

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

UGOTAVLJANJE KONKURENČNEGA POLOŽAJA
BANČNE STORITVE NAKAZIL V TUJINO Z
UPORABO SPIN METODE

Mentor: mag. Igor Hribar
Obrađnavana organizacija: Nova ljubljanska banka, d. d.
Strokovni sodelavec iz organizacije: Nada Drobnič

KOPER, 2006

RENATA LIČEN

POVZETEK

V diplomski nalogi smo obravnavali proces strateškega načrtovanja in opredelili vsebino in mesto konkurenčne analize. Pri oblikovanju strateških zamisli managerji izhajajo iz politike podjetja, njenih smotrov in temeljnih ciljev. Strategija jih poskuša doseči, zato v danih okoliščinah pripravi več realnih različic, ki so bolj ali manj prilagojene stvarnosti in vsaka pomeni zamisel za doseg temeljnih ciljev z vrsto akcij, odzivov in uporabo sredstev. Oblikovanje strateških zamisli in različic ni šablonsko, temveč ustvarjalo delo, ki se dogaja v vedno drugačnih razmerah in na vedno višji ravni. Politiki podjetja pomeni možnosti za izbiro. Čim boljša bo strategija tem močnejša bo politika podjetja. Spremljanje, analiziranje in presojanje so trajna dejavnost strategije podjetja. Pred vsakim večjim načrtovanjem ali večjo odločitvijo mora podjetja opraviti analizo. Za analiziranje podatkov in zbranih informacij pa imamo na voljo več metod in modelov, ki smo jih v diplomski nalogi tudi predstavili. Podrobno smo opredelili SPIN analizo, ki med seboj povezuje analizo okolja in analizo podjetja. Tako dobimo iz analize okolja informacije o priložnostih in nevarnostih ter iz analize podjetja informacije o prednostih oziroma slabostih podjetja. S pomočjo SPIN analize smo analizirali bančno storitev nakazilo v tujino Western Union Money Transfer. Preverili smo uporabnost SPIN analize kot metode analize konkurenčnega položaja. Na koncu pa smo podali priporočilo o uporabi metode v storitvenem podjetju.

Ključne besede: strateški management, konkurenčna analiza, metode in modeli strateške analize, SPIN analiza, Nova ljubljanska banka, Western Union Money Transfer

ABSTRACT

In the diploma thesis the strategic planning and the determination of the contents and the position of the competitive analysis has been discussed. Formation of the strategic ideas is based on the policy of the enterprise, its purposes and goals. The strategy tries to achieve them, therefore in the given circumstances several realistic variations are prepared, that are more or less adjusted to the situation. It represents the possibility of choice. The better the strategy, the more powerful is the policy of the enterprise. It demands continuous adjustment, analyses and evaluation. The analysis has to be performed before any major decision in the enterprise. There are several available methods and models for the analysis of the data and gathered information, which are also presented in this diploma thesis. Particularly we have focused on SPIN analysis that binds together the analysis of the environment and the analysis of the enterprise. From the analysis of the environment we gather information about opportunities and jeopardises, from the analysis of the enterprise about the advantages or deprivations of the enterprise. Using SPIN analysis we analysed the bank services, actually the Western Union Money Transfer. We have examined the benefits of SPIN analysis as a method for the analysis in the competitive circumstances. At the end the recommendation has been given regarding the application of the method in a service enterprise.

Key words: strategic management, competitive analysis, methods and models of strategic analysis, SPIN analysis, Nova ljubljanska banka, Western Union Money Transfer

UDK 65.012:336.717(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Načrtovanje poslovne strategije	5
2.1	Naloge strateškega managementa	5
2.2	Splošne, temeljne in poslovne strategije podjetja	7
2.3	Proces strateškega managementa in strateška analiza	9
2.3.1	Proces strateškega managementa	9
2.3.2	Strateška analiza	12
2.4	Metode in modeli strateške analize	13
3	SPIN analiza	19
3.1	Notranje okolje	21
3.1.1	Notranje prednosti	22
3.1.2	Notranje slabosti	23
3.2	Zunanje okolje	23
3.2.1	Zunanji izzivi	23
3.2.2	Zunanje nevarnosti	24
4	Predstavitev podjetja in storitve	27
4.1	Predstavitev podjetja NLB, d. d. Ljubljana	27
4.2	Pomembnejši zgodovinski koraki pri ustvarjanju mreže WUMT	29
5	Izdelava SPIN analize	31
5.1	Analiza širšega zunanjega okolja	31
5.2	Analiza panoge	34
5.3	Analiza notranjega okolja	38
5.4	Končna SPIN analiza	45
6	Ugotovitve in priporočila	49
7	Sklep	53
	Literatura in viri	55

PONAZORILA

Slika 2.1	Postopno snovanje politike organizacije	10
Slika 2.2	Model procesa strateškega managementa.....	11
Slika 3.1	SPIN model.....	20
Slika 3.2	Pristop k izdelavi SPIN analize	21
Slika 4.1	Organigram NLB, d. d.	27
Slika 5.1	Naraščanje plačil s plačilnimi karticami.....	37
Slika 5.2	Število poslanih in prejetih WU-jev v letu 2003, 2004 in 2005	37
Slika 6.1	Izdelava SPIN analize.....	49
Tabela 5.1	Stroški po plačilnih karticah.....	36
Tabela 5.2	Primerjava stroškov nakazila.....	36

KRAJŠAVE

CSC	Customer Service Center
ID	Identifikacijska številka
MTCN	Money Transfer Control Number
NLB	Nova ljubljanska banka
SPIN	Slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti
WU	Western Union
WUMT	Western Union Money Transfer

1 UVOD

Opredelitev obravnavane zadeve

»Koncept konkurenčnosti omogoča državam centralne in vzhodne Evrope, da z metodološkimi instrumenti analizirajo svoj položaj in sposobnost enakopravnega vključevanja na trge EU,« v svojem delu ugotavlja Sekcija za poslovne analize (1999, 51).

V svetu, v katerem mrgoli svetovalcev in multinacionalnih družb, imamo strategije za vse mogoče: za trženje, izdelke, oglaševanje, razvoj, investicije, industrijo (Horovitz 1997, 105). Vodenja podjetja in dogodkov v podjetju ne smemo prepustiti naključju, zato je za management ena pomembnejših funkcij načrtovanje. Vršni managerji planirajo strategije organizacije, srednji management dela na taktičnem in srednjeročnem planiranju in nižji managerji izvajajo operativne in kratkoročne plane. Biloslavo in Tavčar (2004, 19) navajata, da strateško načrtovanje usmerja pozornost na celotno ter kompleksno poslovno in tržno okolje, kjer podjetje deluje. Torej je strateški management nujni sestavni del vsakega uspešnega podjetja. Vila (1997, 221) meni, da je brez sistematičnega analiziranja, spremljanja in predvidevanja poslovnega okolja vsako usmerjanje poslovanja podjetja zelo tvegano početje. S pomočjo strateškega planiranja lahko delno ublažimo negotovost in kompleksnost celotnega procesa usmerjanja razvoja podjetja.

Podjetja ne delujejo več na trgih, kjer bi imela stalne in znane tekmece in kupce, ampak na trgih s hitro spreminjajočo se konkurenco, ki jo je treba stalno spremljati in analizirati. Spremembe v okolju so izredno hitre in velikokrat lahko usodno vplivajo na poslovanje podjetja. Pravočasno zaznavanje, pravilna interpretacija in predvidevanje bodočih smeri razvoja sprememb danes predstavljajo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja.

Smoter in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je prikazati pomembnost strateškega managementa, strateških analiz in načrtovanja poslovne strategije. Cilj diplomske naloge je empirično preveriti primernost uporabe SPIN metode na primeru bančne storitve nakazil v tujino. V zaključku bom podala ugotovitve analize in banki priporočila strategije, s katerimi naj posluje naprej.

Predpostavke in omejitve obravnavanja

Ker je literature za strateški management precej, čas za oblikovanje diplomske naloge pa je omejen, sem se pri zbiranju literature v glavnem osredotočila na dela profesorjev Fakultete za management. Z zbiranjem podatkov in informacij za analizo sem ugotovila, da je do njih zelo težko priti, saj jih večina velja za poslovno skrivnost in

z njimi ne razpolagam. Z raziskovanjem po internetu sem odkrila, da se kar največ informacij o nakazilih najde prav na spletnih straneh tako banke kot samega Western Union centra.

Predvidene metode obravnavanja

V diplomski nalogi sem uporabila metode deskripcije (analiza predmeta mojega raziskovanja) in kompilacije (povzemanje rezultatov raziskovalnih del). Raziskovanje bo zajemalo logično dedukcijo ter uporabno in pozitivistično vzročno raziskavo. Viri so predvsem primarni, podatki pa kvantitativni in kvalitativni. Sekundarne podatke sem zbirala iz izkazov stanja in uspeha obravnavanega podjetja, iz internega gradiva podjetja in iz navedene literature.

Kratek opis poglavij

Opredelila bom naloge strateškega managementa, proces strateškega načrtovanja in ugotavljala vsebino in mesto strateške analize v procesu strateškega načrtovanja. Temeljna naloga strateškega managementa je obvladovanje strateškega potenciala podjetja. Zato je tudi najpomembnejša funkcija managementa načrtovanje strategije, ki ja lahko splošna, temeljna ali poslovna. Strategija organizacije je zasnovana na njenih temeljnih zmožnostih. Osnova trženjske strategije je tržna ponudba organizacije, ki obsega proizvod, pogoje trženja, trženjske poti in trženjsko komuniciranje. Ni nujno, da bo strategija, ki jo neko podjetje uporablja in je zanj uspešna, dobra tudi za naše podjetje. Pomembno je, da oceniš svoj položaj: poglej se, kakšen si, kaj se dogaja na tržišču in izberi pravo strategijo. Pri samem procesu strateškega trženjskega načrtovanja je zelo pomembno, da se uresničijo cilji podjetja. Za vsako podjetje je pomembna analiza konkurenčnega položaja in s tem tudi uvrstitev na lestvici konkurence na tržišču. Podjetje mora najprej analizirati svoj tržni proizvod in storitev, ki jo ponuja uporabnikom, da lahko izdela tržno strategijo. Ugotavljala bom, kakšne modele in metode strateške analize lahko v procesu strateškega načrtovanja uporabimo. Podjetja lahko za analizo uporabijo zelo različne metode in modele od analize verige vrednosti, 7 S modela, Porterjevih petih silnic, pa do scenarijev, teorije iger, simulacije, portfolio analize, delfi metode in SPIN analize, ki jo bom podrobno predstavila v tej diplomski nalogi. Katero od metod bomo uporabili, je odvisno od področja, ki ga želimo analizirati in od dostopnosti podatkov. SPIN analiza je analitična metoda s katero bom sistematično pregledala notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti. Namen analize in predvidevanja okolja je oblikovati celovito sliko bodočih trendov v okolju, ki so pomembni za sedanje poslovanje in bodoči razvoj podjetja. Na osnovi rezultatov tržne analize podjetje izdela strateški načrt za vstop na tržišče.

V empiričnem delu bom na primeru bančne storitve nakazil v tujino preverila uporabnost SPIN analize kot metode analize konkurenčnega položaja. Komitenti banke se vsakodnevno odločajo, katero storitev bi uporabili, katera je za njih boljša,

enostavnejša in cenejša. Western Union Money Transfer je nakazilo v tujino, ki jo opravlja NLB, d. d., vendar pa se komitenti lahko odločijo tudi za navadno nakazilo v tujino, potovalne čeke ali plačilne kartice. S pomočjo SPIN metode bom izdelala konkurenčno analizo teh storitev. Pri analizi zunanjega okolja bom preverila trenutne razmere v državi, v gospodarstvu, kulturo in demografijo ter tehnologijo. Pri analizi panoge bom opredelila strukturo panoge, konkurenco, odjemalce, potencialne nove konkurente ter substitute. Pri analizi notranjega okolja bom preverila kakšen je finančni položaj, programe, ki jih uporabljamo, tržne možnosti, R&R, uporabniške procese, sodelavce, stanje opreme ter pretekle cilje in strategije. Dejavniki notranje prednosti predstavljajo notranjo konkurenčno prednost. Preverila bom, ali bi se z dejavniki notranje slabosti dalo izkoristiti privlačnost tržišča in doseči zastavljene cilje. Preverila bom tudi zunanje okolje, izzive in nevarnosti. Skušala bom odgovoriti na vprašanja, zakaj je WUMT tako pogosto uporabljena in povsod po svetu razširjena storitev. Kaj je z vidika podjetja hitrejše, cenejše in donosnejše ter kaj je primernejše za stranko, ki potrebuje denar v tujini. Na koncu bom podala ugotovitve SPIN analize in banki priporočila določene strategije, s katerimi naj posluje naprej. V sklepu bom podala primernost uporabe SPIN metode za analizo bančne storitve nakazil v tujino.

2 NAČRTOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE

2.1 Naloge strateškega managementa

Organizacijo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom, navajata Biloslavo in Tavčar (2004, 3). Ustanovitelji praviloma tudi oskrbijo organizacijo s primernimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki so potrebna za začetek delovanja.

Organizacija je instrument za doseganje smotrov lastnikov, obenem pa interesna združba sodelavcev in sploh srečevališče interesov udeležencev, to je vseh, ki imajo svoje interese v delovanju organizacije in morejo nanjo pomembno vplivati (Tavčar 2005, 5). Učinkovitost in uspešnost organizacije pri doseganju teh ciljev je merilo za presojanje managerjev. Obvladovanje organizacije zato obsega oba vidika, ker pa je organizacija živ organizem, ki ga tvorijo ljudje in njihovi interesi, pomeni obvladovanje organizacije predvsem obvladovanje ljudi, udeležencev v notranjih in zunanjih okoljih organizacije. Ljudje pa vlagamo svoje zmožnosti, prizadevnost, delo, znanje, večšine v organizacijo zato, ker pričakujemo tam več koristi kot izven nje.

Beseda strategija izvira iz stare grščine in pomeni »generalova umetnost« (st. gr. *strategos general*) in izhaja iz vojaškega izrazoslovja (Vila 1997, 223). Avtor pravi tudi, da se je strateški management razvil iz potrebe po oblikovanju učinkovitega sistema udejanjenja strategije podjetja. Torej je strateški management nadgradnja strateškega planiranja v smeri izvedbene in kontrolne faze. Nekateri avtorji pa pravijo, da je strategija vsaka možna poslovna usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje (Možina et al. 1994, 312). Biloslavo in Tavčar (2004, 15) ugotavljata, da je strategija skupno ime za doseganje ciljev. Vendar pa strategije ne opredeljujejo le načinov nastajanja in razvijanja podjetij, ampak tudi načine ustvarjanja možnosti za to, ugotavlja Belak (2000, 89).

Temeljna naloga strateškega managementa je v iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov podjetja, ki so izraz konkurenčnega položaja podjetja. Podjetju dajejo možnosti za izpolnitev njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Za dosego temeljnih ciljev podjetja ter za uresničitev njegovega poslanstva in smotrov namreč niso dovolj zgolj politični potenciali, temelječi na interesni pripravljenosti podjetja, potrebne so tudi dejanske konkurenčne in lastne zmožnosti za to (Belak 2002, 137). Temeljne zmožnosti so lahko osnova za konkurenčno prednost, če izpolnjujejo tri pogoje: vplivnim udeležencem organizacije nudijo koristi; se pomembno razlikujejo od temeljnih zmožnosti konkurentov in so dovolj trajne, da jih konkurenti ne morejo posneti. Pri storitvenem podjetju je lahko tudi urejeno okolje konkurenčna prednost, ker ima neposreden vpliv na uspešnost in učinkovitost izvajalca storitve, na njegove stroške in nadzor kakovosti. Tudi storitve imajo svoj življenjski cikelus. Pravočasno odkrivanje

nazadovanja in spremenjene oblike storitve so bistvena predpostavka za trajno konkurenčno prednost.

Uspešnost podjetja je odvisna od določitve konkurenčnega položaja – ali podjetje deluje kot vodja, tekmeč, sledilec ali koticar. Glede na to si lahko določi tudi strategijo vstopa na trg. Rastoča konkurenca v vseh pogledih zahteva več sodelovanja med podjetjem in njegovimi dobavitelji, odjemalci, konkurenti in izvajalci posameznih funkcij (Dubrovski 2004, 81). Brez razvoja ni obstoja, pravi Belak (2002, 137) in ker podjetja praviloma želijo obstajati, se morajo tudi razvijati, večati ali manjšati. Podjetja se morajo prilagajati. Na vprašanja, kako in v kakšno smer naj gredo, si odgovorijo s pomočjo metod in modelov za analiziranje in na podlagi tega narejene strategije. Vsaka organizacija ocenjuje probleme organizacije z razvojnega vidika, ugotavlja poslovne priložnosti, ki se ji kažejo, preverja dotedanje razvojne zamisli. O njih odloča in postavlja svoje strateške cilje in plane. Možina meni, da je to planiranje določen proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose organizacije z njenim okoljem danes in jutri (Možina et al. 1994, 299). Podjetje mora poznati svojo panogo in vse razmere v njej, da se lahko opredeli in nadaljnje strateško usmeri.

Strateške možnosti in strategije mora podjetje iskati v svojem okolju in pri sebi samem. Horovitz (1997, 106) ugotavlja, da je storitvena strategija domiselno posredovanje storitev na način, s katerim prekosite svojega tekmečca. Meni, da si podjetje lahko s storitveno strategijo pridobi bistveno prednost, kajti večina podcenjuje pomen storitve v celotnem paketu, ki ga prodajajo (Horovitz 1997, 106). Proizvodi in storitve so steber uspešnosti podjetja. Vendar pa, kot pravi Snoj (1992, 195), morajo organizacije za uspešno nastopanje na vse bolj prepletenih in zahtevnih tujih tržiščih nenehno izboljševati kakovost svoje ponudbe.

Belak s soavtorji (1993, 262) ugotavlja naslednje:

»Kdor ne opazuje aktivno vrednostne verige in procesa (u)porabe pri svojem kupcu in ju ne podpira z inovativnimi storitvami oz. ustreznimi ukrepi za oblikovanje proizvoda, ga bo konkurenca prehitela.«

Na trgih, ki postajajo zasičeni in so pod pritiskom konkurence, lahko proizvode dopolnimo s storitvami in dajemo nove impulze v svojo korist. Nujno potrebno je tudi, da nenehno spremljamo obnašanje kupca, da opazujemo, kako izginjajo obstoječe in nastajajo nove ciljne skupine (Belak et al. 1993, 261).

Načrtovanje poslovne strategije je torej ena najpomembnejših funkcij managementa. Strategija obsega dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje ciljev organizacije. Dejavnosti organizacije imajo dve temeljni sestavini: poslanstvo organizacije, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije; ter usmeritev dejavnosti organizacije, ki opredeljuje koncepte, po katerih organizacija izvaja svoje dejavnosti, uokvirjene v poslanstvo. Urejenost organizacije ima tri ključne sestavine: struktura organizacije opredeljuje vertikalno delitev pristojnosti in odgovornosti ter horizontalno

delitev dela; procesi so dinamičen vidik urejenosti in obsegajo potek izvajanja in spreminjanja temeljnih dejavnosti organizacije; ter sistemi so prežemajoči instrumenti, s katerimi management obvladuje delovanje organizacije. Sredstva organizacije za doseganje ciljev so: materialna, ki so temelj vsake organizacije, kapital, material, osnovna sredstva; ter nematerialna: sodelavci s znanjem, veščinami, izkušnjami in prizadevnostjo (Biloslavo in Tavčar 2004, 15–16). Tavčar meni, da konkurenčna prednost sčasoma kopni, ker tekmeči posnemajo strategije organizacije glede dejavnosti, urejenosti in sredstev (Tavčar 2005, 86).

Usklajenost delovanja, ki obsega notranje in zunanje odnose organizacije, je ključnega pomena za uspešno poslovanje, meni Možina (1990, 171). Zaupanje v podjetje, bodisi zaposlenih in poslovnih partnerjev, je mogoče graditi le na konsistentnem delovanju organizacije. Vsak del organizacije mora delovati usklajeno z drugimi deli, da daje čim večji prispevek s čim manjšo porabo energije (Možina 1990, 171). Tudi zato je potrebno načrtovanje poslovne strategije. Določimo cilje, ki naj bi jih organizacija v prihodnjem obdobju dosegla, in določimo poti, po katerih bo te cilje lahko dosegla.

2.2 Splošne, temeljne in poslovne strategije podjetja

Strategija na ravni podjetja mora zagotavljati moč podjetja nasproti konkurentom, da podjetje dosega postavljene cilje (Kralj 1999, 98). Podjetja pri svojem poslovanju uporabljajo splošne, temeljne in poslovne strategije.

Kot splošne strategije pojmuje strategije, ki so za podjetje splošno uporabne ne glede na raven ali gre za celovito podjetje ali za posamezna poslovna in programska tržna področja. Pri razvijanju teh strategij se izhaja iz ponudbe, konkurence ter virov in lastnega delovanja. Možne splošne strategije so:

- v zvezi s ponudbo: strategija standardizirane masovne ponudbe ali strategija individualne naročniške ponudbe;
- v zvezi s konkurenco: konformistična ali inovativna strategija;
- v zvezi z lastnim delovanjem: strategija ustvarjanja sinergije z notranjimi potenciali podjetja ali strategija ustvarjanja sinergije z vsemi potenciali podjetja (tudi z zunanjimi, predvsem s kupci in z dobavitelji);
- v zvezi z viri: strategija determinističnega obvladovanja virov ali strategija odprte ponudbe virov.

Temeljna strategija celovitega podjetja opredeljuje globalni odnos podjetja do lastnega okolja z izbiro svojih prihodnjih dejavnosti. S temi strategijami podjetja opredeljujejo optimalen izbor svojih prihodnjih dejavnosti in načrtujejo potrebno globalno razporeditev virov za izvedbo teh dejavnosti. Podjetje lahko izbira med strategijami nadaljnega razvoja ali rasti podjetja; strategijami normalizacije, stabilizacije ali učvrstitve in strategijami dezinvestiranja, krčenja ali opuščanja

določenih dejavnosti. Te strategije imenujemo tudi osnovne strategije podjetja. Usmerjene so ali k spreminjanju trgov, k spreminjanju dejavnosti ali pa k spreminjanju obojega.

Poslovne strategije izhajajo iz osnovnih (temeljnih) strategij. Opredeljujejo cilje posameznega programsko-tržnega področja in globalne naloge strateških poslovnih enot za doseg te ciljev. V procesih planiranja razvoja podjetja so vedno v središču pozornosti trgi ter proizvodi in storitve. Pri planiranju teh strategij se management ukvarja z opredeljevanjem in izbiro strategij opuščanja ter spreminjanja obstoječih dejavnosti podjetij in z uvajanjem popolnoma novih dejavnosti in tudi novih trgov ali pa le s spreminjanjem že obstoječih trgov. Tudi pri planiranju poslovnih strategij so v središču pozornosti trg in proizvod ali storitev. Podjetje izbira med strategijo vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo, strategijo diferenciacije proizvodov in strategijo razvijanja tržne niše ali tržne praznine (Belak 2000, 90–91).

Bistvo strateškega planiranja v organizaciji je poiskati odgovor na vprašanje, kako naj organizacija v prihodnje razvija svoj poslovni program (Možina et al. 2002, 307). Nato še ugotavljajo: »Organizacija oblikuje strategije na podlagi izhodišč planiranja, preverjene vizije oz. poslanstva in ugotovitev celovite ocene svojega položaja. Pri tem si postavlja strateške planske cilje na integralen ali inkrementalen način in razvija svojo celovito strategijo, poslovne in funkcijske strategije.« Poslovna strategija kaže, kako bo organizacija pri poslovanju s kako strateško poslovno skupino proizvodov oz. storitev dosegla konkurenčno prednost.

Možina (v Možina et al. 2002, 308) opredeljuje tri generične vrste poslovnih strategij, to je strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije proizvoda ali storitve in strategijo osredotočenja na zadovoljevanje potreb tržnih niš. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti temelji na zakonitosti krivulje izkušenj. Osnovne predpostavke za uspešnost strategije so, da mora organizacija pri poslovanju s to strateško skupino dosegati visok tržni delež. Uporabljati mora sistem distribucije, ki je naravnano na velik obseg poslovanja. Organizacija mora uveljavljati agresivno politiko prodajnih cen, intenzivno oglaševanje, v razvijanju svoje blagovne znamke ne vplaga in posluje s čim manjšimi stroški. Proizvodni proces je avtomatiziran, dostop do surovin in delovne sile je ugoden, stroški zalog minimalni. Dejavnost R&D mora biti učinkovita. Strategija terja razpolaganje s precejšnjim kapitalom. S temi značilnostmi bo strategija dajala dobre rezultate. Strategija je primerna za panogo, kjer imajo proizvodi in storitve stabilne značilnosti.

Poslovna strategija diferenciacije proizvoda ali storitve išče svojo poslovno uspešnost v razvijanju in ponujanju diferenciranega proizvoda ali storitve. Diferenciacija proizvoda ali storitve izhaja iz tega, kako uspe podjetju povezati svojo verigo vrednosti z verigo vrednosti odjemalca (kupca). Podjetje lahko diferenciacijo poveča s tem, da postane edinstveno pri opravljanju svojih diskretnih aktivnosti, ali pa spremeni svojo verigo vrednosti na določen način, ki bo povečal njeno edinstvenost, ki

jo mora stalno razvijati in vzdrževati. Strategija ne sme zanemarjati stroškov. Proizvod mora biti poznan in podjetje mora razvijati svojo blagovno znamko ter biti inovativno. Pri diferenciranih proizvodih gre praviloma za najvišjo kakovost in za nadpovprečno tehnološko raven proizvoda.

Strategija osredotočenja na tržne niše si gradi uspešnost na boljšem zadovoljevanju potreb določenega tržnega segmenta. Strategija je uporabna, če lahko predpostavljamo, da lahko naša organizacija ozko določene naloge opravi učinkoviteje kot kaka druga, ki je v poslovanju usmerjena širše. V okviru te strategije sta še dve strateški možnosti: lahko se usmerimo k temu, da bi najbolje med vsemi konkurenti zadovoljevali potrebe določenih tržnih niš na osnovi nizkih stroškov, ali pa bi ponudili za tržno nišo posebej diferenciran proizvod, ki bo bolje zadovoljeval potrebe te tržne niše kakor proizvodi konkurence (Možina et al. 1994, 326–328).

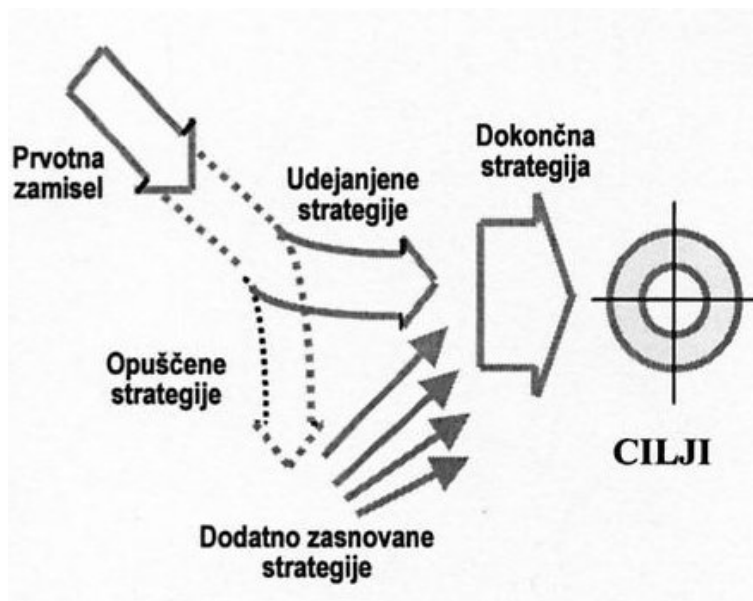
Kakovostno načrtovanje politike organizacije je delno racionalen in delno intuitiven, predvsem pa ustvarjalen in sodelovalen proces, v katerem imajo pomembno vlogo znanja in izkušnje managementa in je pomembna sestavina kulture organizacije. Kakovostno načrtovanje upošteva dinamičnost organizacij in okolij, zato ob izvajanju politike nenehno preverja koristnost vseh sestavin politike in jih organsko nadomešča z novejšimi in bolj obetavnimi (Tavčar 2005, 8–9). Kajti – kdor ne načrtuje, dejansko načrtuje neuspeh (Glas 2002, 40).

2.3 Proces strateškega managementa in strateška analiza

2.3.1 *Proces strateškega managementa*

V strateški načrt vključene strategije niso večne in trajne; nekatere se v spremenjenih okoljih ne obnesejo in nadomestijo jih druge. Strategije se torej dopolnjujejo, zamenjujejo in spreminjajo, marsikatera tudi odpade (Biloslavo in Tavčar 2004, 24). Nove zamisli in nove strategije nastajajo sproti in v stiku z dogajanjem, dokler podjetje ne izvede dokončne strategije in pride do cilja.

Slika 2.1 Postopno snovanje politike organizacije



Vir: Biloslavo in Tavčar 2004, 24

Strateški management je proces identifikacije, izbire in implementacije aktivnosti, ki povečujejo dolgoročno uspešnost organizacije s postavljanjem smernic in ustvarjanjem skladnosti med notranjimi zmožnostmi in sredstvi ter zunanjim okoljem, v katerem organizacija deluje (Biloslavo 2004).

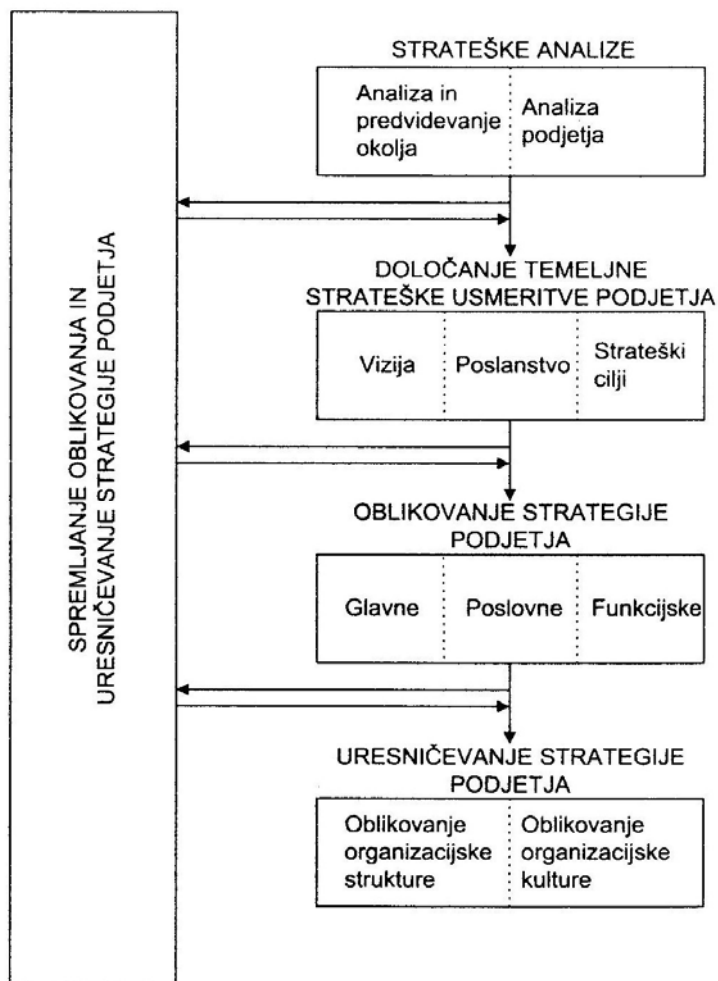
»Proces strateškega managementa je sestavljen iz večjega števila med seboj logično povezanih delnih procesov, faz in aktivnosti. Po vsebini proces strateškega managementa predstavlja oblikovanje vseobsegajoče razvojne usmeritve podjetja (od vizije, misije, do globalne, poslovne in funkcijske strategije) ter uporabo funkcij managementa za njeno uresničitev.« (Vila 1997, 227)

Antun Vila (1997, 229) definira značilnosti strateškega managementa:

- proces strateškega managementa je kontinuiran proces, ki mora biti sestavni del vsakodnevnih vodstvenih aktivnosti;
- posamezne faze sestavljajo ciklično ponavljajoče se naloge, ki potekajo vzporedno in se med seboj prepletajo;
- sprememba rezultata ene faze vpliva na rezultate drugih faz; to pomeni, da obstaja določena povezanost posameznih faz;
- medsebojna povezanost posameznih faz zahteva nenehno povratno preverjanje poteka celotnega procesa;
- proces strateškega managementa je opredeljen kot dinamični sistem, kar pomeni, da se spreminja.

Avtor je opredelil tudi štiri faze procesa strateškega managementa, ki jih prikazujemo v sliki 2.2.

Slika 2.2 Model procesa strateškega managementa



Vir: Vila 1997, 230

V prvi fazi se postavljajo temeljna izhodišča (velikokrat imenujemo to oblikovanje poslanstva, vizije ali postavljanje temeljnih dolgoročnih ciljev poslovanja) ali faza analize okolja in podjetja. Pri tem je treba poudariti, da so faze postavljanja temeljnih izhodišč in faza analize prisotne v vseh modelih. Razlika je samo v zaporedju. V drugi fazi se oblikujejo strategije in cilji podjetja, katerega sestavni del so posamezne strateške analize. V večini modelov lahko zasledimo delitev na osnovi hierarhičnih ravni, katere značilnost je oblikovanje glavne, poslovne in funkcijske strategije. V tretji fazi gre za implementacijo strategije podjetja: za oblikovanje kulture podjetja, organizacijske strukture in sistemov vodenja podjetja ter motivacijo sodelavce za uresničitev postavljene strategije podjetja. V četrti fazi se izvaja kontrola uresničevanja in evalvacija postavljene strategije (Vila 1997, 229–230).

2.3.2 *Strateška analiza*

»Svoje tekmece v službi, politiki, športu in še marsikje dobro poznamo: vemo kakšni so, poznamo njihove dobre in slabe strani, večinoma smo se naučili shajati z njimi. Če pa vprašate podjetnika, direktorja, kdo so konkurenti njegovega podjetja, bo največkrat naštel nekaj svetovnih imen, nekaj zelo velikih podjetij, ki delujejo v mnogih deželah in imajo ogromno moč.« (Tavčar 1996, 29)

Mnogi managerji mislijo, da vedo, kdo so njihovi konkurenti, in so ponavadi prepričani, da o njih kar veliko vedo. Bowman (1994) ugotavlja, da le malo firm posveča potreben čas in energijo podrobnemu spoznavanju svojih konkurentov. Ugotavlja tudi, da vam lahko pomaga, če »poznate svojega sovražnika«, še posebej, če lahko predvidite strateške poteze, ki jih utegne potegniti konkurenca (Bowman 1994, 51).

Podjetje dokazuje svojo uspešnost na tržišču s svojimi programi; ti programi so proizvodi ali družine proizvodov, ki jih podjetje namenja skupinam odjemalcev (segmentom tržišča) s specifičnimi potrebami, željami in pričakovanji (Možina et al. 1994, 775). Tržišče organizacije sestavljajo tako partnerji organizacije kot konkurenti. Glavno izhodišče pri procesu strateške konkurenčne analize je preučitev konkurence, od njihovih značilnosti, proizvodov, trgov, cen pa do oglaševanja in strategij. Viri podatkov so lahko notranji ali zunanji. Podjetje mora poznati svoje konkurente, saj je le tako lahko uspešno. Konkurenti nenehno tekmujejo s podjetjem za čim večji tržni delež. Podjetja analizirajo, kdo so glavni konkurenti, kakšne so njihove prednosti in slabosti, kakšni so njihovi cilji in strategije. Zato je ugotavljanje konkurenčnega položaja za podjetje nujno in potrebno, ker si tako podjetje pridobi pomembne podatke o svojem položaju na trgu in določi, s kakšno strategijo bo poslovalo naprej. Konkurenčne strategije so v podjetju razvite z namenom, da jih uresničimo in s tem dosežemo trajno konkurenčno prednost.

V sodobni konkurenci je vselej težko uspeti, saj se ne trgu srečujemo s sposobnimi, racionalnimi tekmeci (Glas 2002, 40). Dober strateški načrt povečuje naše možnosti za uspeh, čeprav ga ne zagotavlja. Uspešnost podjetja je v največji meri odvisna od trga, zato je treba trg dobro preučiti in poznati. Podjetje mora izbrati najboljše poti za raziskovanje, uporabljati in primerjati več virov podatkov, upoštevati medsebojno odvisnost tržnih situacij in oceniti stroške in koristnost informacij. Možina pravi, da gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Bistvo take celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij (Možina et al. 1994, 306). Spoznavanje tržišč je sistematična dejavnost, ki oskrbuje management s pravočasnimi, zanesljivimi, jedrnatimi in prav ovrednotenimi informacijami o tržiščih; te informacije so dragocene strateške zmožnosti organizacije, meni Tavčar (2002, 44). Pri konkurenčni analizi gre za sistematično in poglobljeno zbiranje in analiziranje informacij o posameznih

konkurentih. Pregledujejo se trendi v okolju, analizirajo tržne možnosti, obseg tržišča in stopnja rasti prodaje. Področja tržnih raziskav zajemajo (Tavčar 2002, 45):

- pregledovanje okolja: ekonomske raziskave, politične razmere, družbeni in tehnološki trendi, pričakovanja udeležencev in analiziranje konkurence;
- analiziranje tržnih možnosti: obseg tržišča, analiziranje segmentov, stopnje rasti tržišča, struktura panog, analiziranje ključnih odjemalcev in ocenjevanje potreb odjemalcev;
- napovedovanje prodaje: kratkoročne in dolgoročne napovedi;
- študije tržišč: analize cen, študije podobe odjemalcev in konkurence ter raziskave medijev;
- analiziranje prodaje: produktivnost in trendi prodaje.

Tavčar (1996, 29–30) je zapisal:

»Ponavadi razmišljamo o konkurentih, s katerimi že imamo težave pri odjemalcih; o njih vemo marsikaj, od tehnologije do ključnih ljudi, od sklenjenih poslov do bančnih povezav ter še kaj. Manj nas zanimajo morebitni konkurenti, češ, saj jih še ne srečujemo in jih morebiti tudi nikdar ne bomo. To je sicer nemara res, res pa je tudi, da veliko tvegamo, če se ne pripravljamo na tekmovanje z njimi. Statistike o propadlih podjetjih pravijo, da večinoma omagajo ob konkurenci – vendar so zanje morebitni konkurenti vsaj dvakrat nevarnejši od obstoječih.«

Na konkurenčnost vpliva veliko število dejavnikov, čeprav je pretežno mišljenje, da so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na konkurenčnost preko stroškovne strani in je tako konkurenčnost generalizacija stroškovne optimalnosti (Sekcija za poslovne analize 1999, 53). Nadaljnje ugotavljajo, da v zadnjem času prihajajo v ospredje tudi mnenja, da na konkurenčnost pomembno vplivajo tudi dejavniki, ki delujejo preko trga, torej preko povpraševanja (Sekcija za poslovne analize 1999, 53).

Z analizo si podjetje tudi odgovori na vprašanja, kaj zmore, kaj zmorejo naši partnerji in kako so zadovoljni naši kupci. Podjetje lahko tvega in sprejema tvegane odločitve, kar ga lahko pripelje v neugoden položaj in propad, lahko pa ima srečo in dosega dobiček. Kljub analizam je prava mera tveganja in intuicije vedno dobrodošla.

2.4 Metode in modeli strateške analize

Nihče ne ve, kaj bo prinesla prihodnost, vendar pa lahko podjetja ostanejo korak pred konkurenti z nenehnimi izboljšavami pri delovnih in proizvodnih metodah, pri tem pa morajo iskati tehnološke priložnosti in njihove nove aplikacije v komercialne namene (Banovič in Jazbec 2004, 230). Pri raziskovanju prihodnosti in ustvarjanju opcij za prihodnost je mogoče uporabiti več različnih poti in metod. Če želi podjetje pridobiti dobre in koristne tržne informacije, mora uporabljati znanstvene metode, ki temeljijo na natančnem opazovanju, napovedovanju in preizkušanju, izbrati najboljše poti za raziskovanje in uporabljati ter primerjati več virov informacij. Analiziranje je

ugotavljanje kakovosti poslovanja in stanj v sedanjosti, preteklosti in bodočnost z razčlenjevanjem in ponovnim sestavljanjem sestavin poslovanja in stanj (Kralj 1999, 153).

Biloslavo in Tavčar (2004, 11) opredeljujeta metode in modele kot učinkovita sredstva za izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti strateške analize. Preden se manager loti snovanja in uporabe modelov za analiziranje, je prav, da poišče odgovore na štiri vprašanja: »Kolikšni bodo stroški?« »Koliko časa bo trajalo?« »Kolikšne bodo prednosti?« »Ali je zadeva sploh prikladna za modeliranje?«

Modeli strateškega načrtovanja obsegajo številne zaporedne stopnje, so razvejani po funkcijah in programih organizacij, razplasteni po hierarhičnih ravneh, terjajo obsežno zbiranje, analiziranje in reševanje informacij, predvsem pa na stotine kompleksnih odločitev strokovnih timov v pogojih delne informiranosti in negotovosti. (Biloslavo in Tavčar 2004, 19)

V procesu strateške analize so najpogosteje uporabljene metode SPIN analiza, analiza verige vrednosti, 7 S model, scenariji, portfolio analiza, delfi metoda, teorija iger, simulacije, krivulja izkušenj in porterjeva analiza konkurenčnosti panoge.

SPIN analiza

Gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Dokler ne opravimo SPIN analize, ne moremo pristopiti k drugim analizam. Priložnosti so rezultat poslovne moči podjetja ali ugodnih okoliščin (rast trga, zvestoba kupcev, dober odnos z odjemalci ...). Slabosti in nevarnosti so posledica slabosti podjetja in neugodnih okoliščin (pomanjkanje sredstev, prevelika zadolženost, konkurenca). Nevarnost lahko postane priložnost, če jo pravočasno zaznamo in ustrezno ukrepamo. Ugotovitev priložnosti, ki jih podjetje lahko izkoristi, in problemov, ki jih mora rešiti, je vodstvu podjetja lahko podlaga za oblikovanje trženjske strategije.

Analiza verige vrednosti

Pri analizi verige vrednosti izhajamo iz predpostavke, da je konkurenčnost organizacije treba meriti prek vrednosti, ki jo ta ustvari za odjemalca, in jo lahko definiramo kot vrednost, ki jo je odjemalec pripravljen plačati za proizvod ali storitev. Veriga vrednosti predstavlja organizacijo kot sestav medsebojno povezanih dejavnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi lahko spremenila začetne vložke v poslovne učinke, primerne za nadaljnjo prodajo (Biloslavo in Tavčar 2004, 24). Uporablja se tako pri razvoju novih kot tudi pri modificiranju obstoječih izdelkov, kadar hočemo doseči povečanje vrednosti. Proučujemo, kako učinkoviteje izvajati aktivnosti, in opazujemo dejavnike, ki ne dodajajo vrednosti. Zanima nas, koliko stroškov imamo pri posameznih aktivnostih in v primerjavi s konkurenti. Verk (2000, 82) meni: »Nekateri strokovnjaki ocenjujejo, da z uporabo analize vrednosti pri razvoju novega izdelka lahko zmanjšamo

proizvodne stroške za 10 %, ne da bi spremenili design izdelka. S spremembo designa pa se lahko ti stroški znižajo tudi do 30 %.«

7 S model

7 S model (imenovan tudi srečni atom) je ime dobil po sedmih sestavinah, ki se v angleščini začnejo s črko S (struktura, smotri, sodelavci, sistemi, stil, strategija, sposobnost). Če želimo, da bo organizacija uspešna, morajo biti vsi elementi med seboj povezani. Model se uporablja za diagnosticiranje posamezne organizacije. Vsi podsistemi so med seboj povezani. Centralno mesto ima glavne enote in cilje, drugi podsistemi so (v grafičnem prikazu) razporejeni okrog osnovnega – zato skica spominja na atom.

Scenariji

Scenariji se uporabljajo, ko gre za dolgoročno načrtovanje. Služijo nam kot orodje, s pomočjo katerega raziskujemo, kako obstoječi sistemi s svojim proaktivnim in reaktivnim delovanjem vplivajo na negotovost v okolju in kakšne nepričakovane spremembe lahko v okolju povzročijo (Biloslavo in Tavčar 2004, 15). Je najpogostejša metoda, ki se uporablja pri analiziranju predvsem makro okolja, pravi Vila (1997, 236). Avtor navaja, da iz izdelanih scenarijev lahko razberemo potek dogodkov, prelomne točke in vzročno-posledične povezave.

Portfolio analiza

Portfolio analiza omogoča, da organizacije ne opazujemo kot monolitne entitete, ampak kot skupek različnih programov, pri čemer je naša pozornost usmerjena na poskus njihove optimalne kombinacije v smislu komu in kako naj razporedimo omejena sredstva organizacije. Pri izdelavi portfolio analize je pomembno, da organizacija pravilno opredeli program (izdelek ali storitev) in programsko enoto. Ta analiza spodbuja management k evalvaciji vsakega programa posebej, k snovanju ciljev zanje ter razdelitvi potrebnih sredstev (Biloslavo in Tavčar 2004, 17–18).

Delfi metoda

Delfi metodo lahko uporabljamo za predvidevanje bodočih trendov. Skupini strokovnjakov postavimo vprašanje o bodočem razvoju nekega pojava. Njihove odgovore, ki morajo biti kvantificirani, statistično obdelamo. Rezultat z novim vprašanjem ponovno pošljemo strokovnjakom. Naloga ekspertov je, da na osnovi dobljenih rezultatov korigirajo svoje stališče. Postopek ponavljamo tako dolgo, dokler ne dosežemo minimalnega konsenza. Strokovnjaki ne smejo komunicirati med seboj. S pomočjo te metode lahko dobimo zelo relevantno oceno o prihodnjih gibanjih določenega pojava.

Teorija iger

Teorija iger je matematična teorija za iskanje konfliktnih okoliščin, nasprotij med delom in celoto, med sistemom in okoljem z namenom oblikovati pravila racionalnega obnašanja v takih okoliščinah (Turk 1987, 299). Vodi k rabi za poslovno odločanje z iskanjem in preverjanjem načinov za doseganje ciljev (pojmovano kot strategije) ter zato potrebna ravnanja (vedenje, obnašanje) (Kralj 1999a, 59).

Simulacije

Simuliranje poslovnega procesa je metoda, po kateri se za določen dejanski poslovni proces zgradi model, ki se ujema z njim v vseh lastnostih, bistvenih za opazovalca. Če po teh lastnostih opazujemo modele, lahko sklepamo, kako bi se obnašal dejanski poslovni proces oz. kako bi se razvijal. Smisel simulacije je v tem, da je model lažje opazovati kot dejanski proces in na njem lahko tudi eksperimentiramo. Hitrost računalnikov je omogočila uporabo metode simulacije pri številnih problemih, ki bi jih bilo sicer treba rešiti bo bolj zapletenih postopkih (Turk 1987, 264).

Krivulja izkušenj

Krivulja izkušenj je grafična ponazoritev empirične zakonitosti, da organizaciji s kopičenjem izkušenj pri poslovanju s kako skupino proizvodov uspeva zniževati relativno višino stroškov tega poslovanja. Odkrili so jo v panogah, ki ustvarjajo visoko dodano vrednost, v kapitalsko intenzivnih panogah in v panogah s kontinuiranim procesom proizvodnje (Možina et al. 1994, 317). Krivulja izkušenj je primerna za odločanje o novostih (nova tehnologija in novi postopki) na osnovi zniževanja stroškov in povečanja učinkovitosti s pridobivanjem spretnosti in izkušenj (Kralj 1999a, 60).

Porterjeva analiza konkurenčnosti panoge

Porter je bil vodilni strokovnjak na področju industrijskih analiz. Razvil je analizo privlačnosti panoge, s katero lahko podjetje oceni svoje delovno okolje. Privlačnost panoge določajo po Porterju naslednji elementi: vstopanje novih ponudnikov; pogajalske moči kupcev; nevarnost nadomestnih proizvodov ali storitev; pogajalske moči dobaviteljev; konkurenčni boji med obstoječimi konkurenti v panogi. Na tej osnovi lahko ocenjujemo atraktivnost panoge, v kateri podjetje posluje. Prav tako predstavlja Porterjeva analiza dobro osnovo za postavljanje strategije konkuriranja v panogi (Vila 1997, 237).

Dejstvo je, da se metode in modeli vse bolj uporabljajo kot pomoč pri vodenju podjetja. Trebar (1993, 31) dvomi o uporabnosti in učinkovitosti orodij glede na vložena sredstva. Sprašuje se: »Koliko organizacij je presojo uporabilo tako, da so postale konkurenčne na svetovnem trgu?«

Presoja mora (Trebar 1993, 31):

- zbirati dejstva, ki pomagajo zmanjšati tveganje neizogibnih stroškov;
- postati orodje vodstva, ki nudi odkrito informacijo o stanju sistema upravljanja, dejanskih sposobnostih presojanega in nepristransko povratno informacijo o stanju pogodbenih in zakonskih obveznosti;
- odkrivati vzroke problemov in ponuditi ustrezne rešitve;
- po naravi mora biti sistematična in analitična;
- poslovno usmerjena;
- usmerjena v prihodnost.

Preden se manager loti snovanja in uporabe modelov za analiziranje, je pomembno, da preveri, ali je zadeva dovolj pomembna in nujna za analiziranje, ali je urejanje zadeve dovolj zgledno, ali ima zadosten interes, da zadevo uredi, in ali se bo analiziranja lotil sam. Modeli so zelo uporabni, saj olajšujejo in izboljšujejo urejanje zadev in odločanje, vendar so tudi nevarni, saj nekritična raba zavaja v zmotne in škodljive odločitve (Tavčar 1998, 108). Predvsem pa modeli sami ne morejo urejati zadeve, nadomeščati razumnega analiziranja in odločanja ter ustvarjalnosti managerjev, še zlasti pa ne morejo napovedati prihodnosti in zmanjševati tveganja pri ocenjevanju izidov odločitev.

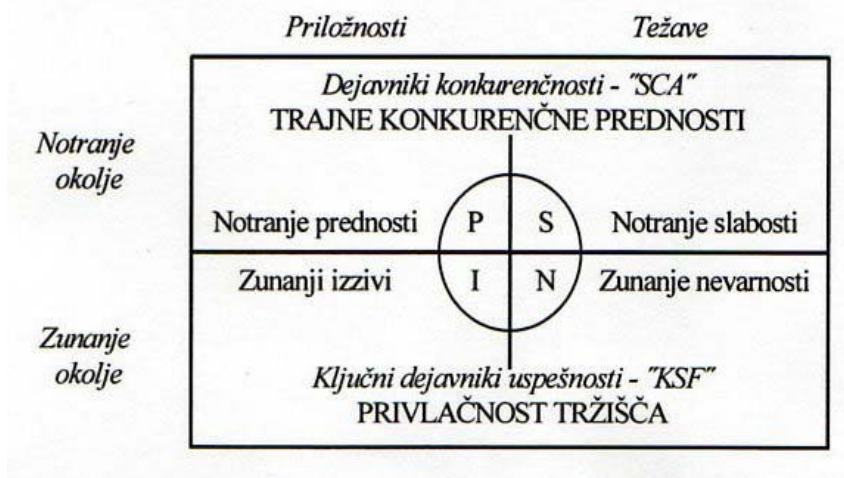
3 SPIN ANALIZA

Ugotavljanje konkurenčnega položaja je za podjetje nujno in potrebno, ker si tako podjetje pridobi pomembne podatke o svojem položaju na trgu in določi, s kakšno strategijo bo poslovalo naprej. Uspešnost podjetja je odvisna od določitve konkurenčnega položaja in izbire temeljne strategije. Za izbiro strategije je namreč zelo pomembno poznati in presoditi strategijski pomen notranjih in zunanjih strategijskih prvin, ki določajo stopnjo prostosti pri delovanju obravnavanega subjekta in drugih subjektov, s katerimi se srečuje v okolju. Poznati je treba lastne moči in slabosti, pa tudi moči in slabosti partnerjev, zaveznikov, konkurentov in drugih nasprotnikov, ki so seveda stvarni, navidezni in morebitni, po pomenu pa strateški in nestrateški. V ta namen je treba spoznati in oceniti strukture in potenciale na ravni podjetja, njegovih delov in posameznih funkcij z vidikov denarja, izvajalcev, njihovih lastnosti in znanj, posloводства in njegovih navad ter kulture, produktov in značilnosti trga ter opaženih sprememb na njem (Belak et al. 1993, 377).

Podjetja lahko uporabijo več različnih metod in tehnik za ugotavljanje konkurenčnega položaja. Ena od njih je tudi SPIN analiza (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) oziroma SWOT analiza (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Ko je postala znana, je analiza SWOT postala osnova strateške analize. SPIN analiza predstavlja učinkovit način informiranja za izgradnjo nove poslovne strategije in načrtovanja. Analiza je relativno hitra, jasna in učinkovita in zato tudi tako pogosto uporabljena ter za uspešno poslovanje podjetja zelo pomembna. Vendar pa, kot večina analiz, ki jih dela management, tudi SPIN analiza ne daje specifičnih odgovorov na vprašanja. Kralj (1999a, 142–145) meni, da je treba analizirati poslovanje podjetja skozi njegove finance, sredstva, zaposlene, procese in izide. V mnogih primerih SPIN metoda ne zagotavlja zadostnega strateškega vpogleda, ki je potreben za izdelavo dobre strategije za prihodnost. Razlog za to se delno skriva v kategorizaciji vidikov podjetja, tako prednosti kot slabosti. Čeprav jo pogosto postavljamo kot eksplicitno, pravi Bowman (1994, 105), da ta tehnika kar kliče po vprašanju: »Prednosti v zvezi s čim?« »Slabosti v primerjavi s čim?« »Na kakšni osnovi lahko nekaj označimo kot prednost?« »Ali vsi člani managementa po svoji oceni uporabljajo enaka merila?« ...

Proces analiziranja pri strategiji trženja storitev se začne s spoznavanjem tržišča, nadaljuje z opredeljevanjem splošne trženjske usmeritve in za tem tržne ponudbe za posamezen storitveni program, naposled pa konča z izdelavo načrta za ta storitveni program (Tavčar 2002, 146). Devetak (1999, 22) navaja, da je raziskava trga sistematično delo, ki temelji na znanstvenih metoda zbiranja, registriranja in analiziranja vseh problemov v zvezi s prometom, prodajo in potrošnjo dobrin (proizvodov in storitev). Nato ugotavlja, da je namen raziskave trga ugotoviti družbene potrebe, kupno moč, velikost in značilnost trga; posebno pozornost pa posvečamo potrošniku in konkurenci (Devetak 1999, 22).

Slika 3.1 SPIN model



Vir: Biloslavo in Tavčar 2004, drugi del, 11

Torej pri SPIN analizi skušamo ugotoviti, kaj ima določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njene glavne slabosti. Ob tem pa iščemo tudi poslovne priložnosti za organizacijo in glavne nevarnosti, s katerimi se bo morala soočiti.

K razvoju SPIN analize lahko pristopimo v štirih korakih. Navedeno so analizirane sestavine notranjega in zunanjega okolja organizacije, s katerimi ocenjujemo konkurenčno prednost in privlačnost tržišča.

Slika 3.2 Pristop k izdelavi SPIN analize

Korak 1 →	Korak 2 →	Korak 3 →	Korak 4
Analiza širšega zunanjega okolja	Analiza panoge	Analiza notranjega okolja	Končna SPIN analiza
Področja analize 1. Država 2. Gospodarstvo 3. Kultura in demografija 4. Tehnologija	Področja analize 1. Struktura panoge 2. Konkurenca 3. Odjemalci 4. Potencialni novi konkurenti 5. Substituti	Področja analize 1. Finančni položaj 2. Programi 3. Tržne zmožnosti 4. Zmožnosti raziskave in razvoja 5. Organizacijska struktura 6. Sodelavci 7. Stanje opreme 8. Pretekli cilji in strategije	Področja analize 1. Notranje prednosti 2. Notranje slabosti 3. Zunanji izzivi 4. Zunanje nevarnosti
Postopek	Postopek	Postopek	Postopek
1. Opredeliti ključne dejavnike, ki bodo najverjetneje vplivali na organizacijo 2. Spremljati informacije o ključnih dejavnikih okolja 3. Izbrati metodo za napovedovanje teh dejavnikov 4. Napovedati trende za izbrane dejavnike 5. Opredeliti izzive in nevarnosti za organizacijo v skladu z izdelanimi napovedmi.	1. Analizirati povpraševanje po proizvodih (izdelkih in storitvah) 2. opredeliti ključne dejavnike uspešnosti v panogi 3. Analizirati konkurenčnost znotraj panoge 4. Opredeliti in analizirati konkurente 5. Opredeliti ključne prednosti in slabosti organizacije v primerjavi s konkurenti 6. Opredeliti izzive in nevarnosti za organizacijo glede na njegovo konkurenčnost	1. Analizirati vsako izmed naštetih področij organizacij 2. Opredeliti notranje prednosti in slabosti kot rezultate analize	1. Opredeliti stopnjo privlačnosti tržišča in zmožnosti organizacije 2. Zapisati zaključke o potrebnih strateških akcijah.

Vir: Biloslavo in Tavčar 2004, drugi del, 14

3.1 Notranje okolje

Z analizo znotraj organizacijskih dejavnikov moramo ugotoviti vplive notranjih relevantnih dejavnikov. Gre za analizo lastnih prednosti in slabosti. Z njima primerjamo konkurenčni položaj podjetja s ključnimi konkurenti na trgu. Primerjamo storitveni program, stroške, promocijo, distribucijske poti, prodajno mrežo, cene, osebje, izkušnje in sposobnosti ...

3.1.1 Notranje prednosti

Prednosti so viri, sposobnosti ali druge oblike prednosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. Predstavlja torej razpoznavno prednost v primerjavi s konkurenco (Vila 1997, 263).

Elementi, ki so najpogosteje navedeni v SPIN analizi, so naslednji (Biloslavo in Tavčar 2004, 13):

- možnost doseganja ekonomije obsega,
- izkoriščanje krivulje učenja,
- tržni vodja,
- posebna znanja in veščine na ključnih področjih poslovanja,
- stroškovna predanost,
- kakovost in privrženost vršnega in srednjega managementa,
- ustrezni finančni viri,
- prožnost proizvodnih zmogljivosti,
- inovacijski procesi in rezultati,
- zavzetost sodelavcev za stalni napredek,
- sodobna delovna sredstva in oprema,
- dobro ime,
- uveljavljenost blagovnih znamk,
- diferenciranost proizvodov,
- kvaliteta proizvodov oz. storitev,
- veščine za oglaševanje in pospeševanje prodaje,
- patentirana tehnologija.

Ivanko (2004, 224) meni, da si mora organizacija, če nima utemeljenih konkurenčnih prednosti pred svojimi konkurenti, te pridobiti.

Poleg zgoraj naštetih so konkurenčne prednosti organizacije še (Ivanko 2004, 224):

- inovacije, sposobnost uvajanja novih izdelkov, razvoj in raziskave, patenti, tehnologije;
- proizvodnja, struktura stroškov, fleksibilnost proizvodnih operacij, oprema, zmogljivosti;
- finance, dostopnost do kapitala, lastna sredstva, kratkoročni krediti, vlaganje drugih organizacij;
- poslovodni in drugi vodilni delavci, kakovost najvišjih vodilnih in srednje vodilnih, poznavanje dejavnosti, kultura, strateški cilji in načrti, lojalnost, fluktuacija, kakovost strateškega odločanja;
- marketing, ugled proizvodov glede kakovosti, izdelčna diferenciacija, ugled imena organizacije, usmerjenost na uporabnike, segmentacija, distribucija izdelkov, kakovost prodajalcev, servis izdelkov;

- baza kupcev, število in lojalnost, delež na trgu, rast segmentov, ki jim organizacija dobavlja proizvode.

3.1.2 Notranje slabosti

Slabosti so omejevalni viri, tehnologija in druge oblike slabosti in predstavljajo tiste elemente, ki zmanjšujejo konkurenčno sposobnost podjetja (Vila 1997, 263).

Elementi, ki so najpogosteje navedeni v SPIN analizi, so naslednji (Biloslavo in Tavčar 2004, 13):

- nejasna vizija ali strateška usmeritev,
- zaostajanje na področju raziskav in razvoja,
- majhen tržni delež,
- pomanjkanje znanj in veščin na ključnih področjih poslovanja,
- neuspešno izvajanje sprejetih strategij,
- nezadostno število kakovostnega vršnega in srednjega managementa,
- neustrezni finančni viri in šibak denarni tok,
- neustrezna organizacijska struktura,
- pomanjkanje inovativnosti,
- neizdelan sistem stalnega napredka,
- zastarela oprema in višji stroški vzdrževanja glede na konkurenco,
- na slabem glasu zaradi napak v preteklosti,
- neuveljavljena blagovna znamka,
- nediferenciranost proizvodov,
- nizka kakovost proizvodov oz. storitev,
- pomanjkanje veščin za oglaševanje in pospeševanje prodaje,
- ozek nabor proizvodov.

3.2 Zunanje okolje

Vsaka organizacija je odprt in dinamičen poslovno-organizacijski sistem. Razumljivo je, da na poslovanje organizacije vpliva kar nekaj dejavnikov iz okolja.

3.2.1 Zunanji izzivi

Priložnosti predstavljajo določene, podjetju naklonjene okoliščine ali trendi v okolju. Spremembe na trgu zaradi tehnoloških, regulacijskih ali drugih dejavnikov, lahko v trenutku ustvarijo za podjetje ugodne trende in okoliščine (Vila 1997, 263).

Elementi, ki so najpogosteje navedeni v SPIN analizi, so naslednji (Biloslavo in Tavčar 2004, 13):

- nova tržišča in tržne niše,
- novi proizvodi,

- možnost za diverzifikacijo,
- visoka rast tržišča,
- šibkost konkurentov,
- ugodne socialne in demografske spremembe,
- ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju,
- možnosti za prevzem podjetij,
- možnosti za nova strateška povezovanja,
- rast mednarodnega tržišča,
- pozitiven ekonomski cikel,
- širitev nabora proizvodov za zadovoljevanje potreb novih odjemalcev.

3.2.2 Zunanje nevarnosti

Nevarnosti so podjetju nenaklonjene okoliščine in trendi v okolju, ki lahko predstavljajo veliko nevarnost za razvoj in obstoj podjetja.

Elementi, ki so najpogosteje navedeni v SPIN analizi, so naslednji (Biloslavo in Tavčar 2004, 13):

- vstop novih konkurentov,
- nadomestni proizvodi,
- večja moč odjemalcev in dobaviteljev,
- nizka rast tržišča,
- povečana konkurenčnost,
- neugodne socialne in demografske spremembe,
- neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju,
- nove tehnologije,
- novi zakonski predpisi o konkurenčnosti poslovanja,
- neustrezna valutna razmerja,
- negativen ekonomski cikel,
- spremenjeni okusi in potrebe odjemalcev.

Da bi SPIN analizo lahko uspešno izvedli, je treba upoštevati naslednje (Biloslavo in Tavčar 2004, 12):

- dejavnike notranje prednosti in notranje slabosti ocenjujemo z vidika potreb odjemalcev na tržišču, ki ga zadovoljujemo in zmožnosti konkurentov;
- dejavniki notranje prednosti in notranje slabosti morajo biti opredeljeni v razmerju do naših konkurentov (ni dovolj, da smo samo »dobri«, moramo biti »boljši kot«);
- dejavnike trajne konkurenčne prednosti in privlačnosti tržišča ocenjujemo s pogledom v prihodnost, ne v preteklost;

- v kolikor ne moremo razmejiti, ali je posamezen dejavnik naša prednost ali slabost, ga zapišemo ločeno z obeh vidikov;
- analiza mora razlikovati med stanjem, kjer bi organizacija želela biti, in stanjem, kjer dejansko je;
- dejavnikom je ustrezno dodati krajšo razlago oz. opombo;
- dejavnike ocenimo s pomočjo lestvice, npr. od 0 do ± 5 , in ocene prikažemo v profilnem diagramu.

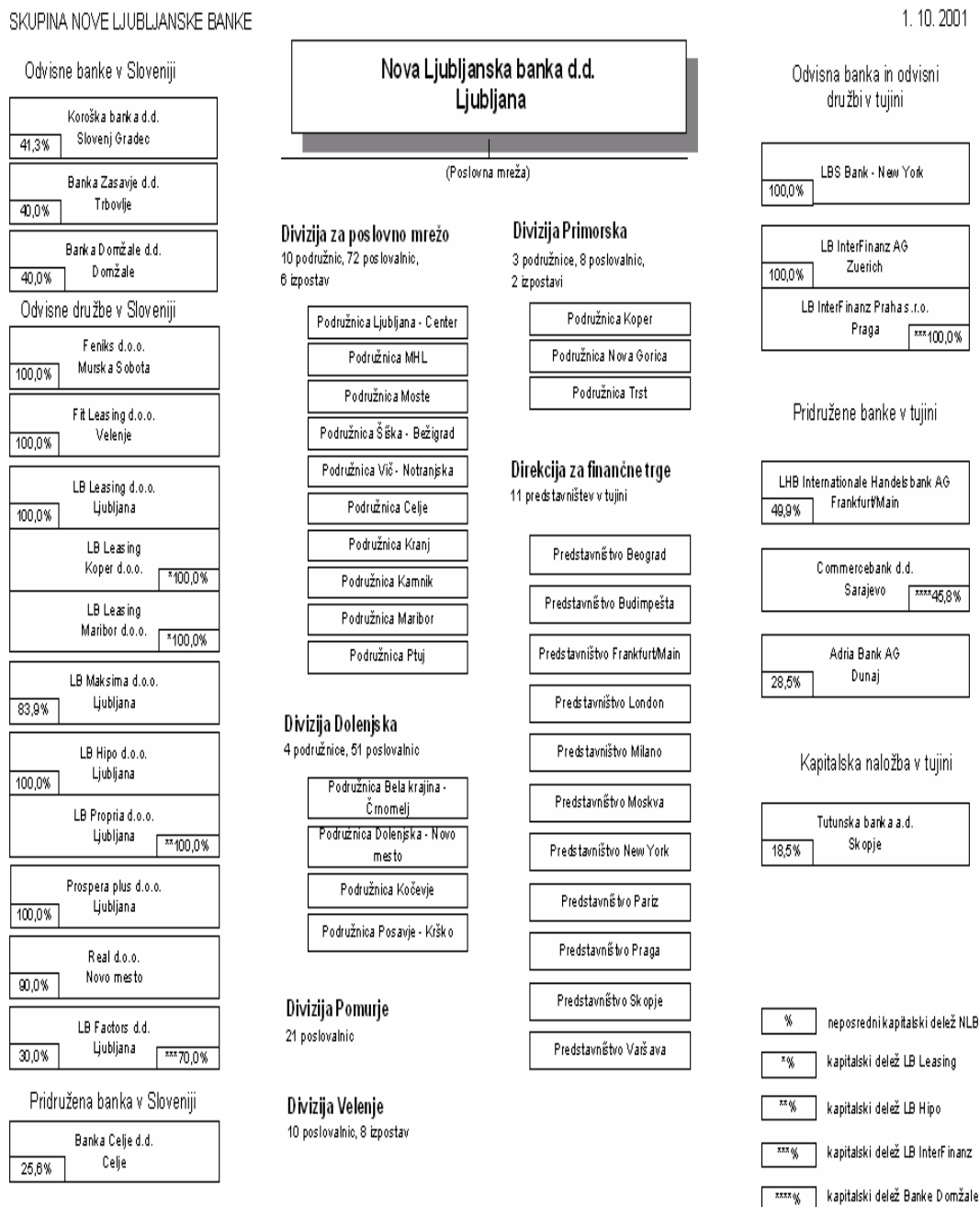
Skušamo pa se izogniti naslednjim napačnim pristopom (Biloslavo in Tavčar 2004, 12):

- izdelamo SPIN analizo, ne da bi pri tem osvetlili ključna vprašanja razvoja in uporabe temeljnih zmožnosti podjetja;
- preveč samokritično ocenjujemo posamezna področja poslovanja, ki nam jih kupci in konkurenca sicer priznavajo kot uspešne;
- pri izdelavi SPIN analize upoštevamo neobvladljivo veliko število vplivnih dejavnikov, ne da bi jih skušali logično združevati in razvrstiti po pomembnosti;
- SPIN analizo enačimo s strategijo;
- strateške analize zaključimo s SPIN analizo, ne da bi uporabili še kak drug model ali metodo;
- po zaključku SPIN analize se ne vprašamo, kakšen je pomen njenih rezultatov za naš položaj in kakšne možnosti se nam odpirajo ali kakšnim nevarnostim se lahko izognemo.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA IN STORITVE

4.1 Predstavitev podjetja NLB, d. d. Ljubljana

Slika 4.1 Organigram NLB, d. d.



Vir: <http://www.nlb.si>

Nova ljubljanska banka, d. d. je delniška družba. Njen večinski lastnik (delničar) je Republika Slovenija s 83,08 %. Nova ljubljanska banka, d. d. je univerzalna banka z

licenco Banke Slovenije za opravljanje vseh bančnih poslov v Sloveniji in tujini. Opravlja dejavnosti poslovnega bančništva, investicijskega bančništva in varčevanja. S svojo razvejeno poslovno mrežo nudi storitve doma in v tujini za individualne stranke, javne ustanove, obrtnike ter mala, srednje velika in velika podjetja. Prek svojih subsidiarnih oz. hčerinskih podjetij upravlja tudi investicijske sklade, se ukvarja z nepremičninami, opravlja lizišne storitve, posle izvoznega faktoringa in finančnega svetovanja (<http://www.nlb.si>).

Nova ljubljanska banka, d. d. je največja slovenska banka, saj ima največje tržne deleže na ključnih področjih poslovanja.

Banka je ustanovljena z namenom, da bo opravljala bančne in druge bančne storitve, za katere je pridobila predpisano dovoljenje Banke Slovenije, kot tudi vse druge posle, ki jih lahko opravlja banka v skladu z vsakokrat veljavnimi predpisi. Banka lahko v skladu z vsakokrat veljavnimi predpisi opravlja posle v Republiki Sloveniji in v tujini (<http://www.nlb.si>).

Njen osnovni interes je stalno pridobivanje novih znanj, ki omogočajo hiter odziv na potrebe in želje komitentov. Interes komitentov njenih storitev je v prvi vrsti kakovostna storitev v čim krajšem izvedbenem roku.

Slogan Nove ljubljanske banke je »Kaj lahko storimo za vas?«, saj banka kot sama vedno teži k vedno večjemu številu komitentov in k zadovoljitvi njihovih potreb.

Nova ljubljanska banka je vodilna banka v Sloveniji; je zaupanja vredno slovensko podjetje, odgovorno do uporabnikov storitev, zaposlenih, lastnikov in okolja. Vrednote podjetja so: zadovoljstvo komitentov banke, lastnikov in zaposlenih, odličnost, zanesljivost, zaupnost, tradicija ter odgovornost do okolja.

Lahko trdim, da je Nova ljubljanska banka, d. d. nekaj več od ostalih bank v Sloveniji, saj edina ponuja komitentom i-banko in e-banko ter telefonsko banko. V zadnjem času pa so njeni veliki konkurenti SKB, d. d., A banka; Nova KBM ... Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so na slovenski trg prišle tudi mnoge druge, zelo močne banke, kot sta npr. Bank Austria Creditanstalt, d. d., Kartner Sparkasse AG ...

Banko vodi, predstavlja in zastopa uprava, ki jo sestavljajo predsednik uprave mag. Marjan Kramar, člani uprave mag. Andrej Hazabent, Pierre Van Keirsbilck, mag. Matej Narat, Borut Stanič, Erik Marcel Hugo Luts. Uprava predstavlja vršni management Nove ljubljanske banke. Cilji vršnega managementa so ustvariti dobro ime in skupino, ki se lahko konkurenčno spopada z drugimi bankami v Sloveniji, kar jim zelo dobro uspeva. Vršni management ima točno določene cilje, ki jih banka dosega. Vsak nov cilj predstavlja za družbo in skupino tudi izziv, tako za management podjetja kot tudi za delavce družbe in skupine.

Nova ljubljanska banka posluje z vsakoletnim dobičkom, ki pa se iz leta v leto povečuje. S tradicijo in varnostjo poslovanja si je Nova ljubljanska banka ustvarila

visok ugled v očeh javnosti in je zaupanja vredno podjetje. Trenutno je v njej zaposlenih 3.619 delavcev.

4.2 Pomembnejši zgodovinski koraki pri ustvarjanju mreže WUMT

Ime Western Union je del ameriške zgodovine in se začne z izumom in nadaljuje z razvojem pošte in telegrafije. V pionirskih časih ameriškega »Divjega zahoda« je podjetje Western Union poleg drugih dejavnosti s hitrimi sli na konjih in s poštnimi kočijami dostavljalo poštno in denarne pošiljke. Pri tem so nenehno tekmovali s podjetjem Pony Express in se že tedaj pričeli hvaliti, da Western Union »pozna najhitrejši način za pošiljanje denarja«. Namesto sistema hitrih slov na iskrih konjih in poštnih kočij so v zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja postali najhitrejši s pomočjo računalnikov (Western Union International 2000, 7).

Od avgusta 2003 se je družba razdelila na dva dela, storitve Western Uniona za denarna nakazila omogočata Western Union Financial Services, Inc., ameriška družba (za denarna nakazila v Združene države Amerike, Kanado in Mehiko in iz teh držav ter za posle komercialnih storitev), in Western Union International Limited, irska družba (za vsa druga denarna nakazila) prek mreže pooblaščenih agentov in zastopnikov po vsem svetu (Western Union International 2003, 4–6).

Prvo uspešno hitro nakazilo denarja so v NLB d.d. opravili 29. marca 1994, do danes pa so opravili že izredno veliko število transakcij, tako pošiljanja kot prejemanja denarja. Poslovalnice NLB, d. d. in bank bančne skupine danes spadajo v veliko družino 200.000 Western Unionovih vplačilno-izplačilnih mest v 195 državah na vseh celinah.

5 IZDELAVA SPIN ANALIZE

SPIN analiza je analiza celovitega položaja in stanja podjetja. Vodstvu podjetja omogoča izdelavo vsestranske analize sedanjega stanja. V osnovi je sestavljena iz dveh analiz. Prva obsega analizo okolja (priložnosti in nevarnosti) in uporablja zbrane podatke in informacije iz analize in predvidevanja okolja podjetja. Drugi del analize uporablja zbrane podatke in informacije iz analize podjetja z namenom identificirati slabosti in prednosti podjetja. Združitev rezultatov obeh analiz nam prikaže celovito sliko podjetja v povezavi s trendi (ugodnimi ali neugodnimi) v okolju. Iz celovitega prikaza sedanjega stanja lahko management poveča podporo pozitivnim dejavnikom v podjetju in sprejme sklepe za odpravo slabosti. V povezavi s pregledom trendov v okolju ima management možnost sprejemanja odločitve o bodočih alokacijah virov in s tem usmerja razvoj podjetja.

Uporablja se za načrtovanje strategije poslovanja in kot lastna samoanaliza pred začetkom izvajanja projekta. Gre za metodo, s katero preverimo, kje smo dobri ali slabi, kaj lahko izboljšamo in kaj nam grozi. Tako se podjetje lahko pripravi na nevarnosti in izkoristi priložnosti, ki jih trg ponuja.

5.1 Analiza širšega zunanjega okolja

Analiza širšega zunanjega okolja zajema področja države, gospodarstva, kulture in demografije ter tehnologije.

Država

Razmere, v katerih poslujejo podjetja, so se v zadnjih desetletjih močno spremenile. Naraščajoča stopnja konkurenčnosti, vse bolj napredna tehnologija, kompleksni proizvodni procesi, nove zahteve trgov in kupcev in drugi dejavniki zahtevajo od podjetja polno angažiranost in nenehen boj za preživetje. Z novim ekonomskim sistemom se je z vstopom Slovenije v EU odprl prosti pretok kapitala, blaga, storitev, ljudi in informacij. Produktivnost, stroški, izkoriščenost kapacitet, dobiček, racionalizacija, donosi, dodana vrednost, inovativnost in kreativnost, konkurenca, izboljšave in napredek, mobilnost, prihranki in rezerve, roki, kakovost, transparentnost, odgovornost, hitrost reakcij, rast, ekspanzija idr. so zapovedi novega ekonomskega sistema.

Pred desetimi leti se je NLB, d. d. med prvimi v tedanji vzhodni Evropi kot 70. država priključila sistemu Western Union Money Transfer. NLB, d. d. je bila prvih osem let in pol prvi in edini slovenski agent Western Uniona in je orala ledino na področju prepoznavnosti in promocije novih storitev. Vendar pa država kljub temu, da je storitev odobraval, nanj ni imela velikega vpliva. Samo politiko, način poslovanja in stroške ter provizijo določa center WU-ja v Bruslju, medtem ko se mora banka držati slovenskih zakonov – zakon o preprečevanju pranja denarja.

Vsak hip se lahko zaradi ekonomskih ali političnih razlogov destabilizira sistem kakšne države in posledično seveda tudi podjetij, organizacij, družb. Razlog je lahko nenadna ukinitvev agenta WU ali pa omejitvev poslovanja določenih agentov, za kar pa mora vedeti celotna mreža po svetu. O takih dogodkih so v najkrajšem možnem času obveščeni vsi agenti. Enak sistem obveščanja velja tudi v primeru spremembe pravil, navodil ali organizacije poslovanja.

Bistvenega pomena, da sistem res lahko služi svojemu namenu, je, da je v WU mrežo vključenih čim več držav sveta, ki imajo na svojem področju čim več svojih agentov. V Sloveniji je to recimo banka, v svetu pa so to letališča, hoteli, podzemne železnice, pošte, menjalnice, trgovine, turistične agencije, avtobusne postaje ...

Gospodarstvo

Z vstopom Slovenije v EU so se Sloveniji odprle meje poslovanja tudi v tuje države. Kot so na slovenski trg vdrle tuje banke, tako se NLB, d. d. lahko širi na tuji trg. Slovenija je vse bolj in bolj odvisna od mednarodnega okolja, predvsem od gospodarskih aktivnosti v Evropi. Je del dogajanj v tem prostoru in mora obvladati svojo produktivnost, ki je bistveno prenizka za zahteve okolja. Vendar je kljub svoji majhnosti gospodarsko že visoko razvita. Njen vpliv na WUMT je ugoden, saj je storitev WUMT za Slovenijo prinesla še dodaten ugled v očeh ostalih držav. K temu je veliko pripomogla tudi razvejanost poslovne mreže banke. Pomembnejši tržni cilj banke je tudi hitrejši vstop na tuje trge. S svojim »dobrim imenom« bi lahko v tujini prevzela del tržnega deleža tujim bankam, ki to storitev ponujajo.

V Sloveniji so že obvezne navedbe cen v slovenskih tolarjih in v evrih. Prejem denarja preko WU-ja je pri nas možen samo v nacionalni valuti. Potrebna bi bila čim prejšnja posodobitev sistema in možnost izplačila sredstev v evrih še pred zakonsko določenim datumom, saj stranke že sedaj želijo izplačila v evrih.

Kultura in demografija

Kljub majhnosti Slovenije glede prebivalstva in števila uporabe WU transferjev pa se NLB edina v družbi 195-ih držav lahko pohvali z distribucijo WU tudi po sodobnih tržnih poteh. Prejem in pošiljanje denarja lahko uporabniki Teledoma in Kliko opravijo kar po tej poti.

V današnjem času se življenje odvija hitreje kot pred petdesetimi leti. Nihče več nima časa, poslovni ljudje in managerji samo hitijo. Kultura se uveljavlja z določenim načinom dela, težko jo je spremeniti in je trdno zasidrana v organizaciji. Takšen način življenja nas sili v iskanje vedno boljših in hitrejših rešitev. Čeprav smo ljudje včasih zaprti in nezaiteresirani za novosti, pa nas hitrost življenja sili v to. Potreba po takšnem nakazovanju sredstev v tujino pa se s tem veča, saj je hitra in enostavna, kar ji daje še dodatno prednost. Posledično upadajo ostala navadna nakazila v tujino in poslovanje s potovalnimi čeki. Vse bolj pa narašča tudi uporaba plačilnih kartic. Slogan WU-ja pove

pravzaprav vse: »Najhitrejši način pošiljanja denarja kamorkoli po svetu!« V nekaj minutah lahko prejemnik prejme denar v najbolj oddaljenem delu sveta. Bistvo je, da je poslovanje za stranko čim bolj preprosto, udobno, uporabno, brez zamud, kadarkoli in kjerkoli po svetu.

Tehnologija

Poslovna politika banke pri vključevanju poslovalnic za opravljanje storitev Western Union Money Transfer je bila od začetka takšna, da vsaka naša poslovalnica, ki lahko opravlja blagajniško poslovanje v tolarjih, opravlja tudi storitve hitrega nakazovanja denarja po svetu. Nekoliko kasneje so se za opravljanje storitev dogovorili tudi z bankami bančne skupine NLB. Storitve hitrega nakazovanja denarja po svetu potekajo v Sloveniji izključno v tolarjih. Tudi v večini od 195 držav, ki so trenutno vključene v sistem, storitve opravljajo v domači valuti.

Od samega začetka so želeli, da bi storitev Western Union Money Transfer opravljali tudi preko sodobnih tržnih poti. Zato so med poslovalnice, ki opravljajo storitve hitrega nakazovanja denarja po svetu, že leta 1994 vključili telefonsko banko Teledom, kasneje pa še spletno poslovalnico Klik NLB. S trženjem storitev Western Union Money Transfer preko sodobnih tržnih poti so med vsemi Western Unionovimi agenti po svetu pričeli prvi in bili dolga leta edini.

Varnost poslovanja preko WU je zagotovljena z dobrim informacijskim sistemom in standardi. Za program za dejansko izvedbo nakazila v tujino preko WUMT sistema je poskrbel Western Union International. Vsak CSC v sistemu in vsak novi agent je registriran z unikatno izdelano kodo, ki se imenuje Account Number. Ta koda je identifikacijska koda, s katero je agentu omogočeno in dopuščeno poslovanje in servisiranje. Account Number vsebuje najpomembnejše operativne podatke posameznega agenta. Identificira ga kot potrjenega, uradnega uporabnika WU softwara. V sklopu te kode je še Term ID, ki je za vsak PC skonfiguriran tako, da ga host prepozna in dovoljuje uporabo. Poleg tega ima vsak pooblaščen agent svoj ID, to je trimestna številka operaterja, in svoje geslo. Na ta način je zagotovljena informacijska varnost poslovanja. Vendar pa komunikacija med poslovalnico in CSC še vedno poteka preko telefaks sistema. Tudi stranke, ki želijo opraviti nakazilo oz. prejem denarja, vnašajo podatke v obrazec ročno. Banka lahko vidi svojo priložnost v novem programu, kjer bi bančni delavec vnesel podatke v računalnik, jih natisnil in dal natis stranki v podpis. Pošiljanju preko telefaksa se ni mogoče izogniti zaradi obveznega podpisa stranke.

Tudi posodobitev sistema in možnost izplačila v evrih bi bila za banko prednost in priložnost pred KBM banko, ki se je v lanskem letu priključila mreži WUMT.

5.2 Analiza panoge

Analiza panoge zajema področja strukture panoge, konkurence, odjemalce, potencialne nove konkurente ter substitute.

Struktura panoge

Mreža WU je razdeljena na področja, ki zajemajo več držav. Za vsako področje je odgovoren poseben operacijski center, ki ima pod svojim okriljem Customer Service Centre, ti pa svoje agente oziroma poslovalnice z zaposlenimi.

V Sloveniji storitev WUMT tržita dve banki, NLB, d. d. in KBM, d. d. Drugod po svetu pa so to poleg bank lahko tudi železnice, pošte, avtobusne postaje, bencinske črpalke in turistične agencije. Vedno več agentov se priključuje mreži WUMT in vedno več držav se odloča za ponujanje te storitve. Leta 1998 je bilo 50.000 vplačilno-izplačilnih mest, leta 2001 že 100.000, danes pa je vključenih 195 držav z 225.000 vplačilno-izplačilnimi mesti. Iz tega lahko sklepamo, da se tukaj obrača vedno več denarja in vrednosti močno naraščajo.

Konkurenca

Edina konkurenca NLB, d. d. na slovenskem trgu je Kreditna banka Maribor. Z vstopom v WU mrežo se je management Kreditne banke Maribor odločil veliko oglaševati. Ker pa je slovenski trg iz preteklega desetletnega obdobja WU poistovetil z NLB, se je število strank in transakcij povečalo v NLB. Ko bodo tuje banke vdrle na naš trg z isto storitvijo, bo NLB izgubila tržni delež in stranke. V skoraj dveletnem prostem pretoku trga med državami še nobena tuja banka v Sloveniji ni uvedla te storitve, saj je slovenski trg že zapolnjen s to storitvijo.

Odjemalci

WU je za širjenje oziroma uspešno trženje storitve opredelil tri ciljne skupine uporabnikov: delavci na začasnem delu v tujini, turisti in študentje ter poslovni ljudje:

- Delavci na začasnem delu v tujini
Milijone ljudi po svetu opravlja svoje delo izven meja svoje matične dežele, v tujini. Svoj zaslužek tedensko ali mesečno pošiljajo svojcem, svojim družinam v svojo domovino. Marsikomu od njih je pošiljanje denarja po sistemu WU hitrejši in lažji način pošiljanja denarja v domovino kot pa uporaba bančnih plačilnih sistemov, zlasti uporaba plačilnih sistemov s tujino.
- Turisti in študentje
Mladi ljudje, ki študirajo v tujini, so večinoma odvisni od denarne podpore svojcev. Tudi spoznavanje sveta s potovanji se lahko pogosto nadaljuje le s pomočjo denarnih prispevkov, ki jih preko sistema WU lahko prejmejo od

svojih bližnjih. Enako je z vsemi turisti tega sveta. Čeprav so potovanja načrtovana do zadnje podrobnosti, nikoli ne vemo, kdaj nas bo doletelo nekaj nepričakovanega. Lahko se nam zgodi, da nam nepridiprav ukrade denarnico z vsem našim trenutnim imetjem v daljni tujini. Morda smo nekje denar pozabili, morda pa želimo plačati nekaj, česar prvotno nismo načrtovali. V nekaj minutah lahko od staršev, sorodnikov, znancev prejmemo denar v 195 držav sveta.

– Poslovni ljudje

Veliko je podjetij, zlasti manjših, ki bi se zaradi neugodnega bančnega sistema oziroma njihove ponudbe ali lokacije odloči za druge alternative finančnega poslovanja. Zaradi ugodnih tržnih analiz so na WU pripravili ponudbo oziroma niz storitev za tovrstne uporabnike.

Nova ljubljanska banka je postala članica mreže leta 1994, ker je videla v tej storitvi možnost dodatne ponudbe vsem svojim strankam in tudi potencialnim novim strankam. Pošiljanje in prejem denarja pomeni v Sloveniji obisk ene izmed poslovalnic, to pa je priložnost pridobiti tudi tiste uporabnike, ki še niso komitenti banke. Največji uporabniki te storitve so predvsem turisti in študenti, ki potujejo po svetu. Trend nakazil narašča predvsem med poletnim časom in je najmanjši proti koncu leta. Tudi število delavcev, ki so na začasnem delu v tujini in pošiljajo denar domov, je veliko. Pri njih je trend nakazil konstanten, večinoma gre za iste pošiljatelje, ki denar pošiljajo istim prejemnikom.

Potencialni novi konkurenti

NLB, d. d. ima povsod po Sloveniji zelo razvejano poslovno mrežo. Najmanj poslovalnic ima na gorenjskem območju in prav tam bi se lahko našel novi konkurent, kot je Gorenjska banka, d. d.

Tuje banke, ki so že odprle svoje poslovne prostore na slovenskem trgu, te storitve na slovenskem trgu še ne ponujajo. Tu gre predvsem za avstrijske banke: Bank Austria Creditanstalt, d. d. in Kartner Sparkasse AG.

Substituti

Vse banke imajo v svoji tržni ponudbi tudi nakazila v tujino, potovalne čeke in plačilne kartice.

Navadna nakazila v tujino uporabljajo predvsem podjetja, saj je pri tem nakazilu treba imeti odprt račun v tuji banki, kamor se nakazuje. Navadno nakazilo v tujino (Swift nakazilo, Target nakazilo, čezmejno nakazilo in Step 2 nakazilo) potuje na račun v tujini do sedem delovnih dni, kar za stranko, ki denar potrebuje takoj, ni ugodno. V Sektorju za nakazila v tujino v NLB, d. d. sem dobila podatek, da so nakazila fizične osebe za fizično osebo, odkar je WU, zelo upadla. V zadnjih letih jih skorajda ni (točnega podatka nisem uspela dobiti), izjema so fizične osebe, ki nakazujejo na svoj

račun v tujini z namenom varčevanja. Provizija za nakazilo v tujino znaša 0,10 % od zneska oz. najmanj 2.500 tolarjev pa do 50.000 tolarjev.

NLB, d. d. svojim komitentom ponuja tudi potovalne čeke American Express. Čeki so izdani v valutah ameriški dolar, kanadski dolar in evro. Potovalni ček je nadomestilo za tujo gotovino. Ob kraji ali izgubi jih je mogoče preklicati in v 24 urah stranka dobi nove čeke. Nakup čeka je za komitenta strošek, ki znaša 1,1 % od zneska, prodaja neunovčenega čeka pa 500 tolarjev na ček.

Komitenti lahko v tujini poslujejo tudi s plačilnimi karticami: Eurocard, Visa in Maestro kartica osebne računa. Poslovanje s karticami narašča, saj so danes dostopne vsem ciljnim skupinam.

Tabela 5.1 Stroški po plačilnih karticah

Plačilne kartice	Letna članarina	Provizija za dvig gotovine	
		Doma	V tujini
Eurocard	4.000	2.500 SIT oz. 3,5 % od zneska	2.500 SIT oz. 3,5 % od zneska
Karanta	3.000	dvig ni možen	
Debetna kartica	članarine ni	provizije ni	400 SIT oz. 1 % od zneska
Visa	4.000	2.500 SIT oz. 3,5 % od zneska	2.500 SIT oz. 3,5 % od zneska
WUMT	članarine ni	ni določena v %, odvisna je od zneska od 1.800 SIT naprej	ni določena v %, odvisna je od zneska od 1.800 SIT naprej

Vir: www.nlb.si marec 2006

Tabela 5.1 prikazuje strošek članarine in provizije za dvig gotovine na bankomatih po plačilnih karticah NLB.

Tabela 5.2 Primerjava stroškov nakazila

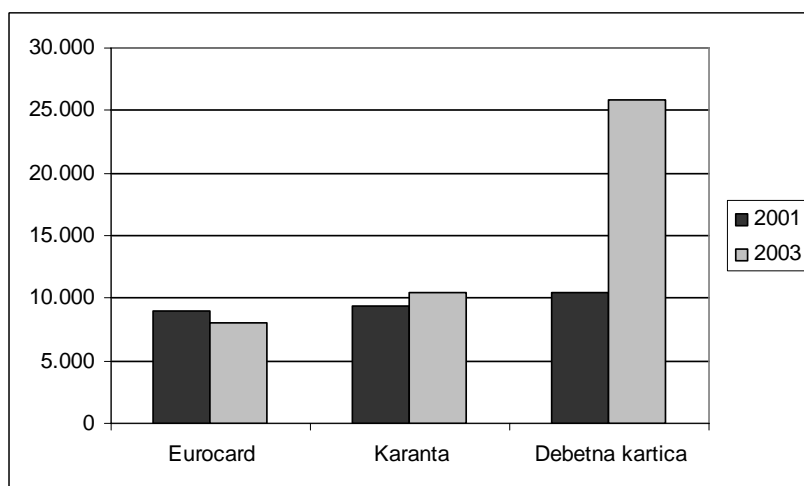
Plačilno sredstvo	Zneski nakazila v SIT		
	50.000	200.000	500.000
WUMT	4.400	8.000	21.500
Navadno nakazilo	2.500	2.500	2.500
Eurocard ali Visa	2.500	10.000	25.000
Maestro kartica	400	1.600	4.000
Potovalni čeki	550	2.200	5.500

Vir: avtor

V tabeli 5.2 sem primerjala stroške, ki jih stranka mora plačati, ko pošilja nakazilo, oz. ko s plačilnimi karticami dviguje gotovino na bankomatu ali v banki. Čeprav so

stroški pri nakazilu preko WUMT večji kot pri navadnem nakazilu, ga stranke več uporabljajo ravno zaradi hitrosti in enostavnosti nakazovanja. Dvig s plačilnih kartic je omejen na 50.000 sit dnevno in zato je potrebno za dvig večjih zneskov več dni zapored na bankomat ali banko in vsakič plačati provizijo za dvig. Tudi zato je WUMT konkurenčnejši od ostalih plačilnih sredstev.

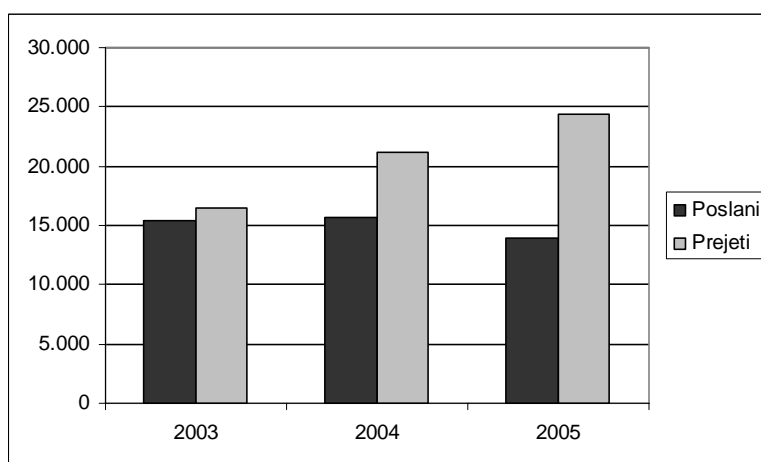
Slika 5.1 Naraščanje plačil s plačilnimi karticami



Vir: www.bankart.si marec 2006

Slika 5.1 prikazuje nakupe in plačila s plačilnimi karticami v letu 2001 in 2003. V letu 2003 je banka komitentom zamenjala bančne kartice za debetne kartice, s katerimi je možen nakup in plačilo blaga in storitev.

Slika 5.2 Število poslanih in prejetih WU-jev v letu 2003, 2004 in 2005



Vir: Nova ljubljanska banka 2006, 5

Slika 5.2 prikazuje število poslanih WU-jev v preteklih treh letih. Število poslanih nakazil je v lanskem letu upadlo in plan ni bil dosežen, medtem ko se je število prejetih nakazil močno povečalo in je bil plan za 4 % presežen.

Iz primerjave lahko sklepamo, da plačila s karticami iz dneva v dan bolj naraščajo, papirnati denar je zamenjala plastika. Povečuje se tudi trend prejetih nakazil WUMT, medtem ko se je trend poslanih nakazil v lanskem letu zmanjšal.

5.3 Analiza notranjega okolja

Analiza notranjega okolja zajema področja finančnega položaja, programe, tržne zmožnosti, zmožnosti R&R, uporabniške procese, posebnosti pri pošiljanju denarja preko WUMT, sodelavce, stanje opreme ter pretekle cilje in strategije.

Finančni položaj

Kot vsako podjetje je seveda tudi WU ustanovljen z namenom ustvarjanja zaslужka in profita. WU je v NLB omejen le na Will Call Money Transfer. To pomeni, da omogoča pošiljanje in prejemanje denarja v vseh 195 državah, ki so vključene v mrežo.

Banka ima dobiček od provizije poslanih nakazil v tujino, in sicer: 30 % dobi agent pošiljatelj, 30 % dobi agent prejemnik, 40 % dobi WU. Od 30 %, ki jih dobimo v tej delitvi, se znesek spet deli, in sicer: 70 % dobi poslovalnica, kjer je bilo naročilo oddano, 30 % dobi CSC. V letu 2004 je imela NLB od provizij 62.181.840 SIT dobička, s tečajnimi razlikami pri WUMT pa je ustvarila 28.596.000 SIT dobička. Tečajna razlika je razlika v tečaju v času od nakazila denarja do tečaja, po katerem je bilo nakazilo v tujini izplačano. S podpisom pogodbe je banka potrdila tudi svojo udeležbo pri promociji. Od prihodkov so obvezni financirati 10 % v promocijo storitve. Glede na število poslanih transakcij je donosnost kar velika.

Pri plačilnih karticah ima banka dobiček od članarine, ki je seveda večja, kot je fizična vrednost kartice (plastika). Pri nakupih strank s plačilnimi karticami morajo trgovine banki plačevati provizijo, ki je določena individualno glede na velikost prodajnega mesta. Tudi zato se manjša podjetja ne odločijo za plačila s plačilnimi karticami. POS terminali za plačila s plačilnimi karticami so najeta in se mesečna članarina plačuje podjetju Bankart d. o. o.

Programi

Ponudnikov denarnih storitev oziroma transferjev je v svetu ogromno. Uporabniki imamo na izbiro veliko alternativ in možnosti izbiranja. WU izberejo milijoni ljudi zaradi več lastnosti:

- Čas oziroma hitrost transferjev
Stranke želijo in potrebujejo denar v najkrajšem možnem času. WU zagotavlja transfer v nekaj minutah v katerikoli del sveta. Potovalne чеke lahko stranke

kadarkoli unovčijo v bankah ali na poštah. Dvig s kartice je možen na vseh bankomatih. Navadno nakazilo v tujino traja do sedem delovnih dni.

- Priročnost oziroma uporabnost storitve
Ta lastnost je ena pglavitnih; ker je mreža agentov razprostrta preko 195 držav, kjer servisira storitev 200.000 agentov, je praktično dosegljiva povsod. Pri plačilnih karticah, potovalnih čekih in navadnem nakazilu v tujino so uporabniki storitev omejeni na poslovni čas banke oz. pošte in na iskanje bankomatov. Pri WUMT pa so agenti tako pošte kot železnice, turistične agencije, trgovine, bencinske črpalke ...
- Zanesljivost poslovanja
Biti zanesljiv pomeni poslovati brez napak. Če do napake vendarle pride, jo je treba odstraniti, popraviti, urediti nemudoma in takoj, kar velja za vse načine poslovanja.
- Zaupanje v varnost in korektnost poslovanja
Stranke morajo zaupati vsem korakom poslovanja. Verjeti morajo, da je njihovo nakazilo v varnih rokah. Nekatere stranke so še vedno nezaupljive do bankomatov po lanskem nenehnem »skimmingu« kartic. Ravno tako kot gotovino je treba tudi potovalne čeke skrbno varovati. Vendar pa lahko v primeru izgube ali kraje stranka v 24 urah prejme nove.
- Vljudnost in spoštljivost do vsake stranke
Vsaka stranka na kateremkoli delu sveta je obravnavana enako, prijazno, ustrezljivo in spoštljivo. Pomembno je, da je potreba stranke tista, ki je pri poslovanju najpomembnejša. Predvsem v storitvenem sektorju se kontaktne osebe tega dejstva močno zavedajo, saj, kot pravijo, »že nasmech dela čudeže«.

Vsak agent mreže WU se mora teh konkurenčnih lastnosti zavedati, jih imeti v zavesti. Vse tri ciljne skupine uporabnikov nedvoumno predstavljajo ljudi, ki so trenutno ali za določeno obdobje preko meja svoje matične države. Vsi ti ljudje se srečujejo na turističnih lokacijah, v hotelih, restavracijah, na letalih, pri sklepanju poslov in ravno njihov glas, glas od ust do ust, je tisti, ki bo uspešnost storitve širil.

Tržne zmožnosti

NLB, d. d. ima v Sloveniji že zelo razvejano poslovno mrežo, poslovalnice so skoraj v vsakem malo večjem kraju. Razpredenost poslovne mreže omogoča poslovanje preko WU po vsej Sloveniji. Čeprav se management zaveda pomembnosti tržne naravnosti, je oglaševanja o tej storitvi premalo. Potrebne bi bile dodatne tržne raziskave o potrebah po nakazilih in v katerem obdobju med letom jih je največ. Ponavadi trend močno naraste v poletnem času, od junija do avgusta, ko storitev WU uporabljajo predvsem popotniki.

Zmožnosti raziskave in razvoja

Banka ima dobro informacijsko tehnologijo in tehnologe. Z razvojem so prišli že tako daleč, da je storitev WUMT možna tudi preko telefonske banke Teledoma in internet banke Klik. Teledom in Klik sta se izkazala kot zelo uspešna in velikokrat uporabljena za storitev WU. V primeru, ko so slovenski popotniki potrebovali denar, je komitent preprosto poklical Teledom in si lahko iz svojega transakcijskega računa sam nakazal sredstva v tujino in jih lahko tudi že takoj dvignil. Enako velja pri Kliku: če ima komitent kartico s sabo, si lahko sam nakaže oz. mu sredstva sredi noči, ob nedeljah in praznikih, kadarkoli, lahko nakaže nekdo od domačih, on pa jih v tujini lahko takoj dvigne, npr. na bencinski črpalki, ki je tudi v nedeljo odprta.

S tehnologijo, ki jo ima banka, bi lahko naredili program, v katerega bi bančni delavec v poslovalnici vnesel podatke, jih natisnil, dal stranki v podpis in jih po telefaksu poslal v CSC.

WU storitev ima prihodnost tudi v poslovnih transakcijah. Tukaj bi bilo treba več vložiti v razvoj in nadgraditi sistem. Potrebni bi bili dogovori z Western Union International o dokupu programa za dodatno ponudbo. Banka bi lahko naredila raziskavo o nujnosti uporabe dodatne storitve pri komitentih, ki nakazujejo preko navadnih nakazil v tujino – tu gre predvsem za podjetja.

Povsod po svetu uporabljajo isti program za prejem in nakazila WU. Problem predstavljajo pisanje črk Đ, Č, LJ, Y. Različni jeziki po svetu jih drugače razumejo in vpisujejo. Zaradi napačnega vnosa prejemniku iz varnostnih razlogov denarja ne izplačajo. Potrebno bi bilo samo eno navodilo o pisanju teh črk, ali blokada pisanja šumnikov.

Eksotične države imajo več omejitev in dodatne zaščite, kar terja večjo mero pazljivosti. Tečaj WU-ja se večkrat dnevno spremeni in stranka lahko prejme večji ali manjši znesek nakazila, kot je pričakovala. Kljub dobri tehnologiji pa je problem v banki premajhno število računalnikov, saj se zato čakalna vrsta strank podaljšuje.

Osnovne in pomembnejše raziskave in razvoja programov pa opravljajo v glavnem centru Western Union International in banka na to žal nima velikega vpliva. Seveda jim lahko pošlje svoje predloge, ki jih ustrezno obravnavajo in program ter sistem nadgradijo.

Uporabniški proces

Stranka, ki želi prejeti ali poslati denar v tujino, se oglasi v poslovalnici NLB in izpolni obrazec za prejem oz. nakazilo denarja. Vanj vpiše: znesek, državo prejema nakazila, ime in priimek prejemnika, ime in priimek pošiljatelja, točen naslov pošiljatelja, označeno ustrezno polje, ali bo imel prejemnik veljaven osebni dokument, in podpis pošiljatelja. Če prejemnik nima osebnega dokumenta, sta obvezna testno vprašanje in odgovor, vendar le do zneskov 1.000 USD v tolarški protivrednosti.

Komercialist dopolni obrazec z zneskom provizije in z morebitnimi dodatnimi stroški v primeru dodanega sporočila, ki ga pošiljatelj sporoča prejemniku denarja.

Dokument z vsemi potrebnimi podatki pošlje komercialist iz poslovalnice po telefaksu v Customer Service Center (CSC). V Centru pooblaščen operator preveri, ali so navedeni vsi potrebni podatki in jih vnese v sistem. Takoj, ko korektne podatke potrdi, mu sistem pošlje povratno informacijo, to je desetmestna koda transferja, imenovana MTCN (Money Transfer Control Number). To kodo operator WU vpiše na obrazec in ga po telefaksu odpošlje nazaj v poslovalnico. Stranka mora v poslovalnici počakati na sporočilo iz centra Western Uniona NLB, da je nakazilo opravljeno. Dokaz za to je vpisana kontrolna številka nakazila (MTCN) v desnem delu obrazca.

Tisti trenutek, ko sistem pošlje povratno informacijo o transferju MTCN, lahko prejemnik denar že dobi oziroma mu ga v tujini že lahko izplačajo.

Komitent je pri nakazilu oz. prejemu omejen na čas, ko je poslovalnica odprta, razen če gre za prejem po Kliku NLB ali Teledomu.

Za stranke je celotna čakalna doba, od izpolnitve obrazca pa do potrdila o opravljeni storitvi, lahko kar dolga – tudi do ene ure. Pošiljanje po telefaksu je sicer dokaj hitro opravljano, vendar pa sta v CSC samo dva računalnika namenjena nakazilom preko WU-ja in je zato čakalna doba pri njiju tudi do 30 minut, v času povečanega povpraševanja po nakazilih pa še daljša. Agent v CSC preveri podatke in jih vnese v računalnik, seveda mora ob morebitni reklamaciji sodelovati s CSC-jem v Costa Ricci, obenem pa tudi odgovarjati na telefonsko povpraševanje in dajati informacije o nakazilih ter prejemih.

Tudi pri navadnem nakazilu v tujino mora stranka priti v banko in izpolniti obrazec, ki ga bančni delavec vnese v računalnik in dokument pošlje v Sektor nakazil v tujino. V tem sektorju se nakazilo še enkrat vnese v računalnik, zato da vzpostavimo par z nakazilom, vnesenim v enoti. Nakazila se večkrat dnevno pošiljajo v tujino, na tujo banko, kjer se nakazani znesek preknjiži na račun, za katerega je nakazilo namenjeno.

Tudi potovalne čeke je treba kupiti v banki in jih v tujini unovčiti v banki ali na pošti.

Najlažje je poslovanje s plačilno kartico, kjer stranka samo poišče bankomat in sredstva že lahko dvigne. Seveda pa je za izdajo kartice tudi potreben enkratni obisk poslovalnice in oddaja vloge za kartico.

Nekatere posebnosti pri pošiljanju denarja preko WUMT

– Fiksirani znesek

Pošiljatelj lahko vplača poljuben tolarski znesek, ki je prejemniku izplačan po trenutno veljavnem tečaju, ki ga določa WU za posamezno državo. V primeru, ko pošiljatelj želi, da prejemnik dobi natančno določeno vsoto denarja v valuti države, v kateri je, lahko znesek tudi fiksira. To pomeni, da navede npr.

izplačilo 300 USD v Ameriki, komercialist vzpostavi zvezo z operaterjem WU, ta za navedeno državo vnese želeni znesek in dobi natančno tolarsko protivrednost. Pri nakazilu s fiksnim zneskom je zelo pomembno, da komercialist to izbiro nedvoumno in natančno navede na obrazec za pošiljanje in dokument v najkrajšem času pošlje v center.

- **Dodatno sporočilo**
Če želi pošiljatelj prejemniku karkoli sporočiti, znaša strošek za deset besed 300 SIT, za vsako nadaljnjo besedo pa 30 SIT. V nekaterih državah storitev omogoča tudi obveščanje prejemnika o nakazilu, in sicer po telefonu ali s telegramom. Strošek obveščanja znaša 400 SIT.
- **Testno vprašanje in odgovor**
Nemalo je strank, ki pošiljajo denar svojcu, ki je v daljni tujini doživel nepredviden ali neljub dogodek; morda je izgubil denarnico in osebni dokument ali pa so mu oboje ukradli. V takem primeru se v tujini ne bo mogel identificirati drugače kot s pravilnim odgovorom na testno vprašanje, ki ju navede pošiljatelj. Običajno gre za vprašanja in odgovore, kot so: Ime sestre? Ime ji je Marija. V primeru uporabe testnega vprašanja mora pošiljatelj o tem natančno poučiti prejemnika. V primeru najmanjšega odstopanja od podatkov v sistemu prejemniku denarja ne bodo izplačali. Poleg tega velja pri tovrstni uporabi storitve za dodatno varnostno omejitev, to je višina zneska, ki ne sme presegati 1000 USD v tolarski protivrednosti.
- **Izjeme glede testnega vprašanja in odgovora**
Izjeme so nakazila v večino afriških držav (kar je navedeno v knjigi agentov WU ali pa na Centru WU), kjer sta testno vprašanje in odgovor obvezna ne glede na znesek in ne glede na prisotnost osebnega dokumenta.
- **Omejitve pri nekaterih državah**
Na podlagi rangiranja držav na tiste, kjer poslovanje poteka varno in so stabilne, in nekatere, ki so s tega vidika rizične, WU postavlja določene omejitve. Gre predvsem za afriške države, kjer velja omejitev glede dnevne višine izplačila posameznemu prejemniku ali pa je obvezno navesti tudi testno vprašanje in odgovor.

Poslovanje preko WUMT je za stranko preprosto. Dolga in malce zapletenejša je pot, ki se dogaja »za odrom« in za katero stranka pravzaprav ne ve. Tudi posebnosti pri pošiljanju denarja so za stranko prednost in veliko olajšanje za vse, ki so v tujini ostali brez vsega, ker so jih okradli ali pa nujno potrebujejo denar.

Sodelavci

Delovno osebje je strokovno dobro usposobljeno in do strank prijazno. Kljub dobro zasnovani organiziranosti in usposabljanju osebja je v določenih organizacijskih enotah čutiti strah in negotovost pred WU-jem. V poslovalnicah je to vidno predvsem pri starejših sodelavcih, predvsem zaradi neznanja tujega jezika – angleščine. V CSC-ju je dobro usposobljeno delovno osebje z znanjem več tujih jezikov.

Sprotno informiranje agentov je zelo pomembno. Sistem je sestavljen iz velikega števila različnih držav, ki delujejo v različnih političnih in gospodarskih sistemih, imajo različno možnost odzivnosti, fleksibilnosti, različno možnost varnosti, zaupanja, vzdrževanja poslovanja. WU je svoj sloves in ugled gradil leta. Kljub intenzivnemu širjenju mreže, kljub različnim kulturam, navadam in življenju zaposlenih v sistemu, je cilj sistema ohraniti in še povečevati ugled, zaupanje in s tem seveda uspešnost. Zaradi tega je organiziranih veliko srečanj in konferenc celotne mreže in tudi posameznih področij. Gre za delovna srečanja, izobraževanja in izmenjavo mnenj in izkušenj, ki naj bi pripomogla k vzdrževanju standardov kakovosti, ki vsebujejo:

- Zaupanje uporabnikov
Nikoli ne razpravljaj o podrobnostih nakazila z nikomer drugim, kot le s prejemnikom nakazila, pošiljateljem nakazila in s pooblaščenim predstavnikom WU. Nikoli ne dovoli nobeni nepooblaščenim osebam, da preverja, kontrolira, gleda ali posluša informacije o nakazilih.
- Spoštovanje uporabnikov storitve
Do vseh strank ali ljudi, ki se o storitvi šele začenejo informirati, bodi spoštljiv, četudi je stranka slabe volje, razdražena, nezadovoljna ali celo žaljiva. Ves čas moramo imeti v zavesti dejstvo, da se človek počuti bolje, če mu damo možnost, da pove in izrazi svoje mnenje ali svoj vidik. Stranke nikoli ne prekinjaj, ko izraža svoje mnenje. Pomembno je uporabljati fraze, ki izražajo našo pripravljenost, spoštovanje: hvala, prosim! Skušaj naslavljati stranko z njenim imenom in priimkom.
- Komuniciranje
Stranko informiraj natančno in razumljivo z vsemi karakteristikami storitve, takoj jo seznanjaj s stroški in tečaji WU. Razloži pošiljatelju, da dobi vsak potrjeni transfer svojo desetmestno kodo, MTCN (Money Transfer Control Number), ki naj jo sporoči prejemniku denarja. Na vsako vprašanje, ki ga zastavi stranka, skušaj odgovoriti takoj. Če nisi povsem prepričan o pravilnosti odgovora, poišči informacijo v najkrajšem možnem času.
- Preverjanje in potrjevanje informacij
Vsako informacijo preveri in potrdi še v času, ko imaš stranko pred seboj. Pomembno je, da izvedeš transfer v času, ko je stranka prisotna. Le tako se

lahko izogneš nepredvidenim situacijam. Če nisi prepričan, da si stranko pravilno razumel, ji postavljalj dodatna, a prijazna vprašanja. Podatke, ki jih navaja stranka in jih je treba vnesti v sistem, ponovi za stranko.

- **Kultura in običaji**
Spoštuj vse različne kulture in običaje.
- **Priročnost in uporabnost**
Naj bo uporaba WU za stranko uporabna. Spoštuj strankin čas. Ponudi strankam priročne lokacije za poslovanje in ponudi najboljši urnik obratovalnega časa poslovalnice. Priskrbi brezplačno telefonsko linijo za splošne informacije.
- **Udobnost**
Prostor, kjer posluješ, naj bo za stranko udoben, estetski, čist in varen. Obrazci, ki jih stranka za poslovanje potrebuje, morajo biti vedno na voljo.
- **Pritožbe in reklamacije**
Pritožbe in reklamacije je treba rešiti hitro in učinkovito. Če rešitve ne moreš ponuditi sam takoj, se nemudoma posvetuj z vodjo ali WU. Uredi vse reklamacije tako hitro, kot je to le mogoče, in zadovolji stranko tako, da bo ohranila zaupanje v poslovanje.
- **Možnosti izbire**
Stranki vedno omogoči vpogled v vse različne možnosti, ki jo zanimajo. Vedno preveri listo agentov za državo, ki stranko zanima, še zlasti naslove agentov in njihov obratovalni čas. Glede na to, da imajo nekatere eksotične države nekatere omejitve oziroma dodatne zaščite, to možnost preveri, še preden potrdiš pošiljanje denarja.
- **Pazljivost**
Posebno pazljiv bodi pri vnosu podatkov v sistem, raje porabi kako minuto več kot premalo za korektnost potrjenih podatkov.
- **Upoštevanje navodil**
Vedno natančno upoštevaj navodila poslovanja WU in zakonodajo države (NLB, d. d. 1994).

Stanje opreme

Delovno okolje in informacijski sistemi so dobro zasnovani. Varnost poslovanja je zagotovljena z informacijskih sistemom in s standardi.

Pretekli cilji in strategije

Od leta 1994, ko je bilo opravljeno prvo nakazilo in ko smo imeli po eno nakazilo na teden, pa do danes, ko je izvedenih preko 200 transakcij dnevno preko WU-ja, se je

veliko spremenilo. Predvsem plani so se iz leta v leto večali. Banka pri vsem tem ni uporabljala nobene posebne strategije. Seveda so bili v poslovalnicah na vidnih mestih postavljeni informativni letaki. Večino dela pa je opravil veliki in edini jumbo plakat za WUMT pred letališčem in reklamni oglas v telefonskem imeniku. Včasih so se reklamni oglasi pojavili tudi v katalogih turističnih agencij. Stranke, ki so potovale v tujino, so se same informirale, kaj storiti v primeru izgube ali kraje dokumentov in denarja.

5.4 Končna SPIN analiza

Končna SPIN analiza zajema področja notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih priložnosti in nevarnosti.

Notranje prednosti

- Najhitrejši način pošiljanja denarja po svetu. V nekaj minutah lahko prejemnik prejme denar v najbolj oddaljenem delu sveta. Poslovanje je preprosto (zgolj izpolnjevanje preprostega in nezahtevnega obrazca), udobno, uporabno in ne zamudno.
- Storitev je namenjena vsem domačim in tujim fizičnim osebam. Nakazilo lahko prejme ali pošlje vsaka oseba, ne glede na to ali je komitent NLB d.d. ali druge banke.
- Razpredenost mreže omogoča poslovanje po skorajda vsakem kotičku sveta. Deljen delovni čas poslovalnic NLB in storitev ljudem omogoča dostop do storitve tako dopoldan kot popoldan.
- Z možnostjo poslovanja po telefonski in internet banki je storitev na voljo 24 ur na dan in vse dni v letu. V primeru reklamacije ali informacije je možno 24-urno telefonsko komuniciranje s CSC, kjer so zaposleni operaterji, ki govorijo vse svetovne jezike.
- Varnost sistema je zagotovljena z informacijskim sistemom in standardi. Vključuje dobro zasnovan informacijski sistem in merila nagrajevanja zaposlenih. Western Union International sproti informira agente in delavce v poslovalnicah.
- Ugled in zelo dolga tradicija NLB, d. d., banka si je pridobila »dobro ime«. Razpoznavnost sistema v svetu in pri nas. Zanimivost prepoznavnosti je, da se je Kreditna banka Maribor odločila po vstopu v mrežo veliko oglaševati. Ker pa je slovenski trg iz preteklega desetletnega obdobja WU poistovetil z NLB, se je število strank in transakcij povečalo v NLB.
- Dobri in urejeni delovni pogoji, ki pripomorejo k zadovoljstvu zaposlenih in njihovi pripadnosti organizaciji. Strokovno dobro usposobljeno in do strank prijazno delovno osebje. Zunanje izobraževanje in interna usposabljanja zaposlenih.

- Management se zaveda pomembnosti tržne naravnosti: tržne aktivnosti – oglaševanje, informativni letaki – brošure, pospeševanje prodaje, svetovanje, urejeni poslovni prostori ...
- Prednost prek konkurenčnimi bankami, ki teh ali podobnih storitev ne ponujajo. NLB, d. d. ima svoje poslovne enote v slehernem delu Slovenije in s tem že pridobljeno konkurenčno prednost.

Notranje slabosti

- Storitve je za vse tiste, ki jim prejem denarja ne predstavlja nuje, zaradi visokih provizij draga. Uporaba plačilnih kartic je cenejša, saj je provizija za dvig gotovine manjša.
- Različni jeziki in pisave večkrat predstavljajo problem, zlasti zaradi napak pri vnosu v sistem. Kljub navodilom operaterji po svetu različno razumejo in tudi vpisujejo črke Đ, Č, LJ, Y. Zaradi napačnega vnosa prejemniku iz varnostnih razlogov denarja ne izplačajo. Nadalje to pomeni, da mora pošiljatelj ponovno vzpostaviti stik z agentom, ki napako po telefonu (po predhodni identifikaciji) ali po elektronski pošti sporoči operativnemu središču, tu napako popravijo in šele potem je izplačilo možno. Potrebna je velika pazljivost pri nakazovanju v eksotične države, ki imajo predpisanih več omejitev in dodatne zaščite.
- Ne zadostno število usposobljenih delavcev na CSC in nezadostno število računalniških omrežnih enot na CSC ter posledično dolgo čakanje stranke na odgovor oz. na potrditev nakazila. Komuniciranje komercialistov v poslovalnicah in komercialistov v CSC poteka samo preko telefaksov in je zato čakanje za stranko, ki nakazilo prejema ali pošilja, lahko dolgotrajno.
- Tečaj WU se večkrat dnevno spremeni in je različen od tečaja za tuje valute v bankah. Posledično lahko stranka prejme večji ali manjši znesek, kot ga je pričakovala glede na vplačilo v tuji državi. Prav tako bo pri pošiljanju denarja znesek obračunan in izplačan po spremenljivem tečaju WU-ja, če ni posebej označeno, da se bo znesek obračunal po fiksnem tečaju WU-ja.
- Kljub dobro zasnovani organiziranosti in usposabljanju osebja je v določenih organizacijskih enotah čutiti strah in negotovost pred WU-jem. Informiranje Western Union Internationala poteka izključno v angleškem jeziku, kar včasih predstavlja manjšo težavo pri starejši populaciji delavcev, ki niso večji poslovanja v angleškem jeziku ali je njihovo znanje angleščine pomanjkljivo.
- Storitve niso namenjene poslovnim transakcijam za plačilo blaga in storitev. Prejem in izplačilo denarja je možno samo v nacionalni valuti – v tolarjih.
- Banka nameni premalo finančnih sredstev za oglaševanje te storitve in tudi ostalih storitev nakazil v tujino. Posledično stranke še vedno raje uporabijo ostale storitve nakazil v tujino in se ne zanimajo za novosti in nove možnosti nakazovanja.

Zunanje priložnosti

- Slovenija lahko vidi svojo priložnost večanja obsega poslovanja v drugačnem, bolj prilagodljivem delovnem času poslovalnic. Če bi le te v turističnih krajih obratovale tudi ob koncu tedna in med prazniki, bi marsikoga rešili mnogih neprijetnosti.
- Možnost pridobitve zunanjih človeških potencialov ljudi, ki so do sedaj delali za druga podjetja, konkurenčne banke ali v tujini.
- Možnost izboljšanja tržnih strategij in moderniziranja informacijske in komunikacijske tehnologije.
- Z vstopom Slovenije v EU so nastale ugodne spremembe za banko. Vse več Slovencev dela v tujini in mesečno pošiljajo nakazila domov. Prav tako pa se vse več študentov izobražuje v tujini, ki jim domači pošiljajo denar za izobraževanje. S povečanjem potrebe po tej storitvi, se banki lahko poveča trg.

Zunanje nevarnosti

- V zadnjem času je treba veliko pozornosti posvetiti nakazilom, ki predstavljajo večje vsote denarja (7.500 USD), se glasijo na iste prejemnike in si sledijo dnevno. Gre za zlorabo uporabe oziroma za pranje denarja. V vseh državah morajo zato z agenti sodelovati uradi za preprečevanje pranja denarja.
- WU ima nedvoumne splošne pogoje poslovanja, s katerimi se mora vsak uporabnik pred oddajo naročila strinjati in to tudi potrditi. V splošnih pogojih je med drugim navedeno, da je storitev namenjena pošiljanju denarja fizičnim osebam, nikakor pa ne za plačevanje blaga in storitev. Vse preveč ljudi po svetu naivno naseda različnim goljufivim oglasom, ki po ugodnih cenah nudijo računalnike, avtomobile, fotoaparate, kamere in celo zemljo z možnostjo plačila po sistemu WU. Seveda se zgodi, da blaga nikoli ne prejmejo in tudi o prejemniku ni več ne duha ne sluha.
- Nevarnost vstopa še drugih konkurenčnih bank v mrežo WUMT. Nova kreditna banka Maribor se je že pridružila mreži WUMT in morda se bo še katera od konkurenčnih bank. S tem bo NLB, d. d. izgubila tržni delež in stranke.
- Komitenti se vse pogosteje odločajo za plačilne kartice in s seboj nosijo manjše količine denarja, nekateri še vedno poslujejo s potovalnimi čeki.

6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

»Ko poznamo razvojne probleme organizacije in njene konkurenčne prednosti in ko poznamo privlačnost panoge ali panog, ki so za organizacijo zanimive, je mnogo lažje začeti snovati strateške usmeritve organizacije. Prihajamo do oblikovanja njenih strategij. Vprašanja, ali naj organizacija radikalno skrči svoj obseg poslovanja, ker je izgubila določene trge, ali naj se diverzificira in s tem poskuša dosežati nadaljnjo rast, ali naj se usmeri v to, da si bo ohranila velikost tako, da bo povečala učinkovitost dela na obstoječih poslovnih področjih, so že takšna vprašanja o planskih strategijah.« (Možina et al. 2002, 283)

Na podlagi empiričnih podatkov in večletnega dela na področju storitve Western Union Money Transfer lahko trdim, da je ta storitev iz dneva v dan bolj nujna in potrebna za vse, ki potujejo po svetu.

Snoj (1992, 310) je skozi raziskave ugotovil, da sodi skrb za kakovost storitev med najpomembnejše strateške naloge uspešnih storitvenih organizacij, saj povečuje njihovo profitnost, pospešuje vračanje naložb, povečuje produktivnost, zmanjšuje proizvodne stroške in izboljšuje konkurenčni položaj. Kupčevo nezadovoljstvo z izdelkom ali storitvijo in njegova reklamacija, ki jo hitro rešimo, ohranja zvestobo in s tem odpira nove priložnosti. Na mnoge izmed njih storitvene organizacije nimajo neposrednega vpliva. Zato je za uspešnost storitvenih organizacij bistveno nenehno in sistematično spremljanje pričakovanj, zahtev in želja odjemalcev v zvezi z ravno storitev in tega, kakšno raven ponujenih storitev odjemalci dejansko zaznajo. Tudi Jazbec (v Banovič in Jazbec 2004, 264) je zapisal, da so končni uporabniki tisti, ki s svojimi potrebami in življenjskim slogom narekujejo trend.

Na sliki 6.1 sem prikazala, kako podjetje pride do končnih ugotovitev, na podlagi katerih lahko oblikuje nove strategije. Analitiki se sprašujejo vprašanja, ki sem jih navedla; prednosti v povezavi s priložnostmi in nevarnostmi ter prav tako slabosti v povezavi s priložnostmi in nevarnostmi.

Slika 6.1 Izdelava SPIN analize

SPIN	Prednosti	Slabosti
Izzivi / Priložnosti	Kako lahko izkoristimo priložnosti ob naših prednostih?	Kako lahko izkoristimo priložnosti, da odpraviš slabosti?
Nevarnosti	Kako izkoristiš prednost, da se izogneš nevarnosti?	Kako se glede na slabosti lahko izognemo nevarnosti?

Vir: avtor

Kako lahko izkoristimo priložnosti ob naših prednostih?

- Priložnost in izziv za banko bi bilo, da bi v večjih mestih Slovenije imela odprte poslovalnice tudi v nedeljo. S tem bi lahko popotniki vsak dan in kadarkoli poslovali preko WU-ja. Povečal bi se obseg poslovanja.
- Šibkost konkurentov izkoristimo v svoj prid v povezavi z našo 24-urno dostopnostjo.
- Obrazec za prejem in pošiljanje denarja bi lahko namesto stranke izpolnil usposobljen bančni delavec. S čitljivo in berljivo pisavo bančnega delavca bi se izognili napakam pri vnosu v sistem v CSC.
- Izraba doslej ne dovolj aktiviranih, pa vendar zelo sposobnih ljudi z motivirajočim dejavnikom.
- Več oglaševanja predvsem v juniju in juliju ter decembru, ko ljudje več potujejo. Oglaševanje po radiu, televiziji, veliki jumbo plakati v turističnih mestih, reklame v najbolj branih dnevnikih časopisih v času večjega povpraševanja in v revijah, kot so revije na letalih in revije za prosti čas.

Kako lahko izkoristimo priložnosti za odpravo slabosti?

- Banka bi lahko za stranke, ki večkrat poslujejo preko WU sistema (gre predvsem za delavce, ki so na začasnem delu v Sloveniji in domov pošiljajo denar), znižala plačilo provizije (tretje nakazilo plačaš manj, četrto še manj).
- S posodobitvijo sistema bi bilo možno izplačilo prejema denarja tudi v evrih in ne samo v tolarjih.
- Z nadgradnjo sistema bi poslovanje preko WU-ja lahko bilo namenjeno tudi poslovnim transakcijam. Za poslovne transakcije banka ponuja navadna nakazila v tujino, ki so cenejša, sredstva pa prispejo v tujino na račun v sedmih delovnih dneh. Menim, da bi se marsikatero podjetje kljub visoki proviziji odločilo za WU nakazilo, če bi se jim mudilo.
- Z informacijsko tehnologijo, ki jo ima NLB, in njihovimi tehnologi bi lahko naredili program, v katerega bi bančni delavec v poslovalnici vnesel podatke, jih natisnil, jih ponudil stranki v podpis in jih po telefaksu poslal na CSC. S tem bi možnost napak in reklamacij lahko popolnoma izničili. Tudi čakanje stranke bi se s tem zmanjšalo.
- Banka ima strokovno dobro usposobljeno in do strank prijazno delovno osebje, vendar pa je očitno premalo delavcev in računalniških enot na CSC-ju. Z dodatno zaposlitvijo bi lahko zmanjšali čakalne vrste strank.

Kako lahko izkoristimo prednost, da se izognemo nevarnosti?

- Prednost banke je v njenem »dobrem imenu« in razvejanosti poslovnih enot po skoraj vsej Sloveniji, s tem je tveganje zmanjšanja tržnega deleža z vstopom konkurenčnih bank v sistem WU manjše.
- Z agresivnimi oglaševalskimi akcijami bi lahko stranke, ki še vedno poslujejo s potovalnimi čeki, preusmerili na sistem WU.
- Dobro usposobljeni zaposleni, ki stranki, ki denar pošilja, natančno in nedvoumno predstavijo splošne pogoje poslovanja preko WU-ja in se s tem izognejo možnosti zlorabe pošiljanja denarja neznani osebi.

Kako se glede na slabosti lahko izognemo nevarnosti?

- Ker WU International informira v angleškem jeziku, bi lahko na CSC v Ljubljani obvestilo prevedli. Tako bi se delež napak zaradi nerazumevanja navodil zmanjšal – tu gre predvsem za pazljivost pri nakazovanju v države, ki imajo predpisane omejitve in dodatne zaščite.
- Komitentom, ki pridejo po potovalne čeke, bi lahko predstavili, da je WU storitev kljub svoji visoki proviziji varnejši način poslovanja od potovalnih čekov (v primeru kraje ali izgube denarnice in dokumentov).

NLB, d. d. bi priporočila naslednje strategije:

- strategijo čim bolj intenzivnega oglaševanja: s tem bi se povečalo povpraševanje po WUMT;
- strategijo čim bolj agresivnega trženja: ko stranka pride po potovalne čeke ali želi opraviti navadno nakazilo v tujino, jo je treba vprašati, ali pozna storitev WUMT in ji značilnosti storitve predstaviti;
- strategijo vstopa na nove trge: banka bi svoje poslovalnice lahko odprla v bližnjih krajih sosednjih držav in, ker gre »dober glas v deveto vas«, bi lahko prevzela tržni delež tujih bank in s tem pridobila tudi nove komitente banke;
- strategijo razvoja storitve: posodobitev informacijske tehnologije, novi programi in seveda povečano število računalniških enot.

V analizi sem ugotovila, da bi na podlagi novega računalniškega programa, ki bi bančnim delavcem v poslovalnicah omogočil vnos podatkov neposredno v računalnik ter nato tiskanje in pošiljanje po telefaksu, prihranili čas in skrajšali čakalne vrste strank. Saj bi delavec v Customer Service centru tako najhitreje pravilno razbral podatke in jih natančno vnesel v sistem. Čakalna vrsta v Customer Services centru bi se s tem tudi zmanjšala. Prav tako bi lahko čim prej posodobili sistem in omogočili možnost izplačila prejema denarja v evrih še pred zakonsko obveznim datumom in pred vdorom tujih bank na tržišče. Pošiljanju preko telefaks sistema se ne moremo izogniti

zaradi obveznega podpisa stranke. Prav tako se ne moremo izogniti napačnim vpisom črk Đ, Č, LJ in Y zaradi različnih naborov črk v različnih svetovnih jezikih.

NLB, d. d. zaposlenim omogoča, da pridobijo potrebna specifična znanja v najrazličnejših oblikah usposabljanja.

NLB, d. d. pa bi lahko svoj ugled in dobro ime bolje »unovčila«. Za vsako storitev ali izdelek je pomembno oglaševanje. Ta sporočila so lahko pisna ali slikovna na radiu, na televiziji, v reviji, v časopisu, na plakatih, kot svetlobni napisi. Na učinkovitost oglaševanje vpliva najprimernejši čas oglaševanja na radiu in televiziji ter najopaznejša mesta za plakate in časopisne oglase. Menim, da bi bilo treba kljub temu, da storitev transakcij preko WU iz dneva v dan vse bolj narašča, veliko več oglaševati. Nemaokrat se zgodi, da stranke, ki se znajdejo v neprijetni situaciji, ne vedo, kaj storiti, kako se vrniti nazaj domov, kako poravnati hotelske storitve? ... S predčasnim informiranjem bi zmanjšali njihov občutek nemoči. Oglaševati bi bilo treba po več distribucijskih poteh: z velikimi jumbo plakati, v katalogih počitniške ponudbe in reklamnem materialu na letalih. Z oglaševanjem in razpoznavnostjo po svetu bi NLB, d. d. lahko obdržala ali povečala svoj tržni delež kljub vdoru tujih bank, ki bi ponujale enako storitev.

Kot so na slovenski trg vdrle tuje banke, tako se NLB, d. d. lahko širi na tuji trg. Menim, da bi banka mogla imeti za pomembnejši tržni cilj tudi doseganje uporabnikov izven dosedanjih meja, torej čim hitrejši vstop na tuje trge. Z dovolj agresivnim in predvsem vidnim oglaševanjem bi s svojim »dobrim imenom« lahko v tujini tujim bankam, ki to storitev ponujajo, prevzela del tržnega deleža.

7 SKLEP

Dolgoročno preživi le organizacija, ki koristno in učinkovito streže potrebam družbe, kar pomeni, da zagotavlja dobrine, ki jih družba potrebuje, in to po cenah, ki organizaciji zadoščajo za kritje stroškov proizvodnje in za primerno akumulacijo (Možina et al. 1994, 775). Uspešna podjetja se prilagajajo spremembam na trgu, vendar pa vodilna podjetja te spremembe povzročajo in ustvarjajo.

V prvem delu diplomske naloge sem opisala načrtovanje poslovne strategije. Temeljna naloga strateškega managementa je v iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov podjetja, ki so izraz konkurenčnega položaja podjetja. Načrtovanje poslovne strategije pa je najpomembnejša funkcija managementa. Podjetje ima za doseganje postavljenega cilja na voljo več splošnih, temeljnih in poslovnih strategij. Vendar pa mora najprej opraviti strateško analizo in preveriti dogajanje v okolju, analizirati tržne možnosti, obseg tržišča, stopnjo rasti prodaje, trende in predvsem konkurenco. Za vse te analize ima na voljo več metod in modelov: analizo verige vrednosti, 7 S model, scenariji, portfolio analizo, delfi metodo, teorijo iger, simulacije, krivuljo izkušenj, analizo konkurenčnosti panoge in SPIN analizo. Podrobno sem predstavila pristop k SPIN analizi in razčlenila vse štiri dejavnike: notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti.

V drugem, empiričnem delu sem predstavila podjetje NLB, d. d. in storitev WUMT. Pri izdelavi SPIN analize sem preverila spremembe v državi, ki so se v teh letih močno spremenile, prav tako se je z vstopom Slovenije v EU spremenilo gospodarstvo. Preverila sem tehnologijo banke in informacijski sistem banke. Analizirala sem sedanjo in potencialno konkurenco in ugotovila, da banka lahko izgubi tržni delež. Preverila sem, kdo so uporabniki WUMT storitve in katere substitute še lahko uporabljajo. Ugotovila sem, da vedno več ljudi uporablja plačilne kartice in je tako »plastični denar« zamenjal papirnato obliko denarja. Preverila sem tudi trg, zmožnosti R&R ter sodelavce banke. V končni SPIN analizi sem iz analize okolja dobila informacije o priložnostih in nevarnostih ter iz analize podjetja informacije o prednostih oziroma slabostih podjetja. Podala sem tudi priporočila za nove strategije, s katerimi bi banka lahko še vedno dosegala trajno konkurenčno prednost.

Na podlagi moje raziskave sem ugotovila, da je SPIN analiza zelo uporabna metoda za analizo konkurenčnega položaja v storitvenem podjetju. Vendar pa menim, da sama SPIN analiza ni dovolj za ugotavljanje konkurenčnega položaja bančne storitve nakazil v tujino. Treba bi bilo narediti še telefonsko anketo med uporabniki storitve, zaposlenimi in komitenti drugih bank. Seveda je to povezano z visokimi stroški, pa vendar bi v sami SPIN analizi lahko dobili še kakšne ključne podatke o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih. Tako bi bili tudi rezultati analize objektivnejši in SPIN metoda bi postala še uporabnejša in realnejša metoda za ugotavljanje konkurenčnega položaja v storitvenih podjetjih.

Vseeno pa SPIN analiza predstavlja učinkovit način informiranja za izgradnjo nove poslovne strategije in plane. Analiza je relativno hitra, jasna in učinkovita.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Belak, Janko in soavtorji. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja
- Belak, Janko. 2000. *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter
- Biloslavo, Roberto. 2004. *Strateški management in management sprememb*. [Http://fm-kp.si/visintap/prijava.htm](http://fm-kp.si/visintap/prijava.htm) (december 2004)
- Biloslavo, Roberto in Mitja I. Tavčar. 2004. *Strateški management in management sprememb*. [Http://www.fm-kp.si/visintapl/prijava.htm](http://www.fm-kp.si/visintapl/prijava.htm) (december 2004)
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management
- Dubrovsiki, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Visoka šola za management
- Glas, Miroslav. 2002. *Podjetništvo 2, prvi del, pripravljam poslovni načrt: priročnik za učence*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo
- Mali angleško-slovenski slovar*. 2001. CD-ROM. Ljubljana: Mladinska knjiga, Amebis
- Veliki angleško-slovenski slovar*. 1999. CD-ROM. Ljubljana: Mladinska knjiga, Amebis
- Horovitz, Jacques in Michele Jurgens Panak. 1997. *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo
- Banovič, Dušan in Boštjan Jazbec. 2004. *Razvojno raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Finance
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management
- Kralj, Janko. 1999a. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus, Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimitrovski, Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta

- Sekcija za poslovne analize. 1999. *Metode, modeli in orodja analiziranja ter poslovnega odločanja*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije
- Snoj, Boris. 1992. *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*. Doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum
- Tavčar, Mitja I. 1998. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management
- Trebar, Andrej. 1993. *Audit – presoja sistema kakovosti: glede na zahteve ISO 9000*. Ljubljana: Edil ing
- Turk, Ivan. 1987. *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov
- Verk, Emil. 2000. *Proizvajalec pohištva in zadovoljen kupec*. Ljubljana: Zveza lesarjev Slovenije, Lesarska založba
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija

Viri

- Bankart, d. o. o. 2006. [Http://www.bankart.si/bankart.php?menu=si_poslovanje_pos](http://www.bankart.si/bankart.php?menu=si_poslovanje_pos) (marec 2006)
- Nova ljubljanska banka, d. d. 1994. *Western Union Money Transfer*. Interno gradivo, Nova ljubljanska banka, d. d.
- Nova ljubljanska banka, d. d. 2006. [Http://www.nlb.si/osebnefinance/ostale storitve/westernunion](http://www.nlb.si/osebnefinance/ostale_storitve/westernunion) (december 2005)
- Nova ljubljanska banka, d. d. 2006. *Poročilo o transakcijah preko WUMT za leto 2003, 2004 in 2005*. Interno gradivo, Nova ljubljanska banka, d. d.
- Western Union Holdings, Inc. 2001–2006. [Http://www.westernunion.com/info](http://www.westernunion.com/info) (avgust 2005)
- Western Union Holdings, Inc. 2002. [Http://www.payment-solutions.com](http://www.payment-solutions.com) (avgust 2005)
- Western Union International. 2000. *Global Payment Solution*. Bruselj: Western Union International (headquarters)
- Western Union International. 2003. *International Service Manual*. Paris: Western Union International (headquarters)
- Zakon o preprečevanju pranja denarja. *Uradni list RS št. 59/02*