznajo dovolj, jim potrebne informacije niso na voljo, kar povzroči zastanek na neki točki, ki potrebuje naknadno posredovanje.

Pri industrijskih nakupih pride pogosto do tega, da so nekatere stopnje izpuščene ali vsaj zelo okrnjene. Tako so pri nakupih nadomestnega proizvoda, zamenjavi dobavitelja izpuščene prve tri stopnje procesa. Količine in kakovost želenih proizvodov so namreč že poznane, kar skrajša postopek nakupa za opise potrebnih proizvodov. Pogajalski proces med kupcem in prodajalcem se začne z iskanjem potencialnih dobaviteljev in se osredotoči na izmenjavo informacij (barantanje). V takšni situaciji je pomembnost vplivnikov in vratarjev zelo majhna, odločevalcev in kupcev pa izredno velika. V kolikor njihovo vlogo prevzamejo nakupovalci oziroma prodajalci, lahko pri ponovnih nakupih obe strani izpustita iz procesa tudi odločevalce. Če pa imamo opravka z novimi nakupi, kot v našem primeru, je pomembnost prvih treh stopenj nakupnega procesa izredna. Pomanjkanje informacij prisili vse člane nabavnega centra, da se intenzivno usmerijo na iskanje le-teh iz različnih virov in analizo alternativnih rešitev. Tovrstne aktivnosti povzročijo, da mora prodajna stran razviti integralno trženjsko strategijo, katere namen je predvsem zadovoljiti visoka pričakovanja nakupnega centra na vseh stopnjah procesa.

V našem primeru gre sicer za novi nakup, vendar so vzpostavljeni že marsikateri odnosi med partnerjema. Čeprav imata za seboj že dolgoročno sodelovanje, narava produkta, ki ga za NLB razvija Halcom, zahteva veliko komuniciranja, iskanja novih rešitev in prilagajanj. Zaradi tega je Halcom primoran intenzivno in sprotno preverjati ali rešitev, ki je v razvoju pokriva zahteve naročnika. Vseskozi se morajo truditi, da je njihov trud usmerjen v pravo smer. Halcoma ima v



tej situaciji prednost pri razvoju. Sledenje razvijanju novih tehnologij jim omogoča vnaprejšnje predvidevanje potreb, ki se še niso pokazale. Tako so dejansko oni tisti, ki vodijo banko pri razvoju in implementaciji novih storitev. Res je, da je banka tista, od kogar prihaja pobuda, vendar ima Halcom v večini primerov že postavljene grobe osnove, ki potem olajšajo razvoj in uresničevanje ideje.

## 2.4 SREČEVANJE VLOG V NAKUPNEM PROCESU S STRANI KUPCA IN PRODAJALCA

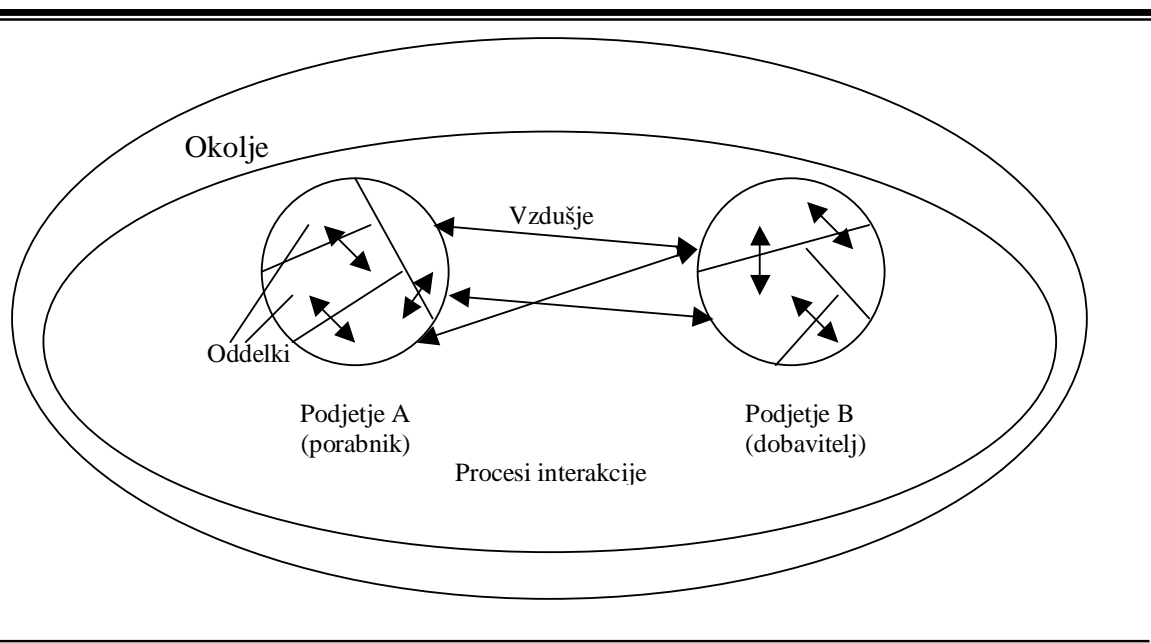
Sedaj, ko smo spoznali pogled obeh strani, moramo najti stične točke med obema. Vsekakor se vsi strinjamo, da se v praksi srečata prodajni in nakupni oddelek podjetja. V našem primeru imamo opravka z zapletenim in zahtevnim produktom, katerega razvoj zahteva sodelovanje obeh strani. Tako kupčeve, kot tudi prodajalčeve. Na strani kupca različni oddelki postavljajo zahteve glede značilnosti proizvoda, na strani proizvajalca pa je ekipa strokovnjakov, ki tak produkt razvija in oblikuje. Neizbežno je sodelovaje skoraj vseh posameznikov, ki so vpleteni v nakupno-prodajni proces.

### 2.4.1 Splošni model interakcijskega pristopa k medorganizacijskem trgu

IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) skupina je pri oblikovanju modela interakcijskega pristopa k medorganizacijskem trgu upoštevala več pomembnih in edinstvenih značilnosti medorganizacijskega trga, ugotovljenih s pomočjo več empiričnih raziskav. Mednje denimo sodijo značilnosti, da se tako kupec kot dobavitelj aktivna udeleženca na medorganizacijskem trgu, da je trženjski odnos med kupcem in dobaviteljem pogosto dolgoročen, tesen, sestavljen iz zapletenega vzorca interakcij znotraj podjetji in med njima ter da se povezave med kupcem in dobaviteljem pogosto institucionalizirajo v skupek vlog, za katere vsak udeleženec pričakuje, da naj bi jih soudeleženec opravljali. Skupine spremenljivk, ki jih model obravnava so (Ford, 1997, str. 7):

- **Proces interakcije:** zajema epizode in trženjski odnos;
- **Podjetji, ki sta udeleženi v procesu interakcije:** pomembne spremenljivke so tehnologija, velikost, organizacijska struktura, strategije, izkušnje naložb in posamezniki kot predstavniki podjetji;
- **Okolje, v katerem se odvija proces interakcije:** pomembne spremenljivke so tržna struktura, dinamika trženjskega odnosa in okolja, internacionalizacija, položaj v vrednostni verigi, družbeni sistem;
- **Vzdušje interakcije:** zajema spremenljivke kot so stopnja moči oziroma odvisnost udeleženih podjetji, stopnja konflikta oziroma sodelovanja, splošna bližina oziroma razdalja med podjetjema in vzajemna pričakovanja obeh udeleženih podjetji.

Slika 5: Splošni model interakcijskega pristopa



Vir: Ford, 1997.

Pomanjkljivost interakcijskega pristopa IMP skupine je v neupoštevanju ostalih udeležencev, ki tudi vplivajo na odnos med dvema podjetjema. Obsežnejši pristop k analizi trženjskih odnosov je omrežni pristop, po katerem so posamezni trženjski odnosi medsebojno povezani, kar pomeni, da so različni dobavitelji in kupci med seboj posredno in neposredno povezani (Žabkar, 1999, str. 43). V našem primeru, bi takšen pristop omogočal upoštevanje, vpliva tudi vseh ostalih bank, ki bodo istočasno pristopile k uporabi rešitve ZC ter vpliva nosilca celotnega projekta ZC, Bankart.

## 2.4.2 Vloga posameznikov v podjetji, ki sta udeleženi v procesu interakcije

V trženjski odnos med podjetji sta vpletena vsaj dva posameznika, bolj običajno pa so v trženjski odnos vpleteni številni posamezniki z različnih funkcijskih področji in različnih stopenj hierarhične lestvice ravnanja in nastopajo v različnih vlogah<sup>3</sup>. Med seboj si izmenjujejo informacije, vzpostavljajo družbene vezi in s tem razvijajo medosebne odnose, ki v trženjskem odnosu vplivajo na odločitve vsakega udeleženega podjetja. Različne osebnosti, izkušnje in motivacije predstavnikov podjetji povzročajo, da posamezniki v družbeni menjavi sodelujejo na različne načine. Njihovo obnašanje v posameznih epizodah vpliva na razvoj trženjskega odnosa med podjetjema (Ford, 1997, str. 12)

Ko obravnavamo nakupno–prodajni odnos med dvema partnerjema, intenzivnost odnosa na obeh straneh lahko razdelimo na osem stopenj, ki smo jih podrobneje opredelili že na strani 8. Kot trdi

<sup>3</sup> Podrobneje sem to obravnavala že v točkah 2.1.2 in 2.2.1.

Hammann, lahko namreč predvidevamo, da bo, zaradi povezanosti, skozi iste stopnje kakor nakupni proces moral iti tudi prodajni proces.

Potreba po prilagajanju strategij različnim pogajalcem nas pripelje do vprašanja, ali ne bi bilo smiselno, da bi se nasprotne strani srečevale s sebi podobnimi na strani potencialnega poslovnega partnerja? Zavedati se namreč moramo, da lahko vpletene v prodajni proces prav tako razdelimo po vlogah, kot smo razdelili vpletene v nakupnem procesu (Hammann, 1979, str. 147).

V nadaljevanju si bomo pogledali teoretični primer intenzivnost sodelovanja članov nakupnega in prodajnega centra v različnih stopnjah projekta. Iz tabel 1 in 2 je razvidno, kakšna je vpletenost posamezne vloge v nabavnem procesu. Tabela 1 in 2 nam daje pregled aktivnih vlog, ki jih igrajo posamezni člani nabavnega in prodajnega centra glede na stopnjo, v kateri je nakupni proces. Poleg stopenj nakupnega procesa nam kaže tudi na razliko med številom vlog, ki so v neki stopnji aktivno vključene v nakupni proces.

Tabela 1: Pogajalci v nakupnem procesu

Stopnja nakupnega procesa	Novi nakup	Ponovni nakup
1. Prepoznavanje problema	Uporabnik Vplivnik Vratar	Uporabnik
2. Ugotavljanje potreb	Uporabnik Vplivnik	Uporabnik
3. Določanje značilnosti potrebnih izdelkov	Uporabnik Vplivnik Kupec	Uporabnik
4. Iskanje potencialnih ponudnikov	Vplivnik Kupec Odločevalec	Kupec
5. Analiza ponudb	Vplivnik Kupec Odločevalec	Kupec
6. Izbor dobavitelja	Uporabnik Kupec Odločevalec Vratar	Kupec Odločevalec
7. Naročilo	Kupec	Kupec
8. Ocena postopka	Uporabnik Vratar Kupec Vplivnik	Uporabnik Kupec

Vir: Hammann, 1979, str. 147.

Tabela 2: Člani prodajnega centra, ki so vpleteni v nakupni proces

Stopnja nakupnega procesa	Novi nakup	Ponovni nakup
1. Prepoznavanje problema	Prodajalec Vplivnik Vratar	(Prodajalec) (Vratar)
2. Ugotavljanje potreb	Proizvajalec Prodajalec Vplivnik	(Prodajalec)
3. Določanje značilnosti potrebnih izdelkov	Prodajalec Vplivnik Proizvajalec	(Prodajalec)
4. Iskanje potencialnih ponudnikov	Prodajalec Vplivnik	(Prodajalec)
5. Analiza ponudb	Prodajalec Odločevalec Proizvajalec Vplivnik Vratar	Odločevalec Prodajalec Proizvajalec Vplivnik Vratar
6. Izbor dobavitelja	Prodajalec Odločevalec	Odločevalec Prodajalec
7. Naročilo	Prodajalec	Prodajalec
8. Ocena postopka	Prodajalec Vratar	Prodajalec Vratar

Vir: Hammann, 1979, str. 148.

Pri prodaji in nakupu nekaterih izdelkov, ki so namenjeni končnim potrošnikom, bi bil ponovni nakup zelo podoben zgornjemu modelu. V situaciji, ko pa gre za novi nakup, pa sta možna dva razpleta, kar je odvisno od tega, ali že imamo rešitev. V kolikor je bila rešitev poznana, se bo nakupni proces začel v četrti stopnji z iskanjem ponudnikov. Enako velja tudi za nakup novih proizvodov, ki so le imitacija ali zamenjava za lasten ali konkurenčen produkt, ki ga je podjetje že potrebovalo v preteklosti. V takih primerih je osebna prodaja na najnižji stopnji intenzivnosti (Hammann, 1979, str. 147).

Veliko več truda bo potrebno vložiti v primeru, ko gre za razvoj inovacije, kakor v našem primeru. Kot smo že ugotovili, igra bistveno vlogo sodelovanje uporabnikov in vplivnikov, ki idejno sooblikujejo izdelek ali/in storitev. Večkrat je potrebno sodelovanje med proizvajalci in

vplivniki potencialnih ponudnikov preden je zaključena prva stopnja. Kakor pri večini pogajanj je tudi tu zelo pomembna zaupnost med stranema.

### **3 METODOLOGIJA RAZISKAVE NAKUPNO PRODAJNEGA ODNOSA NA PRIMERU UVAJANJA NOVE STORITVE ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA**

#### **3.1 NAMEN RAZISKAVE**

Raziskava je bila izpeljana z namenom analize nakupno–prodajnih odnosov in vedenja osebja dveh organizacij Nove Ljubljanske banke, d. d., in Halcom Informatika, d. o. o., pri procesu nakupa poslovne rešitve Zbirnega centra.

Kot teoretsko osnovo sem vzela nakupno obnašanje organizacij kot jo obravnava literatura in osebno komunikacijo v trženju (Hammann, 1979). Oba koncepta bom poizkusila združiti in poiskati skupne točke. Poleg tega sem si zastavila tudi cilje:

- Ugotoviti kakšno je sodelovanje posameznih vlog v okviru nakupno–prodajnega procesa
- Kako dobro je razumevanje in poznavanje nasprotne strani
- Kako dobro ena stran zadovoljuje pričakovanja druge strani
- Kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na izbiro dobavitelja in oceno uspešnosti projekta

Pričakujem, da bom ugotovila bistvene dejavnike pri nakupnih odločitvah podjetja v primeru kupovanja programske opreme, prav tako bi želela priti do praktičnih zaključkov, kot vodil za izboljšanje komunikacije med partnerji, katerih predmet pogajanja je programska oprema. Predpostavljam namreč, da obstajajo nekatere značilnosti izdelka, ki zapovedujejo drugačen pristop.

#### **3.2 METODA RAZISKAVE**

Metodologija raziskave temelji na zbiranju in preučevanju domače in tuje strokovne literature ter primarnih podatkih, ki sem jih dobila s pomočjo osebnega intervjuja. Za takšno metodo sem se odločila zaradi majhnega števila udeležencev in možnosti razširitve in poglobitve vprašanj po potrebi.

Na voljo sem imela tri predstavnike, V. Krpiča, namestnika direktorja Sektorja za sodobne tržne poti v NLB, A. Žonto, direktorja Sektorja za sodobne tržne poti v NLB, ter M. Čadeža, direktorja

podjetja Halcom. Zavedam se, da število sogovornikov na posamezni strani vpliva na rezultate, vendar zaradi zasedenosti v podjetjih niso pristali na intervjuje z vsemi vpletenimi.

Pri svojem delu se bom opirala na izjave in zagotovila sogovornikov, kar vnaša neko stopnjo individualnosti v pogled na situacijo. Vsako doživljanje je zaznamovano s predhodnimi izkušnjami, ki vnašajo selektivnost pri sprejemanju in procesiranju informacij. Posledicam tovrstnih šumov se žal ne bom mogla popolnoma izogniti.

### **3.3 POTEK RAZISKAVE**

Intervju s posameznikom je potekal v dveh delih. Prvi del sem opravila dan pred sestankom, drugi del pa dan do dva po njem. Časovna razporeditev se mi zdi pomembna zaradi faktorja pozabljanja in možnosti dodatne priprave. S tem, da sem intervju opravila dan pred sestankom, sem zagotovila minimalno spremembo pričakovanj in pripravljenosti na poslovno srečanje. Za tako kratke časovne roke je namreč značilno, da se stvari odvijajo zelo hitro, kar lahko pomeni velike spremembe. V prvem delu sem poskušala ugotoviti pripravljenost sogovornika na poslovno srečanje, njegov pogled na vsebino in pričakovanja, ki se nanašajo na razvoj dogodkov in nasprotno stran. Seveda enako velja za drugi del intervjuja, kjer me je predvsem zanimalo, koliko so se pričakovanja obeh strani uresničila in kako bodo potekale stvari v prihodnje.

Za samo analizo bi bila zelo dobrodošla moja prisotnost na sestanku, ki je jedro moje raziskave, vendar žal zaradi varovanja poslovnih skrivnosti to ni bilo mogoče. Prisotnost na sestanku bi mi omogočila zunanji pogled na dogajanje, ki bi s pogledi obeh strani dal boljše sliko dejanske situacije.

## **4 REZULTATI RAZISKAVE NAKUPNO PRODAJNEGA ODNOSA NA PRIMERU UVAJANJA NOVE REŠITVE ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA**

Prvi del analize bom namenila primerjavi praktičnih ugotovitev s teoretskim modelom. Nato bom po stopnjah primerjala vpletenost in medsebojno komuniciranje članov nakupnega in prodajnega tima, zadnji del analize pa bom namenila ugotavljanju razlike v pričakovanjih in predstavah nasprotujočih si strani.

#### **4.1 ANALIZA RAZDELITVE VLOG PO FUNKCIJAH PRI NAKUPU V PODJETJU NLB NA PRIMERU NAKUPA POSLOVNE REŠITVE ZC**

Da sem lahko naredila primerjavo teoretskega modela z prakso, sem svoje sogovornike prosila za oceno pomembnost posamezne vloge skozi celoten nakupni proces. Na strani NLB so vloge razdeljene med naslednje člane:

1. Odločevalec - Nabavna komisija
2. Kupec - Direkcija za informatiko
3. Uporabnik - Komitenti
4. Vplivnik - Sektor za sodobne tržne poti (STP) in Sektor informatika - aplikacije
5. Čuvaj - Direkcija za informatiko

Vir: Intervju, 2002.

Če bi imeli opravka z zelo pomembnim nakupom velike vrednosti bi se pojavil v vlogi potrjevalca Uprava banke, ki pa je pri takšnih nakupih kot je ZC, le obveščena ob nakupu. Pod nabavno komisijo v podjetju razumejo tri predstavnike, predsednik je običajno direktor Direkcije za informatiko, ostala dva člana pa sta iz sektorja, ki je pobudnik nakupa, v tem primeru predstavnik Sektorja za sodobne tržne poti in predstavnik Sektorja informatika – aplikacije.

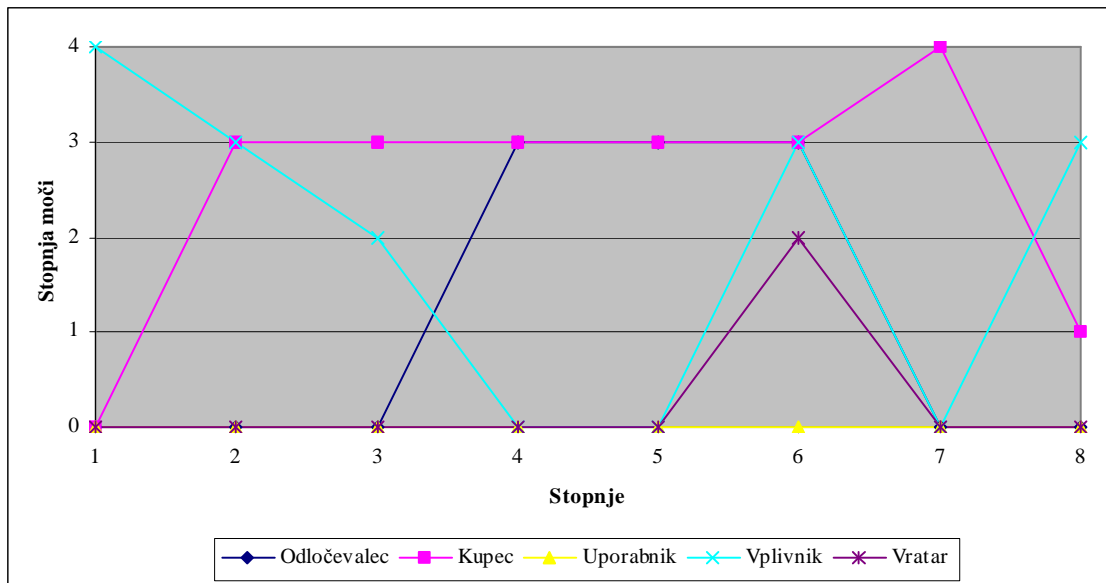
Stopnje nakupnega procesa, so bile enake kakor v teoretskem modelu Hammanna, ki sem ga obravnavala na strani 19. Pri ocenjevanju vpliva posamezne vloge v nakupnem procesu so bila podana naslednja navodila;

Vrednost pomenijo ocene:

- |                     |  |
|---------------------|--|
| Ni podane vrednosti | – ni vpleten   |
| 1                   | – je samo obveščen ne podaja mnenja                    |
| 2                   | – njegovo mnenje je pomembno vendar ne odločilno       |
| 3                   | – njegovo mnenje ima velik pomen                       |
| 4                   | – popolnoma samostojno odloča, vse je odvisno od njega |



Slika 5: Vloge pogajalcev v nakupnem procesu



Vir: Intervju, 2002.

Prva značilnost, ki jo lahko razberemo iz ocen pomembnosti posamezne vloge v nakupnem procesu (slika 5), je dejstvo, da uporabnik nima popolnoma nobenega vpliva na končno rešitev, ki je posledica pogajanj in usklajevanja med ponudnikom in povpraševalcem. Čeprav večina modelov, ki analizirajo nakupni proces med organizacijami daje neko pomembno vlogo tudi uporabniku, v tem primeru ugotovimo, da je uporabnik v primeru elektronskega bančništva skoraj nepomemben.

Njegova vloga nastopi šele po tem, ko je rešitev že kupljena in tudi vzpostavljena. Se pravi, da je postavljen pred dejstvo in si neke rešitve niti ne želi oziroma je ne pozna. V tem primeru lahko rečemo, da večina potencialnih in prihodnjih uporabnikov še nikoli niti ni razmišljala o rešitvi ZC. Ali lahko trdimo, da komitenti igrajo vlogo uporabnika? Da, vendar je kupec korak pred uporabniki, ki niso del podjetja in s tem niso vpleteni v odločanje. V tem trenutku moramo razmisliti ali ne gre potem pri uporabnikih za nek nov nakupni proces, ko se odločajo o sprejemu takšne rešitve ali pa so prisiljeni sprejeti karkoli jim pač banka ponudi. Kupec sicer ima formalno možnost menjave banke oziroma odločitve, da ne bo posloval na nov način, vendar bi bila odločitev neposlovanja približno takšna, kot če se podjetje odloči, da ne bo imelo nobenega telefonskega priključka. V teoriji je takšen razplet možen, vendar v praksi malo verjeten in celo ogroža obstoj podjetja na dolgi rok.

V primeru NLB lahko vidimo, da so do četrte stopnje vpleteni STP v vlogi vplivnika in Direkcija za informatiko v vlogi kupca. STP je najmočnejši v prvi stopnji, njegov vpliv postopoma pada, ko se večja vpliv Direkcije za informatiko, ki ima glavno besedo vsakič, ko gre za nakupe programske opreme, ne glede na to, s katerega sektorja pride ponudba. Takšna razporeditev je

pomembna predvsem zato, ker je brežhibno delovanje celotnega sistema banke izjemnega pomena. Banke gradijo na zaupanju in zanesljivosti, zaradi česar smo jim komitenti pripravljene oprostiti marsikatero birokratsko zavračanje.

Sklepamo lahko, da so v teh stopnjah najbolj pomembne informacije, ki jih potrebujejo v NLB predvsem tehnične informacije in informacije o morebitnih koristih, ki bi jih prinesla neka rešitev. Vsekakor je pomemben tudi finančni vidik nakupa rešitve, vendar šele v stopnji 4, ko se v nakupni proces vključi tudi Nabavna komisija, v vlogi odločevalca. V stopnji 6 se v nakupnem procesu pojavi tudi čuvaj, katerega vlogo prevzame Direkcija za informatiko, kar pa pomeni, da nimamo opravka z novim osebkom, ki bi imel posebne zahteve glede potrebnih informacij, zato lahko sklepamo, da vstop te vloge ne vpliva na komunikacijo in zahteve s strani kupca.

Če ta model primerjamo s teoretskim modelom Hammanna pridemo do ugotovitve, da se ne razlikujeta kaj dosti. Razdelitev vlog, ki je predvidena v teoretskem modelu, se skoraj do potankosti ujema z razdelitvijo vlog v nakupnem procesu ZC v NLB. Razlika, ki nastane, je v prvi vrsti posledica nevpoletenosti uporabnika v nakupni proces. Kot smo že prej ugotovili, je ena od značilnosti obravnavanega nakupnega procesa ravno v nevpoletenosti uporabnika rešitve. Druga razlika, ki jo lahko zaznamo, je večja vloga vplivnika, ki ima močan pomen skozi celoten proces. Takšno stanje je lahko posledica dejstva, da to vlogo igrata kar dva sektorja in najverjetneje nadomeščata vlogo uporabnika. Nenazadnje morajo v Direkciji za strateški in poslovni razvoj (glej prilogo 1) predvideti obnašanje komitentov.

## **4.2 ANALIZA RAZDELITVE VLOG PO FUNKCIJAH PRI PRODAJI V PODJETJU HALCOM NA PRIMERU PRODAJE POSLOVNE REŠITVE ZC**

Podobno kot v podjetju NLB, sem prosila za oceno tudi sogovornika v podjetju Halcom. Svoje ocene mi je podal direktor in solastnik Halcoma, katerega osnovna zadolžitev je predvsem strateško vodenje podjetja. Razdelitev vlog po funkcijah pri prodaji v podjetju Halcom na primeru nakupnega procesa poslovne rešitve ZC:

1. Odločevalec - Uprava
2. Prodajalec - Prodajna služba ⇒ Uprava
3. Proizvajalec - Razvojni oddelek
4. Vplivnik - Sponzor ⇒ Uprava
5. Čuvaj - Podpora

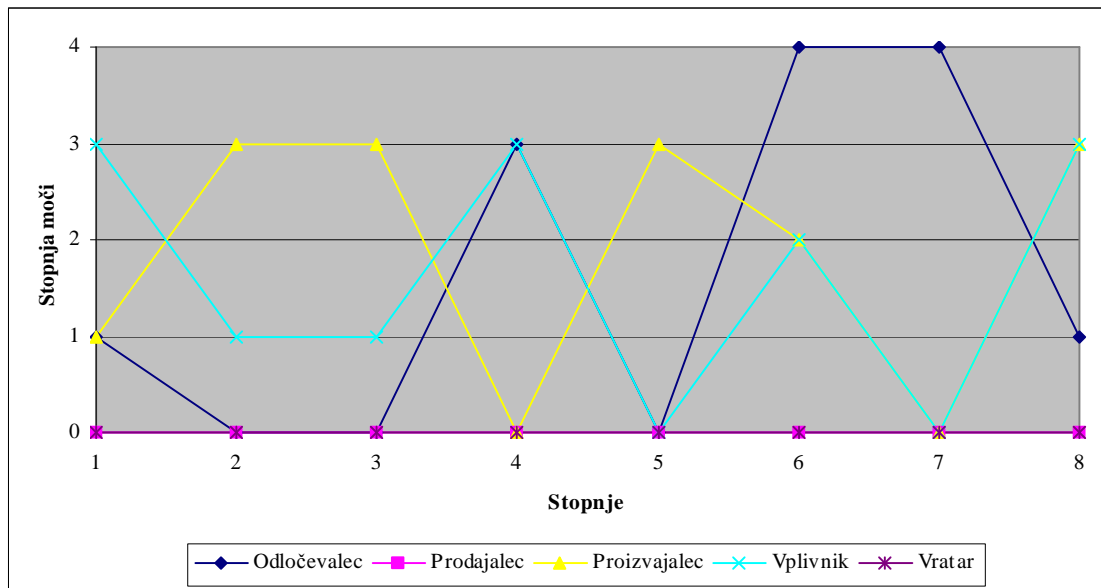
Vir: Intervju, 2002.

Sogovornik je kot potrjevalca navedel upravo, ki pa svojo vlogo odigra le izjemoma, predvsem pa so njena stališča že zastopana v odločevalcu, prodajalcu in vplivniku. Pod sponzor razumejo v podjetju Halcom nekoga, ki je boter projekta, katerega naloga je celosten pogled na delo

celotnega podjetja in sinhronizacija posameznega projekta za katerega je odgovoren z drugimi projekti.

Sogovornika sem prosila, da mi opiše, koliko in kdaj so različni ljudje vpleteni v prodajni proces v podjetju. Obravnavamo samo novi nakup, kakor je to ugotovljeno po karakteristikah modela.

Slika 6: Vloge članov prodajnega centra, ki so vpleteni v nakupni proces



Vir: Intervju, 2002.

Najprej ugotovimo (slika 6), da dva člana prodajnega centra nimata skoraj nikakršne vloge v nobeni stopnji prodajnega procesa. Razlog za takšno stanje lahko najdemo v velikosti podjetja Halcom kjer je uprava istočasno tudi prodajna služba. To ugotovitev potrjuje tudi ocena v stopnji 7, kjer je razvidno, da ima odločevalec popolno samostojnost pri naročilu.

V tem prodajnem procesu dosti bolj niha pomembnost posamezne vloge, glede na stopnjo, v kateri je prodajni proces. Skozi celoten proces imata močno vlogo proizvajalec in vplivnik, ki sta prisotna skoraj v celotnem procesu. To dejstvo nakazuje na pomembnost tehničnega vidika, kar je značilnost prodaje programske opreme.

Če primerjamo naše rezultate s teorijo ugotovimo, da se razdelitev in pomembnost vlog precej razlikujeta od predvidevanj Hammanna (1979). Hiter pregled, nam pove, da skoraj ni nobenega ujemanja. Ko združimo vlogo odločevalca in prodajalca, je slika precej drugačna. Podpora je del produkcijske funkcije, vendar je ločena od razvoja, zato jih ne moremo smiselno povezati, kar pomeni, da potrebujejo drugačne informacije in komunikacijo.

Največjo razliko ugotovimo pri primerjavi stopnje 5, kjer je v teoretskem modelu predvidena aktivna vključitev vseh članov, v praksi pa je dejaven le proizvajalec. Takšno stanje lahko pojasnimo z dejstvom, da banka nima realne možnosti zavrnitve dobavitelja, zato le-ta v tej stopnji ne potrebuje velikega vložka, v smislu angažiranja ljudi in izboljševanja ponudbe.

Če predpostavimo, da vrstni red odraža pomembnost posamezne vloge znotraj stopnje, ugotovimo, da se le te precej dobro pokrivajo med seboj. Večje razlike so opazne v zadnji stopnji, kjer se vloge popolnoma razlikujejo. Te razlike si razlagam z dejstvom, da za analizo uspešnosti prodaje neke rešitve v podjetju Halcom ne uporabljajo najbolj običajnih meril, ki so po večini ekonomske narave, temveč merilo, koliko jim je nek projekt odprl novih možnosti ter zadovoljstvo uporabnikov. Ker so uporabniki v našem primeru zunaj NLB, se pravi nimajo nikakršne vloge pri samem nakupnem procesu, je vloga proizvajalca in sponzorja v zadnji stopnji pričakovana. Kot sem že omenila, merijo uspešnost v podjetju glede na zadovoljstvo kupcev, v kar pa imajo najboljši vpogled ravno proizvajalci, katerih naloga je med drugim tudi prilagajanje rešitve posameznemu komitentu.

Da bi lažje razumeli značilnosti, ki izhajajo iz slik 5 in 6, moram razložiti nekaj ozadja. Čeprav gre za rešitev, ki v praksi še ni uporabljena, se pravi gre za proces nakupa novega oziroma še ne izoblikovanega produkta je pred prvim povpraševanjem s strani NLB že obstajal nek osnutek, kako pristopiti k projektu ZC. Osnutek oziroma razmišljanje, ki ga je podjetje Halcom že imelo za seboj, je posledica dejstva, da se je že nekaj časa preden je NLB dala pobudo vedelo, da se bo v nekem trenutku, najpozneje 1. 7. 2002 pojavila potreba po takšni rešitvi. Dejstvo je tudi, da je bila prva banka, ki je povpraševala po takšni rešitvi, Abanka.

Če se vprašamo ali gre v našem primeru za novi ali ponovni nakup odgovor zahteva malo razmisleka. Če bi šlo za nov nakup, med partnerjema ne bi smeli obstajati odnosi, ki tu so in temeljijo na dolgoletnem sodelovanju. Druga možnost je, da gre za ponovni nakup, kar bi pomenilo, da so odnosi že postavljeni, kar pa v našem primeru tudi ne velja popolnoma. Resnica je nekje vmes. Upoštevati moramo namreč dejstvo, da se sicer projekti, ki jih za NLB dela Halcom, nanašajo bolj ali manj na elektronsko banko, vendar se po drugi strani nanašajo tudi na različna področja znotraj banke. To pripelje do tega, da so ljudje, ki so vpleteni v nakupni proces, različni, imajo različne zahteve in potrebe.

Naslednja pomembna značilnost tovrstnih rešitev je individualnost rešitve oziroma, če povemo drugače, tudi če neka rešitev že obstaja, je treba toliko prilagajanja posameznemu kupcu, da lahko govorimo o razvoju inovacij. Pričakovali bi veliko vpletenost uporabnikov in vplivnikov s proizvajalci in vplivniki, vendar to ni tako. Zaradi odsotnosti uporabnika, mora njegovo vlogo prevzeti kupec.

### **Kaj pa ideja, da bi morali komunicirati isti z istimi?**

Če združimo rezultate obeh tabel (priloga 2), ugotovimo, da na primeru nakupa poslovne rešitve ZC lahko rečemo, da komunicirajo svoji s svojimi. Približno se ujema število članov in njihova moč na obeh straneh, tako da lahko sklepamo, da so izpolnjeni pogoji za dobro komunikacijo.

### 4.3 ČASOVNI OKVIR NAKUPNEGA PROCESA

Preden začnem s podrobnejšo analizo, moram najprej določiti stopnjo, v kateri je nakupni proces v tem trenutku. Da bom lažje prišla do stopnje, v kateri je proces sedaj, je treba vsa pretekla dogajanja in prihodnja pričakovanja razdeliti v stopnje nakupnega procesa.

#### Stopnja 1. - Prepoznavanje problema in splošna rešitev

Za prvo stopnjo bi lahko označili obdobje med letom 1998 in 1. 1. 2002, ko je bila objavljena podrobna specifikacija o načinu delovanja ZC. 13. 11. 2001 je začel veljati Protokol postopkov pri plačevanju z novimi plačilnimi instrumenti, ki ga je med drugimi bankami podprla tudi NLB. S tem so se zavezali, da bodo do 1. 7. 2002 omogočili svojim komitentom poslovanje z novimi plačilnimi instrumenti<sup>4</sup>. V okviru tega protokola, morajo vse banke podpisnice omogočiti storitev ZC, ki je vezana na elektronsko banko. NLB je kupila rešitev elektronske banke za podjetja od dveh dobaviteljev Zaslon, d. o. o., in Halcom Informatika, d. o. o.

Če podrobneje pogledamo dogajanja znotraj podjetji, ugotovimo, da v tej stopnji ni prišlo do sodelovanja med njimi. V tem času sta obe vpleteni strani nepovezano razmišljali o rešitvi ZC. Čeprav ločeno, so se na strani Halcoma ukvarjali z rešitvijo ZC odločevalec proizvajalec in vplivnik, katerega vloga je bila najmočnejša. Na strani NLB je bila aktivnost omejena na vplivnika, katerega naloga je strateški razvoj.

Ker še ni bila postavljena specifikacija s strani Bankarta, kot nosilca največje odgovornosti na projektu, so se vsa razmišljanja dogajala ločeno, brez sodelovanja med podjetji.

#### Stopnja 2. - Splošen opis potrebe - ugotavljanje značilnosti in količine

Časovno bi lahko to stopnjo opredelili z začetkom ob objavi specifikacije delovanja, konec stopnje pa je že težje določljiv. Prihajamo namreč v obdobje, ko je prišlo do prvih stikov med podjetjema na temo ZC. Na tej stopnji se na strani NLB pojavijo nove vloge. Opazna postane vloga kupca, s svojimi tehničnimi zahtevami. Oba vplivnik in kupec imata na tej stopnji močno vlogo. Na strani Halcoma ima na tej stopnji močnejšo vlogo proizvajalec, katerega naloga je določiti proizvodjalne možnosti. Ko je proces na strani NLB na tej stopnji, ugotovimo, da je

---

<sup>4</sup> **posebna položnica** je plačilni instrument, ki ga izdajatelj upnik izda dolžniku, da ta gotovinsko ali brezgotovinsko poravnava obveznost do upnika. S tem instrumentom je mogoče poravnati obveznosti pri bančnem okencu, bančnem avtomatu, prek elektronskega bančništva ali po drugi dogovorjeni tržni poti (npr. pismo zaupanja ...). **posebna nakaznica** je plačilni instrument, s katerim nalagodajalec nakaže določen znesek denarnih sredstev upravičencu prejemniku sredstev in mu s tem omogoči dvig sredstev v gotovini na bančnem okencu ali brezgotovinski prenos na njegov račun. Izplačilo PN lahko opravi: 1. banka: do mejnega zneska, ki ga določi nadzorni svet ZBS, 2. banka, izdajateljica posebne nakaznice: nad mejnim zneskom, ki ga določi nadzorni svet ZBS, ali 3. banka: s pologom na račun upravičenca – velja v primeru DURS. **direktna odobritev** je kreditni plačilni instrument - posebna oblika negotovinskega nakazila denarnih sredstev, pri katerem nalagodajalec nakaže določen znesek denarnih sredstev v dobro računa upravičenca. Ta plačilni instrument se uporablja za izvršitev plačil, ki se opravljajo v manjših (kriterij BPRČ) zneskih (plače, pokojnine, dividende, socialne pomoči, honorarji in podobna nakazila) pri velikem številu upravičencev. **direktna obremenitev** je debetni plačilni instrument, pri katerem se poravnava obveznosti dolžnika do upnika z neposredno obremenitvijo dolžnikovega oziroma plačnikovega računa.

gledano s strani Halcoma proces že napredoval zaradi povabila s strani neke druge banke. Na tej stopnji pride do prvih razlik v stopnji razvitosti proizvoda.

### **Stopnja 3. - Opis značilnosti in količine izdelka**

V tej stopnji pride do prvega uradnega stika med poslovnima partnerjema na temo ZC. V NLB so 12. marca 2002 istočasno povabili k sodelovanju podjetje Zaslon in podjetje Halcom. Do prvega srečanja na temo ZC je prišlo v začetku meseca februarja, ko sta bila oba partnerja ločeno povabljeni na informativno poslovno srečanje, kjer so jih seznanili z zahtevami in pričakovanji.

Ločenost sestankov nakazuje na konkurenčnost obeh podjetji, med katerimi bo potem naročnik izbral boljšega. V kasnejši stopnji je raziskava pokazala, da bo po vsej verjetnosti banka kupila obe rešitvi, kot je bila to praksa v preteklosti. Na takšno razmišljanje me je napeljal odgovor enega od mojih sogovornikov, ki je nakazoval, da v primeru, ko kateri od dobaviteljev ne bo predstavil in dobavil zadovoljive rešitve obstaja možnost, da ena izmed elektronskih bank ne bo omogočala uporabe storitve nakupnega centra. Tovrstna situacija bi pripeljala do tega, da bi ena izmed obeh elektronskih bank pridobila prednost v velikosti in moči komitentov. Takšna ugotovitev kaže na dejstvo, da so poleg merljivih kriterijev pomembni tudi nemerljivi oziroma bolj mehki kriteriji izbire, med katere lahko štejemo osebne odnose, poznanstva itd.

Na tej stopnji se začneja aktivno komuniciranje in stik z nasprotno stranjo. Analiza je pokazala, da je na strani NLB močno prisoten kupec s svojimi zahtevami. Omeniti moram, da je v vlogi formalnega kupca Direkcija za informatiko, sredstva za nakup, pa ima STP. Skozi celoten proces je bilo opaziti premoč na strani IT-ja, iz česar lahko sklepamo, da so njihove zahteve, čeprav ne uradno, pomembnejše. Dejstvo je namreč, da lahko tisti, ki ima v rokah moč, lažje uveljavlja svojo voljo. Takšno stanje je tudi razvidno iz ocene moči posamezne vloge.

Na strani Halcoma ima na tej stopnji izrazito moč proizvajalec in nekaj moči vplivnik. Pričakovano bi bilo, da bi se vsaj eden izmed njiju udeležil uvodnega sestanka, kar pa se dejansko ni zgodilo. Sestanka se je dejansko udeležil član uprave, ki igra vlogo prodajalca in odločevalca. Nelogičnost v primerjavi ocen z dejanskim stanjem je lahko posledica nepravilne formalne razdelitve ali ocene pomembnosti le-teh v posameznih stopnjah. Seveda obstaja možnost, da je bil predstavnik na srečanju zgolj medij za prenos informacij, kar pa ni verjetno. Osebno sem prišla do zaključka, da je razlog v velikosti podjetja Halcom, ki ne dovoljuje tako stroge delitve vlog v nakupnem procesu.

### **Stopnja 4. - Iskanje potencialnih ponudnikov – dobaviteljev**

O tej stopnji bi težko govorili. Trenutno sta na slovenskem trgu le dva potencialna ponudnika tovrstne rešitve, s katerima NLB že sodeluje. Posebnost prodaje programske opreme je, da prodajalec ali dobavitelj neke poslovne rešitve tudi po nakupu le te ostane lastnik programske kode. Podjetje, ki je rešitev kupilo, se ob nakupu zaveže, da bo le to varovalo kot poslovno skrivnost ter omogočilo nadgradnjo. Takšni pogoji poslovanja narekujejo stalnost dobaviteljev, iz česar lahko sklepamo, da tudi stalnost odnosov znotraj in med podjetji.

Čeprav sta obe strani podali mnenje o vlogah in njihovi moči, gre tu zgolj za formalna stališča, ki imajo v realnosti zelo majhen pomen. Na tej stopnji lahko opazimo, precejšnje ujemanje moči na obeh straneh.

#### **Stopnja 5. - Zbiranje in analiza ponudb**

Po prvem sestanku, kjer sta obe strani predstavili svoja stališča in stopnjo na kateri je razvoj rešitve, so se postavile zadolžitve do naslednjega srečanja, ki je bilo 18. aprila. 2002. Na podlagi analize tega srečanja sloni tudi drugi del moje raziskave.

Datum 18. 4. predstavlja neke vrste prelomnico pri dinamiki projekta ZC. Do tega datuma so bile vse komunikacije pripravljene vnaprej, ob natanko določenih terminih in z večjimi časovnimi presledki med srečanji. Do pete stopnje je bila komunikacija, lahko bi rekla umirjena in zelo predvidljiva. Po tem sestanku je prišlo do nekaterih sprememb, ki so zahtevale veliko večjo intenzivnost komunikacije.

Na tej stopnji ima na strani Halcoma veliko vlogo proizvajalec, v čigar rokah je celoten razvoj rešitve. Komunicirati mora s kupcem in odločevalcem na strani banke, kar pomeni, da so v ospredju tehnične informacije. Na tej stopnji komunicirajo med seboj predvsem ljudje podobnih izobrazbe in znanj, kar omogoča poglobljenost. Glede na ime stopnje, bi pričakovali, da je produkt že narejen, vendar to ni tako ravno zaradi dejstva, da je končno rešitev ZC potrebno še razviti. Tako bi lahko v primeru, ko govorimo o razvoju inovacije to stopnjo preimenovali v Razvoj in analiza ponudb.

Ta stopnja bo trajala do 1. 7., ko bodo prve pilotske stranke začele poskusno uporabljati poslovno rešitev ZC. Do tega, z zakonom določenega datuma, bodo morali vsi ponudniki, in s tem tudi Halcom, postaviti svojo rešitev v pravo okolje delovanja.

#### **Stopnja 6. - Ocena ponudb in izbor dobavitelja**

Ta stopnja se bo začela 1. 7. končala pa nekje proti koncu leta, ko se pričakuje, da bo rešitev ZC stabilna in ne bo potrebovala večjih prilagoditev. V tem obdobju bodo prvič dobili svojo veljavo tudi uporabniki rešitve ZC. Običajno je, da imajo uporabniki dosti večji vpliv že v samem razvoju, vendar je specifičnost elektronske banke, da uporabnikov nihče nič ne vpraša, ampak jim le da na voljo neko rešitev. Takšno obnašanje je posledica velike prednosti, ki jo imajo ponudniki na področju elektronskega poslovanja, pred uporabniki le-tega. Slovenski trg je trenutno na stopnji spoznavanja izdelka, kar pomeni, da ga je treba še izobraziti in še nima postavljenih svojih lastnih potreb. To seveda ne velja za vsa podjetja, vendar lahko trdimo, da za večino.

Težko bi trdili, da bodo na strani banke izbirali dobavitelja skozi obdobje polovice leta. Med raziskavo, sem na podlagi informacij, ki so mi jih posredovali sogovorniki ugotovila, da je ta stopnja v našem primeru posebna. Obstaja namreč velika verjetnost, da nobeden od dobaviteljev ne bo izločen. Tako lahko predvidevam, da se bo NLB v končni stopnji odločila za nakup rešitve ZC od obeh kandidatov. Čeprav takšna trditev ni bila potrjena s strani NLB, pa na takšen razplet dogodkov kažejo posredni odgovori sogovornikov.

Na šesti stopnji je na strani NLB-ja moč med vlogami popolnoma enakomerno razdeljena. Prisotnost vseh vlog, z izjemo uporabnikov, nakazuje na pestrost in širino komunikacije, ki poteka med podjetjema. Vse to se lepo pokriva z dejstvom, da je po 18.4. narasla intenzivnost komuniciranja. Tudi s strani Halcoma je na tej stopnji v komunikacijo z NLB vpletenih največ vlog. Tako ravnanje je primerno glede na potrebe po informacijah, ki jih imajo na strani NLB-ja, primerno in razumljivo.

#### **Stopnja 7. - Naročilo – določitev izvršitve naročila**

Podpis pogodbe in formalno naročilo se bo zgodilo nekje znotraj šeste stopnje. Po vsej verjetnosti v začetku julija. Tu sodeluje na vsaki strani po en predstavnik, ki je zadolžen za nakup. Na strani NLB-ja je to kupec, na strani Halcoma pa odločevalec. Oba predstavnika imata popolno moč nad odločanjem, ki pa je zgolj formalna, kajti vsa bistvena področja so bila že določena. Čeprav so v Halcomu označili vlogo prodajalca, nam razdelitev vlog pove, da gre v bistvu za isti oddelek kakor v primeru odločevalca. Takšna situacija ni redka v primerih, ko imamo opravka z manjšimi podjetji.

#### **Stopnja 8. - Povratna informacija in ocena postopka**

Trajanje te stopnje, bi težko opredelili. Trajala bo neko obdobje, ki je različno glede na kriterije ocene. Sogovorniki na obeh straneh so mi zatrdili, da te stopnje v praksi ne izvajajo, kot bi bilo potrebno. V NLB-ju sicer obstaja nek formalen način preverjanja uspešnosti projektov, vendar ga v bistvu ne uporabljajo v praksi. Projekt po ocenjen v sklopu rednega letnega pregleda uspešnosti v roku leta ali več. V Halcomu imajo še bolj mehek kriterij ocenjevanja uspešnosti. Ker je za njih projekt uspešen, tudi če ni ekonomsko uspešen, ampak je odprl nove možnosti, je pri njih najkrajši rok ocenjevanja tovrstnih projektov triletno obdobje. Tako dolgo časovno obdobje sicer ponuja možnost oddaljenega pogleda, vendar preprečuje prenos povratne informacije, ko je le-ta še zelo sveža. Takšno ravnanje lahko pripelje tudi do napačne ocene glede kratkoročnih vplivov napak in pomanjkljivosti.

## **4.4 PRIMERJAVA PRIČAKOVANJ NLB-JA IN HALCOMA**

V tem delu, bom poskušala dobiti odgovore na tri vprašanja. Kako dobro sta razumevanje in poznavanje svojega dolgoletnega partnerja, kako dobro ena stran zadovoljuje pričakovanja druge strani in kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na izbiro dobavitelja in oceno uspešnosti projekta.

### **4.4.1 Prednosti in slabosti timskega dela pri nabavno nakupnih nalogah**

Kot največjo prednost vidijo v NLB različnost pogledov na ponudbo, ki je zaradi funkcijske raznolikost pregledana iz vseh pogledov, kar naj bi zagotovilo ustreznost izdelka, kajti običajno izdelek, kot je na primer ZC, vpliva na več področji poslovanja, kar tudi pomeni spremembo dela teh oddelkov ali sektorjev. Poleg tega je prednost tudi razpršenost odgovornosti in nalog ter večja



specializacija na posameznem področju. Po drugi strani pa takšna organiziranost pomeni veliko več koordinacije znotraj podjetja in z zunanjimi partnerji, zadostiti je treba veliko večjim zahtevam, kar pomeni tudi dolgotrajnejše postopke. V stopnji prioritete, ki jo imajo posamezniki, povzroča probleme odzivnosti. Največji problem, ki ga vidijo zunanji partnerji, je neprisotnost članov timov na poslovnih srečanjih, kar povzroča probleme pri tekočem reševanju zadev in dodatnih informacijah. Dodatna težava do katere je prišlo tudi na projektu ZC, je nestalnost članov tima. Preobremenjenost enega od članov in nenatančna določenost odgovorne osebe ob samem začetku na strani enega od sektorjev je pripeljala do tega, da je bilo treba na novo postaviti nakupno ekipo, kar je povzročilo štirinajstdnevno zamudo glede načrta. Ker so bili člani na novo postavljeni, ni prišlo do spremembe zahtev, ampak do razširitve le-teh.

Različni profili članov prodajnega tima prinesejo različne poglede na problematiko predmeta prodaje. To je nujno glede na raznolikost potreb, ki jih ima nakupno podjetje. Zaradi kompleksnosti vseh poslovnih rešitev Halcoma, so v podjetju vajeni timskega dela, kar se odraža tudi v poslovnih rezultatih. Seveda vidijo tudi slabosti, kot je problem sodelovanja prevelikega števila ljudi na nekem projektu, ko se proces namesto na cilj skoncentrira na koordinacijo ljudi.

Zaključila bi lahko, da je heterogenost prodajnega tima odgovor na kompleksnost izdelka prodaje in zahtev nasprotne strani. Čeprav ima sodelovanje različnih profilov na projektu marsikatero slabo stran, je ocena izdelka iz vseh vidikov prednost, ki odtehta vse ostalo.

#### **4.4.2 Analiza predvidevanj poteka poslovnega srečanja med Halcomom in NLB**

Prvi korak so storili na strani banke, ko so povabili k sodelovanju izgradnje sistema izmenjave podatkov za ZC dva potencialna partnerja. Za vsa nadaljnja srečanja pa se dogovarjajo sproti v okviru dnevnega reda srečanja.

Poslovno srečanje je potekalo v prostorih NLB in bo v znamenju več aktualnih tem. Prvi del sestanka je namenjen aktualnemu dogajanju. Po pregledu statusov posamezne aktivnosti in plana za prihodnje, pride na vrsto ZC. Konkretno sta na tem srečanju pomembna potrditev specifikacije, ki je bila posredovana banki s strani dobavitelja in zaprtje dogovorjenih poglavji. V primerjavi z ostalimi temami naj bi bilo za ZC namenjeno okoli 1/3 časa.

Pomembnost projekta je s strani banke ocenjena za enega najpomembnejših projektov leta, ki po prioriteti prekaša le malo projektov. Vsekakor je to najpomembnejši projekt, gledano s stališča STP. Na strani Halcoma je ocena zelo podobna, kar ga prav tako uvrščajo med najpomembnejše projekte leta. Udeleženci poslovnega srečanja po napovedih NLB-ja in Halcoma bodo predvidoma naslednji:

Tabela 3: Primerjava pričakovanj udeležencev s strani NLB – ja

Udeleženci s strani NLB-ja	Udeleženci po napovedi NLB-ja	Udeleženci po predvidevanjih Halcoma
Dir. STP	√	√
Namestnik dir. STP	√	√
Uporabniški skrbnik	√	√
Razvojni tehnolog	√	√
IT skrbnik	√	€

Vir: Intervju, 2002.

Tabela 4: Primerjava pričakovanj udeležencev s strani Halcoma

Udeleženci s strani NLB-ja	Udeleženci po napovedi Halcoma	Udeleženci po predvidevanjih NLB-ja
Dir. podjetja	√	√
Razvojniki	√	
Tehnolog	√	√
Sponzor	√	√

Vir: Intervju, 2002.

Iz tabele 3 in 4 je razvidno, da ima vsaka stran nekoliko drugačne predstave o navzočih naslednjega dne. Če najprej pogledamo stran NLB-ja ugotovimo, da pričakujejo na svoji strani pet udeležencev, ki bodo pokrili interesna področja vseh sektorjev in direkcij, z izjemo uprave. Poleg že znanih: direktorja in namestnika STP, katerih funkcija je predvideti in zastopati stališče uporabnikov, naj bi bili prisotni tudi IT skrbnik, ki je običajno nekdo, ki napiše aplikacijo oziroma sodeluje pri implementaciji kupljene programske opreme. Njegova skrb je predvsem fizična uporabnost in nadzor nad sistemom. Na drugi strani imamo uporabniškega skrbnika, ki skrbi za uporabniški vidik. Njegova vloga je skrb za logično uporabnost aplikacij. Naloge razvojnega tehnologa so predvsem razvoj in oblikovanje novih procesov ter prenova že obstoječih procesov. Ta oseba je zadolžena za vodenje in koordinacijo delovnega procesa s poudarkom na procesih in tehnologiji.

Razporeditev udeležencev glede na področje dela, ali gre za tehnični kader ali pa za tiste, ki zavzemajo bolj uporabniške poglede, je uravnotežena. Po dva predstavnika uporabniških pogledov in informacijsko računalniških pogledov ter povezovalca med sektorji. Pričakovanja, ki jih imajo za Halcom, kjer pričakujejo dva predstavnika uprave in enega predstavnika informacijskih pogledov, kažejo na razdrobljenost funkcij znotraj NLB in kompleksnost informacijske tehnologije v banki. Izhajam namreč iz prepričanja, da si vedno želimo

enakovrednega ali kvečjemu slabšega nasprotnika, kar pa moramo zagotoviti z ustrezno ekipo na svoji strani.

Na strani Halcoma naj bi bili prisotni štirje predstavniki od osmih, ki delajo na tem projektu. Poleg direktorja, tudi tehnolog, katerega naloge so podobne tistim, ki jih ima tehnolog v NLB. Poleg njih še razvojniki, katerega funkcija je konkreten razvoj aplikacij s poudarkom na fizični uporabnosti, ter sponzor, katerega naloga je koordinacija posameznega projekta s celotnim delom Halcoma. Usmerjenost ekipe je tudi na tej strani uravnotežena kajti imamo po dva predstavnika uprave in dva informatika. Uravnoteženost je posledica pričakovanj udeležencev na strani banke. Halcom pričakuje na strani NLB-ja bolj uporabniško usmerjene udeležence, dva uporabniško orientirana predstavnika, enega informatika in povezovalca. Na podlagi enake osnove kot pri NLB-ju lahko zaključimo, da je poznavanje problematike posameznega člana mnogo boljše kakor na strani NLB-ja.

Po pričakovanjih NLB naj bi od dobavitelja dobili naslednje informacije:

- Okvirni dogovor okoli cene in pogodbe
- Pregled trenutnega stanja
- Okvirni plan aktivnosti tako po vsebini kot po rokih
- Informacije o uskladitvi specifikacije z ostalimi bankami
- Ključni roki za uskladitev in projekt

Predvidevali so, da bodo morali podati naslednje informacije:

- Potrditev specifikacije

Po pričakovanjih Halcoma naj bi od kupca dobili naslednje informacije:

- Pripombe na specifikacijo
- Mišljenja o povezovanju NLB z ZC, o predlogu rešitve, ki je prišla s strani Halcoma
- Konkretni roki, ki so vezani na uvajanje ZC
- Specifikacijo vrste dokumentov, za katere bo možna izmenjava

Predvidevali so, da bodo morali podati naslednje informacije:

- Roke izpeljave nalog
- Plan dela testiranja
- Cena
- Odgovori na temo povezovanja z ZC

Primerjava pričakovanj obeh strani pokaže kar precejšna razhajanja med dnevnim redom tistega dela poslovnega srečanja, ki bo namenjen temi ZC. S strani banke pravilno pričakujejo, da bo tema pogajanj na sestanku cena, plan aktivnosti, tako po vsebini kot po rokih in potrditev specifikacije. Glede ostalih informacij, ki bi načeloma še lahko zanimale Halcom, pa v NLB predvidevajo, da jih bodo zmožni podati ostali prisotni člani. Na drugi strani Halcom pričakuje dosti bolj dorečene informacije o specifikaciji, ki pa jo po vsej verjetnosti NLB še ne bo potrdila,

čeprav je bilo domenjeno, da bi do tega srečanja, zaradi narave dela, morala biti potrjena. Kot najpomembnejši cilj sestanka obe strani navajata potrditev specifikacije in določitev dokumentov, ki se bodo dejansko vključili v ta proces.

Čeprav na obeh straneh pričakujejo, da ne bodo na voljo vseh bistvenih informacij, kot razlog zato navajajo nepoznavanje le-teh in ne poslovno taktiko. Cena kot predmet pogajanj ni določljiva zaradi nepoznavanja obsega dela. Obe strani se po lastnih navedbah zavzemata za kar se da odkrit odnos. V NLB so odnos med podjetjema ocenili z oceno 5 na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni površinski odnos in 7 zelo tesen, prijateljski odnos. V splošnem bi lahko rekli, da se globina odnosa spreminja glede na to, s čigavega stališča gledamo. Odnos se znotraj podjetja giblje skozi celotno lestvico, v povprečju pa bi ga lahko ocenili kot solidna osnova za profesionalen odnos, kjer je potrebno ločevanje poslovnega in privatnega življenja. Na strani Halcoma je bila ocena skoraj enaka, z enakim razponom in skupno vrednostjo. Takšno mnenje nakazuje na dejstvo, da je v večletnem sodelovanju prišlo do nekaterih sporov in prijateljstev, ki temeljijo tudi na popolnoma osebnih značilnostih posameznika. Takšna situacija je vplivala na razvoj dogodkov in odločitve na poslovni ravni.

#### **4.4.3 Analiza dejanskega poteka poslovnega srečanja med Halcomom in NLB**

Drugi del intervjuja sem opravila po poslovnem srečanju, da bi ugotovila, kakšen je razkorak med pričakovanim in dejanskim potekom poslovnega srečanja.

Splošna ocena poteka poslovnega srečanja je bila na obeh straneh ugodna, brez večjih presenečenj in nepričakovanih razpletov. Na strani NLB sogovorniki ocenjujejo uspešnost glede na količino zaprtih poglavij. V splošnem so sprejeli večino predlogov s strani Halcoma. Na samem srečanju je bila samo 1/6 časa namenjenega ZC. Ostalo pa drugim aktualnim temam, ki niso vezane na uvajanje storitve ZC. Iz takšnega razpleta, bi lahko sklepali, da poteka delo na projektu po načrtih, ali pa ga močno ovira pomanjkanje potrebnih informacij. Glede na to, da Halcom razvija podobno rešitev tudi za nekatere druge banke in da je bila splošna ocena srečanja ugodna, predvidevam, da je razlog v dobrem delu in ne pomanjkanju informacij.

Med poslovnim srečanjem so v večini primerov zgolj potrjevali dogovore, do katerih je prišlo v posredni komunikaciji med člani timov pred srečanjem. V bistvu je večjega pomena od neposredne osebne komunikacije posredna osebna komunikacija v obliki elektronske pošte.

Če bi ocenjevali točnost predvidevanj o poteku poslovnega srečanja in doseganju ciljev le tega, bi lahko zaključili, da je bilo srečanje neuspešno. Uresničen namreč ni bil glavni cilj srečanja, to je potrditev specifikacije, ki je potrebna za nadaljnje delo. Ocene sogovornikov, ki ga ocenjujejo kot uspešnega pa nakazujejo na predvidevanja, ki sicer niso bila razkrita v predhodnih intervjujih. Po tiho sta obe strani vedeli, da specifikacija ne bo potrjena.

Sam potek celotnega nabavno-prodajnega odnosa je v veliki meri zaznamovan z dejstvom, da je v zadnjem obdobju Halcom tisti, ki vodi banke, le-te pa sledijo in prilagajajo kupljene rešitve svojemu poslovanju. Zanimivo je, da so ponudniki banke in Halcom ne poskuša agresivno prodajati rešitev potencialnim kupcem.

Tabela 3: Primerjava pričakovanj udeležencev s strani NLB – ja

Udeleženci s strani NLB-ja	Udeleženci po napovedi NLB-ja	Udeleženci po predvidevanjih Halcoma	Bili dejansko prisotni
Dir. STP	√	√	√
Namestnik dir. STP	√	√	√
Uporabniški skrbnik	√	√	√
Razvojni tehnolog	√	√	
IT skrbnik	√		
IT tehnolog			√

Vir: Intervju, 2002.

Tabela 4: Primerjava pričakovanj udeležencev s strani Halcoma

Udeleženci s strani NLB-ja	Udeleženci po napovedi Halcoma	Udeleženci po predvidevanjih NLB-ja	Bili dejansko prisotni
Dir. podjetja	√	√	√
Razvojniki	√		
Tehnolog	√	√	
Sponzor	√	√	√
Projektni vodja			√

Vir: Intervju, 2002.

Katerokoli stran pogledamo, ugotovimo, da so se pričakovanja razlikovala od dejanske sestave timov obeh strani. Na strani NLB je bil prisoten, sicer prav tako uravnotežen tim vendar z malo bolj močno zasedbo na strani uporabniških pogledov. IT tehnolog, ki je bil nepričakovano prisoten na poslovnem srečanju, je povezava med obema stranema. Njegova naloga je spoznati uporabnikove potrebe in želje, jih razčleniti in s skrbniki realizirati rešitve. Je sistemski analitik katerega pogledi so širši od skrbnikovih.

Tudi na strani Halcoma je prišlo do spremembe, ki je povzročila premik na stran vodstva. Na poslovnem srečanju je bil prisoten projektni vodja, katerega osnovna naloga je koordinacija celotnega projekta. Ugotovimo, da sta se spremembi ujeli na tak način, da so bili pogledi in interesna področja obeh strani pokrita.

Kot zadnjo točko intervjuja sem primerjala pričakovanja glede ocenjevanja uspešnosti projekta. Za dolgoročnost sodelovanja je izjemnega pomena zadovoljstvo kupca in prodajalca z sklenjenim poslom. V prejšnjem delu intervjuja je bilo jasno povedano, da je uspešnost tovrstnih nakupov zelo težko ocenjevati. Seveda vedno obstaja nek ekonomski izračun, na podlagi katerega se govori o ekonomski uspešnosti, vendar to še zdaleč ni najpomembnejši kriterij, ko gre za naložbe v elektronsko bančništvo. Dosti bolj kot finančni pogled je pomembno sledenje smernicam, kajti zaostanek bi lahko podjetja veliko stal in sicer v obliki izgube komitentov in s tem vodilne vloge.

Kot kriterij izbora dobavitelja na strani NLB uporabljajo stopnjo spremljanja tehnoloških smernice in splošno pripravljenost na nalogo preden pride do dogovora. V banki dajejo prednost tistim dobaviteljem, ki vidijo v nekem projektu tudi svoj interes, kar jih žene naprej v nadaljnjem razvoju. Pomembna je zainteresiranost partnerjev za iskanje novih rešitev in nadgradnje, ki morajo biti na voljo, ko jih banka potrebuje. Vsekakor je velikega pomena tudi ugled podjetja, ki ga le-ta dosega v svoji panogi in širše. Ugled predstavlja jamstvo za zanesljivost in strokovnost dobavitelja. Seveda imajo tudi kar nekaj običajnih kriterijev, kot so roki, izpolnjevanje obljubljenega, kakovost opravljenega dela pri testiranju rešitev, število odkritih napak po opravljenem testiranju.

Če bi prišlo do večjih odstopanj od dogovorjenega, imajo partnerji v pogodbi tudi nekaj varoval v obliki penalov. Uporaba le-teh je malo verjetna, saj kakor sami priznavajo, v realnosti nimajo nobene možnosti prekinitve sodelovanja z dobaviteljem. Takšna situacija je v nakupno prodajnem odnosu redka in je posledica razporeditve moči v obliki znanja in specializacije.

Na drugi strani imamo podjetje Halcom, ki je za svoje kriterije uspešnosti postavilo število uporabnikov neke rešitve in rast le-teh. Takšen kriterij je smiseln, ker se pokriva z interesom banke, da nase veže kar največje število komitentov. To je tudi namen ZC, ki bo olajšal delo tistim komitentom, ki imajo veliko enakih transakcij.

Halcom se zaveda svoje prednosti, vendar je ne izkorišča. Njihova usmeritev je dolgoročna, njihova največja prodajna aduta pa sta strokovnost in znanje.

## **4.5 ZAKLJUČEK**

Glede na rezultate, ki sem jih dobila, lahko podam naslednje zaključke: Posebnost nakupnega procesa v NLB-ju je v vlogi uporabnikov poslovne rešitve ZC, ki niso vpleteni v sam nakupni proces, njihovo vlogo nadomešča predvsem Sektor za sodobne tržne poti, ki mora predvideti potrebe uporabnikov. Na strani prodajalca, Halcoma, ugotovimo izrazito nihanje pomembnosti posameznih funkcij in nevpletenost posameznih funkcij. Takšno stanje je posledica majhnosti podjetja, ki ne omogoča razdelitve funkcij med več članov.

Pri svoji analizi sem izhajala iz dejstva, da gre za rešitev, ki je NLB še ne uporablja, zato naj bi bile potrebne vse stopnje v nakupnem procesu. Zaradi dejstva, da sta podjetji večletna partnerja, ni presenetljivo, da se nekatere stopnje zelo okrnjene in jih je težko ugotoviti. Trenutno se nakupno prodajni proces nahaja v peti stopnji. Opazimo, da je bila prva stopnja izjemno dolga, ker se naslednje stopnje niso mogle začeti pred objavo specifikacije delovanja ZC s strani Združenja bank Slovenije. Zaradi značilnosti produkta bo treba značilnosti izdelka prilagajati skozi celoten nakupni proces in ne zgolj v tretji stopnji, kajti ko bo izdelek prilagojen potrebam NLB, ga bo treba prilagoditi tudi končnim uporabnikom – komitentom. O četrti stopnji bi težko govorili, ker je dobavitelj že predhodno določen s dejstvom, da lahko nadgrajuje sistem le podjetje, ki je dobavitelj elektronske banke. V teoriji je sicer možna tudi drugačna rešitev, vendar je zaradi zapletenosti in stroškov v praksi nesprejemljiva. Prav tako, je zaradi prilagajanja, ki ga je treba izvršiti tudi po implementaciji ZC, težko določiti potek sedme stopnje. Značilnost osme stopnje je, da se bo le-ta zgodila nekje v prihodnje in je še zelo nedorečena.

Na projektu zbirnega centra, sta se srečali podjetji, ki imata različen pristop k nakupno prodajnim poslom. Na eni strani stoji podjetje, ki ima toliko napotkov in internih pravilnikov, da ga občasno močno ovira pri sklepanju poslov. Namen postavljenih standardov je predvsem v obveščanju vseh, ki bi potencialno lahko imeli svoj interes pri nakupu in transparentnosti nakupov. Na drugi strani pa imamo opravka s podjetjem, ki nima nobene notranje direktive, ki bi usmerjala komunikacijo. V Halcomu se morajo vsi, ki imajo stik z strankami prodajalci, znajti glede na situacijo.

Primerjava pričakovanj je pokazala, da se na večini področji ujemajo z dejanskim stanjem, kar je posledica večletnega sodelovanja. Pokazala se je tudi razlika med Halcomom in NLB, kjer se je slednja izkazala za manj pripravljeno na posamezno poslovno srečanje. Takšno stanje je po vsej verjetnosti posledica razdrobljenosti odgovornosti znotraj podjetja, kar med drugim omogoča izgovarjanje na drugega člana nabavnega tima.

## 5 SKLEP

Prihod in razširitev interneta v podjetja in gospodinjstva je med drugim omogočil tudi elektronsko bančništvo. Elektronske banke so odziv na tehnološke možnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija in trenda zniževanja stroškov poslovanja. V duhu sprememb morajo banke slediti razvoju in ponuditi svojim komitentom rešitve, ki jim omogočajo optimizacijo poslovanja in izrabo novosti. Takšna novost je tudi storitev, ki jo bo omogočil Zbirni center. Če katera od banke ne bi mogla ali želela ponuditi, v okviru svoje elektronske banke, možnost uporabe ZC, bi jo to stalo izgube komitentov, ki so, bolj kot je običajno za bančni sektor, pripravljeni zamenjati ponudnika elektronske banke.

V okviru sledenja in uvajanja novosti, se je tudi Nova Ljubljanska banka odločila, da bo svojim komitentom ponudila storitev ZC. Takšna odločitev je pripeljala do iskanja ponudnika in kasneje nakupa programske rešitve, ki bo to storitev omogočala. Čeprav govorimo o storitvi, gre gledano s stališča banke za izdelek, ki bo omogočil storitev.

Za kupovanje organizacij je značilen drugačen, bolj zapleten nakupni proces, ki pa je zaznamovan tako z izdelkom kot tudi z organizacijo. Ko sem iskala značilnosti odnosa med kupcem in prodajalcem v primeru kupovanja programske opreme, sem ugotovila nekatere značilnosti, ki izhajajo iz kupca, prodajalca in samega produkta.

NLB kot kupec je zaznamovana s svojo velikostjo in dolgoročnostjo sodelovanja s partnerji. V tem nakupnem procesu se pojavlja banka kot pobudnik. Banka lahko izbira le med dvema potencialnima dobaviteljema, kajti k sodelovanju lahko v resnici povabi le tiste dobavitelje, katerih elektronsko banko že ima. V resnici pravim zato, ker v primeru, da povabi k sodelovanju še koga tretjega, njihova ponudba ne bi mogla biti konkurenčna. Poleg same rešitve bi bilo treba prilagoditi celoten sistem elektronske banke.

Če primerjamo nakupni proces znotraj banke s teoretskim modelom, ugotovimo, da bi ga lahko vzeli skoraj za šolskega. Z eno samo izjemo. V samem nakupnem procesu ne sodeluje uporabnik rešitve. Njegovo vlogo prevzema Sektor za sodobne tržne poti. Posledica takšne razdelitve vlog je, da se šele po nakupu pokažejo stališča uporabnika, ki pa je primoran sprejeti rešitev, kakršna pač je, z minimalnimi prilagoditvami, kar poznamo uporabniki pod izrazom nestabilnost sistema.

Gledano s stališča Halcoma je NLB med bolj zahtevnimi kupci, kjer pričakujejo več ovir in daljši proces uvajanja rešitve kakor pri ostalih partnerjih. Iz njihovega stališča je banka zaznamovana z velikim številom ljudi, ki so vpleteni v odločevalski proces, kar povzroča zamujanje in spremembe že domenjenih področji. Za banke so procesi odločanja dolgotrajni, prepočasni.

V podjetju nimajo vzpostavljenega sistema prodaje niti ne izobražujejo svojih delavcev v tej smeri. V organogramu sicer najdemo tudi trženjsko prodajno funkcijo, vendar je le-ta bolj usmerjena v odnose z javnostmi in below the line oglaševanje. V Halcomu so vsi, ki imajo stik s



strankami, prodajalci, ki morajo biti iznajdljivi odvisno od situacije. Vse to, kakor tudi dejstvo, da so člani timov zelo obremenjeni z različnimi projekti je posledica majhnosti podjetja. Iz tega sledi, da so zaposleni v Halcomu v povprečju relativno bolj obremenjeni z delom, kakor zaposleni v NLB-ju, in imajo zato relativno manj časa za priprave na sodelovanje z zunanjimi partnerji. Njihova prodajna strategija sloni na izkušnjah posameznikov in večletnem sodelovanju, kar jih je pripeljalo do spremembe načina komunikacije. Zaradi izkušenj, ki jih imajo z NLB, so v zadnjem času spremenili način postavljanja cene svojim produktom, kar naj bi vplivalo tudi na boljši odnos med podjetjema.

Značilnost, ki poleg dolgoročnosti sodelovanja zaznamuje tudi odnos med partnerjema, je Halcomovo zavedanje pozicij, v katerih sta podjetji. Dejstvo je namreč, da je banka v podrejenem položaju, predvsem zaradi specializacije dobavitelja. Banka kot finančna institucija nima sredstev za samostojni razvoj aplikacij, po drugi strani pa Halcom sodeluje tudi z drugimi bankami, kar omogoča delitev stroškov razvoja.

Zaključila bi lahko, da sta se na projektu Zbirnega centra srečali podjetji, ki imata različen pristop k nakupno-prodajnim poslom. Na eni strani stoji podjetje, ki ima toliko navodil in internih pravilnikov, da ga občasno zelo močno ovirajo pri sklepanju poslov. Na drugi strani pa imamo opravka s podjetjem, ki nima nobene notranje direktive, ki bi usmerjala komunikacijo.

Pri sklepanju posla ni pomembna velikost in zahtevnost partnerjev, temveč zadovoljevanje kriterijev, ki jih postavita oba tako kupec kot prodajalec. Tu bi lahko rekla, da je najpomembnejši kriterij osebni odnos med podjetjema in reference, ki jih ima prodajalec. Čeprav je banka povabila k sodelovanju dve podjetji, izmed katerih bo izbrala boljšega, obstaja verjetnost, da bodo kupili obe rešitvi, kot je bila to dosedanja praksa.

V prihodnje bi bilo smiselno na strani banke vzpostaviti takšen odločevalski sistem, ki bi omogočal večjo fleksibilnost in boljšo odzivnost. Ne glede na to, da je NLB največja banka v slovenskem prostoru, svojo prednost lahko kaj hitro izgubi. Tehnologija se bo razvijala tudi v prihodnje in slej ko prej bodo standardi tako poenoteni, da bo možna lažja menjava dobaviteljev, kar bo vplivalo tudi na odnos le-teh. V tem trenutku je Halcom v vodilni in relativno varni poziciji, ki mu omogoča usmerjati razvoj bank na področju elektronskega bančništva. Njihova strategija, da so vodilni na področju rešitev elektronskega bančništva, je odlična, vendar premalo vlagajo v razvoj področji, ki niso informacijske narave. V prihodnje bi bilo smiselno razmisliti o močnejši vlogi prodaje, ki bo potrebna, ko se bo trg bolj zapolnil s konkurenti.

## LITERATURA

1. Bunn Michael D.: Taxonomy of Buying Decision approaches. *Journal of Marketing*, New York, 57(1993), 1, str. 38-56
2. Centih Peter: Electronic Commerce in Straight – Through – Processing Payment Operations: Slovenia Experience. *e-Everything: e-Commerce, e-Government, e-Household, e-Democracy Proceedings Business*. Bled: 14<sup>th</sup> Bled Electronic Commerce Conference 2001. Kranj, Moderna organizacija, 2(2001) str. 66 – 69.
3. Durvasula Srinivas, Lysonski Steven: Business-to-business marketing, Service Recovery and customer Satisfaction Issues with Ocean shipping Lines. *European Journal of Marketing* 34, ¾, MCB University Press 2000, str. 433 – 452.
4. Ford David: *Understanding Business Markets: Interaction Relationship and Networks*. Second addition. London: The Dryden Press, 1997, str. 3-22
5. Glogovšek Jože, Beloglavec Sabina: Nova ekonomija v bančništvu. *Projektni forum* (2001; Maribor), *Projektni management v novi ekonomiji*. Ljubljana: Založniški program Slovenskega združenja za rojektni management, 2001, str. 33 – 41.
6. Grewal Rajdeep, Comer James M., Mehta Raj: An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic markets. *Journal of Marketing* 65, julij 2001, str. 17 - 33
7. Hammann Peter: Personal Selling. *European Journal of Marketing*, Bradford: 1979, 13, str. 141 – 174.
8. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: *Business Marketing Management. A Strategic View Of Industrial And Organisational Markets*. Seventh Edition. Harcourt, Inc, 2001. 716 str.
9. Jerman Blažič Borka: *Elektronsko poslovanje na Internetu*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 2001. 206 str.
10. Johnson t. Julie, Barksdale C. Hiram Jr., Boles S. James: The Strategic Role of The Sales Person in Reducing Customer Defection in Business Relationship. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York, pomlad 2001, 2, str. 123 – 134.
11. Kavčič Bogdan: *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija, 1996. 307 str.
12. Kempeners Marion A.: Relationship with Key Accounts: Organizing Account management. Hans Georg Gemueden et al., eds., *Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Conference ON industrial Marketing and Purchasing, Work-in-Progress Papers*. Karlsruhe: IMP Group, 1996, str. 933-949
13. Kohli Ajay. Determinants of Influence in Organizational Buying: A contingency Approach. *Journal of Marketing*, New York, 53(1989), 3, str. 50-65
14. Kotler Philip: *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Eight Edition. Prentice Hall Inc., 1994. 832 str.
15. Meglič Simon: *Osebna prodaja kot sestavina trženjskega spleta*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 53 str., 17 pril.

16. Millman Tony, Wilson Kevin: Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organization. *Journal of Business & Industrial marketing*, Bradford, 14(1999), 4, str. 328-337
17. Moon Mark, Armstrong Grey M.: Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York, 14(1994), 1, str. 17-30
18. Možina Stane, Tavčar Mitja, Knježević Ana Nuša: Poslovno Komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja, 1998. 511 str.
19. Ober Scot: Contemporary Business Communication. Fourth Edition, B.k.; Houghton Mifflin Company, 2001. 647 str.
20. Oliva Ralph: Business-to Business Marketing Overview. MarketingPower.com (<http://www.marketingpower.com>)
21. Podobnik Darja: Vloga posameznikov v trženjskem odnosu med kupcem in dobaviteljem na medorganizacijskem trgu. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 105 str.
22. Spekman Robert E., Grounhaug Kjell: Conceptual and Methodological Issues in Buying center research. *European Journal of marketing*, Bradford, 20(1986), 7, str. 50-63
23. Webster Frederich E. ml., Wind Yoram J.: Organizational Buying Behavior. Englewood Cliffs ZDA: Prentice Hall, 1972.
24. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev-konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.

## VIRI

1. Bankart (<http://www.bankart.si/bankart.htm>)
2. Halcom Informatika, d. o. o. (<http://www.halcom.si/>)
3. Nova Ljubljanska banka, d. d. (<http://www.nlb.si>)
4. Priročnik za uvajanje transakcijskih računov fizičnih oseb in novih plačilnih instrumentov. Ljubljana: Združenje bank Slovenije 2001. 49 str.
5. Raziskava Interneta v Sloveniji (<http://www.ris.org>)
6. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45701).

## SLOVARČEK

Below the line – oglaševanje pod črto

Aplikacija – program

Feedback – povratna informacija



## **PRILOGE**

## **PRILOGA 1:**

### **Predstavitev ponudnika rešitve Halcom Informatika, d. o. o.**

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992. Prva dejavnost, s katero je podjetje začelo svoje delovanje, je bila svetovanje in vodenje projektov švedskemu podjetju AU System, katerega dejavnost je IT - informacijska tehnologija. Leta 1994 je Halcom Informatika, d. o. o., postavil prvi internetni sistem za podjetje Telekom Slovenije – Siol. Poleg tega je podjetje vzporedno širilo svojo dejavnost. Leta 1995 je začel z razvojem programske opreme za elektronsko bančništvo. Istega leta je Halcom v okviru programa Phare začel sodelovati tudi v projektu reforme plačilnega sistema v Sloveniji.

Dve leti kasneje je Halcom razvil novo filozofijo in koncept žiro kliringa, na njeni osnovi pa še izdelek, ki je oktobra 1998 pričel delovati za vse slovenske banke. Izdelek se je izkazal kot zelo kakovosten, izjemno stabilen in preprost za uporabo. Da je izdelek uspešen, se je potrdilo tudi leta 2000, ko je Halcom zmagal na mednarodnem razpisu za postavitve žiro kliringa Centralni banki v Bosni in Hercegovini med 7 ponodbami iz 6 držav. Halcom je komunikacijsko infrastrukturo za delovanje žiro kliringa za vseh 43 bank postavil v rekordnem času in sicer v samo štirih mesecih in pol po podpisu pogodbe.

Osnovna usmeritev je v razvijanju in trženju lastnih programskih proizvodov, ki naročnikom omogočajo hitro, učinkovito in dobičkonosno postavitve sodobno zasnovanih proizvodov. Halcomov odnos do naročnikov temelji na preglednosti in dolgoročnosti medsebojnega sodelovanja, ki naročnikom zagotavlja stalno posodabljanje rešitev v skladu s novimi potrebami uporabnikov in novimi tehnologijami.

Združitev dolgoletnih mednarodnih izkušenj ter zagnanost svežega znanja mlajših strokovnjakov v ustvarjalnem uigranem timu so osnova za izvedbo tudi najkompleksnejših projektov, tako doma kot v tujini, v okviru dogovorjenih rokov in cen. Halcom pri odnosih z drugimi gospodarskimi subjekti sloni na dolgotrajnem partnerskem odnosu ter stalnem poglobljanju svojega in partnerjevega znanja. Uspešnost njihovega pristopa se kaže tudi v poslovnih dosežkih, kajti podjetje je eno od najhitreje rastočih podjetji v Sloveniji.

Halcom pokriva področja:

- elektronskega bančništva,
- razvoja bančnih plačilnih sistemov,
- varnosti in zaščite podatkov po načelih PKI (Public Key Infrastructure), vključujoč zaščito s pametnimi karticami,
- elektronskega trgovanja,
- projektne vodenja zapletenih domačih in mednarodnih informacijskih sistemov,

- vzdrževanja obsežnih informacijskih sistemov,
- dela z velikimi relacijskimi zbirkami podatkov,
- systemskega programiranja in poznavanja operacijskih sistemov,
- upravljanja omrežij.

Trenutni projekti Halcoma so svetovanje v projektu Reforme plačilnega prometa ter razvoj in izdelava rešitev za elektronsko bančništvo. Halcomovo elektronsko bančništvo deluje v praksi že od junija 1997, ko so jo začeli uporabljati samostojni podjetniki, oktobra leta 1997 so se jim pridružile fizične osebe, aprila leta 1998 neporavnalne banke, aprila leta 1999 pa še pravne osebe v okviru projekta Pilotsko usposabljanje bank.

Novembra leta 1999 je rešitev zaživela tudi za področje plačilnega prometa s tujino. Gre za prvo rešitev elektronskega bančništva v Sloveniji in eno izmed prvih v svetu, ki je bila zaščiten s pametnimi karticami po načelih tehnologije PKI.

Trenutno so rešitve pod imenom Proklik NLB, E-Bank in ABACOM komitentom naslednjih bank:

- Nova Ljubljanska banka, d. d.
- Abanka, d. d.
- Pomurska banka, d. d.
- Koroška banka, d. d.
- Banka Domžale, d. d.
- Banka Velenje, d. d.
- Banka Zasavje, d. d.
- Dolenjska banka, d. d.
- Bank Austria Creditanstalt, d. d.
- Nova Banka a.d. Bijelina
- UPI banka, d. d. Sarajevo
- Commercebank, d. d., Sarajevo
- bančna skupina Nove Ljubljanske Banke

Halcom je glede na kriterije<sup>5</sup>, ki jih določa Zakon o gospodarskih družbah, majhno podjetje (Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št. 45701). Ob ustanovitvi je imelo podjetje le enega zaposlenega, ki je še vedno direktor in večinski lastnik podjetja.

Podjetje je skladno s svojim razvojem večalo število zaposlenih, ki so glede na potrebe prevzeli posamezne funkcije v podjetju. Opazimo lahko, da ostaja funkcija vodenja in financ v izvedbi direktorja, prav tako pa sta združeni funkciji prodaje in trženja. Zaradi potreb po podpori in

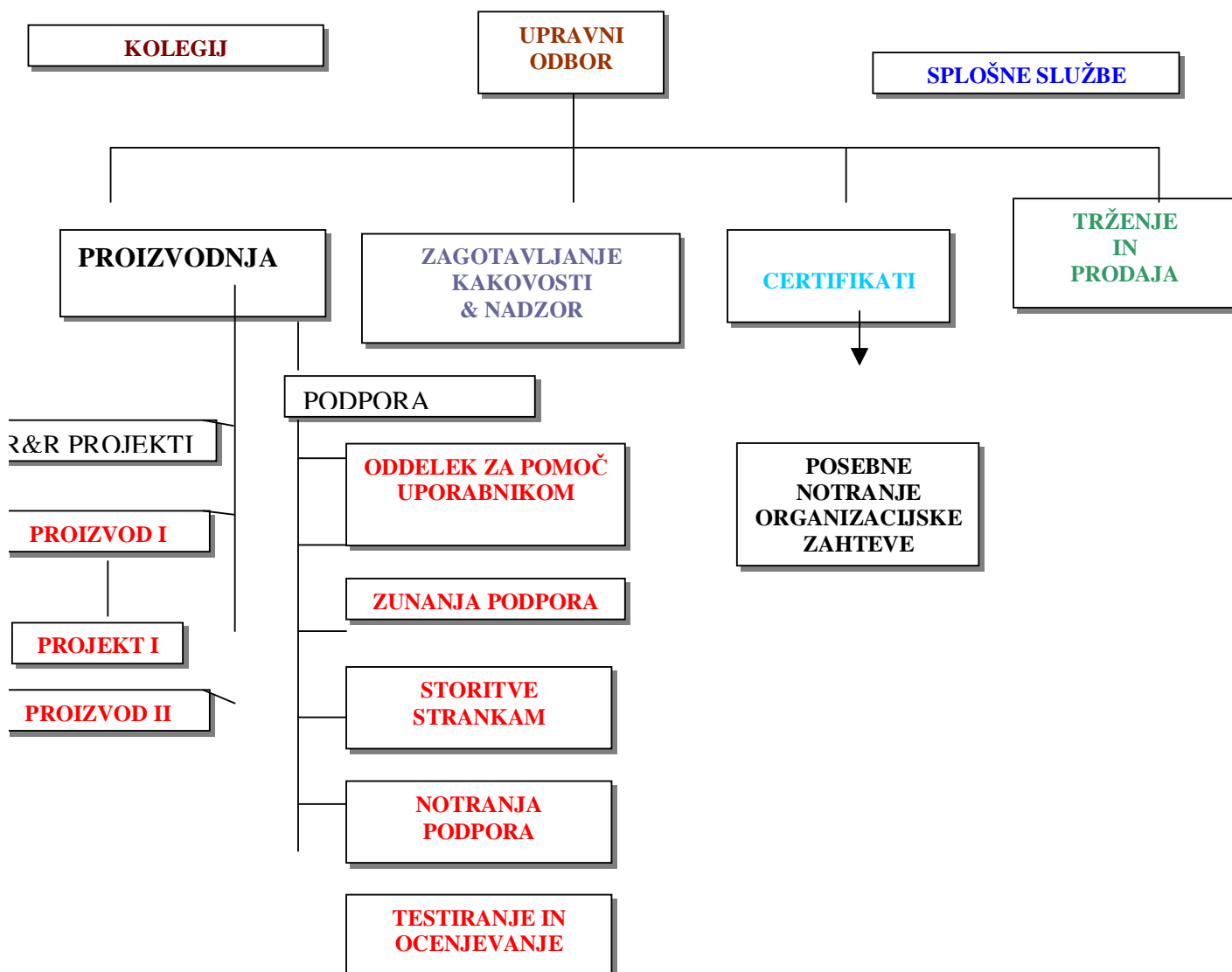
---

<sup>5</sup> Povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu, čisti prihodek od prodaje v zadnjem poslovnem letu in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta

servisu storitev je bila ustanovljena funkcija podpore, ki nudi pomoč končnim odjemalcem, pa tudi znotraj podjetja.

Kot je razvidno iz organograma je podjetje funkcijsko organizirano, sami za sebe pa pravijo, da so projektno orientirani. Večina izmed 27 rednih in veliko več občasnih sodelavcev je zaposlena na produkciji programskih rešitev. Iz tega lahko sklepamo, da gre za podjetje, ki polaga večino svojega elana v proizvodnjo programskih rešitev in veliko manj v trženjsko prodajne sfere.

### ORGANOGRAM HALCOM INFORMATIKA





## **Predstavitev kupca rešitve Nova ljubljanska banka, d. d.**

Nova Ljubljanska banka, d. d., je največja slovenska banka, naslednica Ljubljanske banke in je univerzalna banka z licenco Banke Slovenije za opravljanje vseh bančnih poslov v Sloveniji in tujini. NLB opravlja dejavnosti poslovnega bančništva, investicijskega bančništva in varčevanja. S svojo razvejano poslovno mrežo ponuja storitve doma in v tujini za individualne stranke, javne ustanove, obrtnike ter mala, srednja in velika podjetja. Prek svojih subsidiarnih, oziroma hčerinskih podjetij upravlja tudi investicijske sklade, se ukvarja z nepremičninami, opravlja lizinskih storitve, posle izvoznega faktoringa in finančnega svetovanja. NLB je največja slovenska banka, saj ima največje tržne deleže na ključnih področjih poslovanja.

V letu 2000 je imela NLB 2904 zaposlenih. Zaradi nedavnih priključitev nekaterih bank in odpiranja predstavništev je težko govoriti o trenutnem številu zaposlenih. NLB je trenutno v fazi odpuščanja odvečnega kadra zaradi optimizacije dela. Marsikje ni več potrebe po poslovalnicah, prav tako pa se poslovanje seli v elektronsko obliko. Predvidevam, da bo na dolgi rok organizacijska shema ostala enaka.

Zgodovina bančništva na področju Slovenije se prične leta 1862, ko so ustanovljene prve slovenske hranilnice - leta 1862 v Mariboru, leta 1865 v Celju in leta 1889 Mestna hranilnica ljubljanska kot predhodnica Nove Ljubljanske banke, d. d., Ljubljana.

Organizacijsko in strukturo se začne razvijati leta 1955, ko se ustanovi Komunalna banka Ljubljana. V obdobju Jugoslavije je bila oblikovana skupina Ljubljanske banke, sestavljena iz Ljubljanske banke – Združene banke in 22 temeljnih bank.

Po osamosvojitvi in skladno z novo bančno zakonodajo bančna skupina Ljubljanske banke formalno preneha delovati. Članice skupine nadaljujejo poslovanje, popolnoma samostojno ohranjene pa so še določene kapitalske povezave. 1993 se začne proces sanacije Ljubljanske banke d. d., s prenosom slabih terjatev na Agencijo za sanacijo bank in hranilnic. 27. julija 1994 Državni zbor Republike Slovenije sprejme odločitev o ustanovitvi Nove Ljubljanske banke, d. d., ki prevzame premoženje, celotno poslovanje in del obveznosti Ljubljanske banke, d. d.

Sanacija se uradno konča 16. julija 1997, ko sta imenovana nadzorni svet banke in uprava banke. V obdobju od 1997 naprej prejme NLB različna priznanja s strani vodilnih svetovnih rating-agencij FITCH IBCA, Standard & Poor's, Moody's, Thomson Financial Bank Watch in Capital Intelligence. V tem obdobju NLB odpira nove poslovalnice in podpisuje pogodbe o strateškem partnerstvu v Sloveniji in tujini.

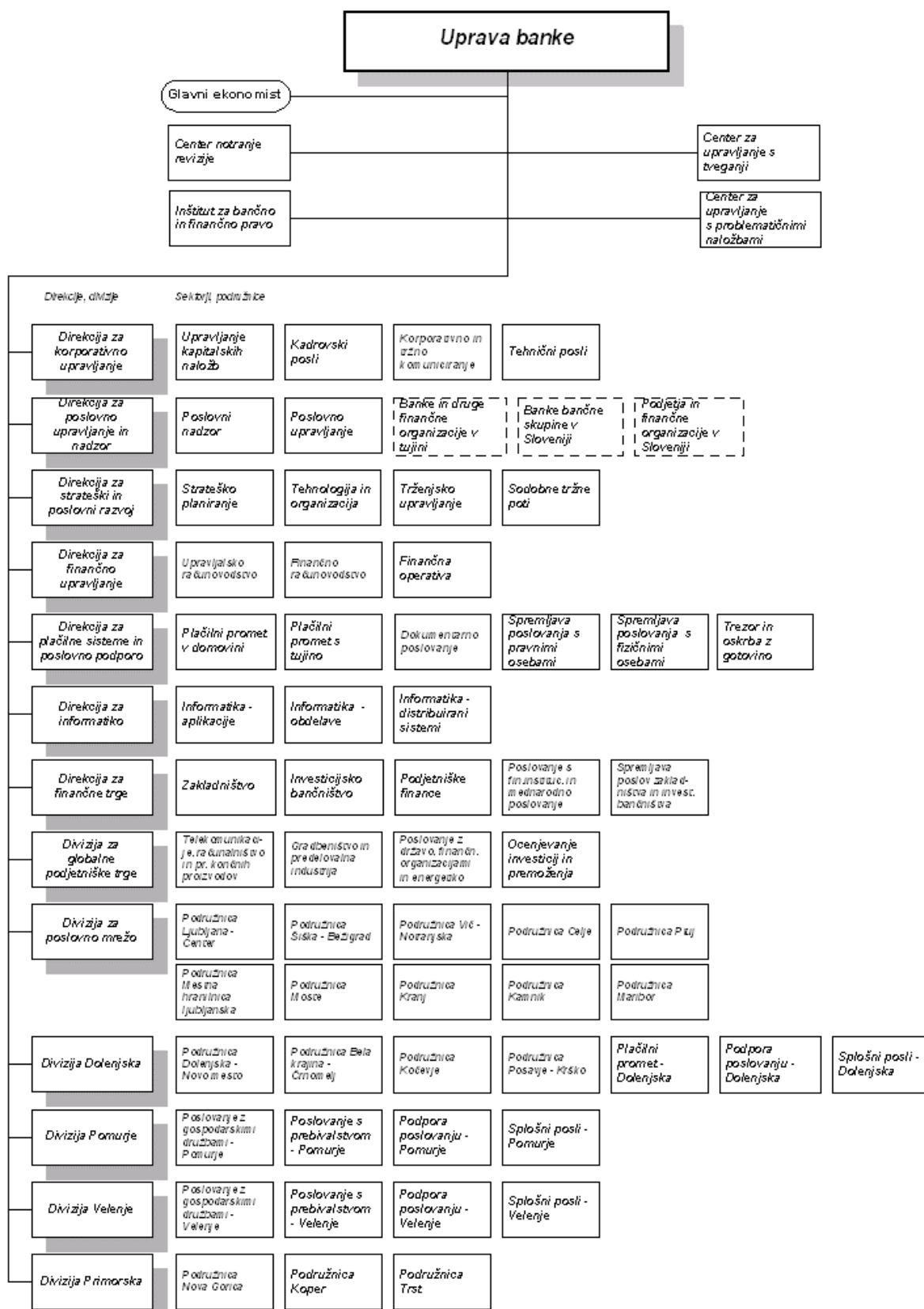
8. maja 2002, je NLB podpisala pogodbo o prodaji 34-odstotnega deleža belgijskemu partnerju KBC, s čimer se je končala prva stopnja privatizacije NLB. Po zagotovilih novega lastnika, komitenti, tako fizične kot pravne osebe, za zdaj ne bodo deležni sprememb v ponudi. Novost, ki

jo bo prineslo novo lastništvo, je povezovanje bančništva z zavarovalništvom. Po novem bo komitent, ki bo najemal posojilo le-tega moral zavarovati v banki.

Seveda gredo v NLB s časom naprej, kar je narekovalo, da poleg bankomatov, ki jih že vsi dobro poznamo, omogočijo tudi elektronsko bančništvo. Aprila leta 1999 je NLB postavila svojo prvo elektronsko banko Proklik NLB za podjetja in pravne osebe, ki je podpirala domače plačevanje, kasneje pa so začeli razmišljati tudi o možnosti plačevanja v tujino in iz nje.

Naslednja rešitev, ki so jo ponudili svojim komitentom je bila Proklik plus NLB, ki je omogočala mednarodno poslovanje in dostop prek Interneta od kjer koli, ter novembra leta 1999 še Klik NLB, ki je namenjen fizičnim osebam. Po enem letu je NLB dosegla 50-odstotni tržni delež na področju Internetnega bančništva. Trenutno skupno število uporabnikov elektronske banke za pravne osebe je 12 000, od tega okoli 10 000 uporablja elektronsko banko Proklik NLB. Ker v NLB poznajo pomen mobilnosti, so v letu 2000 svojim komitentom ponudili tudi mobilni bančni portal in možnost obveščanja preko SMS-a.

Pri mojem diplomskem delu je treba posebno pozornost posvetiti organizacijski strukturi NLB. Organizacija podjetja je matrična, velikost in demografska razpršenosti podjetja pa značilno vplivajo na odločevalske procese znotraj podjetja. Glede na število zaposlenih lahko NLB uvrstimo med večja slovenska podjetja. Do točnega števila zaposlenih bi v tem trenutku zelo težko prišli. Število se giblje malo pod 4000, vendar se spreminja struktura zaposlenih. Trenutno je NLB v fazi intenzivnega odpuščanja in zaposlovanja novih delavcev. Takšno stanje je posledica optimizacije po končanih pripojitvah nekaterih drugih slovenskih bank in razvoja Direkcije za informatiko.



## **Predmet prodaje / nakupa: Zbirni center**

Predmet prodaje, ki jo bom obravnavala v svojem diplomskem delu, je Zbirni center, katerega potreba se je pokazala ob podpisu pogodbe o uvedbi novih transakcijskih računov in novih plačilnih instrumentov.

### **Kaj je transakcijski račun in zakaj ga uvajamo?**

Slovenske banke in hranilnice so v okviru ZBS in s sodelovanjem Banke Slovenije ter na podlagi predloga besedila zakona o plačilnem prometu pristopile k skupnemu projektu uvajanja transakcijskega računa za fizične osebe. Kot prvi korak v tem projektu je bila sprejeta odločitev o enotni obliki oziroma strukturi transakcijskega računa, ki je enaka za pravne in fizične osebe.

Novi transakcijski račun za fizične osebe bo nadomestil sedanje tekoče in žiro račune, hranilne vloge (tiste, ki imajo značaj prilivnega računa, ne pa denimo vezane hranilne vloge) in devizne račune.

Prek transakcijskega računa bodo imetniki prejeli plače, pokojnine, honorarje, dividende, socialne transferje ter plačevali obveznosti po direktnih obremenitvah, trajnih nalogih, opravljali individualna nakazila, dvigovali gotovino na bankomatih itd.; torej se bo transakcijski račun uporabljal tako pri gotovinskem kot pri negotovinskem poslovanju.

Uvedba transakcijskega računa z enotno strukturo za fizične osebe bo omogočala učinkovito, racionalno in preprosto izvajanje postopkov računalniških obdelav, izmenjav podatkov, spremljanje denarnih tokov ipd.

### **Kaj pa Zbirni center (ZC)?**

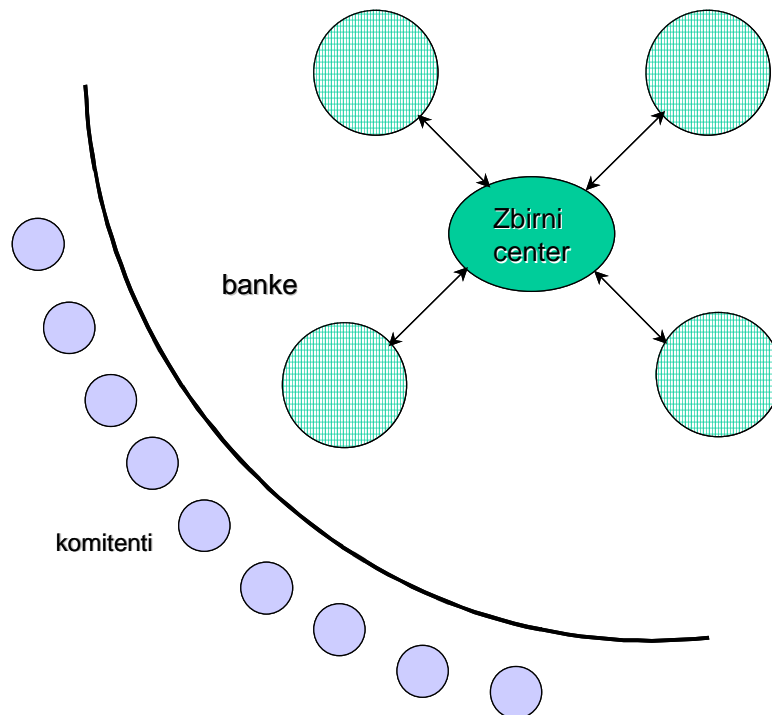
Zbirni center so ustanovile banke in hranilnice, članice Združenja bank Slovenije. ZC deluje v okviru družbe Bankart, d. o. o., Ljubljana, ki je v lasti bank. Ustanovljen je bil z namenom poenotenja in racionalizacije postopkov pri poslovanju z novimi plačilnimi instrumenti med udeleženci plačilnega sistema. Njegova naloga je, da v elektronski obliki sprejema, sprejme in posreduje podatke/informacije udeležencem sistema in hkrati vodi ustrezno statistiko poslovanja.

Prek Zbirnega centra se trenutno izmenjujejo podatki o posebnih položnicah in posebnih nakaznicah, s 1. 7. 2002 pa se bodo tem storitvam pridružili še drugi novi plačilni instrumenti (direktna odobritev, direktna obremenitev, trajni nalog) v skladu s Protokolom postopkov pri plačevanju z novimi plačilnimi instrumenti, katerega veljavnost je razglasilo Združenje bank Slovenije dne 13. 11. 2001.

Udeleženci v sistemu poslovanja z novimi plačilnimi instrumenti (slika 1) so trije:

- Zbirni center, kjer se zbirajo in razvrščajo podatki o masovnih nakazilih na določene račune, nakazilih plač, trajnikov.
- Banke, s katerimi imajo komitenti podpisane izjave in katerih naloga je posredovanje podatkov v elektronski obliki.
- Komitenti, ki posredujejo podatke o masovnih nakazilih bankam ali ZC.

Slika 1: Udeleženci v sistemu



Vir: Priročnik za uvajanje transakcijskih računov fizičnih oseb in novih plačilnih instrumentov, 2001.

Izmenjava podatkov med ZC in poslovnim partnerjem lahko poteka na dva načina (Slika 2):

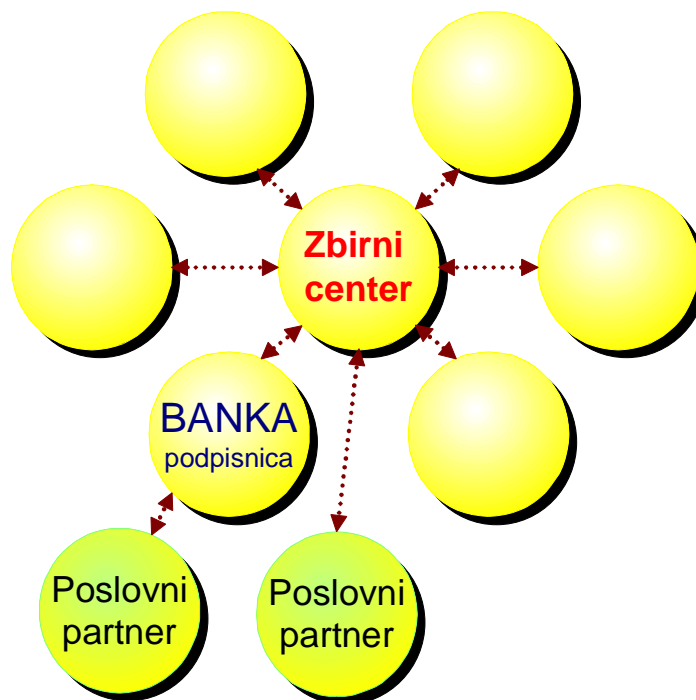
- **posredno** prek pogodbene banke  
(poslovni partner → pogodbeni banka → ZC → druge banke in obratno);
- **neposredno prek ZC**  
(poslovni partner → ZC → banke in obratno).

NLB, je le ena izmed bank, ki bodo s 1. julijem 2002 uvedle novo storitev v okviru Elektronskega bančništva.

Projekt ZC je razdeljen na dva dela, ki sta med seboj vsebinsko in fizično povezana. En del predstavlja poslovna rešitev, ki jo ponuja Halcom in kupuje NLB, drugi del pa jedro, ki ga mora banka zgraditi sama.

Poslovna rešitev Halcoma je tisti del, ki pokriva prenos podatkov med komitentom in banko ter banko in ZC. To je programsko relativno samostojna rešitev, ki je vezana na elektronsko banko. Jedro je del, ki ga mora pripraviti banka sama in mora biti kompatibilen z ostalimi sistemi v banki in z rešitvijo Halcoma. Tu je treba omeniti, da bo potrebno prilagoditi Halcomovo rešitev jedru, ki ga bo razvila banka.

Slika 2: Način izmenjave podatkov



Vir: Priročnik za uvajanje transakcijskih računov fizičnih oseb in novih plačilnih instrumentov, 2001

Poslovni partner lahko podpiše tudi več izjav z večjimi bankami. Ker gre za prenos podatkov preko različnih sistemov, je treba le-te uskladiti in s tem omogočiti berljivost kateremu koli udeležencu.

Glede na dejstvo, da je v javnosti projekt ZC neznan, sem se odločila, da ga v okviru diplomskega dela podrobneje predstavim. Takšna predstavitev je pomembna predvsem zaradi razumevanja značilnosti komunikacije, ki jo le-ta potegne za seboj.

## PRILOGA 2:

Stopnje nakupnega procesa:

Stopnja 1. - Prepoznavanje problema

Stopnja 2. - Ugotavljanje potreb

Stopnja 3. - Določanje značilnosti potrebnih izdelkov

Stopnja 4. - Iskanje potencialnih ponudnikov

Stopnja 5. - Analiza ponudb

Stopnja 6. - Izbor dobavitelja

Stopnja 7. - Naročilo

Stopnja 8. - Ocena postopka

Tabela 1: Vloge pogajalcev v nakupnem procesu

Stopnja nakupnega procesa	Odločevalec	Kupec	Uporabnik	Vplivnik	Čuvaj
stopnja 1.				4	
stopnja 2.		3		3	
stopnja 3.		3		2	
stopnja 4.	3	3			
stopnja 5.	3	3			
stopnja 6.	3	3		3	2
stopnja 7.		4			
stopnja 8.		1		3	

Tabela 2: Vloge članov prodajnega centra, ki so vpleteni v nakupni proces

Stopnja nakupnega procesa	Odločevalec	Prodajalec	Proizvajalec	Vplivnik	Čuvaj
stopnja 1.	1		1	3	
stopnja 2.			3	1	
stopnja 3.			3	1	
stopnja 4.	3			3	
stopnja 5.			3		
stopnja 6.	4		2	2	
stopnja 7.	4				
stopnja 8.	1		3	3	