

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**UVAJANJE ELEKTRONSKEGA
BANČNIŠTVA S POUDARKOM NA BANKAH
V AVSTRIJI**

Kandidatka: Katja Pavič
Študentka rednega študija
Številka indeksa: 81586130
Program: visokošolski strokovni
Študijska smer: Finance in bančništvo
Mentor: dr. Samo Bobek

Maribor, januar 2006

UNIVERZA V MARIBORU
Ekonomsko-poslovna fakulteta

IZJAVA

Kandidat(ka) Katja Pavič
absolventka študijske smeri: finance in bančništvo študijski program: Poslovna ekonomija
izjavljam, da sem avtor(ica) tega diplomskega dela, ki sem ga napisal(a)

pod mentorstvom dr. Bobek Sama in uspešno zagovarjal(a) 12.01.2006.

Zagotavljam, da je besedilo diplomskega dela v tiskani obliki in elektronski obliki istovetno in brez virusov.

Ekonomsko-poslovni fakulteti dovoljujem, da diplomsko delo lahko bralci uporabijo za svoje izobraževalne in raziskovalne namene s povzemanjem posameznih misli, idej, konceptov oziroma delov teksta iz diplomskega dela ob upoštevanju avtorstva in korektnem citiranju.

V Mariboru, dne 19.01.2006

Podpis: _____

PREDGOVOR

Elektronsko bančništvo je vse bolj pomembno za sodobnejše poslovanje bank. Potreba po varnosti in učinkovitosti sistemov je zelo velika. Komitenti bank imajo vse večje zahteve, kar se tiče elektronskega poslovanja, katerim banke skušajo na vso moč slediti s svojimi novimi in boljšimi projekti z najrazličnejšo tehnologijo. Banke skušajo doseči tudi zaupanje dosedanjih in potencialnih komitentov, saj je zaupanje v poslovanje banke največja vrlina, ki jo lahko banka ima. Da bi pa dosegle svoje cilje je potrebno zelo veliko raziskav in informacij, najti je potrebno pravega poslovnega partnerja za doseganje svojih ciljev. Poslovni partnerji banke so različni, najpomembnejši pa je projektni management, ki omogoča, da bi projekti bili najboljše planirani, vođeni, izvedeni in kontrolirani.

Banke imajo različne izkušnje z uvajanjem sistemov elektronskega bančništva, saj se njihovi sistemi za elektronsko bančništvo tudi razlikujejo. Ali za svoje komitente razviti svoj projektni management in družbo, ki bo skrbela za razvoj elektronskega poslovanja banke ali pa priskrbeti za to potrebnega in učinkovitega poslovnega partnerja, pa predstavlja za avstrijske banke zelo velik problem.

V diplomskem delu smo obravnavali uvajanje elektronskega bančništva s poudarkom na korakih, projektnem managementu v fazi izvedbe projekta in elektronskem bančništvu bank v Avstriji. Cilje povezane s predstavitvijo in opisom korakov pri uvajanju elektronskega bančništva, izvedbe projektnega managementa in izkušenj avstrijskih bank RZB in BAWAG P.S.K. smo v diplomskem delu tudi dosegli.

V diplomskem delu smo se omejili predvsem na povzemanje različnih teoretičnih in praktičnih spoznanj različnih tujih avtorjev, saj je raziskava diplomskega dela potekala na partnerski univerzi na Dunaju v Avstriji.

V začetnem delu diplomskega dela smo predstavili uvajanje elektronskega poslovanja. Predstavljeni so koraki uvajanja elektronskega bančništva, ki temeljijo na teoretičnem povzemanju različnih tujih avtorjev.

Projektni management v fazi izvedbe projekta smo obravnavali v tretjem poglavju, kjer smo iz različnih sodobnih virov povzemali prav tako teoretična spoznanja tujih avtorjev.

Zadnji del diplomskega dela obravnava praktično spoznanje avstrijskih bank BAWAG P.S.K. in RZB bančne skupine. V tem delu smo povzeli predstavitev bank in dosedanje izkušnje obravnavanih bank z uvajanjem elektronskega bančništva.

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Samu Bobku za pomoč pri opravljanju diplomskega dela in mentorju Ing. Robertu Krickl na partnerski univerzi Fachhochschule des BFI ter gospodu Walteru Mösenbacher, direktorju e – force Internet Entwiecklung e-business GmbH za koristne napotke pri pripravi diplomskega dela.

Posebna zahvala velja mojim staršem in sorodnikom, ki so mi omogočili študij v Sloveniji in me navdušili za študij na Dunaju.

KAZALO

1	UVOD.....	5
1.1	OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA, KI JE PREDMET RAZISKAVE	5
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	5
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE	6
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE.....	6
2	KORAKI UVAJANJA ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA	7
2.1	POMEN UVEDBE ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA	7
2.2	ODLOČITEV ZA UVEDBO ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA.....	8
2.3	STRATEGIJA ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA	9
2.3.1	<i>Koraki strategije elektronskega poslovanja.....</i>	<i>9</i>
2.3.2	<i>Vizija in poslovni načrt elektronskega poslovanja</i>	<i>10</i>
2.3.3	<i>Potencial uporabe in financiranje</i>	<i>11</i>
2.3.4	<i>Odnosi s poslovnimi partnerji.....</i>	<i>11</i>
2.4	IZVEDBA ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA	11
2.4.1	<i>Odločitev o obliki poslovnega procesa.....</i>	<i>11</i>
2.4.2	<i>Odločitev o izbiri poslovnega partnerja.....</i>	<i>12</i>
2.4.3	<i>Rešitev programske opreme (Software).....</i>	<i>12</i>
2.4.4	<i>Tehnična podpora.....</i>	<i>12</i>
2.4.5	<i>Izobraževanje zaposlenih.....</i>	<i>12</i>
2.4.6	<i>Spletno (Web) programiranje / uvajanje</i>	<i>13</i>
2.5	ELEKTRONSKO POSLOVANJE / OPERATIVA.....	13
2.5.1	<i>Financiranje in donos.....</i>	<i>14</i>
2.6	DEJAVNIKI USPEHA	14
2.6.1	<i>Odločilne spremembe</i>	<i>14</i>
2.6.2	<i>Naučene lekcije (Lessons Learned)</i>	<i>14</i>
3	IZVEDBA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA	15
3.1	OPREDELITEV POJMA PROJEKTNI MANAGEMENT	15
3.2	FAZE V PROJEKTNEM MANAGEMENTU	15
3.3	NALOGE PROJEKTNEGA MANAGEMENTA PRI IZVEDBI PROJEKTA	17
3.4	POTEK IZVEDBE PROJEKTNEGA MANAGEMENTA.....	18
3.4.1	<i>Raziskave projekta (zbiranje podatkov o trenutnem stanju).....</i>	<i>19</i>
3.4.2	<i>Primerjava kaj je / kaj bo</i>	<i>19</i>
3.4.3	<i>Zbiranje informacij in poročil.....</i>	<i>20</i>
3.4.4	<i>Ukrepi popravkov in izvedbe projekta</i>	<i>21</i>
3.5	BISTVENO POROČANJE O PROJEKTU.....	21
3.5.1	<i>Določitev časa trajanja projekta (projektni termini).....</i>	<i>21</i>
3.5.2	<i>Stroški projekta.....</i>	<i>23</i>
3.5.3	<i>Poročila o dosežkih / rezultatih v projektu</i>	<i>24</i>
3.6	UGOTOVITVE POPRAVKOV IN IZVEDBE PROJEKTA	26
3.6.1	<i>Zmanjševanje časa projekta.....</i>	<i>27</i>
3.6.2	<i>Zmanjševanje stroškov projekta.....</i>	<i>27</i>
3.6.3	<i>Izboljševanje razvoja in kakovosti</i>	<i>27</i>
4	IZKUŠNJE AVSTRIJSKIH BANK Z ELEKTRONSKIM BANČNIŠTVOM	28
4.1	PREDSTAVITEV IN IZKUŠNJE BANKE BAWAG P.S.K. Z ELEKTRONSKIM BANČNIŠTVOM	28
4.1.1	<i>Bančništvo banke BAWAG P.S.K. do leta 1994.....</i>	<i>29</i>
4.1.2	<i>BAWAG Microsoft Money standard</i>	<i>30</i>
4.1.3	<i>Internetno bančništvo, mobilno bančništvo in tele bančništvo</i>	<i>31</i>
4.1.4	<i>Projekt »Future Banking« in Multi kanal bančništvo.....</i>	<i>35</i>
4.1.5	<i>Digitalni podpis – elektronsko bančništvo 2005.....</i>	<i>35</i>
4.1.6	<i>Podjetje Unisys - izvajalec storitev in rešitve informacijske tehnologije za banko BAWAG P.S.K.....</i>	<i>37</i>
4.2	PREDSTAVITEV IN IZKUŠNJE CENTRALNE BANKE RAIFFEISEN ZENTRAL BANK (RZB) Z ELEKTRONSKIM BANČNIŠTVOM	38
4.2.1	<i>Razvoj elektronskega bančništva Raiffeisen bančne skupine.....</i>	<i>40</i>
4.2.2	<i>ELBA internet – internetno bančništvo za Raiffeisen banko.....</i>	<i>42</i>

4.2.3	<i>Multi kanal strategija</i>	43
4.2.4	<i>Osebni finančni portal mein.raiffeisen.at</i>	44
4.2.5	<i>Korporacija z WiNAG.com</i>	45
4.2.6	<i>Nagrade Raiffeisen banki za najboljše internetno bančništvo</i>	45
4.2.7	<i>E - force GmbH hčerinska družba</i>	46
5	SKLEP	47
6	POVZETEK	48
7	ABSTRACT	49
	SEZNAM LITERATURE	51
	SEZNAM VIROV	53
	SEZNAM SLIK	56
	SEZNAM TABEL	57
	SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	58

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave

Živimo v času v katerem je tehnologija zelo pomembna za vsakdanje poslovanje bank. Kako pomembna je tehnologija, nam dejansko dokazujejo vedno znova novi informacijsko tehnološki projekti. Banke se morajo prilagajati novim tehnologijam, temu pa sledijo številni projekti s projektnim managementom.

Uvedba elektronskega bančništva je proces pri katerem sodeluje več dejavnikov. Da je projekt uspešen mora biti kakovostno načrtovan. Projektni management ima pri tem pomembno nalogo, zato je pomembno najti tudi kakovostno projektno skupino za projektni management, ki bo skrbela za zapletene projekte v bankah.

V diplomski nalogi bomo opisali katere korake morajo podjetja banke upoštevati za uvajanje elektronskega poslovanja in kako poteka izvedba projekta za elektronsko poslovanje v bankah. Opisali bomo tudi izkušnje avstrijskih bank s elektronskim bančništvom. Bolj podrobno bodo opisane izkušnje in sistem elektronskega bančništva avstrijske banke BAWAG (banka za delo in ekonomijo) in Raiffeisen Zentral Bank, ki je centralna banka vseh Raiffeisen bank, tudi slovenske Raiffeisen Kerkove Banke d.d..

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomske naloge je predstaviti proces uvajanja elektronskega bančništva v avstrijskih bankah, izvedbo projektnega managementa in izkušnje, ki jih imajo le-te s elektronskim bančništvom.

Cilji diplomskega dela:

- predstaviti korake uvajanja elektronskega poslovanja
- opisati strategijo uvajanja elektronskega poslovanja
- predstaviti korake strategije uvajanja elektronskega poslovanja
- predstaviti pomen projektnega managementa
- predstaviti izvedbo projektnega managementa v bankah
- predstaviti BAWAG P.S.K. banko
- predstaviti izkušnje banke s elektronskim bančništvom
- predstaviti načrte banke BAWAG P.S.K. za prihodnost v elektronskem bančništvu
- opisati elektronsko bančništvo v centralni banki Raiffeisen (RZB)
- predstaviti Multi banking Standard
- opisati izkušnje Raiffeisen Zentral banke s elektronskim bančništvom
- predstaviti nagrade Raiffeisen banke, ki jih je dosegla z elektronskim bančništvom
- opisati načrte Raiffeisen Zentral banke za prihodnost v elektronskem bančništvu

Osnovne trditve:

- Elektronsko bančništvo je prelomna točka v poslovanju bank. Vedno več komitentov bank uporablja elektronsko bančništvo.
- Avstrijske banke imajo pozitivne izkušnje s elektronskim bančništvom.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Izpostavili bi predpostavko, da je elektronsko bančništvo nujno za vsakodnevno poslovanje bank. Banke morajo slediti novim bančnim trendom, da so lahko v konkurenčnem boju uspešne. Pri uvajanju in izvedbi projektov elektronskega bančništva jim lahko zelo uspešno pomaga kakovosten in izkušen projektni management. Število uporabnikov elektronskega bančništva narašča v avstrijskih bankah, saj jim to olajša delo plačevanja. Predpostavljam tudi, da imajo uporabniki, kakor tudi banke pozitivne izkušnje s uporabo elektronskega bančništva.

Omejila se bom predvsem na uvedbo in izvedbo projektov elektronskega poslovanja ter prikazala izkušnje avstrijskih bank, ki so mi jih posredovale avstrijske banke (BAWAG P.S.K. in Raiffeisen Zentral Bank) v času trimesečnega študija v tujini, na partnerski univerzi Fachhochschule des BFI, na Dunaju.

Pri diplomskem delu bodo uporabljeni predvsem tuji viri, saj se tema diplomske naloge nanaša na avstrijske banke. V knjižnicah Fachhochschule des BFI in Wirtschaftuniversität Wien na Dunaju je literatura pretežno v nemškem in angleškem jeziku.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

V diplomski nalogi bomo uporabili poslovno raziskavo s dinamično ekonomsko raziskavo o elektronskem bančništvu v avstrijskih bankah.

Uporabili bomo deskriptivni pristop k raziskovanju in s tem metodo deskripcije, kompilacije ter komparativno metodo.

Uporabljeni so primarni in sekundarni viri. Primarni viri so pridobljeni na podlagi obiska avstrijskih bank BAWAG P.S.K., Raiffeisen Zentral Bank in osebnega pogovora z direktorji e – Business oddelka banke BAWAG P.S.K. in Raiffeisen Zentral Bank. Sekundarni viri so zbrani s pomočjo tuje literature in interneta v knjižnicah partnerskih univerz Fachhochschule des BFI in Wirtschaftuniversität Wien.

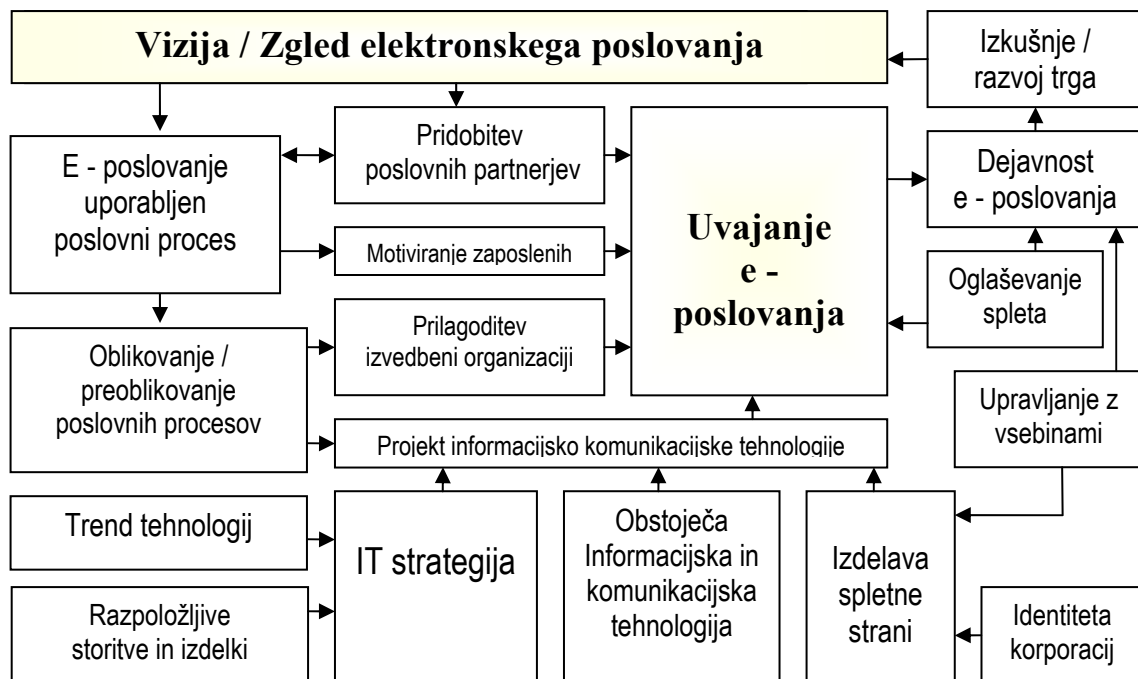
2 KORAKI UVAJANJA ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA

2.1 Pomen uvedbe elektronskega poslovanja

Elektronsko poslovanje je proces v katerem sodelujejo poslovni partnerji, zaposleni in stranke preko elektronskih medijev. Pojem elektronsko poslovanje pogosto povezujemo z novimi mediji oz. z internetno tehnologijo. Že v preteklosti so lahko poslovne odnose podprli z elektronsko podporo (EDI¹, IOS², tele bančništvo z video tekstom, itd). Danes pa imajo podjetja že skupne sisteme za poslovanje kot so računovodski programi, ERP sistem, itd. Poslovanje bank in zavarovalnic tudi temelji na skupnih aplikacijah. Elektronsko poslovanje se obravnava kot del IT strategije, ki je sestavni del strategij elektronske prodaje (E - Commerce)³, nabave (E - Procurement) in elektronske organizacije (E - Organization) (Schubert in Wölfe 2000, 3-4).

Elektronsko poslovanje pomeni neprekinjene spremembe v procesu, s katerimi se mora soočiti vsaka banka (Döller in Schlosser 2000, 47).

SLIKA 1: PROJEKT ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA V PODJETJU



Vir: Schubert in Wölfe (2000, 15).

Pri projektu elektronskega poslovanja sodeluje več dejavnikov podjetja, kar tudi prikazuje zgornja slika 1.

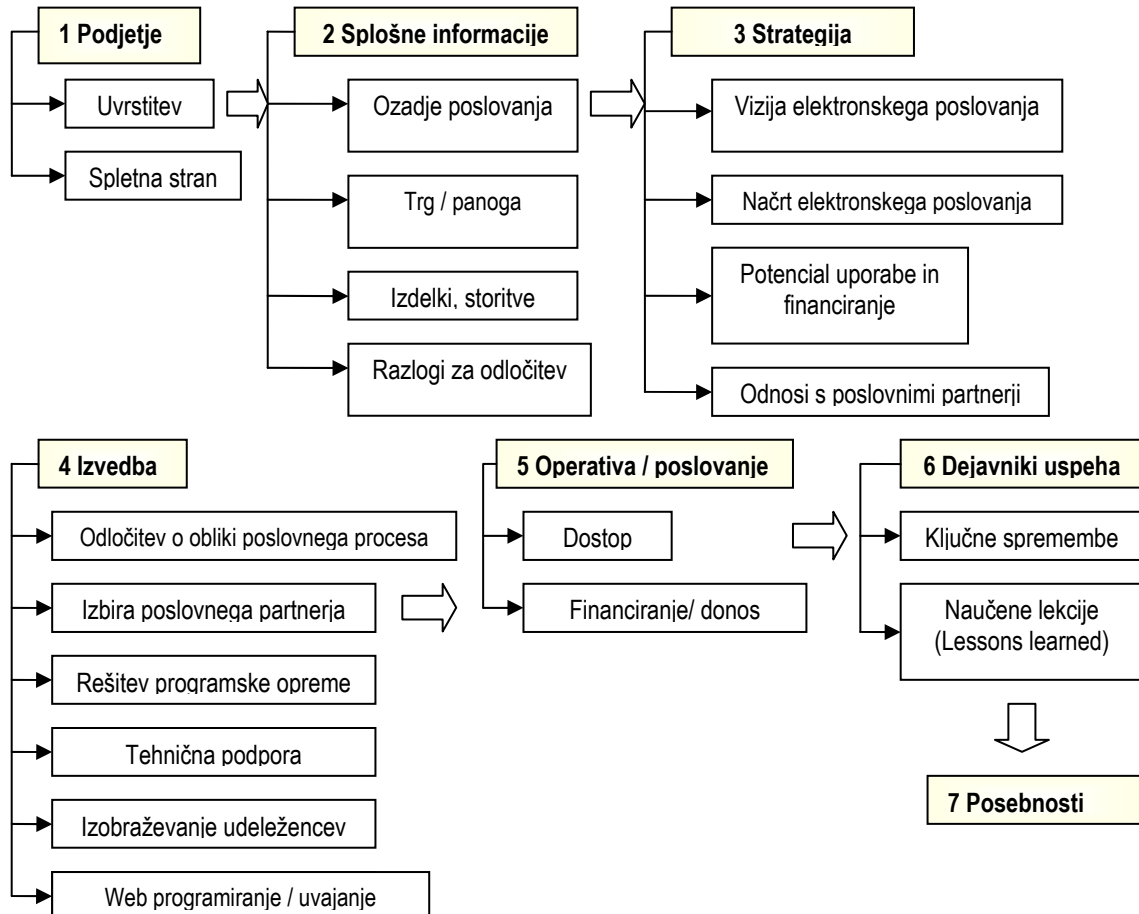
¹ EDI oz. Electronic Data Interchange je elektronska izmenjava poslovnih dokumentov.

² IOS oz. Internetworking Operating System je operativni sistem, ki deluje na podlagi interneta.

³ E - Commerce ali elektronska prodaja (B2C) omogoča trgovskemu podjetju, da se poslovni procesi odvijajo hitreje, učinkovito in transparentno preko interneta (Schäfer 2001, 74).

Pri projektu elektronskega poslovanja je pomemben poslovni načrt. Delne naloge načrta se lahko prenesejo na udeležence projekta, ki opravljajo delo na različnih oddelkih. Nekatere naloge trajajo do konca projekta in jih mora prevzeti projektna organizacija do konca uvedbe elektronskega poslovanja, nekatere naloge pa so trajne in jih mora podjetje integrirati v sam načrt projekta (Schubert in Wolfe 2000, 15).

SLIKA 2: KORAKI UVAJANJA ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA



Vir: Schubert in Wolfe (2000, 11).

Vsako podjetje, ki želi elektronsko poslovati mora imeti spletno stran, informacije o trgu in potrebah kupcev, vzpostaviti strategijo uvedbe in izvedbeno skupino (projektni management). Podjetje po izvedbi lahko posluje, realizira svoje načrte in pridobi na koncu izkušnje o elektronskem poslovanju, kar tudi prikazuje slika 2.

2.2 Odločitev za uvedbo elektronskega poslovanja

Pri odločitvi o uvedbi elektronskega poslovanja nam pomagajo razni dokumenti. Ti dokumenti so lahko (Olfert 2004, 203):

- konstrukcijski načrti,
- skice, modeli,
- analize (analiza tveganja, analiza uporabne vrednosti, analiza gospodarnosti, itd).

Razlogi za odločitev uvedbe elektronskega poslovanja so različni, ključen razlog odločitve za elektronsko poslovanje pa je izboljšati poslovanje (Haumann, Meurer in Roggatz 2004, 15).

2.3 Strategija elektronskega poslovanja

Strategija elektronskega poslovanja natančno opisuje kako podjetje v novi dobi ekonomije stranke prepozna, ogovori, pridobi in neguje. Svetovalci elektronskega poslovanja morajo učinkovito podpirati podjetje pri izvedbi elektronskih konceptov. Poznamo veliko metod za razvoj strategije elektronskega poslovanja. Uspeh strategije elektronskega poslovanja je odvisen od jasno definiranih ciljev. Nejasno definirani cilji so pogosto vzrok za neuspeh (Davisson in Snellman 2001, 30-32).

Banke si morajo zastaviti cilje, ki so usmerjeni v poviševanje vrednosti vsake posamezne stranke v vseh fazah določene storitve.

TABELA 1: STRATEŠKI CILJI IN KONKURENČNE PREDNOSTI V ELEKTRONSKEM BAČNIŠTVU

Finance		
Kaj bi naj elektronsko bančništvo našim financerjem nudilo?	<ul style="list-style-type: none"> - rast - večja dobičkonosnost - uporaba sinergij 	<ul style="list-style-type: none"> - večji promet v elektronskem bančništvu - prelomna točka v e - bančništvu
Stranke		
Kako naj elektronsko bančništvo vidijo komitenti? Kaj lahko mi dosežemo pri strankah?	<ul style="list-style-type: none"> - sprejetje elektronskega bančništva - pridobiti nove kupce - zadovoljstvo strank z elektronskim bančništvom - selekcija strank po donosu 	<ul style="list-style-type: none"> - delež pri transakcijah elektronskega bančništva - uporaba dodatnih plačilnih storitev - delež pri prvih nakupih v elektronskem bančništvu - rast in razvoj pri obstoječih strankah - knjiga zadovoljstva strank z elektronskim bančništvom - delež A, B, C komitentov pri elektronskem bančništvu
Poslovanje / Proces		
Kako bi naj elektronsko bančništvo naše poslovanje izboljšalo?	<ul style="list-style-type: none"> - izboljšati inovacije - približat kupca poslovanju - zmanjšati distribucijske stroške 	<ul style="list-style-type: none"> - čas na trgu - delež pri avtomatsko obdelanih naročilih
Potencial		
Kako bi z elektronskim bančništvom dosegli dolgoročni uspeh?	<ul style="list-style-type: none"> - nove inovacije storitev - predelava/dodelava podatkov komitentov - uporaba Know - how 	<ul style="list-style-type: none"> - delež prometa na inovacijah storitev - delež na pri popolni digitalizaciji komitentov - ocena banke podatkov

Vir: Krumnow in Lange (2001, 47).

V tabeli 1 so prikazani strateški cilji za strateški načrt pri elektronskem bančništvu. Cilji zadevajo področje financ, strank banke (komitentov), proces, poslovanje in kakšne dolgoročne cilje naj bi imela banka z elektronskim bančništvom.

2.3.1 Koraki strategije elektronskega poslovanja

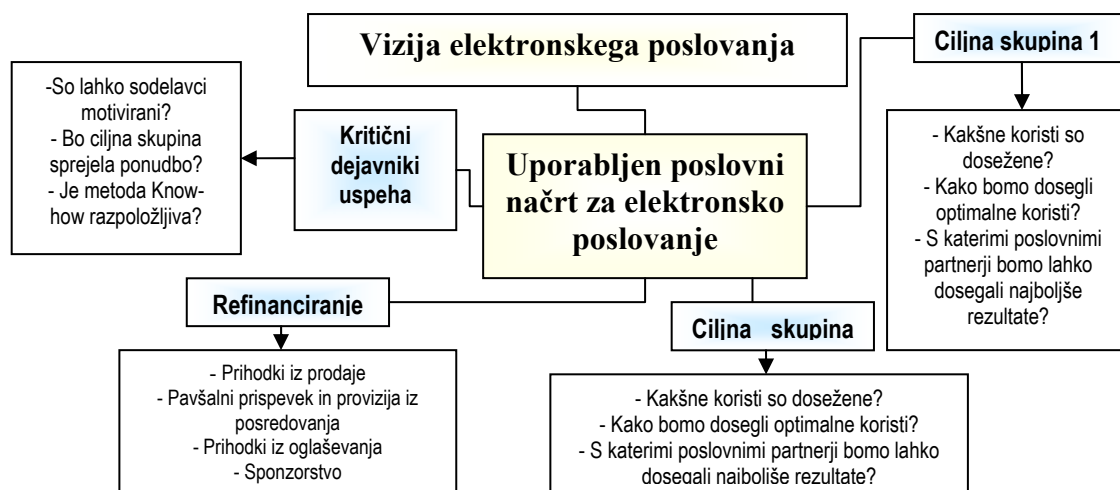
Strategija elektronskega poslovanja poteka po naslednjih korakih (Davisson in Snellman 2001, 28-33):

1. Podjetje se mora v prvem koraku s pomočjo svetovalca, odločiti kateri cilj strategije elektronskega poslovanja bo realiziran. Nato se naredi načrt izvedbe.
2. Drugi korak strategije elektronskega poslovanja vsebuje natančne analize panoge in analize konkurence.
3. V fazi vizije se ugotavlja kako lahko poslujemo preko interneta. Svetovalci elektronskega poslovanja lahko z internetnim Know – how⁴ in dobrim poznavanjem trga preverijo poslovne modele ali celo naredijo nove individualne koncepte elektronskega poslovanja. Da bi lahko preverili ali je vizija elektronskega poslovanja dovolj realna morajo izvesti analize. Na podlagi tega se vzpostavi nov poslovni model. Rezultat vseh teh korakov je izbira strateških nasvetov in možnosti za investicije.

2.3.2 Vizija in poslovni načrt elektronskega poslovanja

Da bi preverili ali lahko vizijo realiziramo se morajo najprej pojasniti določena vprašanja. S vprašanji lahko razločimo katere informacije potrebujejo poslovni partnerji, kje so potrebne te informacije in kje lahko nastopijo nezaželjeni konflikti. Ko so ta vprašanja pojasnjena lahko preidemo na poslovni načrt. Poslovni načrt vsebuje natančno metodo in poslovne partnerje s katerimi lahko dosegamo optimalno korist, dobiček.

SLIKA 3: KLJUČNA VPRAŠANJA ZA DOLOČITEV POSLOVNEGA NAČRTA



Vir: Schubert in Wölfe (2000, 19).

Slika 3 prikazuje v prikazanem poslovnem načrtu ključna vprašanja, ki si jih mora podjetje zastaviti za vsako ciljno skupino posebej. Podjetje si mora tudi zastaviti vprašanja v zvezi z refinanciranjem projekta ter vprašanja v zvezi z kritičnimi dejavniki uspeha. Prej so vsi zastavljeni vidiki rešeni, prej je načrt primeren za planiranje projekta (Schubert in Wölfe 2000, 19).

⁴ Know – how oz. tehnične in strokovne sposobnosti, znanje.

2.3.3 *Potencial uporabe in financiranje*

Potencial uporabe elektronskega poslovanja so lahko prednosti elektronskega poslovanja za kupce, financiranje in stroški projekta elektronskega poslovanja (Schubert in Wölfe 2000, 48-49).

Financiranje projekta je lahko pogost problem, če ni pravilno načrtovano. Vprašanja, ki si jih podjetje zastavlja so povezana s tem ali bo podjetje samo financiralo projekt ali pa bodo pri financiranju pomagali razni investitorji, sponzorji, itd.. Poslovodstvo podjetja si lahko zastavi cilj npr. narediti profesionalno v prihodnost usmerjeno rešitev za podjetje. Vodstvo projekta ponavadi načrtuje, da bodo stroški projekta specialne elektronske rešitve večji kot pri individualni elektronski rešitvi (ibidem, 31).

2.3.4 *Odnosi s poslovnimi partnerji*

Projekti elektronskega poslovanja tudi odvisni od poslovnih partnerjev. Pomembno vlogo pri tem imajo svetovalci, projektni management, stranke, dobavitelji, itd.

2.4 Izvedba elektronskega poslovanja

Pri izvedbi projekta je pomemben čas izvajanja projekta. Projekti lahko trajajo nekaj mesecev, lahko pa tudi trajajo do več let (Schubert in Wölfe 2000, 50).

2.4.1 *Odločitev o obliki poslovnega procesa*

Za področje spletne strani je odgovoren ti. Content management oz. management vsebine. Management sprememb lahko zelo aktivno pripomore k spremembi poslovanja. Naloga managementa sprememb je spremeniti poslovanje v času samega poteka projekta. Pomembno je, da se vse prizadete osebe (zaposleni, komitenti) prilagodijo spremenjenemu poslovanju in novim pravilom poslovanja (Olfert 2004, 207).

Management sprememb je lahko odgovoren za tehnološke spremembe v banki (internet, elektronsko bančništvo), spremembe v tržnem okolju (zakoni, povišanje insolventnosti, demografski razvoj), v konkurenci, interne spremembe (multi kanal bančništvo, management tveganja, optimizacija poslovnih procesov, itd), spremembe pri poslovanju z prebivalstvom in podjetji in spremembe v finančnem združenju (šolanja, prenova poslovanja, prenova programske in strojne opreme) (Krauß 2002, 22).

2.4.2 Odločitev o izbiri poslovnega partnerja

Odločitev o izbiri poslovnega partnerja za informacijsko tehnologijo je zelo pomembna. Pri selekciji ponudnikov štejejo izkušnje, reference, profesionalnost ponudnika (Schubert, Wölfe in Dettling 2002, 225).

Pri izbiri partnerja naj bi podjetje upoštevalo ali ima ta poslovni partner na izbiro ustreznega projektnega vodjo, ki bo podjetju na voljo do konca projekta, ali poslovni partner uporablja tehnologije in rešitve, ki ustrezajo veljavnim standardom in kako naj bi ti sistemi bili vpeljani v spletno rešitev (Schubert in Wölfe 2000, 23).

2.4.3 Rešitev programske opreme (Software)

Mnoga podjetja ponujajo rešitve v obliki programske opreme. Ena izmed rešitev programske opreme je tudi ERP sistem, ki ga ponuja znano podjetje SAP R/3 (Schubert, Wölfe in Dettling 2001, 6). Na so tudi voljo sistemi za elektronsko nabavo (e- Procurement), Intranet / Office aplikacije in sistemi za elektronsko prodajo (e-Commerce) (Schubert in Wölfe 2000, 51).

MySAP ERP združuje svetovno najbolj vsestransko, prilagodljivo in učinkovito programsko opremo za ERP s prilagodljivo, odprto tehnološko platformo, ki združuje SAP in druge sisteme. Z rešitvijo lahko podjetja povečajo učinkovitost, izboljšajo vpogled v svoje poslovanje in ga prilagajajo novim poslovnim strategijam. ERP je najboljša izbira za operativni nadzor vsakodnevnih aktivnosti in nenehno odzivanje na tržne in tehnološke spremembe, ki vplivajo na rast podjetja (SAP 2005).

S pomočjo elektronskih tehnologij so decentralizirani inovacijski procesi čisto prenovljeni (Albach in Wildemann 2001, 85).

2.4.4 Tehnična podpora

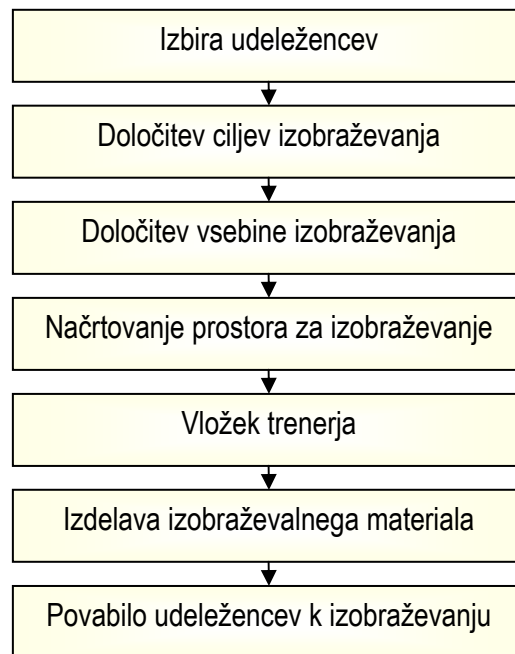
Za učinkovito elektronsko poslovanje je potrebno imeti tudi kakovostno tehnično podporo. Kakšno tehnično podporo bo imelo podjetje, je odvisno od vsakega podjetja posebej in od vrste elektronskega poslovanja, ki ga bo imelo določeno podjetje. Primerno tehnično podporo za elektronsko poslovanje ponuja tudi podjetje Microsoft.

2.4.5 Izobraževanje zaposlenih

Novo projektne rešitve vsebujejo pogosto nove metode in tehnike, različne sisteme in programsko opremo, spremenjena delovna mesta in delovne naloge. Zaposleni se na spremembe lahko pripravijo z intenzivnim izobraževanjem.

Projektni management ima nalogo slediti pravilom projektov in jih podpreti. Projektni management osnuje in načrtuje izobraževanja, ki so izključno namenjena le informacijsko tehnološkemu oddelku. Izvedba projekta se nato vrši po pravilih z zunanjimi projektnimi partnerji, ki so specializirani za izobraževanja (Krupinski 2005, 127).

SLIKA 4: NAČRT IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH



Vir: Olfert (2004, 208).

Izobraževanje zaposlenih se lahko vrši kot načrtne igre, samoizobraževanje na računalniku, delavnice, seminarji, itd. Slika 4 prikazuje klasičen načrt izobraževanja zaposlenih.

2.4.6 Spletno (Web) programiranje / uvajanje

Uvajanje lahko nastopi, ko so vsi koraki uvajanja doseženi. Kako dolgo traja uvajanje ali programiranje elektronske rešitve je odvisno od vsakega projekta posebej. Nekateri projekti se odvijajo hitreje, nekateri počasneje. S pametnimi, samofinanciranimi in po korakih uvedenimi projekti podjetje lahko podjetje izključno samo zmaguje (Schubert in Wölfe 2000, 84).

2.5 Elektronsko poslovanje / operativa

Uvajanje elektronskega poslovanja je podjetno strateški informacijski projekt. Da bi dosegli poslovne cilje s obzirom na napredno informacijsko in komunikacijsko tehnologijo so potrebne permanentne inovacije.

2.5.1 *Financiranje in donos*

Elektronsko poslovanje je primaren instrument za podporo marketinških aktivnosti. Pri tem se lahko učinkovito izboljšujejo poslovni procesi in odnosi s kupci. Glavni namen informacijskega sistema je izboljšati poslovanje podjetja (Schubert in Wölfe 2000, 68).

2.6 Dejavniki uspeha

Kot smo že prej omenili elektronsko poslovanje prinaša ključne spremembe v poslovanju podjetja. Podjetje pridobi z uvajanjem vsakega projekta izkušnje, ki jih lahko nato učinkovito uporabi pri naslednjih projektih.

2.6.1 *Odločilne spremembe*

Elektronsko poslovanje v podjetju lahko prinaša naslednje spremembe (Schubert in Wölfe 2000, 68-69):

- izboljšanje komunikacije z strankami,
- olajšava pri obdelavi naročil in povečevanje učinkovitosti s hitrejšimi in konkretnimi informacijami,
- povišanje števila strank, itd.

Da bi spremembe tudi bile sprejete od okolja, se morajo dogajati postopoma (Schubert, Wölfe in Dettling 2003, 248).

Prenove potrebne procese moramo na vsakem področju odkriti in jih izboljšati glede na potrebe strank (Kasten in Schnelle 2002, 21).

2.6.2 *Naučene lekcije (Lessons Learned)*

Podjetje pridobi iz vsakega projekta določena spoznanja. Ta spoznanja so lahko naslednja (Schubert in Wölfe 2000, 68-69):

- profesionalni projektni management je učinkovit,
- odgovornost projektne vodje kot tudi vsebinska in funkcionalna koncepcija projekta mora biti sprejeta tudi s strani sodelavcev,
- projekt prinaša spremembe, zato je učinkovito vse prizadete vključiti v sam projekt kot udeležence projekta,
- organizacijska in informacijsko tehnična integracija notranjih in zunanjih poslovnih procesov omogoča poviševanje učinkovitosti,
- inovativno posredovanje novih tehnologij na proizvodno - prodajni ravni povzroča veliko zanimanje pri odjemalcih in interesentih. Podjetje mora na podlagi tega permanentno inovirati na tehnični, organizacijski in kvalifikacijski ravni.

Pomanjkljivo poznavanje trga je pogost razlog za neuspešno izvedbo elektronskega poslovanja (Schubert, Wölfe in Dettling 2003, 122).

3 IZVEDBA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

3.1 Opredelitev pojma projektni management

Banke in druge finančne organizacije potrebujejo za uspešno poslovanje projektni management. Projektni management pomaga le - tem pri izvedbi pomembnih projektov in izvedbi integriranih računalniških sistemov ali pri izvedbi poslovne strategije (PMI Consult 2005).

Projektni management je ponavadi odgovoren za izvedbo in ima pri tem zelo pomembno integracijsko vlogo (Schubert in Wölfe 2000,20).

Izvedba informacijsko tehnoloških projektov je brez dvomov zahtevna naloga. S stalnim razvojem naših ekonomskih sistemov se moramo vedno bolj soočiti z zapletenimi nalogami, ki pa so rezultat zapletenih dinamičnih situacij. V primeru, da se izkaže neuspeh projekta, razloge za to prehitro iščemo pri projektnem managementu (Brugger 2003, 5).

Projektni management je vložek ciljno usmerjenega timskega dela. Dober projektni vodja ve, da je 70% uspeha odvisnih od motivacije projektne skupine in odnosa do drugih projektnih skupin (nalogodajalec, vodja oddelka, stranke, mediji, itd.) (C. Schmoll 2005, 32 -33).

Odličen projektni management vidno izboljša tekmovalno sposobnost podjetja. Podjetju lahko pomaga pri pravočasni izvedbi projekta, zniževanju stroškov, kakovostnejšemu delu ter zniževanju tveganja ter izboljšanju odnosov s kupci (Absmeier 2001, 3).

3.2 Faze v projektnem managementu

Projektni management razumemo kot faze planiranja, kontrole, izvedbe in organizacije projekta. Projektni management je odgovoren za podrobno definiranje projektnih ciljev, dosežkov, časa trajanja projekta (terminskega plana), virov (plana financiranja) in stroškov projekta, projektne organizacije ter kulture, kot tudi projektni kontekst (pred in po projektna faza, okolje projekta in drugi projekti).

Projektni management lahko v času trajanja projekta poteka po eni strani kontinuirano in po drugi strani energetske v procesih projektnega managementa (Schlick 2005, 59):

- začetek projekta,
- projektni kontroling
- prehod na projektne faze in
- zaključek projekta.

Projektni kontroling je zelo pomemben za doseganje ciljev v podjetju, še posebej, če se cilji v določenem časovnem obdobju spreminjajo (Schubert, Wölfe in Dettling 2003, 80).

Projektni kontroling podpira projektni management pri oblikovanju in izbiri strateških in operativnih nalog projektnega managementa, torej pri planiranju, kontroli, priskrbi informacij, organizaciji in vodenju osebja (Fiedler 2005, 15).

Projektna faza je določen časovni del nekega projekta, ki se razlikuje po ciljih in vsebini od drugih faz. Projektne faze so različne in jih lahko standardiziramo glede na obliko projekta. Ali bo projekt uspešen se lahko pogosto že določi v začetni fazi projekta. Vedno znova lahko v praksi opazujemo, da ni prva ideja dovolj natančna, da bi lahko iz tega izpeljali določen projekt. Zato obstaja velika verjetnost, da projekt ne bo nikoli realiziran, da bo naročnik projekta vedno znova svoje zahteve o poteku projekta spreminjal ali pa bo projekt nenapovedano preklican (C. Schmoll 2005, 32).

SLIKA 5: MODEL FAZ V PROJEKTNEM MANAGEMENTU



Vir: C. Schmoll (2005, 32).

Zgoraj prikazana slika 5 prikazuje model faz v projektne managementu. Pred in po projektne faze v bistvu nista elementa projekta, ampak sta zelo pomembni za sam projekt. Če želi projektne vodja, da bo projekt uspešen, mora proučiti vse faze projekta (ibid, 32).

Faza izvedbe projektne managementa je najpomembnejša faza projektov, čeprav jo faza projektne planiranja pogostokrat zasenči (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 168).

3.3 Naloge projektnega managementa pri izvedbi projekta

Naloge projektnega managementa so lahko: obdelava delovnih paketov (včasih po natančnem planiranju), projektni kontroling (napredovanje projekta, čas, stroški), organiziranje delovnih sestankov za določitev delnih izidov, določitev mejnikov z naročnikom projekta (določitev kritičnih točk), informacije in projektni marketing (»prodaja« projekta in njegovih rezultatov, sprejetje projekta).

Za celotno ali delno izvedbo projekta so poleg projektnega vodje odgovorni še drugi udeleženci. Čim bolj zapleteni projekti so, tem bolj samostojnejši mora biti izvajalec projekta (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 168).

V projektu je faza izvedbe projekta zelo pomembna vključno s izvedenimi nalogami. Pri določitvi nalog v projektu se moramo vprašati: Kaj je potrebno vse storiti? Šele takrat lahko opredelimo kakšne naloge bo kdo opravljal glede na čas (termine) in potroške (vire, stroške); termini in stroški dobijo določen pomen v razmerju z rezultatom, uspehom (Patzak in Rattay 2004, 150).

Izvajalci projekta imajo naslednje naloge (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 175):

- podpora projektnemu vodji (če že ne nastopa kot izvajalec sam) pri določitvi projektnih ciljev in kriterijev uspeha,
- razvijanje kazalnikov za prepoznavanje odstopanj od zelenega cilja (uspeha),
- izvedba ustreznega kontroling standarda in cikla,
- kaj je / kaj bo primerjava ⁵,
- komentiranje rezultatov, razvoja pri izvedbi projekta,
- priprava projektnih poročil in zagotovitev drugih potrebnih dokumentov,
- opazovanje razvoja projekt,
- zagotovitev, da se bodo s projektom pridobljene izkušnje optimalno obdelale.

V strukturnem načrtu projekta so prikazane in opisane vse naloge, ki so potrebne za doseganje zastavljenih ciljev (Fiedler 2005, 85).

Odgovorni za informacijsko tehnološke projekte je lahko projektni vodja, projektni manager, arhitekt, itd. Njihova naloga je informacijsko tehnološke sisteme razviti in realizirati (Saleck 2003, 135).

Vodenje projekta ali projektni kontroling je glavna naloga projektnega vodje in s tem projektne skupine pri izvajanju projekta. Da bi projekti bili uspešni je nujno, da projektni management uporablja prava orodja programske opreme (Software). Še pomembnejše pa je, da so udeleženci skupinskega dela v projektu skoncentrirani na svoje delo in, da so spoštljivi do sodelavcev. Na neizogibne konflikte v skupinskem delu je potrebno gledati kot izziv, delo v skupini pa mora temeljiti na iskanju primerne rešitve za vse udeležence. Kreativni in fleksibilni projektni management mora tudi skrbeti za optimizacijo standardov kakovosti ter biti pozoren na koristnost internih in eksternih kupcev. Če je vse to doseženo je projektni management rezultat učinkovitega skupinskega dela, ki si prizadeva doseči skupne cilje (Absmeier 2001, 3).

⁵ Kaj je / kaj bo primerjava primerja projektne načrte z ozirom na uspešnost, kakovost, roke, stroške projekta s rezultatom trenutnega stanja projekta (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 175).

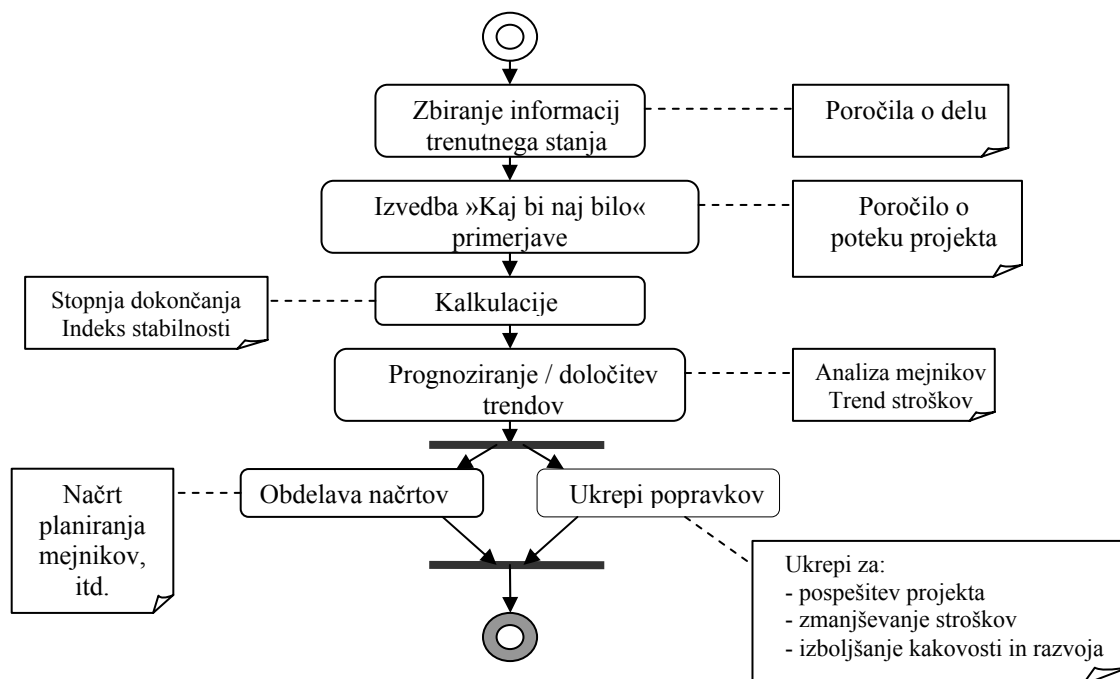
3.4 Potek izvedbe projektnega managementa

V fazi izvedbe projekta je v središču kontrola in njene naloge. V projektu nastane veliko rezultatov (modeli). Za te modele je potrebno priskrbeti veliko podatkov in vedno znova izvajati primerjave kaj je / kaj bi naj bilo. Če so pri tem ugotovljena odstopanja, moramo določiti ukrepe in ponovno predelati načrte (Buhl 2004, 110).

Potek izvedbe projektnega managementa lahko prikažemo v naslednjih korakih za vsa tri področja izvajanja projekta (rok trajanja projekta, stroški, uspešnost projekta) (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 176):

- korak 1: raziskave projekta,
- korak 2: primerjava kaj je / kaj bi naj bilo,
- korak 3: zbiranje informacij in poročil,
- korak 4: ukrepi popravkov in izvedbe projekta.

SLIKA 6: AKTIVNOSTI PRI IZVEDBI PROJEKTA



Vir: Buhl (2004, 110).

Slika 6 prikazuje aktivnosti projektnega managementa pri izvedbi projekta. Projektni management ima več aktivnosti v času izvajanja. Te aktivnosti so zbiranje informacij in izvedba primerjave kaj je in kaj bi naj bilo, izvedba kalkulacij in napovedovanje trendov, obdelava načrtov in morebitni ukrepi popravkov.

3.4.1 Raziskave projekta (zbiranje podatkov o trenutnem stanju)

Projektni vodja potrebujejo kvantitativne in kvalitativne informacije o tem kako poteka projekt. Te informacije mu morajo vsaj povedati kakšen je čas trajanja, tekoči stroški ter kakšna bo vrednost končanega projekta.

Raziskave projekta so povezane z številnimi nalogami, ki so pomembne za doseganje določenih ciljev v določenem časovnem obdobju. Zato so potrebne informacije trenutnega stanja rokov, stroškov, virov financiranja in uspešnosti (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 177).

Informacije o trenutnem stanju projekta lahko zberemo z uporabo poročila o dejavnosti. S tem poročilom pomagamo pri kontroli časa, stroškov, potroškov in uspeha (Buhl 2005, 112).

3.4.2 Primerjava kaj je / kaj bo

Primerjava kaj je/kaj bo je primerjava pri kateri podatke trenutnega stanja projekta primerjamo s pričakovanimi podatki. Na podlagi te primerjave lahko določimo možna odstopanja po obliki in obsegu. Da bi lahko pridobili kakovostne rezultate analize je potrebno (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 179, 180):

- določiti ti. mejo tolerantnosti za morebitna odstopanja,
- uporabiti projektne izkušnje in znanje za obdelavo odstopanj,
- podpreti analizo z smiselno dokumentacijo.

Analiza vzrokov

Prav tako je potrebno ugotoviti vzroke za nastala odstopanja. Z analizo vzrokov za nastala odstopanja si lahko pomagamo, ko moramo ukrepati. Vzroki za projektno krizo so lahko med drugim nejasno definirani projekti, neučinkovita projektna organizacija, napačno poročanje, osebje, nelikvidnost partnerjev ali kupcev, spremenjeni zakoni in destruktivni interesi medijev.

Z analizo vzrokov si lahko projektni management pomaga najti primerne ukrepe za morebitna odstopanja in mu hkrati nudi pridobiti znanje za projekte v prihodnosti (Schlick 2005, 55).

Vzroke za projekt lahko najdemo v novi tehnologiji, v novih poslovnih partnerstvih, povišanih potrebah strank, itd. Če so vzroki že na začetku projekta znani, potem ni potrebno opraviti še dodatnih analiz (Gareis 2002, 54).

SLIKA 7: KROG PRAVIL PROJEKTNEGA MANAGEMENTA V FAZI IZVEDBE



Vir: Hesseler, Kruse in Möller (2002, 173).

Zgoraj prikazana slika 7 prikazuje krog pravil. Ta pravila je potrebno upoštevati pri izvedbi projekta. Iz zgornje slike je tudi razvidna primerjava kaj je/kaj bo. Iz nje lahko projektni management ugotovi morebitna odstopanja. V primeru odstopanj, ki niso več v mejah tolerance so potrebne dodatne analize (analize vzrokov) in revizija⁶, v kolikor pa so ugotovljena le majhna odstopanja, se lahko projekt nadaljuje.

3.4.3 Zbiranje informacij in poročil

Projektni management lahko zbere informacije na več načinov in sicer (Krupinski 2005, 127):

- s poročili o kontroli, ki vključujejo analize vodenja, komunikacije in dokumentacije,
- z izvajanjem intervjujev o vodenju projekta,
- s testnimi poročili, ki prikazujejo ali so doseženi cilji, obseg vloženih virov, časa trajanja projekta, itd.

⁶ Pri velikih odstopanjih je potrebno narediti revizijo načrtov. Iz nje so razvidne spremembe v okolju in večje napake pri planiranju (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 174).

3.4.4 *Ukrepi popravkov in izvedbe projekta*

Odločitve o ukrepih sprejema vodja projekta sam ali odgovorni za izvedbo projekta. Naročnik projekta mora biti o teh ukrepih obveščen in jih mora tudi odobriti. V primeru, da projektni vodja predlaga prekinitve projekta, mora tudi za to prevzeti odgovornost.

Rezultati predhodne raziskave, razne informacije in poročila so predpogoj za izbiro in izvedbo ustreznih popravkov.

Ukrepi popravkov in izvedbe projekta bi naj vplivali na (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 182):

- zmanjševanje odstopanj v kaj je/kaj bo primerjavi,
- zmanjševanje problemov v tekočem projektu,
- zmanjšanje odstopanj pri ciljih, ki jih želimo doseči ter
- trajno odpravo vzrokov za nastanek odstopanj pri ciljih.

3.5 Bistveno poročanje o projektu

Poročila o projektu so različna in so odvisna od poteka projekta. Bistvene sestavine poročil pa zadevajo roke trajanja projekta (terminski plani), financiranje projekta (načrti financiranja) in razvoj stroškov v projektu.

3.5.1 *Določitev časa trajanja projekta (projektne termini)*

Pri planiranju trajanja projekta in projektne terminih je pomembna globina planiranja in uporabljene metode za sprejemanje odločitev. Predmeti pri terminskem planiranju so lahko celoten projekt ali le deli celotnega projekta, kot tudi posamezne projektne faze. Pri terminskem planiranju se lahko uporabljajo različne metode za različne predmete projekta in te so lahko metoda planiranja mejnikov, seznama terminov (časa trajanja projekta), kot tudi metode mrežnega planiranja in/ali planiranje s Balken diagramom. Planiranje mejnikov, mrežno in Balken planiranje se dopolnjujejo. Učinkovitost ene ali večih terminskih metod je odvisna od zahtevnosti in dinamičnosti projekta. Potreba po informacijski uporabi metod terminskega planiranja in s tem posameznih rezultatov je različna (Schlick 2005, 36).

Mrežno planiranje

Bistvo mrežnega planiranja je v načrtu prikazan potek projekta. V njem so v logičnem zaporedju prikazane naloge udeležencev, preračunani roki/termini projekta, kritične poti projekta in zadolžitve (Patzak in Rattay 2004, 184).

Na kritični poti je veliko procesov projekta, ki se ne bi smeli zavleči v nedogled. Bistvo metode mrežnega planiranja je, da te kritične točke prepoznamo in se z njimi identificiramo. Za to je potrebno določiti najhitrejši začetek, najhitrejši konec, najkasnejši začetek in najkasnejši konec (Fiedler 2005, 101).

Planiranje s pomočjo Balken diagrama

Planiranje s ti. Balken diagramom je precej podobno mrežno usmerjenemu planiranju. Balken načrti, ki so v ozadju podprti z mrežnimi načrti, nudijo hiter in natančen pregled za vse udeležence projekta (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 185).

SLIKA 8: NAČRT BALKEN PLANIRANJA

Št.	Projektne aktivnosti ^b	Začetek	Konec	3. Četrletje ^a			4. Četrletje			1. Četrtle	
				Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb
1	FAZA 1.1	01.09.	06.02.								
2	DELOVNI PAKET 1.1.1	01.09.	06.02.								
3	DELOVNI PAKET 1.1.2	04.09.	15.09.								
4	DELOVNI PAKET 1.1.3	20.10.	29.10.								
5	FAZA 1.2	29.09.	06.02.								
6	DELOVNI PAKET 1.2.1	29.09.	28.11.								
7	DELOVNI PAKET 1.2.2	22.12.	06.02.								
8	FAZA 1.3		22.01.								
9	DELOVNI PAKET 1.3.1		19.11.								
10	DELOVNI PAKET 1.3.2		22.01.								
11	DELOVNI PAKET 1.3.3	01.09.	01.09.								
12											

Opombe: ^a Samo prvo, tretje in četrto četrletje.

^b Samo prve tri faze.

Vir: Schlick (2005, 36).

Zgoraj prikazana slika prikazuje načrt Balken planiranja, ki daje natančen pregled kako poteka projekt. Ta načrt je zelo enostaven in daje vsakemu uporabniku takojšnje informacije o projektu.

Planiranje mejnikov v projektu (Milestones)

V načrtu mejnikov za projekt so prikazani ključni dogodki (ti. mejniki) in čas trajanja (termini) teh mejnikov. Posamezen projekt bi naj obsegal 5 – 7 mejnikov (PMA 2005, 4).

Pri planiranju s postavljanjem mejnikov si lahko pomagamo tudi z analizo mejnikov. Ta analiza mejnikov napove kakšen bo razvoj projekta v prihodnosti. Postopek definiranja mejnikov je naslednji (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 186):

- periodni (npr. mesečni) pregled rokov trajanja načrtovanih mejnikov,
- ocenjevanje spremenjenega časa trajanja (terminov) mejnikov,
- vnos ocen pri analizi časa trajanja v ti. lestvico trendov,
- komentiranje možnih odstopanj,
- navedba posledic in možni ukrepi popravkov, če nova ocenitev odstopa od stare.

Ta načrt mejnikov je enostaven, pregleden, odlično komunikacijsko orodje za projekt in odstopanja v projektu so vidna.

TABELA 2: NAČRT PLANIRANIH MEJNIKOV

PROJEKT- PLANIRANJE MEJNIKOV				
Šifra	Mejnik	Osnovni - termini	Aktualni planirani termini	Trenutni termini

Vir: PMA (2005, 3).

3.5.2 Stroški projekta

Načrti stroškov v projektu povzemajo vse stroške in dokumentacijo v projektu. Ti načrti stroškov se lahko naredijo za posamezne dele projekta ali za celoten projekt. Pri tem morajo planirani stroški ustrezati stroškom, ki so prikazani v strukturnemu načrtu, da bi lahko omogočili integriran projektni kontroling (Schlick 2005, 38).

TABELA 3: OBRAZEC NAČRTA STROŠKOV PROJEKTA

<i>Ime projekta</i>		NAČRT STROŠKOV PROJEKTA				
<i>Številka projekta</i>						
Šifra	Faza / delovni paket	Oblika stroškov	Načrtovani stroški	Doseženi stroški po...	Trenutni stroški	Odstopanja pri stroških
		• osebni				
		• materialni				
		• zunanja storitev				
		• drugi stroški				
		Skupaj				
Projektni stroški						

Vir: Schlick (2005, 38).

Iz načrta stroškov projekta kot prikazuje tabela 5 je razviden pregled stroškov v projektu. Iz tega načrta lahko ugotovimo načrtovane stroške, dosežene stroške, trenutno stanje stroškov in morebitna odstopanja.

3.5.3 Poročila o dosežkih / rezultatih v projektu ⁷

Da bi lahko vedeli kako uspešni projektni management ima podjetje, nam prikazujejo le razna poročila o dosežkih v projektu. Poročila dajejo uporabniku večnamenske informacije o projektu, in se lahko izvajajo dnevno, tedensko, mesečno, itd.

Podjetje lahko uporablja naročniško usmerjena poročila in interna poročila. Naročniško usmerjena poročila so lahko takojšnja poročila, statusna poročila, poročila v obliki vmesnih predstavitev oz. poročila primerna za odločitve in končne predstavitev. Situacijska poročila in končna poročila pa so ti. interna poročila podjetja.

Takojšnje poročilo

Če nastopijo v projektu temeljne spremembe, ki tudi vplivajo na poročanje sprememb lahko v podjetju pripravijo takojšnja poročila, ki se lahko pripravijo v 24- tih do 48-tih urah. To takojšnje poročila lahko pripravi (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 208):

- vodja enega delovnega paketa projekta vodi projekta,
- posamezen sodelavec vodi delovnega paketa,
- projektni vodja naročniku projekta najkasneje v 48 – tih urah.

Ta takojšnja poročila so ponavadi dolga od 1-2 strani, vsebujejo pa opis nastalih problemov, predloge za morebitne popravke, opis delovnega paketa, odgovorni za delovni paket, datum in podpis odgovornega.

Poročilo stanja

Poročilo stanja je rezultat sestankov projektne skupine (projektne vodje, vodje delovnega paketa, delnega projektne vodje). Poročila so namenjena vodstvu podjetja in tudi naročniku projekta. To poročilo vsebuje globalne informacije o terminih, stroških, o dejanskem stanju projekta.

Statusna poročila o projektu

V tem poročilu so mesečno dokumentirani rezultati. Ta poročila so predvsem uporabna za več hierarhično projektno organizacijo. Statusno poročilo daje natančen pogled v projekt in stanje poročila mora biti natančno analizirano. V tem poročilu so prikazani podatki o problemih in trendu, dejansko stanje projekta, stanje rokov trajanja projekta, stanje stroškov, stanje udeležencev v projektu. To poročilo sestavi projektni vodja in ga posreduje naprej vodji delovnega paketa in drugim udeležencem.

TABELA 4: VZOREC PROJEKTNEGA POROČILA

Projektno poročilo	
Naslovnik	<ul style="list-style-type: none"> • interni naročnik projekta • člani projektne organizacije

⁷ Povzeto po Hesseler, Kruse in Möller 2002, 208 – 210.

Čas / pogostost	<ul style="list-style-type: none"> • k začetku projekta • pri morebitnih spremembah projekta
Vsebina	<ul style="list-style-type: none"> • stanje problema, izhodna situacija • določitev ciljev, načrtovan delovni rezultat • kritični dejavniki uspeha • grobo planiranje stroškov, ocenjeni delovni potroški • vloge, pristojnost, odgovornosti (naročnik projekta, izvajalec projekta, podizvajalec projekta)
Obseg	<ul style="list-style-type: none"> • 1 – 4 strani brez prilog

Vir: Hesseler, Kruse in Möller (2002, 211).

V projektnem poročilu je vedno podan naslovnik in sprejemnik, čas izvedbe poročila in opis problema ter morebitne rešitve za nastali problem, kot je prikazano v vzorcu projektnega poročila, tabela 4.

Končna poročila projekta

Vsebina končnega poročila prikazuje rezultate projekta, presojo realizacije projektnih ciljev in izkušnje, ki se nanašajo na posamezne projektne faze in odnose v projektnem okolju. Končno poročilo se lahko naredi na podlagi projektnih faz ali odnosov v projektnem okolju. Ti. »As – is« dokumentacija (povzetek vseh zadnjih verzij projektnih načrtov) je zasnova končnega poročila (Schlick 2005, 53).

Rezultati projekta kot tudi skupne izkušnje, ki jih je projektni management zbral pri izvedbi projekta se lahko razlikujejo po samih ciljnih skupinah in le –te lahko prikaže v različnih končnih poročilih projekta.

Ti. "As-is"-dokumentacija⁸ projektnega managementa in določeni dogovori o projektu pridejo poštev v po projektni fazi (PMA 2005, 13).

⁸ »As – is« dokumentacija vsebuje načrte projektnih ciljev, načrte uspeha, načrte virov in stroškov za končno fazo projekta (PMA 2005, 14).

SLIKA 9: KONČNO POROČILO PROJEKTA

<i>Ime projekta</i>		KONČNO POROČILO	
Celotni vtisi			
•			
Realizacija projektnih ciljev			
•			
Odnosi v projektnem okolju			
•			
Povzemanje izkušenj za druge projekte			
•			
Priloga: "As is" dokumentacija			
Verzija 1	Datum:	Pripravil:	Stran 1 od 1

Vir: Schlick (2005, 53).

Slika 9 prikazuje končno poročilo nekega projekta. V tem poročilu morajo biti povzeti podatki o celotnem projektu; kakšni so celotni vtisi o projektu, kateri cilji so bili realizirani, kakšni so bili odnosi v projektnem okolju in ti. »As is« dokumentacija. .

3.6 Ugotovitve popravkov in izvedbe projekta

Predpostavljamo lahko, da so za izvedbo projekta potrebne naprej pripravljene informacije. Same informacije pa ne zadostujejo, potrebno je izpolnjevati določene kriterije.

Popravki ukrepov pri izvedbi projekta bi morali vsekakor izpolnjevati naslednje kriterije (Hesseler, Kruse in Möller 2002, 212, 213):

- zmanjševanje časa pri odstopanjih z analizami vzrokov in koncepti ukrepov, sprejemanjem odločitev in z uvajanjem ukrepov do njihovega delovanja,
- upoštevanje natančnih analiz po pomembnosti ciljev pred določitvijo ukrepov,
- indirektno vplivanje na velikost ciljev (stroški, roki/termini, uspešnost) z vplivanjem stroškovnih dejavnikov in
- natančne analize posledic odstopanj pred določitvijo ukrepov.

Ukrepe za izvedbo projekta je potrebno določiti z upoštevanjem ciljev projekta. Izvedbo projekta je treba podpreti z ukrepi, ki vplivajo na zmanjšanje časa trajanja, zmanjševanje stroškov, na kakovost in na uspeh/razvoj projekta (Buhl 2005, 110).

3.6.1 Zmanjševanje časa projekta

Da bi lahko zmanjšali čas trajanja projekta je potrebno (Buhl 2004, 124, 125):

- razdeliti naloge med udeležence projekta in, če je potrebno pridobiti še dodatne sodelavce,
- izboljšati odnos do sodelavcev in jih bolje spoznati, kar vpliva na povečano motivacijo na delovnem mestu,
- prenesti del nalog na (interne, eksterne) podizvajalce, itd.

3.6.2 Zmanjševanje stroškov projekta

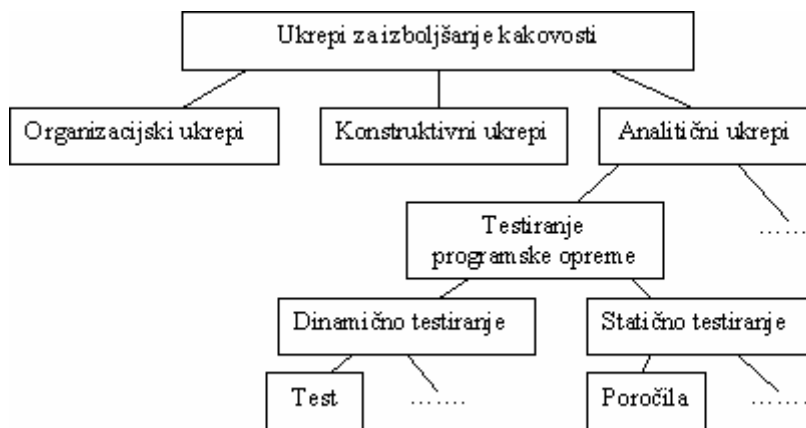
Ukrepi, ki zadevajo zmanjševanje stroškov projekta so lahko naslednji (Buhl 2004, 129):

- outsourcing projektov,
- povišanje učinkovitosti osebja (nove projektne skupine, šolanje, itd.),
- ponovna uporaba projektних rešitev, itd.

3.6.3 Izboljševanje razvoja in kakovosti

Ukrepi, za izboljševanje razvoja se morajo potencialna tveganja hitro razrešiti in pohiteti s tistimi deli, ki so za izvedbo projekta odločilni (Buhl 2004, 129).

SLIKA 10: PREGLED NAD UKREPI ZA IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI



Vir: Buhl (2004, 136).

Ukrepi za izboljšanje kakovosti so lahko organizacijski, konstruktivni in analitični, kot prikazuje slika 10.

Organizacijski ukrepi se nanašajo predvsem na obliko procesov in s tem na uporabo standardov ISO 9000, Capability Maturity Model (CMMI).

Capability Maturity Model je model petih korakov - vsak korak je hkrati zrelostna stopnja organizacije pri izgradnji programske opreme. Konstruktivni ukrepi se predvsem nanašajo na primerno programske opreme ni tehnologije za projekt (ibidem 2004, 136).

4 IZKUŠNJE AVSTRIJSKIH BANK Z ELEKTRONSKIM BANČNIŠTVOM

4.1 Predstavitev in izkušnje banke BAWAG P.S.K. z elektronskim bančništvom

Banka BAWAG P.S.K. je četrta največja banka v Avstriji. S svojimi hčerinskimi družbami in kooperacijskimi partnerji je moderna servisno usmerjena finančna institucija, s celovitim svetovanjem in temeljitim poznavanjem trga ter inovativnimi proizvodi.

Z združitvijo obeh tradicionalnih bank BAWAG in P.S.K. je z 01.10.2005 ta banka postala največja avstrijska banka specializirana na stranke. Nova banka BAWAG P.S.K. (Bank für Arbeit und Wirtschaft und Österreichische Postsparkasse AG) je kombinacija dosedanjih prednosti obeh bank. Korist pri združitvi imajo predvsem nove in dosedanje stranke banke BAWAG in banke P.S.K.

Nova ustanovljena banka, ki ima svoje podružnice tako doma v Avstriji kot v tujini, razpolaga z največjim centralno vodenim poslovanjem. BAWAG banka ima 157 podružnic in banka P.S.K. ima 1300 poštnih podružnic, 1,2 milijona strank, ki so fizične osebe in več kot 60.000 strank, ki so pravne osebe (BAWAG 2005).

Glede na prevzem P.S.K. se je cela informacijsko tehnološka infrastruktura skupine BAWAG spremenila in se še izboljšuje (Krickl 2005).

SLIKA 11: TEHNOLOŠKI CENTER BANKE BAWAG P.S.K.



Vir:

(URL:http://www.bawagpsk.com/Bilderpool/BAWAG_PSK/BAWAG/Ueber_Uns/Bildbank/Gebaeude/Quellenstr_rgb_72.jpg) 14.11.2005

Na sliki 11 je prikazan tehnološki center BAWAG P.S.K. banke na Dunaju, v katerem je tudi oddelek za elektronsko poslovanje banke, ki skrbi za celotno podporo elektronskega poslovanja.

SLIKA 12: ZAŠČITNI ZNAK BANKE BAWAG P.S.K.



Vir:

(URL: http://www.bawagpsk.com/bawagpsk/Service/UeberUns/nav.setId=bawagpsk,path=_2A125600_2A_2F125600_2F125684_2F121038_2F121044.html)

14.11.2005

Slika 12 prikazuje zaščitni znak novo nastale banke BAWAG P.S.K., ki je s 01. januarjem postala pravnomočna in s 01. oktobrom 2005 v knjigo o gospodarskih družbah.

Elektronsko bančništvo pomeni, da so lahko uporabniki 24 ur na dan na internetu in hkrati povezani z banko. V banki BAWAG P.S.K. je bilo istočasno povezanih tudi do 4000 strank. Uporabniki elektronskega bančništva ponavadi na začetku meseca bolj uporabljajo elektronsko bančništvo. V avgustu 2005 so zabeležili 1910.000 uporabnikov elektronskega bančništva, 16.000 uporabnikov digitalnega podpisa in 620.000 nakazil v tujino in doma (Krickl 2005).

4.1.1 Bančništvo banke BAWAG P.S.K. do leta 1994

Bančništvo banke BAWAG P.S.K. je do leta 1994 potekalo po naslednjih korakih (Krickl 2005):

- **1984** : Teletekst
- **1986**: Osebni računalnik in s tem prva komunikacija nasploh
- **1989**: Microsoft računalnik s telefonom in modemom
- **1994**: Modem in osebni računalnik (VT 100 emulacija).

SLIKA 13: VT 100 EMULACIJA



Vir: (URL: <http://www.terminal-systems.de/images/2005-VT100.jpg>) 14.11.2005

VT 100 emulacija (Modem in osebni računalnik) je omogočila banki in strankam, da so lahko izvajala naročila, nakazila in preverjala stanje na računu brez kakršnegakoli programa. Stranke so potrebovale le modem in osebni računalnik.

Leto 1994 je bilo tudi ključno za banko BAWAG, saj je bil uveden prvi standard za vse banke (Multi - banking standard), ki je BAWAG banki omogočil skupaj z VT 100 emulacijo, 100% povečanje števila strank v 6 - tih letih (do leta 2000).

Aplikacije bančništva banke BAWAG so temeljile na VT 100 emulaciji in na Multi banking standardu (MBS), ki so omogočale strankam, da svoje transakcije izvedejo preko banke in programske opreme, ki jo je imela banka (Krickl 2005).

4.1.2 BAWAG Microsoft Money standard

V letu 1996 je podjetje Microsoft s pomočjo banke BAWAG uvedlo Microsoft Money 97 preko interneta. Banka BAWAG je od tedaj ponujala svojim strankam Internet telebanking z uporabo Microsoft Money 97. To je banki omogočilo velik prodor na trg. Banka BAWAG se je zaznamovala kot soustanoviteljica Microsoft Money standarda, kar ji je omogočilo velike prednosti v konkurenčnem boju. Projekt MS Money so izvajali 4 mesece (Krickl 2005).

Z BAWAG elektronskim bančništvom preko MS Money – a, lahko uporabniki brez spletne povezave upravljajo svoje osebne finance in obdelajo svoje podatke na računu kar na svojem osebni računalniku. Programska oprema Microsoft Money pri tem le skrbi za zamenjavo podatkov (BAWAG 2005).

Sedaj banka BAWAG P.S.K. uporablja programsko opremo Microsoft Money 2000 Standard. Ta programska oprema omogoča finančnemu managementu pregled nad prilivi in odlivi financ, proračunom in kontrolo nad denarnim tokom ter lažjo izdelavo mesečnih poročil.

Vsi lastniki računa pri banki BAWAG imajo na razpolago zelo ekskluzivni servis pri plačilnem prometu, saj BAWAG banka kot edina banka v Avstriji, omogoča elektronsko izvedbo nakazil z uporabo MS Money. Lastniki računa lahko brez spletne povezave pripravijo nakazila in le – ta prenesejo preko BAWAG spletnega strežnika kadar koli želijo. BAWAG elektronski kalkulator omogoča posnetek stanja in prometa na računu, ki se potem tudi brez spletne povezave v MS Money - u obdela (BAWAG P.S.K. 2005e).

Microsoft Money je lahka pot za upravljanje osebnih financ. S to aplikacijo imamo vse informacije o bančnem računu na enem mestu. S Microsoft Money standardom lažje najemamo kredit, zmanjšamo svoje dolgove, bolje organiziramo oddajo dohodnine in imamo celovit pregled nad svojimi investicijami (Microsoft 2005).

SLIKA 14: MICROSOFT MONEY 2006 STANDARD



Vir: (URL: <http://www.microsoft.com/money/ProductDetails.aspx?pid=002>)
14.11.2005

Standard Microsoft Money je način kako lahko elektronsko bančništvo izboljšamo in je primeren za elektronsko bančništvo v sodobnem času. Finance uporabnika so bolj jasno prikazane z grafí, tabelami in raznimi poročili.

4.1.3 Internetno bančništvo, mobilno bančništvo in tele bančništvo

BAWAG internetno bančništvo

Banka BAWAG je v letu 1997 uvedla internetno bančništvo. Projekt internetno bančništvo se je izvajal 6 mesecev. Internetno bančništvo je temeljilo na samo enem NT strežniku. Vse večje število strank in uporabnikov BAWAG storitev je za banko pomenilo, da en strežnik za podporo internetnega bančništva le ne bo dovolj, zato so uvedli več strežnikov tipa Sun Solaris. Internetno bančništvo še se vedno izvaja preko Sun Solaris sistemov.

Zaradi vse večje števila in potreb strank, uporabnikov internetnega bančništva so se leta 2000 odločili v banki BAWAG za projekt, ki je združil internetno bančništvo dveh finančnih institucij (BAWAG banke in P.S.K. družbe). Ta projekt je podjetje Unisys Avstrija izvajalo osemnajst mesecev (Krickl 2005).

Z Unisys ORBIT konceptom - rešitvijo za internetno varnost je izvajanje potekalo preko Java sistema⁹. Za banko je uporaba Java sistema pomenila popolno varnost za bančne transakcije (Kolarik 1997).

⁹ Java sistem je sistem za neodvisen programski jezik.

Ko govorimo o varnosti, internetno bančništvo izpolnjuje vse tri pogoje (ibidem, 1997):

- **Zaupljivost:** zaupljivost pomeni zaščititi podatkovne transakcije pred neregistriranimi uporabniki (piratstvo, javne avtorizacije, itd). Podatkovne transakcije pri internetnem bančništvu banke BAWAG so skrite med samim uporabnikom (komitentom) in strežnikom. Podatki so skriti z metodo Triple DES. Triple DES je postopek, ki predstavlja jasno potrditev varnosti pri transakcijah.
- **Avtorizacija:** avtorizacija mora biti zavarovana v kanalu med banko in uporabnikom. Uporaba SSL tehnologije in certifikati zagotavljajo uporabniku, da je varno povezan z banko. Uporabnik se lahko identificira pri banki s osebno številko in geslom (PIN).
- **Dostopnost:** z uporabo WWW – tehnologije in Unisys Internet poslovnim strežnikom je dostopnost internetnega bančništva BAWAG banke omogočena.

Elektronsko bančništvo preko interneta je za podjetja, ki imajo majhno število naročil npr. do štiri nakazil na dan optimalno. Pri internetnem bančništvu ni potrebno imeti nobene programske opreme, kar predstavlja veliko prednost za uporabnike, saj lahko iz vsakega osebnega računalnika dostopajo do svojih podatkov na računu.

Uporabniki internetnega bančništva BAWAG potrebujejo le osebni računalnik, dostop do interneta in račun na BAWAG banki z dovoljenjem za dostop do internetnega bančništva (BAWAG P.S.K. 2005e).

SLIKA 15: ZAČETNA STRAN BAWAG INTERNETNEGA BANČNIŠTVA

Address <https://ebanking.bawag.com/InternetBanking/bawag.html>

BAWAG e-Banking

Hilfe | Help English | Kontakt

INFORMATION FÜR IHRE SICHERHEIT:

Wir empfehlen Ihnen, die PIN für den Einstieg in das BAWAG e-Banking regelmäßig zu ändern. Die entsprechende Funktion finden Sie unter Menüpunkt "Service - PIN-Änderung".

LOGIN E-BANKING PER INTERNET [Hilfe zum Thema](#)

LOGIN MIT ZUGANGSDATEN

Verfügernummer

PIN

▶ LOGIN **▶ DEMO**

Eingabe ohne führende Nullen möglich
8-16 stellig

LOGIN MIT SIGNATURKARTE

Kartenbenutzer

▶ LOGIN

Login für registrierte Kartenbenutzer

INFO & ANMELDUNG

- ▶ Anmeldung zum BAWAG e-Banking
- ▶ Hier berechtigen Sie Ihre Signaturkarte
- ▶ AKTION: Maestro-Karte mit Digitaler Signatur

E-BANKING HOTLINE

Mo.-Fr. 07:30 - 21:00 Uhr und Sa. 08:00 - 13:00 Uhr
Tel.Nr. 01 / 53 4 53 DW 23242 (Wien) oder
0810 23 24 26 (aus ganz Österreich zum Ortstarif).

SUPPORT & ANFRAGEN **UNIK UND ERFBANKING SERVICES**

Vir: (URL: <https://ebanking.bawag.com/InternetBanking/bawag.html>) 14.11.2005

Uporabnik internetnega bančništva banke BAWAG lahko dostopa do svojih podatkov na spletni strani banke, kjer je na voljo tudi demo elektronskega bančništva preko interneta. Tako lahko uporabnik še preden se odloči za uporabo internetnega bančništva testira internetno bančništvo. Podatki uporabnika internetnega bančništva so zaščiteni s PIN kodo, ki mora biti 8 do 16 mestna. PIN kodo (geslo) lahko uporabnik vsak čas menja, kar opozarjajo v sliki 14 prikazane informacije za varnost uporabnika. Zraven PIN številke dobi uporabnik uporabniško številko in TAN (transakcijska številka) za naročila npr. nakazila.

Zraven vseh drugih možnosti elektronskega bančništva ponuja internet bančništvo celovit pregled na finančno stanje, ki ga ima uporabnik pri banki BAWAG, plačilni promet in vrednostne papirje. Uporabnik pa lahko še uporablja druge storitve, npr. sprememba gesel, osebnih podatkov, sprememba PIN kode, elektronska reklamacija, itd (BAWAG P.S.K. 2005e).

Mobilno bančništvo (SMS in WAP bančništvo)

V letu 1998 so v banki BAWAG uvedli mobilno bančništvo (WAP tehnologija, SMS bančništvo) in hkrati transakcijske številke.

SMS bančništvo omogoča uporabnikom informacije aktualnem ali preteklem stanju na bančnem računu, s WAP bančništvom pa lahko tudi uporabniki izvedejo nakazila preko spletnega naslova (Krickl 2005).

WAP bančništvo je fleksibilno elektronsko bančništvo, saj uporabnik ne potrebuje osebnega ali prenosnega računalnika. Z SMS bančništvom se lahko uporabniki informirajo o finančnem stanju neodvisno od delovnega časa (BAWAG P.S.K. 2005d).

Tele bančništvo (Telebanking)

Tele bančništvo je primerno za podjetja, ki imajo zelo veliko naročil npr. za več kot pet nakazil na dan. S tele bančništvom lahko uporabniki brez spletne povezave zberejo in obdelajo svoja naročila, ki jih nato posredujejo preko modema, ISDN priključka.

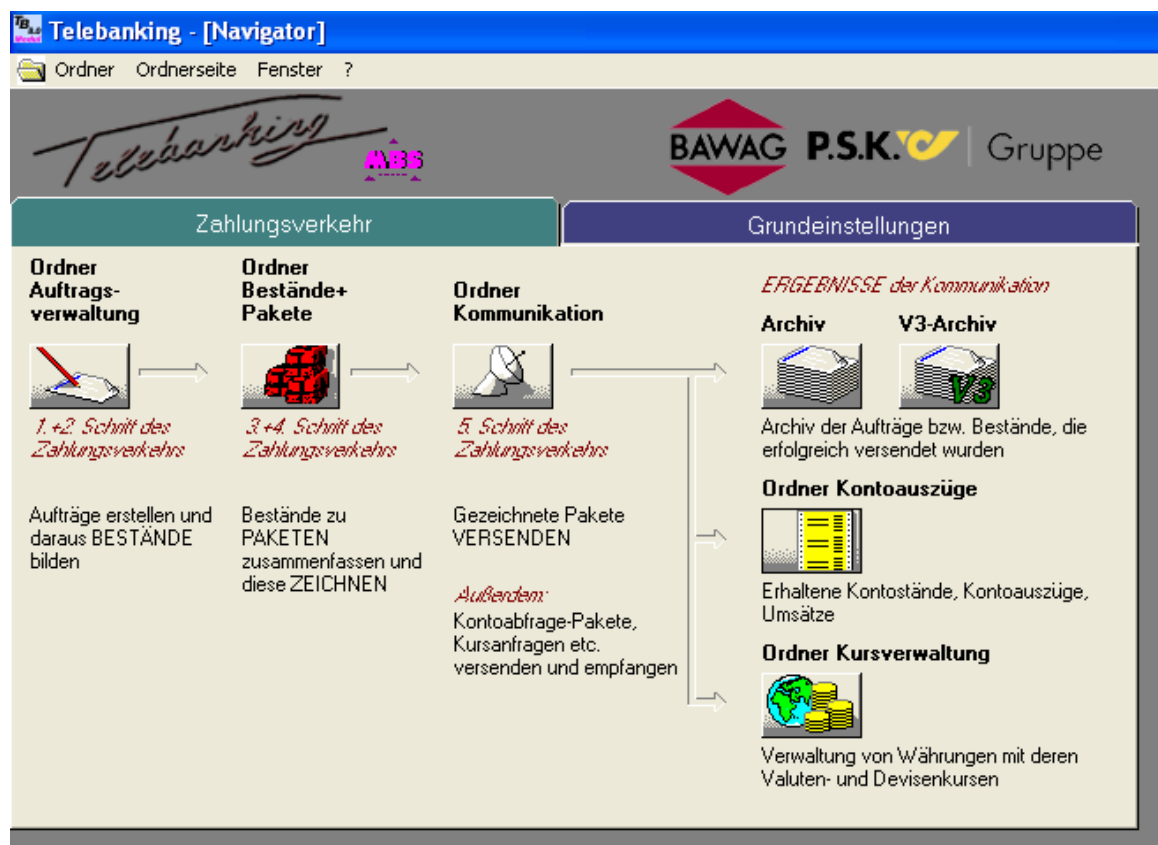
Uporabniki elektronskega bančništva preko tele bančništva morajo imeti le osebni računalnik in Windows (98, NT 4.0, ME ali novejši), modem in vodenje podatkov preko telefona, ISDN priključek ali internet in CD za podporo tele bančništva (BAWAG P.S.K. 2005e).

Sistem tele bančništva BAWAG banke je uporabnikom na voljo 24 ur na dan. Naročila strank so lahko izvedena še po 18.00 uri in čez konec tedna oz. čez praznike. Najnovejša verzija tele bančništva, verzija 8.0 podpira samo novejši sisteme Windowsov. Uporabnik tele bančništva mora imeti podprt sistem z WIN ME / 2000 / XP. Starejših Windows različic kot npr. Windows 3.1, Windows 98 in Windows NT nova verzija 8.0 ne podpira (BAWAG P.S.K. 2005b).

Pri tele bančništvu lahko uporabnik lahko uporablja dve verziji programske opreme (BAWAG P.S.K. 2005e):

- verzijo BAWAG; za podjetja ki želijo izključno elektronsko povezavo s stanjem na računu in
- MBS (Multi Bank Standard) verzijo; za podjetja, ki imajo več opravka z banko in bančnimi posli. Z MBS se lahko uporabniki brez dodatne opreme neposredno iz osebnega računalnika povežejo z vsemi BAWAG finančnimi institucijami v Avstriji.

SLIKA 16: BAWAG P.S.K. TELE BANČNIŠTVO



Vir: BAWAG P.S.K.(2005a).

Z tele bančništvom lahko uporabnik brez spletne povezave vidi in izpiše elektronsko stanje računa, vidi stanje na računu v preteklih mesecih, izvede nujna nakazila v tujino, ima pregled aktualne valute in deviz, itd.

Uporabnik internet in tele bančništva ima naslednje prednosti pri uporabi (Kolarik 1997):

- internetno bančništvo je odprto 24 ur na dan,
- ni nobenih stroškov za programsko opremo, ker se uporabljajo internetni standardi,
- podatki so shranjeni v centralni podatkovni bazi,
- sporočila si lahko izmenjajo preko elektronske pošte.

4.1.4 Projekt »Future Banking« in Multi kanal bančništvo

V aprilu 2001 je banka BAWAG naredila odločilni korak na področju storitev elektronskega bančništva in mobilnega bančništva. BAWAG in Easybank banka sta skupaj z skupino Unisys, ponudniki IT rešitev in specialisti na področju finančnih storitev prispevali k nadaljnjem razvoju svoje internetne strategije. Cilj strategije je bil Multi kanal bančništvo. S projektom »Future Banking« so se v prihodnosti vse informacije iz vseh poslovnih kanalov banke BAWAG, združile v centralni bazi banke. Z ozirom na komitente in na obstoječe bančne podružnice so spremenili tudi obstoječo informacijsko tehnologijo (klicne centre, terminale, mobilna orodja).

Projekt »Future Banking« vsebuje celoten koncept internetne predstavitve BAWAG in Easybank banke. Unisys je integriral aplikacijo strežniške arhitekture, temelječe na moderni tehnologiji, ki je prinesla za banko mnoge prednosti. Za banko BAWAG je to pomenilo povečanje fleksibilnosti v prihodnosti in znižanje stroškov pri razvoju nove programske opreme. To je banki prineslo veliko konkurenčno prednost na trgu spleta v spletnih storitvah (Unisys 2005a).

4.1.5 Digitalni podpis – elektronsko bančništvo 2005

Za banko BAWAG je pomenilo leto 2005 začetek elektronskega bančništva z digitalnim podpisom. Cilj tega projekta je: » Podatke strank zaščititi pred piratstvom« (Krickl 2005).

V začetku februarja 2005 so Avstrijci naredili velik korak k napredku digitalnega podpisa. Maestro in Master bančne kartice so posodobili z čipom, ki omogoča digitalni podpis. Zamenjava starih bančnih kartic za posodobljene kartice je brezplačna. Izdaja bančnih kartic digitalnega podpisa je najbolj razširjena v Avstriji, kar jo uvršča na prvo mesto v EU.

Banka BAWAG in P.S.K. omogoča svojim strankam elektronski podpis že od 1. julija 2003, pri uporabi internetnega bančništva, kar jim je omogočilo poslovanje brez uporabe uporabniškega gesla. Do konca leta 2005 pričakuje vodja oddelka elektronskega poslovanja v banki BAWAG Robert Krickl 200.000 uporabnikov digitalnega podpisa in v dveh letih 800.000 uporabnikov (BAWAG 2005).

Namen digitalnega podpisa je omogočiti uporabnikom Maestro bančnih kartic enostavne, hitre transakcije preko interneta po najvarnejši poti. Maestro bančna kartica je dopolnjena z a.sign premium¹⁰. A.sign premium imetnikom je na voljo

¹⁰ A.sign premium je kartica digitalnega podpisa.

Maestro bančna kartica z digitalnim podpisom kot tudi kartica državljana (BAWAG 2005).

Digitalni podpis lahko uporabniki varno uporabljajo pri naslednjih oblikah elektronskega poslovanja: (BAWAG P.S.K. 2005c):

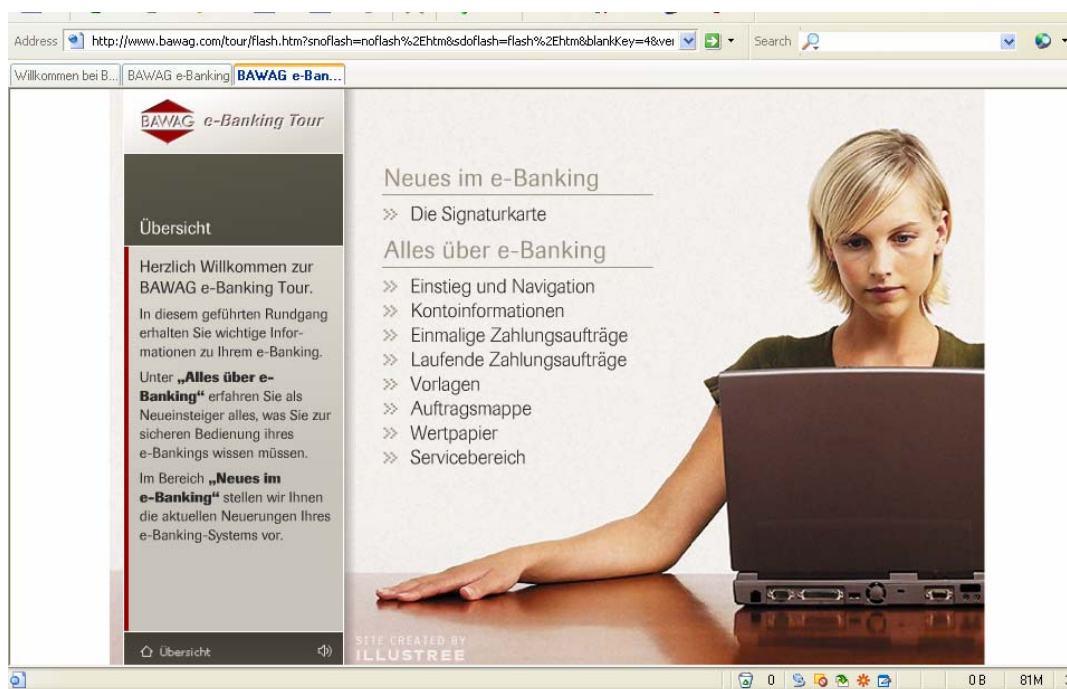
- elektronsko bančništvo; nakazila so možna brez uporabe TAN¹¹ številke,
- elektronska pošta; zakodiranje in odkodiranje elektronske pošte,
- elektronska uprava; s kartico državljana lahko imetniki te kartice opravijo vse uradne posle.

Elektronsko bančništvo banke BAWAG v letu 2005

V banki BAWAG se trudijo izboljšati svoje elektronsko poslovanje z mnogimi projekti. Trenutno so za uporabnike (ciljno skupino prebivalstvo) uvedli Demo elektronskega bančništva, ki se že izvaja od julija 2005.

V mesecu avgustu 2005 so imeli prijavljenih 1910.000 strank, od tega je 16.000 uporabnikov izvedlo elektronsko poslovanje z digitalnim podpisom, v avgustu 2005 pa so imeli tudi 620.000 nakazil v tujino in doma (Krickl 2005).

SLIKA 17: DEMO BAWAG ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA (ZAČETNA STRAN)



Vir:

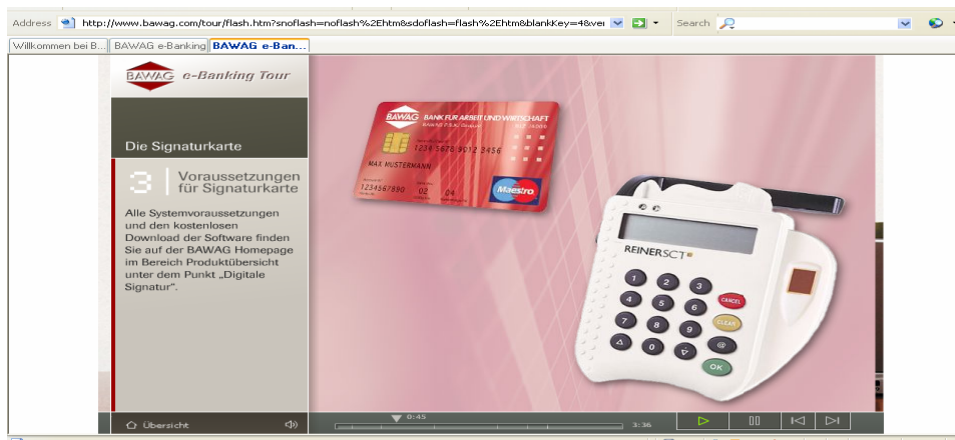
(URL:<http://www.bawag.com/tour/flash.htm?snoflash=noflash%2Ehtm&sdoflash=flash%2Ehtm&blankKey=4&version=8&comma1=6&comma2=8&rel=22>) 14.11.2005 .

Slika 17 prikazuje rešitev projekta v letu 2005 (demo elektronskega bančništva). Demonstracija BAWAG elektronskega bančništva je predstavitev celotne ponudbe elektronskega bančništva. V demonstraciji je vključena pomirjajoča glasba, ki uporabnika pritegne k predstavitvi. Namen predstavitve je približati storitve

¹¹ TAN je transakcijska številka uporabnika.

elektronskega bančništva uporabniku in opozoriti le tega na novosti v elektronskem bančništvu banke BAWAG.

SLIKA 18: DEMO BAWAG ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA - DIGITALNI PODPIS



Vir: (URL:

<http://www.bawag.com/tour/flash.htm?snoflash=noflash%2Ehtm&sdoflash=flash%2Ehtm&blankKey=4&version=8&comma1=6&comma2=8&rel=22>) 14.11.2005

Na sliki 18 je prikazan demo elektronskega bančništva. S predstavitvijo elektronskega bančništva – digitalni podpis spletni strani BAWAG banke uporabnik pridobi vse potrebne informacije o digitalnem podpisu banke BAWAG.

4.1.6 Podjetje Unisys - izvajalec storitev in rešitve informacijske tehnologije za banko BAWAG P.S.K.

Podjetje Unisys je svetovno znan ponudnik informacijsko tehnoloških rešitev in storitev. Z svojimi strokovnimi delavci podjetje Unisys ponuja strokovnost na področju integracije sistemov, Outsourcinga¹² in ponuja tudi tehnologijo za izgradnjo varne infrastrukture ter strežnikov, da bi omogočili podjetjem varno poslovanje (Unisys 2005a).

Podjetje Unisys je tudi izvajalec projektov pri banki BAWAG P.S.K. Pri elektronskem bančništvu je izvajal projekte kot so VT 100 emulacija MS Money, internetno bančništvo, mobilno bančništvo, združitev internet bančništva dveh bank BAWAG in P.S.K. in projekt elektronsko bančništvo z digitalnim podpisom, vključno z demonstracijo. Banka BAWAG je potrebovala partnerja za izvedbo projektov, kateremu lahko zaupa in to je podjetje Unisys, ki izvaja projekte za banko BAWAG že od leta 1997 (Krickl 2005).

Profesionalen projektni management je jedro dejavnosti podjetja Unisys. Podjetje Unisys lahko nastopa kot samostojni izvajalec ali pa samo kot funkciji svetovalca. Za uspeh kompleksnih IT projektov¹³ je profesionalen projektni management nujno potreben kriterij. Profesionalnost ne pomeni samo tehnično znanje, ampak tudi

¹² Outsourcing pomeni zunanje izvajanje projekta.

¹³ IT projekti oz. informacijsko – tehnološki projekti.

temeljni Know – how v projektnem in procesnem managementu kakor tudi pri načrtovanju virov.

Svojim kupcem lahko pomaga pri celotnem življenjskem ciklusu projekta, torej pri planiranju, izgradnji, izvedbi in kontroli (Unisys 2005b).

SLIKA 19: SKICA PROJEKTA - REŠITEV Z 3 D VISIBLE ENTERPRICE



Vir: (URL: http://www.unisys.at/corporate/flash/home/postIntro_popup.htm) 14.11.2005.

Pri projektih je pomembno, da jih temeljito preučimo in se spopademo z vsemi izzivi v vsaki fazi projekta. Kot rezultat tega v podjetju Unisys ponujajo storitve med drugim rešitev 3D Visible Enterprise, s katerimi lahko vizualno prikažemo posamezne faze projekta in dosežemo in izpopolnjujemo učinkovitost na vsakem koraku projekta.

4.2 Predstavitev in izkušnje centralne banke Raiffeisen Zentral Bank (RZB) z elektronskim bančništvom

Raiffeisen centralno banko (RZB) lahko z bilančno vsoto 79,1 milijard, kot kažejo podatki v juniju 2005, uvrščamo med vodilne komercialne in investicijske banke v Avstriji. RZB je tretja največja banka v Avstriji. RZB je institut avstrijske Raiffeisen bančne skupine (RBG) in jedro dejavnosti RZB koncerna. RZB ima sedež na Dunaju in je bila ustanovljena leta 1927 (RZB 2005).

Raiffeisen bančna skupina je najmočnejša bančna skupina v Avstriji. Že vrsto let je vodilna finančna institucija v inovacijah in trgu na področju internetnega bančništva (e-force 2005).

SLIKA 20: ZAŠČITNI ZNAK RAIFFEISEN (CENTRALNE) BANKE (RZB)



Vir: (URL: <http://www.rzb.at>) 15.11.2005.

Zgornja slika prikazuje zaščitni znak Raiffeisen centralne banke (RZB). Ta znak imajo tudi vse banke Raiffeisen bančne skupine (tudi slovenska banka Raiffeisen Krekova banka d.d.).

SLIKA 21: ZGRADBA RAIFFEISEN CENTRALNE BANKE (RZB) NA DUNAJU

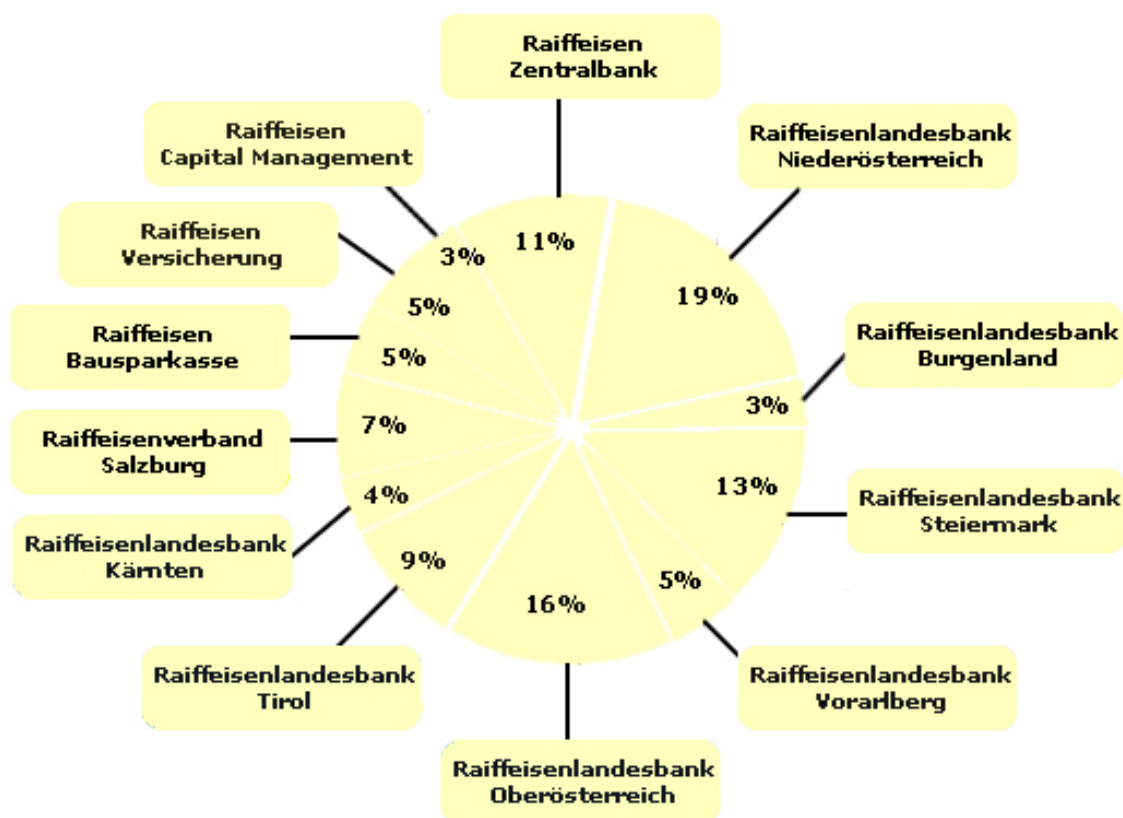
Vir: (URL: http://gb2003.rzb.at/rzb/downloads/RZB_GB_Image-2003.pdf)
15.11.2005

Na zgornji sliki je prikazana zgradba centralne banke Raiffeisen (RZB), ki ima sedež na Dunaju. V njej je tudi oddelek za elektronsko poslovanje (e - force), ki skrbi za celotno elektronsko poslovanje bančne skupine Raiffeisen v Avstriji.

Raiffeisen bančna skupina, je vodilna v inovacijah in trgu elektronskega bančništva v Avstriji. Mesečno obiše spletno stran Raiffeisen banke okoli 800.000 obiskovalcev, trenutno pa elektronsko bančništvo uporablja 700.000 komitentov. Raiffeisen banke si poslovanje brez elektronskega bančništva več ne morejo predstavljati (Mösenbacher 2005a).

Raiffeisen bančna skupina je že vrsto let pri uvajanju in razvoju elektronskega bančništva vodilna (Mösenbacher 2002, 6).

SLIKA 22 : RAIFFEISEN AVSTRIJSKA BANČNA SKUPINA



Vir: (URL: http://www.e-force.at/eBusiness/rai_template1/0,7572,122943650358327995-123406170017739759_123406446506259579-123406446506259579-NA-1-NA,00.html) 18.11.2005

Raiffeisen bančna skupina šteje 12 Raiffeisen bank v Avstriji. 19% delež ima deželna banka Niederösterreich na Dunaju.

4.2.1 Razvoj elektronskega bančništva Raiffeisen bančne skupine

Bančna skupina Raiffeisen je že konec 80. let začela ponujati strankam rešitve elektronskega bančništva. Te rešitve so temeljile na osnovi osebnega računalnika. ELBA 5 je pomenila nov sistem elektronskega bančništva, transakcijsko platformo elektronskega bančništva za vso avstrijsko bančno skupino Raiffeisen. Ta platforma je omogočala vse funkcije plačilnega prometa (pregled stanja na bančnem računu, nakazila) in tudi storitve kot so vrednostni papirji, zavarovalništvo, varčevanje (Mösenbacher 2002, 7).

TABELA 5: RAIFFEISEN INTERNETNA PONUDBA

Ponudba ^a	Opis ponudbe
<p>BANČNO PODROČJE</p> <p>ELBA-internet http://banking.raiffeisen.at</p> <p>Finančni status</p> <p>Finančni portal http://www.raiffeisen.at</p> <p>Internet posredništvo http://www.raiffeisen-trade.com http://www.boerse-live.at http://www.boerse-on.at http://internetwertpapiere.at</p> <p>Spletna stran Raiffeisen banke, Raiffeisen-deželne banke (RLB)</p> <p>ELBA-payment (ELBA plačilo)</p>	<p>platforma za elektronsko bančništvo: informacije o računu, plačilni promet, management vrednostnih papirjev</p> <p>spletni (online) finančni pregled</p> <p>ponudba za prebivalstvo, podjetja, analize, informacije o tečaju, interaktivni računovodski sistemi, čeki</p> <p>dostop do najpomembnejših borz na svetu, nakup in prodaja vrednostnih papirjev, novice</p> <p>ponudba interneta Raiffeisen bank, RLB bank in elektronska pošta – dosegljivost svetovalca preko elektronske pošte</p> <p>modul plačila</p>
<p>Near - Non Banking področje</p> <p><i>e-procurement – emarket</i> www.emarket.at</p> <p><i>Pokrajinske nepremičninske platforme</i> npr. www.wohnen-in-tirol.at</p> <p><i>Multisite portal</i> www.direkt.at</p> <p><i>Karierni portal</i> job.direkt.at</p> <p><i>Pokrajinski trgi</i> marktplatz.direkt.at</p> <p><i>Raiffeisen klub</i> www.raiffeisenclub.at</p> <p><i>Internetna prodaja vstopnic</i></p> <p><i>Online turistične agencije</i></p>	<p>elektronska nabava</p> <p>ponudba nepremičnin, financiranje</p> <p>bančništvo, novice, ponudba dela, virtualna pisarna</p> <p>internet - borza dela</p> <p>pokrajinska ponudba ekonomije</p>

Opombe: ^a Možno je, da vse Raiffeisen banke v Avstriji ne izvajajo vseh prikazanih storitev.

Vir: (Mösenbacher 2002, 9).

Raiffeisen bančna skupina je z letom 1995 vstopila v Internet. Trenutna ponudba vsebuje bančne storitve kot tudi nebančne storitve, kot je prikazano v tabeli 5.

Od leta 1995 se Raiffeisen bančna skupina zelo uspešno predstavlja tudi na spletu. Že s prvo spletno stranjo so svojim uporabnikom ponujali interaktivne programe za

preračunavanje. Leta 1996 so uvedli možnost » Saldo – Web«, ki je uporabnikom omogočala pregled nad celotnim stanjem bančnega računa (Mösenbacher 2005b).

Leta 1997 je Raiffeisen bančna skupina preimenovala vse svoje storitve elektronskega bančništva (telefonsko in mobilno bančništvo, PC bančništvo) pod istim imenom Direct (Mösenbacher 2002, 7).

Od januarja 1998 ponujajo na trgu internetno platformo ELBA internet. Vsako leto se v Avstriji izvede 180 milijonov plačil. Elektronski podatki se izpišejo na papir, nakar se ponovno elektronsko predelajo. ELBA nakazila omogočajo, da se lahko plačila izvedejo elektronsko (Kraft 2005, 33).

Danes ponuja Raiffeisen obširno elektronsko storitveni program, začenši z »mein.raiffeisen.at«, »wohnen-in-oesterreich.at«, »Finanzstatus«, »ELBA-internet«, »eps« - varno elektronsko plačevanje«, »ebpp« - elektronski obračun in seveda tudi domače spletne strani RZB in Raiffeisen deželnih bank, lokalnih Raiffeisen bank in specialnih institutov (Mösenbacher 2005b).

4.2.2 ELBA internet – internetno bančništvo za Raiffeisen banko

ELBA internet ima neposredno povezavo z Raiffeisen bankami. Uporabnikom omogoča, da imajo pregled nad svojimi financami na enem mestu in pridobivajo informacije o računu, finančnem stanju, plačilnem prometu in vrednostnih papirjih (Raiffeisen direct, 2005b).

Raiffeisen ponuja ELBA internetno bančništvo za prebivalstvo kot tudi za podjetja (ELBA Business).

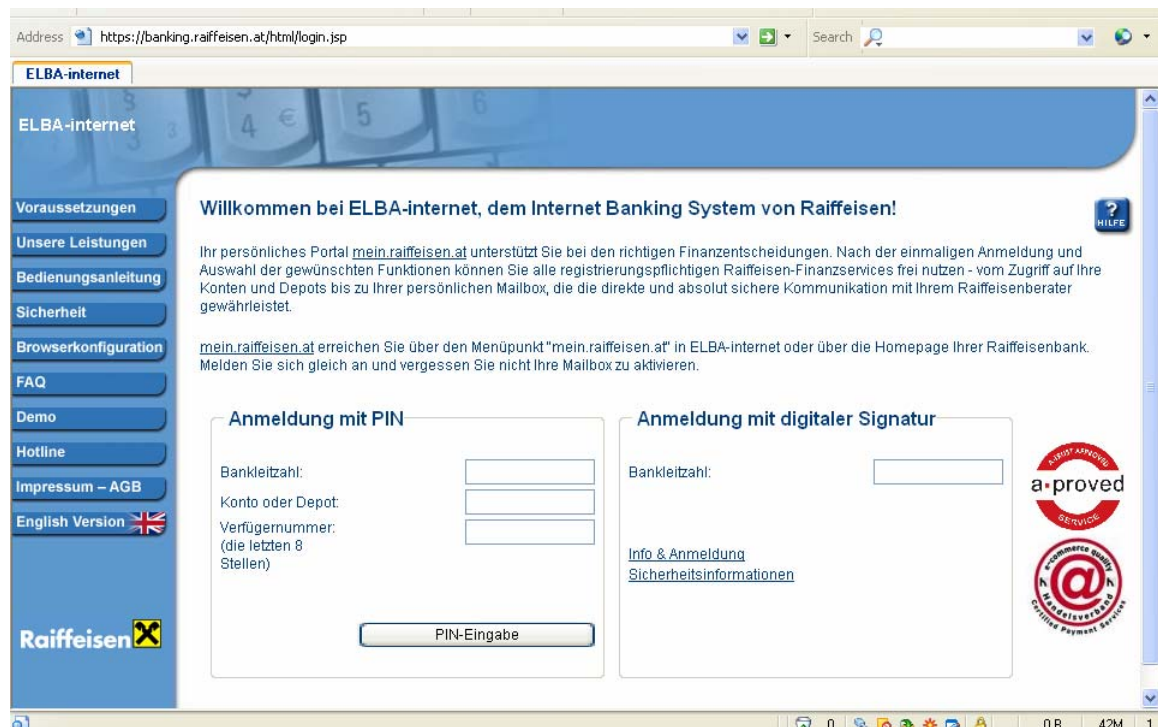
Za programsko opremo ELBA potrebuje uporabnik le (Raiffeisen direct 2005b):

- dostop do interneta,
- Microsoft Internet Explorer 4.x ali Netscape 4.x ali novejša verzija
- račun pri Raiffeisen banki.

Za plačilni promet pri ELBA internetnem bančništvu pa še uporabnik potrebuje uporabniško ime in PIN ter za nakazila, ter TAN za storitve z vrednostnimi papirji.

Pomembno je, da stranke storitve banke cenijo in, da zaupajo v varnost banke. Analize so pokazale, da so stranke postale vse bolj zahtevne kar se tiče storitev elektronskega bančništva. Iz analize, ki je bila izvedena v februarju 2005 so ugotovili, da 78% strank aktivno uporablja elektronsko bančništvo že štiri leta (Kaspar 2005, 67).

SLIKA 23: ZAČETNA STRAN RAIFFEISEN - ELBA INTERNETNEGA BANČNIŠTVA



Vir: (URL: <https://banking.raiffeisen.at/html/login.jsp>) 20.11.2005

Zgoraj prikazana slika 23 prikazuje naslovno stran ELBA internetnega bančništva Raiffeisen. ELBA internetno bančništvo omogoča uporabniku varen in kakovosten dostop do Raiffeisen elektronskih rešitev. Na spletni strani je voljo tudi demonstracija ELBA internetnega bančništva, ki uporabniku olajša uvod v elektronsko bančništvo.

Kot tržni in inovacijski voditelji ima Raiffeisen najboljše izkušnje z elektronskim bančništvom. Preko ELBA internetnega bančništva so v letu 2004 zabeležili 7,5 Mrd vrednost transakcij na plačilnem prometu s prebivalstvom in 153,5 Mrd vrednost pri plačilnem prometu s podjetji (Mösenbacher 2005a).

4.2.3 Multi kanal strategija

Elektronsko bančništvo je danes del Multi kanal strategije. Pri tej strategiji gre za uspeh na vseh poslovnih področjih (banka, internet, telefon) (Mösenbacher 2005a).

Cilj Multi kanal strategije je, da se stranko ogovori iz različnih kanalov bančnega poslovanja. Stranke imajo danes veliko kanalov preko katerih lahko vzpostavijo stik z banko preko: poslovalnice bank, SB servis (bankomati), zunanji bančni sodelavci, telefon, pismo, elektronska pošta, osebni računalnik – elektronsko bančništvo, WAP bančništvo, itd. Multi kanal omogoča Raiffeisen bankam, da svoje tradicionalne prednosti kot bližina strank, integracija v lokalno družbo in hitrost odločanja povežejo z novimi zahtevami strank v smeri informacijske kakovosti, udobnosti, dostopnosti in, da si s to kombinacijo ustvarijo na izven tekmovalno sposobno podlago za uspešno obdelavo trga (Mösenbacher 2002, 6).

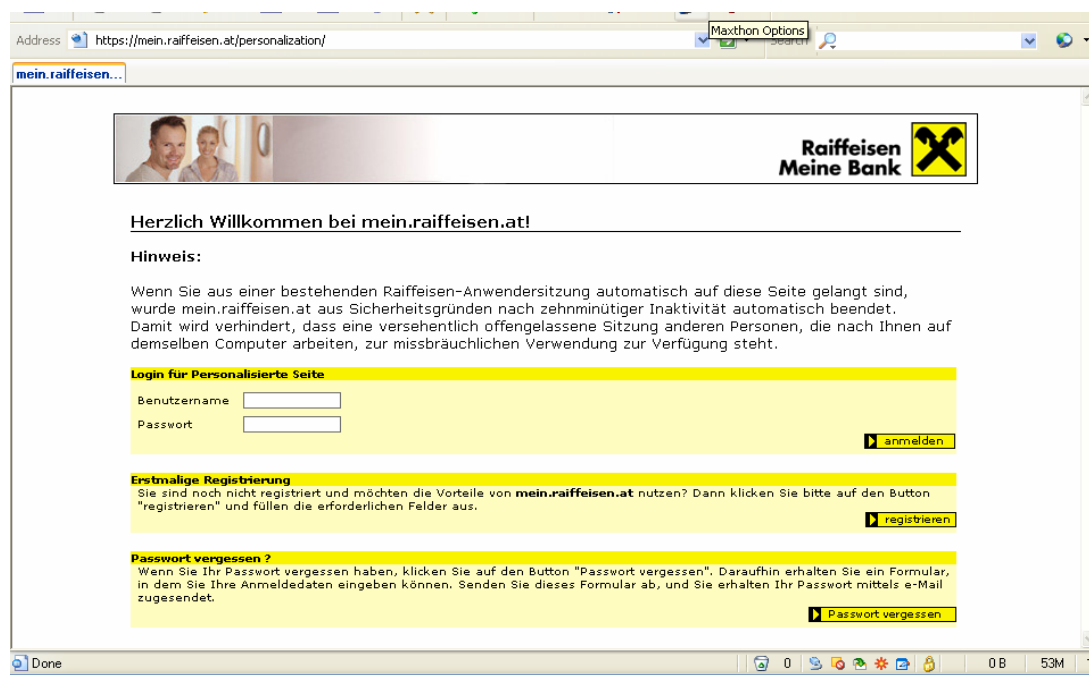
Z novimi tehnologijami kot npr. podatkovno skladišče (Data Warehouse), CRM sistemi, CMS¹⁴ sistemi) lahko Raiffeisen bančna skupina pridobiva in povezuje informacije iz različnih sistemov in le – te uporabi za analizo ali za poslovno marketinške potrebe.

Poznavanje potreb in navad strank je pomembno za doseganje uspeha banke. Raiffeisen bančni skupini omogočajo relevantni podatki, procesi in kanali dobro tehnično, organizacijsko in poslovno politično integracijo v družbo. Osebna bližina do tehnologije pa jim daje pečat samostojnosti. Večina Raiffeisen strank pričakuje od banke ravno takšen nivo uspešnosti, zato je Raiffeisen bančna skupina dobro pozicionirana v prihodnosti (Mösenbacher 2002, 12).

4.2.4 Osebni finančni portal *mein.raiffeisen.at*

Raiffeisen že od začetka leta 2005 ponuja na trgu osebni finančni portal <http://mein.raiffeisen.at>. Uporabniki lahko svoj osebni finančni portal prilagodijo svojim potrebam, varna elektronska pošta v portalu <http://mein.raiffeisen.at> pa jim omogoča direkten kontakt z bančnim svetovalcem (Mösenbacher 2005a).

SLIKA 24: OSEBNI FINANČNI PORTAL "mein.raiffeisen.at"



Vir: (URL: <https://mein.raiffeisen.at/personalization/>) 20.11.2005

Nov osebni finančni portal »mein.raiffeisen.at« omogoča uporabnikom bolj osebno elektronsko bančništvo.

¹⁴ CMS sistem je sistem za upravljanje z vsebinami.

4.2.5 *Korporacija z WiNAG.com*

WiNAG.com je specialist za rešitve na področju elektronskega plačilnega prometa, mobilnega sporočanja in prodaje, Premium SMS storitve kot tudi za brezžično aplikacijsko oskrbo (Wireless Application Providing). WiNAG je ponudnik mPay24 storitve. Z storitvijo mPAY24 storitvijo je elektronsko plačevanje za velika in majhna podjetja bolj zanimivo. Da bi poslovnim kupcem omogočili enostavnejšo prodajo preko interneta, se je Raiffeisen odločil za kooperacijo z podjetjem WiNAG.com pri elektronskem plačilnem prometu (e – force 2005c).

4.2.6 *Nagrade Raiffeisen banki za najboljše internetno bančništvo*

V letu 2004 je prejela Raiffeisen bančna skupina v Avstriji od ameriške revije Global Finance nagrado za najboljšo internetno banko v Avstriji »Best Consumer Internet Bank in Austria« in nagrado za najboljšo korporacijsko / institucijsko internetno banko v Avstriji »Best Corporate / Institutional Internet Bank in Austria«, na katere so zelo ponosni (e force 2005a).

SLIKA 25: NAGRADA NAJBOLJŠIM INTERNET BANKAM



Vir: (URL: http://www.rzb.at/eBusiness/rzb_template1/0,6589,1023296711504-1024688700058-267875918655945432-NA-NA-DE,00.html) 24.11.2005.

Tudi tokrat je bila Raiffeisen skupina nagrajena.

Raiffeisen je dobil spet dobil pečat za kakovostno ponudbo elektronske trgovine od trgovinske zveze v Avstriji »Internet-Siegel E - Commerce Quality« skupaj s certifikati za plačilne storitve »Certified Payment Services« in certifikat za finančne storitve »Certified Financial Services« (e – force 2005b).

SLIKA 26 : PEČAT KAKOVOSTI ZA ELEKTRONSKO PLAČILNE STORITVE



Vir:

(URL: http://www.e-force.at/eBusiness/rai_template1/0,7572,122943650358327995%20-NA-262813484923692657-NA-1-NA,00.html) 24.11.2005

SLIKA 27: NAGRADA EUROMONEY 2005 ZA NAJBOLJŠO BANKO

Vir: (URL: http://www.rzb.at/eBusiness/rzb_template1/0,6589,1023296711504-1024688700058_185101274982569783-252677023067970601-NA-NA-DE,00.html)
24.11.2005

Raiffeisen bančna skupina v Avstriji pa je bila tudi nagrajena za najboljšo banko v Avstriji od Euromoney – a (RZB 2005).

4.2.7 E - force GmbH hčerinska družba

V letu 2000 je Raiffeisen ustanovil svojo hčerinsko družbo e - force, ki je odgovorna za internetno in elektronsko poslovanje Raiffeisen bančne skupine. E – force razvija svoje elektronske proizvode na podlagi predhodno izvedenih tržnih raziskav.

V projektih Raiffeisen bančne skupine sodelujejo področni strokovnjaki, strokovnjaki za internet in strokovnjaki za informacijsko tehnologijo. Projekti lahko tudi trajajo do 2 leti (npr. pri povezavi z CRM¹⁵ sistemom, Backend sistemom¹⁶, itd.) (Mösenbacher 2005a).

Kot center bančne skupine Raiffeisen je podjetje e-force GmbH garant za planiranje in realizacijo internetne strategije in strategije za elektronsko poslovanje banke. Najuspešnejši projekti, ki jih e - force skupaj z družbeniki razvijajo in izvajajo se kažejo v vodilnem tržnem položaju, ki ga ima Raiffeisen bančna skupina na področju interneta.

Potrebe komitentov v avstrijskih Raiffeisen bankah in izkušnje zaposlenih v Raiffeisen bančni skupini so merilo, za stalen razvoj Raiffeisen internetne ponudbe. Dejavniki uspeha so pri tem sposobni svetovalci v Raiffeisen bankah in kanal internet, ki podpira celotno poslovanje banke.

E – force hčerinska družba je bistveno pripomogla k razvoju in izvedbi procesov elektronskega poslovanja na bančnem področju in je mednarodno bila že večkrat nagrajena (e - force 2005b).

¹⁵ CRM je Customer Relationship Management oz. sistem za učinkovito upravljanje odnosov s strankami.

¹⁶ Backend sistem je sistem za upravljanje z vsebinami.

5 SKLEP

Elektronsko bančništvo je vse bolj pomembno za poslovanje tako domačih kot tujih bank. Nove tehnologije omogočajo bankam, da razvijajo njihovo elektronsko poslovanje, pri čemer jim lahko tudi pomaga dober, učinkovit projektni management.

Projektni management lahko bankam pomaga pri planiranju, vodenju, izvedbi, kontroli projekta in uresničevanju zastavljenih ciljev ter strategije. Ključna odločitev banke je zahtevana pri izbiri primernega izvajalca za doseg njihovih zastavljenih ciljev.

Pri izvajanju projektov je pomemben čas trajanja projekta. Čas trajanja projekta pa je odvisen od zahtevnosti projekta. Projekti lahko trajajo od nekaj mesecev do nekaj let. Seveda pa je pomembno, da se projekt čimprej zaključi, saj zaključek projekta za banko pomeni hkrati realizacijo in ponudbo nove bančne storitve.

Banke lahko izberejo za celoten projekt zunanjega izvajalca projektov kakor tudi svojega notranjega izvajalca. Izbira izvajalca je odvisna od njegove učinkovitosti in izkušenj izvajanja projektov.

Banka BAWAG P.S.K. je četrta največja banka v Avstriji. S avstrijskim podjetjem Unisys dosega uspešne projekte in zadovoljive rezultate. Priznано avstrijsko podjetje Unisys, ki banki BAWAG pomaga z različnimi tehnološkimi in organizacijskimi rešitvami izvajati kakovostne projekte v najkrajšem možnem času. Rešitev MS Money so skupaj z podjetjem Unisys izvajali le štiri mesece, internetno bančništvo se je izvajalo šest mesecev in novejši projekt demonstracija elektronskega bančništva na BAWAG spletni strani se je izvajal le tri mesece.

Uvedba elektronskega bančništva je prinesla banki in komitentom banke BAWAG P.S.K. pozitivne izkušnje, saj jim je to poslovanje povečalo število komitentov za 100% v 6 letih.

V nasprotju z banko BAWAG, se je tretja največja in vodilna v inovacijah ter trgu elektronskega bančništva RZB avstrijska bančna skupina, odločila v letu 2000 za ustanovitev hčerinske družbe e - force, ki skrbi za inovacijsko - tehnološke rešitve v elektronskem poslovanju banke. Banka s pomočjo e - force družbe ponuja širok spekter elektronskih rešitev za svoje stranke, za katere je tudi prejela nagrado za najboljšo internetno banko v Avstriji (»Best Consumer Internet bank in Austria«) in nagrado za najboljšo korporacijsko / institucijsko internetno banko v Avstriji (»Best Corporate / Institutional Internet Bank in Austria«) v letu 2004. Banka je na to nagrado zelo ponosna in ima zelo pozitivne izkušnje z elektronskim bančništvom.

Banke si poslovanja brez elektronskega bančništva sploh ne morejo več zamisliti, saj jim nove elektronske rešitve pomagajo, da komitenti bank še bolj zaupajo v varno poslovanje banke pri kateri imajo svoje finance.

6 POVZETEK

Za elektronsko poslovanje se je potrebno najprej odločiti. Odločitev o elektronskem poslovanju je prvi korak k uvedbi. Pred uvedbo elektronskega poslovanja je potrebno imeti splošne informacije, potrebno je narediti razne raziskave o poslovanju, trgu, panogi, izdelkih, storitvah in preučiti razloge za odločitev. Drugi korak k uvedbi elektronskega poslovanja je imeti strategijo in vizijo o uvedbi, kar vsebuje načrt o elektronskem poslovanju, potencial uporabe in odnose s poslovnimi partnerji. Tretji korak je izvedba projekta. Pri tem koraku se mora podjetje odločiti o izbiri poslovnega procesa, poslovnih partnerjev, programske opreme, tehnične podpore, management sprememb in izobraževanje. Podjetje po izvedbi lahko posluje, realizira svoje načrte, kar predstavlja četrti korak uvedbe elektronskega poslovanja in pridobi na koncu izkušnje o elektronskem poslovanju.

Projektne management razumemo kot faze planiranja, vodenja, kontrole, izvedbe in organizacije projekta. Projektne management je odgovoren za podrobno definiranje projektne ciljev, dosežkov, časa trajanja projekta (terminskega plana), virov (plana financiranja) in stroškov projekta, projektne organizacije ter kulture, kot tudi projektne kontekst (pred in po projektne faza, okolje projekta in drugi projekti).

Naloge projektne managementa pri izvedbi projekta se nanašajo na podporo projektne vodji (če že ne nastopa kot izvajalec sam), pri določitvi projektne ciljev in kriterijev uspeha, razvijanje kazalnikov, izvedba ustreznega kontroling standarda in cikla, kaj je / kaj bo primerjava, komentiranje rezultatov in razvoja pri izvedbi projekta, priprava in zagotovitev projektne poročil, opazovanje razvoja projekt in zagotoviti, da se bodo s projektom pridobljene izkušnje optimalno obdelale.

Četrta največja banka BAWAG se je leta 2001 povezala P.S.K banko, kjer skupaj dosežata najboljše rezultate v elektronskem poslovanju. Banka ponuja svojim komitentom elektronske rešitve kot je internetno bančništvo, tele bančništvo, mobilno bančništvo, WAP in SMS bančništvo, MS Money, in elektronsko bančništvo z digitalnim podpisom, izvajalec teh projektov pa je priznано avstrijsko podjetje Unisys.

Banka BAWAG P.S.K. ima trenutno milijon komitentov, od tega 300.000 uporablja elektronsko bančništvo v vsakodnevnem poslovanju in 15.000 komitentov uporablja MBS poslovanje.

Tretja največja avstrijska banka RZB Group ponuja svojim komitentom internetno bančništvo že od leta 1998. Svojim komitentom ponuja širok spekter svoje elektronskega poslovanja s ELBA internetnim bančništvom, »<http://mein.raiffeisen.at>«, »<http://wohnen-in-oesterreich.at>«, »Finanzstatus«, »eps« - varno elektronsko plačevanje«, »ebpp« - elektronski obračun in seveda tudi domače spletne strani RZB in Raiffeisen regijskih bank, lokalnih Raiffeisen bank in specialnih institutov. Skupaj s hčerinsko družbo e – force uspešno razvijajo rešitve elektronskega bančništva.

Z elektronskim bančništvom imata tako avstrijska BAWAG P.S.K. kot tudi RZB bančna skupina izjemno pozitivne izkušnje.

Ključne besede: elektronsko poslovanje, elektronsko bančništvo, mobilno bančništvo, WAP bančništvo, SMS bančništvo, strategija elektronskega poslovanja, vizija elektronskega poslovanja, projektni management, izvedba projektnega managementa, multi kanal strategija, digitalni podpis, avstrijska banka BAWAG P.S.K., Raiffeisen centralna banka, avstrijska bančna skupina Raiffeisen.

7 ABSTRACT

To have electronic business in a company is a decision that has to be made at first. The first step for initiation of electronic business is to make a decision. Before initialization of electronic business, the company must have basic information of a project, to do some business, marketing, production and branch research and to analyze the electronic business decision reasons. The second step for initiation of electronic business is to have a strategy of electronic business with a vision for initiation and a plan of electronic business, the potential users and the relationships between business partners. The third step is project implementation. Here a company must choose business processes, business partners, Software, Hardware, Change management for implementation and (to) educate every single person who is involved in a project of electronic business. The company will be able to operate as an electronic business after its initialization, then they can realize their plans and finally win some experiences.

Project management can be understood as a planning, leading, control, implementation and organization phase. Project management is responsible for detail defining of project goals, results, term plans, financial plans (and) costs plans, project organization, (and) culture, (as) and also project concepts (pre and post project phase, project environment and next projects).

Duties of project management are to help project leadership (if the project leadership is not an implementer itself), to help by defining project goals and results criteria, to develop ratio of success, to implement suitable controlling standard and cycle, to do what is/what will be comparison, to comment results and procedure of project implementation, to prepare and assure project reports, to observe project development and to assure that from project won experiences will be handled optimal.

The forth biggest bank BAWAG is connected with bank P.S.K. since 2001. Together they are achieving the best results in electronic business. The bank offers customers electronic solutions such as internet banking, telebanking, mobile banking, WAP and SMS banking, solution with MS Money, and electronic banking with digital signature and the implementer of these projects is an acknowledged Austrian company Unisys. Bank BAWAG P.S.K. has at the moment 1 million costumers, 300,000 of them are using electronic banking in every day business and 15,000 costumers are using MBS business solution.

The third biggest Austrian bank RZB Group offers customers internet banking since 1998. The bank offers customers a wide spectrum of electronic banking solutions such as ELBA internet banking, "http://mein.raiffeisen.at", »http://wohnen-in-oesterreich.at«, »Finanzstatus«, »eps« - safe electronic payment, »ebpp« - electronic accounting and of course Raiffeisen Central bank homepage and homepages of

Raiffeisen region banks, local Raiffeisen banks and (of) Raiffeisen special institutes. Together with Raiffeisens' daughter company e – force they have successfully developed electronic banking solutions.

Key words: electronic business, electronic banking, mobile banking, WAP banking, SMS banking, electronic business strategy, electronic business vision, project management, implementation of project management, multi channel strategy, digital signature, Austrian bank BAWAG P.S.K., Raiffeisen Central bank, Austrian bank group Raiffeisen.

SEZNAM LITERATURE

1. Absmeier, Albert F. 2001. Ein gemeinsames Ziel Projektmanagement. *IT Management* 3: 1.
2. Albach, Horst, in Horst Wildemann. 2001. *E – Business Management mit E – Technologien*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
3. Buhl, Axel. 2004. *Grundkurs Software – Projektmanagement*. München, Dunaj: Carl Hanser Verlag.
4. Brugger, Ralph. 2003. *IT- Projekte strukturiert realisieren*. Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag / GWV Fachvelage GmbH.
5. C. Schmol, Clemens. 2005. Projektleiter – Unterneqmer auf Zeit. *BANKinsider Das führende Fachmagazin für Banker* 10: 32 33
6. Davisson, Douglas, in Timo Snellman. 2001. Die richtige E- Business – Strategie. *IT Management* 3: 28 – 33.
7. Döller, Ralph, in Michael Schlosser. 2000. Eine neue Dimension der Weiterbildung: Der eBusiness – Manager. *Bank Information und Genossenschaftsforum. Der Magazin der Volksbanken und Raiffeisenbanken* 6: 46 - 49.
8. Fiedler, Rudolf. 2005. Controlling von Projekten. Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag.
9. Haumann, Markus, P. Meurer, in K. Roggatz. 2004. Erst analysieren, dann handeln. *Bank Information und Genossenschaftsforum. Der Magazin der Volksbanken und Raiffeisenbanken* 10: 16 - 21.
10. Hesseler, M., A. Kruse in T. Möller. 2002. Projektmanagement. *V Management – Tool*, urednik R. Kastl. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst Verlag.
11. Kasten, Lars, in Jürgen Schnelle. 2002. Modell für den Verbund. *Bank Information und Genossenschaftsforum. Der Magazin der Volksbanken und Raiffeisenbanken* 09: 20 – 24.
12. Kaspar, Thomas. 2005. Per Print zum Online Banking. *Bank Information und Genossenschaftsforum. Der Magazin der Volksbanken und Raiffeisenbanken* 09: 67, 68.
13. Kraft, Angelika. 2005. e – Rechnung Die moderne Lösung zur Bezahlung von Rechnungen. *Banktechnik* 05: 33.

14. Krauß, Karsten. 2002. „Wer sich nicht ändert, wird verändert“ Change Management in Vertrieb. *Bank Information und Genossenschaftsforum. Der Magazin der Volksbanken und Raiffeisenbanken* 11: 22 - 27.
15. Krupinski, Andreas. 2005. *Unternehmens – IT für Banken*. Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag / GWV Fachvelage GmbH.
16. Krümmov, Jürgen in Thomas A. Lange. 2001. *Management Handbuch eBanking*. Stuttgart: Schäfer – Poeschel Verlag.
17. Mösenbacher, Walter. 2002. Ersetzt ein Computer die Bankfiliale? Die Herausforderung liegt im Multikanal – Banking. *Wirtschaftspolitische Blätter* 49: 1 - 14.
18. Olfert, Klaus. 2004. *Kompakt – Training Projektmanagement*. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH.
19. Patzak, Gerold, in Günter Rattay. 2004. *Projektmanagement*. Dunaj: Linde Verlag.
20. Saleck, Theo. 2003. *Auftragsklärung in IT – Projekten*. Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag / GWV Fachvelage GmbH.
21. Schäfer, Peter. 2001. *Bank Information und Genossenschaftsforum. Der Magazin der Volksbanken und Raiffeisenbanke* 02: 74 – 77.
22. Schubert, Petra, in Ralf Wölfe. 2000. *E – Business erfolgreich planen und realisieren*. München, Dunaj: Carl Hanser Verlag.
23. Schubert, P., R. Wölfe in W. Dettling. 2001. *Fulfillment in E- Business*. München, Dunaj: Carl Hanser Verlag.
24. Schubert, P., R. Wölfe in W. Dettling. 2002. *Procurement im E – Business*. München, Dunaj: Carl Hanser Verlag.
25. Schubert, P., R. Wölfe in W. Dettling. 2003. *E –Business Integration*. München, Dunaj: Carl Hanser Verlag.

SEZNAM VIROV

1. Banka BAWAG P.S.K. 2005. [online]. Available: <http://www.bawagpsk.com/bawagpsk/home/nav.html> [20.09.2005].
2. Banka BAWAG P.S.K. 2005. [online]. Available: http://www.bawagpsk.com/Bilderpool/BAWAG_PSK/BAWAG/UeberUns/Bildbank/Gebaeude/Quellenstr_rgb_72.jpg [14.11.2005].
3. Banka BAWAG P.S.K. 2005. [online]. Available: URL:<http://www.bawag.com/tour/flash.htm?snoflash=noflash%2Ehtm&sdoflash=flash%2Ehtm&blankKey=4&version=8&comma1=6&comma2=8&rel=22> [14.11.2005]
4. Banka BAWAG P.S.K. 2005. [online]. Available: <https://e-banking.bawag.com/InternetBanking/bawag.html> [14.11.2005].
5. Banka BAWAG P.S.K. 2005. [online]. Available: http://www.bawagpsk.com/bawagpsk/Service/UeberUns/nav_setId=bawagpsk_path=2A125600_2A_2F125600_2F125684_2F121038_2F121044.html [14.11.2005].
6. e - force. (2005). [online]. Available: http://www.e-force.at/eBusiness/rai_template1/0,7572,122943650358327995-NA-NA-NA-1-NA,00.html [01.10.2005].
7. e - force. (2005a). Raiffeisen erhält Internet - Siegel E - Commerce Quality. [online]. Available: http://www.e-force.at/eBusiness/rai_template1/0,7572,122943650358327995-NA-262813484923692657-NA-1-NA,00.html [01.10.2005].
8. e - force. (2005b). Raiffeisen bietet Privatkunden Europas bestes Internet Banking. [online]. Available: http://www.e-force.at/eBusiness/rai_template1/0,7572,122943650358327995-NA-165821376639286391-NA-1-NA,00.html [01.10.2005]
9. e - force. (2005c). Raiffeisen kooperiert beim E-Payment mit mPAY24. [online]. Available: http://www.e-force.at/eBusiness/rai_template1/0,7572,122943650358327995-123407140143478032-123407140143478032-NA-1-NA,00.html [01.10.2005].
10. Gereis, Roland. (2002). Projekt management Austria [online]. Projekt management Austria. Available: http://debian.p-m-a.at/docs/pm_baseline_en.pdf [05.11.2005].
11. Interno gradivo banke BAWAG P.S.K. 2005a. Bankgeschäfte elektronisch erledigen 7 Tage 0 – 24 Uhr. e- Banking per Telebanking Version 8.0.

12. Interno gradivo banke BAWAG P.S.K. 2005b. Benutzerhandbuch e – Banking per Telebanking Version 8.0.
13. Interno gradivo banke BAWAG P.S.K. 2005c. Digitale Signatur.
14. Interno gradivo banke BAWAG P.S.K. 2005d. e – Banking per Internet, SMS, WAP.
15. Interno gradivo banke BAWAG P.S.K. 2005e. e – Banking 12 Uhr Mitternacht? Kein Problem.
16. Interno gradivo banke Raiffeisen direkt. 2005a. ELBA – business. Electronic banking fürs Büro.
17. Interno gradivo banke Raiffeisen direkt. 2005b. ELBA – internet. Electronic banking via Internet.
18. Kolarik, Thomas (23.10.1997). BAWAG adopts the Unisys ORBIT solution to take a further step forward in the Internet banking business. Find wealth [online], 14 odstavkov. Available: <http://www.findwealth.com/bawag-adopts-the-unisys-orbit-18238pr.html> [14.11.2005].
19. Krickl, Robert. 2005. Osebni pogovor.
20. Microsoft. 2005. [online]. Available: <http://www.microsoft.com/> [14.11.2005].
21. Microsoft. 2005. [online]. Available: <http://www.microsoft.com/money/ProductDetails.aspx?pid=002> [14.11.2005].
22. Mösenbacher, Walter. 2005a. Osebni pogovor.
23. Mösenbacher, Walter. 2005b. Raiffeisen bietet Privatkunden Europas bestes Internet Banking. Raiffeisen Blatt [online] 19 odstavkov. Available: http://www.raiffeisenblatt.at/eBusiness/rai_template1/0,7572,121810312645017022-121809748930559302-243046296567306623-NA-1-NA,00.html [20.10.2005].
24. PMA. 2005. [online]. Available: http://debian.p-m-a.at/docs/literatur/pm_glossar.pdf [03.11.2005].
25. Schlick, Palais. (2005). Projekt management Austria. [online]. Projekt management Austria. Available: http://debian.p-m-a.at/docs/pm_baseline_v2.3_dt.pdf [03.11.2005].
26. PMI Consult. 2005. [online]. Available: <http://www.pmiconsult.com/> [03.11.2005].
27. Raiffeisen Bank. 2005. [online]. Available: <https://banking.raiffeisen.at/html/login.jsp> [20.11.2005].

28. Raiffeisen finančni portal. 2005. [online]. Available: <https://mein.raiffeisen.at/personalization/> [20.11.2005].
29. Raiffeisen Zentral Bank (RZB). 2005. [online]. Available: <http://www.rzb.at> [15.11.2005].
30. Raiffeisen Zentral Bank (RZB). 2005. [online]. Available: http://gb2003.rzb.at/rzb/downloads/RZB_GB_Image-2003.pdf [15.11.2005].
31. SAP. 2005. [online]. Available: <http://www.sap.com/slovenia/solutions/business-suite/erp/index.epx> [15.10.2005].
32. Terminal Systems. 2005. [online]. Available: <http://www.terminal-systems.de/images/2005-VT100.jpg> [14.11.2005].
33. Unisys. 2005. [online]. Available: http://www.unisys.at/corporate/flash/home/postIntro_popup.htm [14.11.2005].
34. Unisys. 2005a. [online]. Available: <http://www.ptc.at/pte.mc?pte=010420005> [15.10.2005].
35. Unisys. 2005b. [online]. Available: <http://www.unisys.at> [15.10.2005].

SEZNAM SLIK

SLIKA 1: PROJEKT ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA V PODJETJU.....	7
SLIKA 2: KORAKI UVAJANJA ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA	8
SLIKA 3: KLJUČNA VPRAŠANJA ZA DOLOČITEV POSLOVNEGA NAČRTA	10
SLIKA 4: NAČRT IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH.....	13
SLIKA 5: MODEL FAZ V PROJEKTNEM MANAGEMENTU	16
SLIKA 6: AKTIVNOSTI PRI IZVEDBI PROJEKTA	18
SLIKA 7: KROG PRAVIL PROJEKTNEGA MANAGEMENTA V FAZI IZVEDBE .	20
SLIKA 8: NAČRT BALKEN PLANIRANJA	22
SLIKA 9: KONČNO POROČILO PROJEKTA.....	26
SLIKA 10: PREGLED NAD UKREPI ZA IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI.....	27
SLIKA 11: TEHNOLOŠKI CENTER BANKE BAWAG P.S.K.....	28
SLIKA 12: ZAŠČITNI ZNAK BANKE BAWAG P.S.K.	29
SLIKA 13: VT 100 EMULACIJA.....	29
SLIKA 14: MICROSOFT MONEY 2006 STANDARD	31
SLIKA 15: ZAČETNA STRAN BAWAG INTERNETNEGA BANČNIŠTVA	32
SLIKA 16: BAWAG P.S.K. TELE BANČNIŠTVO.....	34
SLIKA 17: DEMO BAWAG ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA (ZAČETNA STRAN).....	36
SLIKA 18: DEMO BAWAG ELEKTRONSKEGA BANČNIŠTVA - DIGITALNI PODPIS.....	37
SLIKA 19: SKICA PROJEKTA - REŠITEV Z 3 D VISIBLE ENTERPRICE	38
SLIKA 20: ZAŠČITNI ZNAK RAIFFEISEN (CENTRALNE) BANKE (RZB).....	38
SLIKA 21: ZGRADBA RAIFFEISEN CENTRALNE BANKE (RZB) NA DUNAJU ..	39
SLIKA 22 : RAIFFEISEN AVSTRIJSKA BANČNA SKUPINA.....	40
SLIKA 23: ZAČETNA STRAN RAIFFEISEN - ELBA INTERNETNEGA BANČNIŠTVA.....	43
SLIKA 24: OSEBNI FINANČNI PORTAL "mein.raiffeisen.at"	44
SLIKA 25: NAGRADA NAJBOLJŠIM INTERNET BANKAM	45
SLIKA 26 : PEČAT KAKOVOSTI ZA ELEKTRONSKO PLAČILNE STORITVE.....	45
SLIKA 27: NAGRADA EUROMONEY 2005 ZA NAJBOLJŠO BANKO.....	46

SEZNAM TABEL

TABELA 1: STRATEŠKI CILJI IN KONKURENČNE PREDNOSTI V ELEKTRONSKEM BAČNIŠTVU	9
TABELA 2: NAČRT PLANIRANIH MEJNIKOV	23
TABELA 3: OBRAZEC NAČRTA STROŠKOV PROJEKTA	23
TABELA 4: VZOREC PROJEKTNEGA POROČILA	24
TABELA 5: RAIFFEISEN INTERNETNA PONUDBA	41

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

BAWAG P.S.K.- Bank für Arbeit und Wirtschaft und österreichische Postsparkasse
AG

E - bančništvo – elektronsko bančništvo

E - Commerce – elektronska prodaja oz. trgovina

E – Organization – elektronska organizacija

E - poslovanje – elektronsko poslovanje

E – Procurement – elektronska nabava

EDI - Electronic Data Interchange oz. elektronska izmenjava poslovnih dokumentov.

ERP – Enterprise Resource planning

IOS – Internetworking Operating System

IT strategija – informacijsko tehnološka strategija

MS Money – Microsoft Money

RBG – Raiffeisen Bank Group oz. Raiffeisen bančna skupina

RLB - Raiffeisen Landesbank oz. Raiffeisen deželna banka

RZB – Raiffeisen Zentral Bank oz. Centralna banka Raiffeisen

SSL – Secure Socket Layer