

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
BANČNA ENOTA – OPTIMIRANJE
ORGANIZIRANOSTI IN PROCESOV KOT
POGOJ ZA ZADOVOLJSTVO STRANK

BRUNA PAHOR

MENTOR
MAG. PETER FATUR

KOPER, 2007

POVZETEK

Bančne enote so del poslovne mreže, ki bankam omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Pristopi pri organiziranju in vodenju poslovnih enot so različni, osnovni cilj pa je doseganje zadovoljstva strank, kar posledično pomeni rast prihodkov in donosnost poslovanja. Nenehno spreminjanje okolja je eden glavnih vzrokov pri iskanju konkurenčnih prednosti, ki omogočajo prehitevanje konkurentov. Filozofija izbire strategij in upravljanja procesov temeljijo na novih spoznanjih na področju medčloveških odnosov in na novih tehnologijah. V diplomskem delu so na primeru organiziranja učinkovite bančne poslovne enote prikazane možnosti, kako to doseči z optimiranjem opravil, ki jih opravljajo ljudje ali sistemi, na podlagi informacij in podatkov iz okolja, v soglasju z vizijo in cilji banke.

Ključne besede: bančna enota, optimiranje bančnih procesov, organiziranje bančnega poslovanja, zadovoljstvo, stranka, konkurenčne prednosti

ABSTRACT

Bank units are part of the business net which enable the banks to achieve its goals. Despite various approaches in organizing and managing business units the basic goal is always client's satisfaction which consequently means growth of incomes and profits in business. Constantly changing of environment is one of the main reasons for searching competitive priorities to overtake the competitors. A philosophy of the strategy choices and process managing is based on the new knowledge in the field of human relations and new technologies. In my diploma are presented opportunities how to achieve this with optimum functions based on the information and data from the environment in accordance with the bank's vision and the goals to organize effective bank business net.

Key words: bank unit, optimum of bank processes, organization of bank operations, satisfaction, client, competitions advantage

UDK: 336.711.6:658.15(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Organizacija poslovanja v banki	5
2.1	Značilnosti organizacije banke	5
2.2	Oblikovanje enot in služb banke	6
2.2.1	Vloga spremljevalnih služb	7
2.2.2	Podporne službe	7
2.2.3	Outsourcing	8
2.2.4	Bančni produkti	9
3	Dejavniki zadovoljstva strank in zaposlenih	11
3.1	Odnos med stranko in banko	12
3.1.1	Potrebe, želje, povpraševanje in motiviranost nakupa strank	13
3.1.2	Bančna storitev je doživetje	14
3.2	Odnos med uslužbencem in banko	15
3.2.1	Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih	16
3.2.2	Odnos bančni uslužbenec – stranka	19
4	Oblikovanje strategij in procesov v banki	21
4.1	Generične in razvojne strategije	22
4.2	Procesi	24
4.2.1	Dejavnostni procesi	25
4.2.2	Vedenjski procesi	25
4.2.3	Procesi spreminjanja	25
5	Primer učinkovite bančne enote	27
5.1	Lokacija in notranja urejenost enote	28
5.1.1	Lokacija poslovne enote	28
5.1.2	Notranja urejenost enote	29
5.2	Kadri	31
5.2.1	Struktura zaposlenih	32
5.2.2	Organiziranost zaposlenih	32
5.2.3	Primerjava »starega« in »novega« načina delovanja v poslovnih enotah	32
5.3	Elektronska podpora in elektronska banka	33
6	Sklep	35
	Literatura	37
	Viri	38

PONAZORILA

Slika 3.1	Povezave v storitveni verigi dobička.....	11
Slika 3.2	Motivacijski krog, enostavni model motivacijskega procesa.....	13
Slika 3.3	Motivatorji in higieniki po Herzbergu.....	18
Slika 4.1	Praktični model politike podjetja.....	21
Slika 4.2	Organizacijski procesi	24
Tabela 5.1	Primerjava delovnih principov	33

KRAJŠAVE

Zban-1 Zakon o bančništvu
ZBS Zruženje bank Slovenije

1 UVOD

»Banke so delniške družbe, ki se ukvarjajo z določeno gospodarsko dejavnostjo, in sicer z bančnimi in finančnimi storitvami. Organiziranost, poslovanje in zastopstvo so določeni z zakonom. Banka zbira in sprejema depozite, daje kredite na svoj račun ter opravlja finančne storitve skladno z zakonom. Sprejemanje depozitov in dajanje kreditov iz njih je izključno bančna dejavnost. Bančni posli so denarni posli v blagovno-denarnem prometu. Opravljajo jih banke po načelu likvidnosti, varnosti in rentabilnosti z namenom, da ustvarijo tudi dobiček. Organi banke so uprava, nadzorni svet in skupščina. Uprava mora imeti najmanj dva člana, ki banko skupaj zastopata in predstavljata v pravnem prometu. Banka mora biti registrirana na sodišču in mora za opravljanje storitev pridobiti dovoljenje Banke Slovenije.« (Kamhi 2002, 13–14)

Konkurenca med bankami je čedalje večja, kar se delno izraža v težnji po obvladovanju čim večjega tržnega deleža s čim večjimi dobički. Doseganje teh ciljev je, poleg ostalega, možno z dobro organizirano poslovno mrežo. Na organiziranost bank in na procese, ki se v njih odvijajo, v veliki meri vpliva okolje, ki se izredno hitro spreminja.

Glavna tema zaključne projektne naloge je razumevanje dinamike spreminjanja okolja in reagiranja bank na te procese. Večji del naloge bo namenjen teoretični predstavitvi banke in njenih glavnih akterjev. Sprva se bom osredotočila na organizacijo poslovanja v banki, sledila bo razčlenitev zadovoljstva strank in zaposlenih ter odnosi med njimi ter oblikovanje strategij in procesov v banki. Teoretičnemu delu bo sledila analitična predstavitev idealne bančne enote. Predstavitev bo izhajala predvsem iz izkustvene zaznave.

Banke delujejo v precej utesnjenih okvirih, ker je njihovo poslovanje in organiziranje predpisano z zakonom in pod stalnim nadzorom centralne banke. So pa tudi področja, kjer je bankam dopuščene več svobode, in v boju za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov se banke vedno bolj kreativno spopadajo s konkurenco. K temu jih silijo hitro spreminjajoči se notranji in zunanji dejavniki. Bančna dejavnost je zahtevna storitvena dejavnost, ki v veliki meri temelji na zaupanju strank, ključ uspešnega poslovanja pa je zadovoljstvo in pripadnost obstoječih strank in pridobivanje novih. In kje so banke lahko boljše od svojih tekmecev?

Svoje razmišljanje sem omejila na zadeve, na katere lahko vplivajo management in zaposleni, vlogo lastnikov sem abstrahirala, ker je njihov vpliv posreden. Izhajala sem iz predpostavk, da morajo biti banke za uspešno poslovanje usmerjene na obstoječe stranke in na stalno pridobivanje novih strank, da se morajo strankam prilagoditi na ravni organiziranosti in procesov, ker je to lahko konkurenčna prednost, ki v veliki meri determinira doseganje ciljev, ter da je treba bančne uslužbence motivirati in jih

navduševati za delo s strankami, ki naj bo v osnovi svetovanje, prodaja produktov pa je rezultat zaznavanja strankinih potreb in percepcije same stranke.

V življenju se pogosto srečamo z različnimi paradoksi – protislovji, torej s presenetljivimi in protislovnimi mislimi, ki so v nasprotju s pričakovanjem ali splošnim mnenjem. Tudi v bančništvu se pogosto znajdemo v situacijah, ko se moramo odločati med na videz nezdržljivimi ravnanji: ponudba bančnih produktov je vedno bolj obsežna, ukvarjanje s posamezno stranko zahteva vedno več časa, za doseganje ciljev je potrebnih vedno več strank, ki so opremljene z maksimalnim številom produktov, ali preprosteje: več strankam moramo postreči in se istočasno izogniti čakalnim vrstam in prerivanju pred blagajno. Če povežemo napisano s tezo, da je zadovoljna stranka zvesta stranka, smo pred težko nalogo: organizirati delo in procese na način, da ohranimo in pridobimo zadovoljne stranke, ki so deležne odličnega servisa. Danes managerji in zaposleni vedno izraziteje spoznavajo, da je dolgoročno preživetje vsake organizacije, tudi banke, odvisno od njene celovite sposobnosti, da bolje kot drugi zadovolji povpraševanje kupca (Markič 2004, 15–19).

Pri procesu reinženiranja bančnega poslovanja morajo sodelovati vsi zaposleni. Za uspešno tekmovanje v prihodnosti morajo stremeti k izboljšanju kakovosti celotnega procesa in k prožnosti poslovanja (Kaplan in Norton 2000, 18). V ospredje prihaja človek s svojim znanjem, prožnostjo in ustvarjalnostjo, kar narekuje spremembo obstoječih praks in vključevanje inovativnosti kot sestavnega dela politike banke na področju poslovnih procesov.

Naloga managementa je, da za doseganje zastavljenih ciljev oblikuje strategije, ki bodo zaobjele množico sestavin in dejavnikov, potrebnih za optimiranje organiziranosti in procesov. Strategije morajo biti razvojno naravnane in časovno usklajene. Zaradi prepletenosti poslovanja je dobro, da si organizacija za boljše razumevanje pripravi praktični model politike podjetja/banke za dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno poslovanje. Pri pripravi modela je pomembno, da ohranja prožnost in s tem možnost spreminjanja razvojnih in generičnih strategij. Domiselne strategije so dober način za prehitevanje konkurentov.

Za povezavo med storitvami in kupci banke uporabljajo politiko distribucije, najpomembnejši instrument distribucije pa je bančna poslovna enota. Z uvajanjem novih enot banke oblikujejo poslovno mrežo, preko katere se želijo vključevati v gospodarski prostor, ki pomeni bodoči poslovni potencial. Vzporedno s poslovnimi enotami banke uvajajo nove distribucijske poti, med katerimi vodi elektronsko poslovanje preko bančnih avtomatov, računalnikov in telefona. Danes je izmenjava podatkov med banko in komitentom on-line, kar poenostavlja rutinske transakcije in zmanjšuje stroške poslovanja.

Da bo strokovna javnost sprejela moja razmišljanja, bom navedla nekaj dejstev: celotno delovno dobo sem zaposlena v *bankah*: pripravniško dobo in prve izkušnje sem si pridobila v Komerčni banki Nova Gorica, ki je sedaj del NKBM, d. d. Področje Nova Gorica, prvi stiki z zasebno banko so bili na Creditanstaltu, ki se je kasneje združila z Bank Austrio, sledila je podružnica banke Sparkasse AG in sedaj sem zaposlena na Raiffeisen Krekovi banki. Lahko rečem, da je moja delovna doba pisana paleta bank in polna izkušenj tako na področju poslovanja s fizičnimi kot na področju poslovanja s pravnimi osebami, ki se razteza od bančne centrale preko različnih pojavnih oblik poslovnih enot.

Delovanje bank v informacijski dobi je v marsičem drugačno od idealiziranega bančništva v preteklem stoletju. Na globalnem trgu delujejo globalne banke, ki so storitveno naravnane, za manjše lokalne banke pa je vedno manj prostora in to jih sili v združevanje v večje sisteme. Za učinkovito poslovanje nista dovolj le kapital in delovna sila, kot v preteklosti, pač pa je za doseganje konkurenčnosti treba veliko vlagati v znanje in v razvoj. V primeru bank govorimo o inovativnosti celotnega procesa poslovanja, vključno s kadri, organiziranostjo in s procesi.



2 ORGANIZACIJA POSLOVANJA V BANKI

Bančno okolje je tipično storitveno. Dojemanje bančništva kot takega se spreminja, kljub temu pa je najširša predstava o banki vezana na bančno okence z blagajno. V tem konceptu tudi najlažje identificiramo bančni produkt, teže pa so izražene poslovne funkcije banke. Denar je blago, ki ga banke ponujajo in po katerem same povprašujejo na denarnem trgu, vendar je to pojmovanje z vidika kompleksnega bančnega poslovanja preozko in vključuje le tisti del bančnih storitev, ki se opravljajo na finančnem trgu. Banke danes niso samo prodajalec bančnih storitev, ampak tudi ponudnik specifičnih finančnih storitev.

2.1 Značilnosti organizacije banke

Banko ustanovijo lastniki, ki so lahko fizične ali pravne osebe, in sicer zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. Banka mora biti organizirana v pravnoorganizacijski obliki delniške družbe ali evropske delniške družbe. Najnižji znesek osnovnega kapitala banke je 5.000.000 evrov. Pri obravnavanju bank je treba upoštevati tudi povezovanje bank med seboj in lastniško prepletenost na nacionalni in na globalni ravni. Matična banka je poslujoča starševska banka ali pa krovna banka (holding), ki preko lastništva vpliva na obvladovanje skupine bank. Obvladovana banka je samostojna hčerinska banka, konstituirana kot delniška družba z več kot 50 % udeležbo matice, kar ji omogoča pomemben vpliv na odločanje. Zelo majhen je delež bančnih podružnic tujih bank, ki v celoti delujejo po usmeritvah matične banke. Za začetek delovanja mora banka pridobiti dovoljenje Banke Slovenije. Banka Slovenije daje dovoljenja k vsem bistvenim elementom bančne organiziranosti, k imenovanju uprave in nadzornega sveta ter nadzira in kontrolira celotno delovanje bank. Te pristojnosti ji pripadajo po Zakonu o bančništvu (ZBan-1).

Urejenost banke (organiziranost) ima tri ključne sestavine: strukturo organizacije, ki opredeljuje vertikalno delitev pristojnosti in odgovornosti, ter horizontalno delitev dela; sisteme, to so prežemajoči instrumenti, sestavljeni iz otipljivih in neotipljivih sredstev, ter pravila, s katerimi management obvladuje delovanje organizacije, ter procese, ki so dinamičen vidik urejenosti in obsegajo potek izvajanja in spreminjanja temeljnih dejavnosti (Biloslavo 2006). Za doseganje svojih ciljev banke tako kot ostale organizacije uporabljajo materialna sredstva, to je predvsem kapital, ter nematerialna sredstva, ki so manj vidna, vendar zelo vplivna na delovanje banke. Tukaj mislimo na znanje, pravice (na področju produktov, varovanja poslovne tajnosti, hranjenju podatkov itd) in ugled banke.

Banke so združene v gospodarsko interesno združenje, Združenje bank Slovenije, katerega temeljni cilji so pospeševanje dejavnosti svojih članic, izboljševanje rezultatov

bančne dejavnosti in uveljavljanje dobrih poslovnih običajev ter poslovne etike (Združenje bank Slovenije 2007).

2.2 Oblikovanje enot in služb banke

Banka je ustanovljena za opravljanje bančnih storitev, kar pomeni prejetje depozitov od javnosti ter dajanje kreditov za svoj račun. Poleg teh storitev sme opravljati še: vzajemno priznane finančne storitve (dajanje kreditov, finančni zakup, storitve plačilnega prometa, izdajanje garancij, trgovanje z instrumenti denarnega trga, sodelovanje pri izdaji vrednostnih papirjev, svetovanje podjetjem, denarno posredništvo, upravljanje z naložbami, hramba vrednostnih papirjev, investicijske storitve in posli) in dodatne finančne storitve (posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic in upravljanje pokojninskih skladov) ter pomožne storitve. Banka razen navedenih storitev ne sme opravljati drugih storitev (Zban-1, 14417).

Banka oblikuje službe in bančne enote, ki ustrezajo obsegu poslov, ki jih banka opravlja po pridobitvi dovoljenja Banke Slovenije. Zakon o bankah ne predpisuje strukture organiziranosti služb in bančnih enot, bankam je prepuščeno odločanje o organiziranosti organizacije ob upoštevanju 38. člena Zban-1, ki predpisuje pogoje za opravljanje bančnih storitev. Banka Slovenije lahko določi kadrovske, organizacijske in tehnične pogoje, ki jih mora banka izpolnjevati za opravljanje bančnih oziroma drugih finančnih storitev. Enako velja za kreditne posrednike, s katerimi ima banka sklenjen dogovor. Banka Slovenije skrbno nadzira informacijsko podporo bank, kar se je izkazalo za zelo učinkovito pri prevzemu evra v Sloveniji.

Osnovna dejavnost v bankah je trženje bančnih produktov. V ta namen banke organizirajo poslovno mrežo, preko katere nudijo pravnim in fizičnim osebam paleto bančnih produktov, ki so uokvirjeni v strategijah banke.

Za nemoteno delovanje bančnih poslovnih enot, ki tvorijo poslovno mrežo, pa je nujno vzpostaviti podporne službe, ki skrbijo za varno in ekonomično poslovanje. V grobem delimo te službe na službe, ki skrbijo za vsebinsko spremljavo, in na tehnične službe, ki nudijo podporo poslovanju. Službi zakladništva in investicijskega bančništva pa sta po svoji naravi zelo blizu poslovni mreži, ker se v teh službah izvaja tudi neposredna prodaja strankam, nedvomno pa spadata tudi v vsebinsko spremljavo. Sam organigram se od banke do banke razlikuje, razvejanost posameznih služb je zelo različna, poslovne funkcije pa so enake.

Do nedavnega so banke veljale za zelo konservativne in rigidne strukture. Z izrednim razvojem informacijskih tokov pa tega ne moremo več trditi. Odzivnost temeljnih funkcij banke je postala tako velika, da jim podporne službe, ki so v preteklosti delovale kot agilne, komaj sledijo.

2.2.1 Vloga spremljevalnih služb

Poslovna mreža s predpostavko, da je to trženjski del banke, ne more delovati sama od sebe. Odvisna je od mnogih dejavnikov, ki oblikujejo pogoje za delovanje. Zelo pomemben je vsebinski vidik spremljevalnih služb in organizacijski vidik poslovanja.

Službe, ki skrbijo za vsebinsko spremljavo, so tesno povezane s poslovnimi enotami, ker so prisotne v vseh procesih sodelovanja s strankami.

Marketinška služba skrbi za promocijo bančnih produktov, išče inovativne trženjske poti, skrbi za stike z javnostmi, raziskuje trg in podaja oddelku za razvoj produktov povratno informacijo glede potreb, želja in zahtev obstoječih in potencialnih strank.

Služba razvoja bančnih produktov je vpeta v okolje, iz katerega pridobiva informacije o konkurenci in o novih smernicah na globalnem finančnem trgu. Njena osnovna naloga je razvijati nove produkte in biti korak pred drugimi na področju inovativnosti.

Pravna služba preverja posle skozi obstoječo zakonodajo. Prisotna je pri pripravi novih pogodb, pri poslih, vezanih na notarje in zemljiško knjigo, še posebej pa mora biti aktivna pri izterjavi dolgov dolžnikov.

Kreditna spremljava pripravlja dokumentacijo za sklepanje pogodb, skrbi za bazo podatkov o strankah in o poslih, skrbi za varovanje dokumentov in listin ter spremlja vse aktivne posle. V tej službi je običajno tudi del, ki skrbi za spremljanje bančnih depozitov.

Zakladništvo usmerja denarne tokove in določa ceno kapitala.

Borzna služba analizira gospodarske trge in opravlja naročene posle preko borze. Naročniki, kupci in prodajalci vrednostnih papirjev se obračajo na borzno službo neposredno ali posredno preko tržnikov.

Služba centralno-bančne operative je zadolžena za pravilnost analitičnih finančnih podatkov, za opravljanje plačilnega prometa doma in v tujini, za knjigovodstvo in poročanje.

Služba upravljanja s tveganji (risk management) skupaj s tržniki kroji naložbeno politiko banke. Med seboj primerja donosnost in tveganost bodočih poslov. Običajno je to tudi organ odločanja, v bankah kjer je v veljavi koncept osebnih pooblastil odobravanja poslov, pa je to posvetovalna in nadzorna služba.

2.2.2 Podporne službe

Podporne službe so tehnične narave in skrbijo za nemoteno delovanje vseh bančnih služb. Večinoma so v teh službah zaposleni tehnični strokovnjaki.

Informacijski centri (AOP, IT idr.) so glavna informacijska stičišča v banki in so neposredna povezava z zunanjim svetom. V današnji dobi je to oddelek, ki se najhitreje razvija in posledično vpliva na poslovni tempo.

Kadrovska služba skrbi za zaposlene in za njihov razvoj.

Služba arhiviranja je logičen zaključek vsake transakcije in vsakega posla.

Služba varovanja skrbi za varnost premoženja in zaposlenih.

Tehnična služba, včasih imenovana oddelek organizacije, je zadolžena za učinkovito delovanje premoženja banke.

Klicni centri, tajništva in sekretariati so zadolženi za administrativne posle.

Notranja revizija skrbi za pravilnost poslovanja celotne banke. Preverja vse faze procesov in vso dokumentacijo.

2.2.3 Outsourcing

Uspešna banka mora biti učinkovita pri izvajanju vseh poslovnih procesov. Če ugotovi, da uspešnost izvajanja poslovnega procesa ne dosega zahtevane stopnje, ki jo ponujajo zunanji izvajalci, je smiselno izvajanje te funkcije zaupati zunanjim izvajalcem. Učinkovito delovanje podpornih služb zahteva veliko znanja in izkušenj, česar pa banke vedno ne zagotavljajo. Zaradi tega se banke največkrat odločajo za zunanje izvajalce, ki storitve opravijo profesionalno in na visoki tehnični ravni. Na tem področju je največje povpraševanje po tehničnem varovanju in po arhiviranju. Tehnično varovanje bank v 21. stoletju pomeni soočati se s tehnično kompleksno in izjemno sofisticirano tematiko. Osnova je mehansko varovanje. Razvoj telekomunikacij, elektronike in računalništva je vplival na nenehne spremembe v dejavnosti varovanja. Tehnični sistemi varovanja so postali nekaj vsakdanjega in nepogrešljivega (Hočevar 2006, 15).

So pa tudi rutinska opravila, ki zahtevajo minimalen umski napor, vendar vzdrževanje takega osebja ni učinkovito in je stroškovno obremenjujoče. To so največkrat čistilci in čistilke, vrtnarji in podobni kadrovske profili, ki so potrebni občasno. Banke se v teh primerih obračajo na specializirane servise.

Zgoraj navedeno velja predvsem za naše okolje, v tujini pa ni nič nenavadnega, če bančni plačilni promet opravlja zunanja družba. Veliki bančni sistemi imajo celotne telefonske centrale in podporo uporabnikom locirane pri zunanjih izvajalcih, ki so lahko celo v drugih državah. Največkrat so izbrani izvajalci v državah z visoko usposobljeno in poceni delovno silo, npr. v Indiji. Kot opcija se lahko uporablja zunanji izvajalec na prvi ravni pri predstavitvi poslovnih paketov, drugo raven pa opravljajo notranji sodelavci. Taka podpora je koristna v obdobjih povečane obremenitve in za obdobje izven rednega dela.

Banke, ki se povezujejo ali pa so del bančne skupine, imajo določene poslovne funkcije centralizirane. V teh primerih sicer ne govorimo o pravem outsourcingu, čeprav je del poslovanja izločenega. Tipični primeri so marketinške službe, pravne službe, kadrovske službe, službe za razvoj produktov in informacijski centri.

Lahko trdimo, da banka kot celovit konglomerat različnih služb postaja vedno bolj nostalgičen spomin na preteklost.

2.2.4 Bančni produkti

Bančna dejavnost je tipično storitvena. Snoj opredeljuje generične značilnosti, po katerih lahko razlikujemo storitve od izdelkov (Snoj 1998, 36):

- *procesnost*: dejanje, izvajanje, napor,
- *neotipljivost*: ne moremo zaznati s čutili, ni predmet, sredstvo ali stvar,
- *neobstojnost*: ne moremo jih skladiščiti, je hkratio nastajanje in poraba.

Za storitve je značilno tudi to, da jih ne moremo standardizirati, zato težko vrednotimo njihovo vrednost in kakovost. Zato je še večja pozornost namenjena izvajanju samega procesa storitve, predvsem kakovostnemu delovanju in pristopu samega izvajalca storitev, da v največji možni meri zadovolji pričakovanje odjemalca.

Kljub izrazito storitveni naravi dela se je v zadnjih letih udomačil izraz bančni produkti. Uporaba samostalnikov pogosto pači temeljno značilnost storitev, ki so procesi in ne stvari. Snoj povzema po Shostackovi (v Snoj 1998, 36), da so procesi za storitve to, kar so surovine za fizične izdelke. V bančništvu in pri podobnih storitvah je prevečkrat poudarjena storitev kot rezultat neposrednega stika med zaposlenimi in stranko. Tako razumevanje ni več primerno, saj velik del storitve opravijo računalniki in »igralci za odrom«, službe podpore in službe spremljave.

Bančne produkte lahko razvrstimo po več merilih, najbolj običajni razvrstitvi pa sta glede na uporabnike in glede na lastništvo denarja. Pri uporabnikih bančnih produktov ločimo pravne in fizične osebe, pri lastništvu denarja pa ločimo aktivne posle (kredit, garancije) in pasivne posle (transakcijski računi, depoziti). Banke ponujajo tudi atipične bančne produkte s področja zavarovalništva in z borznega področja.

Bančni produkti, ki jih poznamo danes, so na zelo visoki razvojni stopnji in so v fazi nenehnega izboljševanja in dopolnjevanja. Zgodovinsko gledano so na oblikovanje bančnih produktov zelo vplivali družbenoekonomski odnosi v nekdanji Jugoslaviji. V začetku je bilo zbiranje hranilnih vlog glavna naloga hranilnic, tipičen »produkt« za prebivalstvo je bila hranilna knjižica, podjetja pa so imela odprte žiro račune pri Službi družbenega knjigovodstva, ki jo poznamo pod kratico SDK. Sedemdeseta leta so bila namenjena zadolževanju, priljubljen je bil potrošniški kredit, stanovanjski krediti so bili sprva namenjeni le podjetjem, pozneje še občanom. Pojavilo se je množično trženje, ki

je omogočilo prehod z gotovinskega poslovanja na negotovinsko. Banke so ponujale enake storitve pod enakimi pogoji. Novost je bil žiro račun za fizične osebe. V osemdesetih letih je bila novost in prava revolucija začetek poslovanja s kreditnimi karticami. Tako kot v svetu se je tudi v Jugoslaviji najprej pojavila Diners card. Pogoji za pridobitev so bili zelo strogi in vezani na odobritev delodajalca, banke in izdajatelja kartice. Sprostilo se je poslovanje s tujo valuto, kar je omogočalo varčevanje v konvertibilnih tujih valutah. Obrestne mere so bile za vse valute enake, npr. 7 % za vpogledne vloge, 11 % za vloge, vezane eno leto, in 12 % za vloge, vezane dve leti.

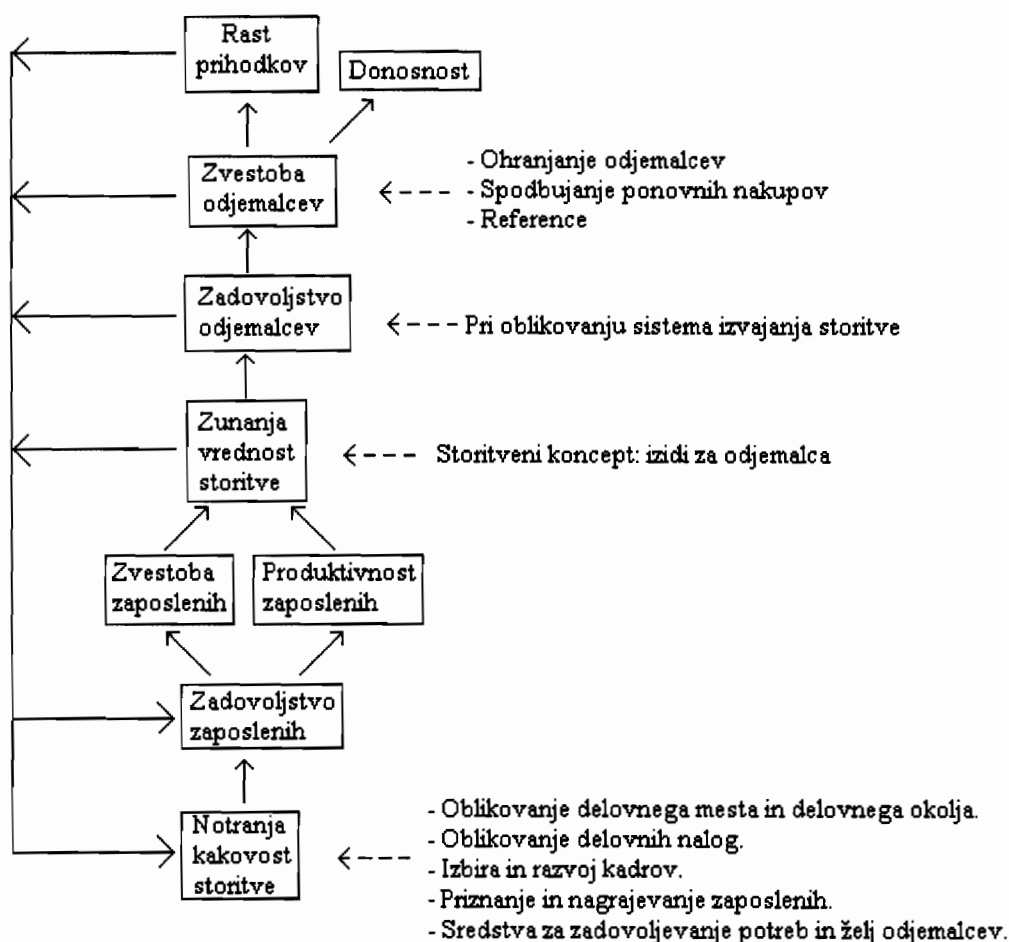
Pozna osemdeseta in devetdeseta leta so bila usodna na političnem in na gospodarskem področju. V bančništvu smo to zaznali z uvedbo sodobnih komunikacijskih poti, ki so prevzele izvajanje enostavnih in zahtevnih bančnih storitev, in skozi hiter razvoj sodobnejših in zahtevnejših bančnih produktov. Ta proces se odvija še danes, in to z neverjetno naglico.

3 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA STRANK IN ZAPOSLENIH

Ohranjanje in pridobivanje strank je vedno vezano na izpolnjevanje njihovih potreb. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje oz. katerakoli organizacija (Kaplan in Norton 2000, 80).

Vrčon Tratar in Snoj (2002, 203–221) povzemata po Haskettu povezavo v storitveni verigi dobička, ki pravi, da zadovoljstvo in zvestoba odjemalcev odločilno vplivata na rast prihodkov in donosnost (dobiček) banke (slika 3.1).

Slika 3.1 Povezave v storitveni verigi dobička



Vir: povzeto po Vrčon Tratar in Snoj 2002, 211.

Do podobnih ugotovitev so prišli tudi drugi avtorji (Horovitz in Jurgens Panak 1997; Mumel 2001; Kaplan in Norton 2000; Mc Cormak 2004). V Haskettovem modelu, ki pojasnjuje logično vzročno-posledično zaporedje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja, imata pomembno vlogo zadovoljstvo zaposlenih in odjemalcev. Iz modela

tudi razberemo, da obstaja povezava med zadovoljstvom in pripadnostjo strank, kar vodi k večji uspešnosti organizacije.

Delovanje udeležencev bančne storitve je interesno pogojeno. To izhaja iz pričakovanih koristi udeležencev, kjer vsak izhaja iz lastnega interesa. V interakciji nastajajo skupna izhodišča, ki se na neki točki usklajenosti sinhronizirajo. Ta točka je meja, ki bo odločilna za ravnanje ene in druge strani.

3.1 Odnos med stranko in banko

Poslovni odnosi med banko in stranko so danes zelo zahtevni in se odvijajo na več ravneh in na več lokacijah. Pričakovanja banke so večanje tržnega deleža in dobičkonosnost strank, pričakovanje stranke pa zadovoljstvo po opravljenem nakupu.

Delovanje ene in druge strani je vedno interesno motivirano. Banke si želijo z vsakim, ki se odloči za nakup določene vrste storitve, vzpostaviti dolgoleten, uspešen in prijateljski poslovni odnos. Kaplan in Norton (2000, 77–82) sta oblikovala osnovno skupino kazalnikov pri poslovanju s strankami, in sicer:

- tržni delež,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank.

Tržni delež označuje delež poslov in strank, ki jih posamezna enota obvladuje na določenem trgu. Za merjenje tržnega deleža moramo zelo dobro poznati okolje in konkurente.

Pridobivanje strank je stalnica, ki omogoča razvoj poslovanja. Pri pridobivanju strank ina odločilno vlogo marketinški splet, s katerim privabljamo in pridobivamo nove stranke.

Ohranjanje strank je nadgradnja pridobljenih strank. Namen banke je ponuditi obstoječim strankam čim več obstoječih in novih produktov. Z merjenjem ohranjanja strank v bistvu merimo njihovo zvestobo.

Zadovoljstvo strank ocenjujemo skozi uspešnost ponudbe. Pomen zadovoljstva strank ni nikdar precenjen. Visoko stopnjo zvestobe strank dosežemo, kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem zadovoljliv.

Dobičkonosnost strank ali segmenta merimo z odštevanjem odhodkov, potrebnih za oskrbovanje strank, od prihodkov, ki smo jih dosegli z istimi strankami.

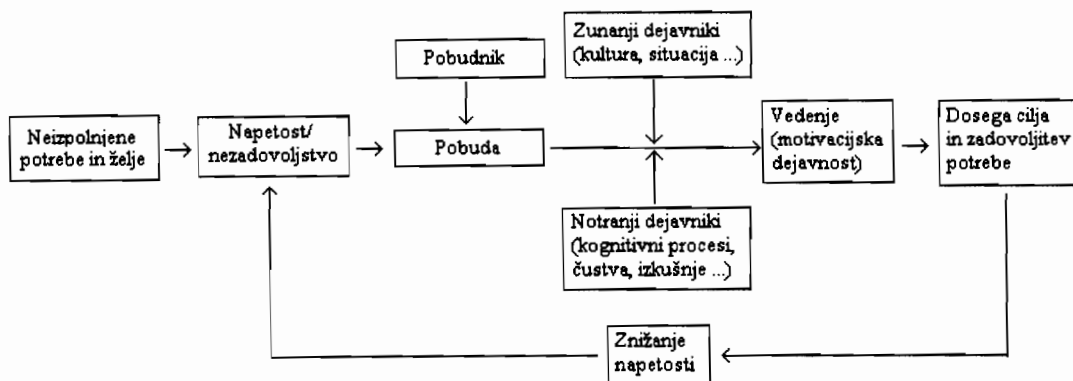
Kazalniki nam pokažejo razmerja med določenimi kategorijami, proučevanje kazalnikov pa je organizaciji v pomoč pri oblikovanju poslovne strategije do

uporabnikov oz. strank. Dejstvo je, da je za banko najboljša zvesta, zadovoljna stranka, vendar samo s predpostavko, da poslovanje z njo ustvarja dodano vrednost.

3.1.1 Potrebe, želje, povpraševanje in motiviranost nakupa strank

Človek bo začel nekaj delati šele, ko bo na zavedni ali nezavedni ravni soočen z neko potrebo. Potreba je psihofizični občutek pomanjkanja nečesa. Ločimo splošno izražene potrebe od specifičnih potreb, ki jih izražamo v izdelkih/storitvah. Te specifične potrebe imenujemo želje. Želje običajno opredeljuje okolje, v katerem človek živi, močan vpliv na oblikovanje želja pa ima tudi posameznikova osebnost. Želje niso omejene s prostorom in časom in so pogosto plod človekove domišljije. Želje, ki postanejo cilj in so uresničljive s kupno močjo posameznika, imenujemo povpraševanje. Zadovoljevanje potreb se lahko izvaja na več načinov: z lastno proizvodnjo, nasilnim pridobivanjem, prosjačenjem ali pa z menjavo proizvedenih izdelkov (Snoj 1998, 45–46). Osnovni motiv za nakup je zadovoljevanje potreb. Za posameznika je pomembna vrednost izdelka/storitve, ki je enaka razliki med uporabno vrednostjo za odjemalca in vsemi stroški, vezanimi na pridobitev. Motivi za nakup so lahko zelo različni, pogojujejo jih zunanji in notranji dejavniki. Motiv predstavlja nevidno notranjo silo, ki sili in stimulira posameznikovo vedenje v določeni smeri. Na sliki 3.2 vidimo Mumelov (2001, 94) motivacijski krog, enostavni model motivacijskega procesa, ki ga je povzel po Schiffmanu in Kanuku.

Slika 3.2 Motivacijski krog, enostavni model motivacijskega procesa



Vir: povzeto po Mumel 2001, 94.

Danes nam tehnologija omogoča visoko kakovost storitev. Banke tekmujejo med seboj v plasiranju novih bančnih produktov na trg. Opremljajo jih z dodatnimi atributi, ponudba se širi na zavarovalništvo in naložbeno dejavnost. Zadnje kislo jabolko, v katero mora ugrizniti vsaka banka, je odziv strank, kajti ta bo opredelil ponudbo kot

uspešno ali neuspešno. Banke morajo ustvariti vrednost takrat in tako, kot si želijo in pričakujejo stranke.

Banke se presenečenjem izognejo s proučevanjem nakupnih motivov pri strankah. Mumel navaja različne dejavnike, ki vplivajo na proces odločanja strank. »Končni (u)porabnik vsakega izdelka, namenjenega človeku, je vedno človek ... Če je torej res, da je vloga človeka tako pomembna, potem bi moralo biti tudi razumljivo, da je dobro poznavanje človeka osnovni pogoj za uspešnost na trgu. Zato dilema, ali je potrebno poznavanje obnašanja uporabnikov ali ne, ne obstaja,« meni v svojem uvodu (Mumel 2001, 13).

Pri identificiranju strankinih želja si moramo zastaviti temeljna vprašanja kaj, kje, kdaj, kdo (kupi, uporablja), kako in zakaj ter nanje odgovoriti generalno ali parcialno glede na segment proučevanja. Izkušnje so namreč pokazale, da se porabniki ne odzivajo vedno skladno z razlago ekonomske teorije. To je pomembna faza v pristopu, saj je pomembno, kaj si mislijo in želijo stranke, in ne, kaj si mislijo banke, da si stranke želijo. Tak pristop med drugim pomeni:

- poglobljeno spoznavanje svojih strank, njihovih želja in pogleda na storitev,
- nevtralno ugotavljanje položaja konkurence,
- ustvarjanje novih idej.

3.1.2 Bančna storitev je doživetje

V Slovenije še ni banke, ki bi si za svoje delovanje izbrala slogan »Bančna storitev je doživetje«.

Stranki je treba ponuditi razlog, da se ponovno vrne v banko in ji postane pripadna. Tiste stranke, ki storitev res dojemajo kot doživetje, so ponosne, da sodelujejo prav s to banko. Odločilno je zaznavanje oziroma dožemanje opravljene storitve. Stranke se pri storitvah odzivajo bistveno bolj čustveno, kar lahko pomeni razočaranje ali izjemno ugodje, ki ga občutijo kot doživetje. Razlikovati moramo kakovost storitve in zadovoljstvo stranke s storitvijo, saj stranka dojema kakovost storitve racionalno, svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo pa emocionalno (Potočnik 2000, 183). Zato odlična podjetja in banke vedno bolj sprejemajo koncept »storitev je doživetje«, ki temelji na doseganju večjega zadovoljstva strank na podlagi pozitivnega presenečenja. Stranka si želi občutka, da so njene potrebe nekaj posebnega in da so storitve namenjene samo njej osebno. Obogatitev storitve ne laska njenemu egu v tolikšni meri, v njenih očeh pa poveča vrednost kupljenega izdelka ali storitve. Dobro opravljena storitev pomeni tudi ustvarjanje razmer, v katerih stranka začuti pozitiven »naboj« do banke, neko močnejšo čustveno vez, da se spet in spet vrača. To se imenuje žar storitve, menita Horovitz in Jurgens Panak (1997, 19) ko razlagata pravilo »poslušaj pravilno«. Nadalje

pravita, da se pričakovanja strank ne nanašajo zgolj na zasnovo, ampak tudi na izvedbo storitve. Dobra izvedba pomeni sposobnost zagotoviti brezhibnost paketa storitev kjerkoli (centrala ali bančna enota) in kadarkoli pride stranka v stik z banko.

3.2 Odnos med uslužbencem in banko

Da so v organizaciji ljudje najbolj pomemben dejavnik in je od njihovega dela in ravnanja odvisno doseganje ciljev, se strinja večina sodobnih domačih in tujih teoretikov s področja managementa (Kralj 2003, Markič 2004, Horovitz in Jurgens Panak 1997, Kaplan in Norton 2000, Vrčon Tratar in Snoj 2003).

Velja trditev, da imajo zaposleni, ki so sami zadovoljni, tudi najbolj zadovoljne stranke. Ta trditev nas ponovno pripelje do povezav v storitveni verigi dobička (slika 3.1), kjer Vrčon Tratarjeva in Snoj analizirata vpliv organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na kakovost storitev in uspešnost poslovanja banke (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 203–221). Tudi Kaplan in Norton ugotavljata podobno, vendar onadva kot osnovo za zadovoljstvo zaposlenih navajata njihove sposobnosti, tehnološko infrastrukturo in prijetno delovno okolje (Kaplan in Norton 2000, 138–139).

Obe trditvi lahko sprejmemo, če se osredotočimo na pojma organizacijska kultura in delovna klima.

Organizacijska kultura predstavlja razmeroma trajen sistem vrednot, prepričanij in predpostavk v določeni organizaciji. Povezuje člane neke organizacije tako, da vedo, kako naj se vedejo, hkrati pa organizaciji omogoča lažje prilagajanje okolju. Gradi se skozi daljše časovno obdobje in je globoko zasidrana v neko organizacijo. Zato se sprememba organizacijske kulture ne more zgoditi čez noč.

Delovna klima se nanaša na to, kako posameznik vidi sebe, kako sodelavce, kako pravzaprav vrednoti celotno organizacijo ter odnose v njej. Pozitivno delovno mesto predstavlja mesto, ki je posamezniku prijetno in kjer se zaposleni medsebojno razumejo in spoštujejo.

Trendi zadnjih dvajsetih let kažejo, da so dolgoročno uspešnejše tiste banke, ki pri svojem ravnanju uporabljajo merila, ki uživajo v njihovem družbenem in kulturnem okolju visok ugled in veliko stopnjo spoštovanja. Take banke zagotavljajo spoštovanje vseh dejavnikov ter zaradi tega razvijajo močno in fleksibilno organizacijsko kulturo (Košak 2005, 15–17).

V bančnem okolju se nenehno odvijajo spremembe, na katere se morajo banke odzivati. V to dogajanje je brezpogojno vpeta živa sila, zaposleni v banki s svojim intelektualnim kapitalom, ki oblikujejo bančne vizije in načrtujejo strategije poslovanja v negotovi prihodnosti, programirajo taktike izvajanja poslanstva banke, izvajajo poslanstvo banke in dosegajo njen poslovni rezultat. V spreminjajočem se okolju

delovanja banke se spreminjajo tudi zaposleni, saj njihova »obvezna znanja«, pa tudi dosežena priporočena znanja zastarevajo in ne zadoščajo več sedanjim in prihodnjim potrebam dela, zato v znanju nastajajo vrzeli. Te vrzeli zapolnjujejo v procesu izobraževanja s pridobivanjem in osvežitvijo strateških, specialističnih, obveznih in taktičnih znanj ter veščin in tako uravnavajo svoje kompetence¹ znanj in vedenjske kompetence s kompetencami dela.

S spremembami, ki se dogajajo na globalnem trgu, ob vedno večji konkurenci in vedno hitrejšem razvoju na vseh področjih sta se pojma zadovoljstva in izobraževanja v odnosu med banko in zaposlenim pridružila še pojma graditev kariere in razvoj kadrov. Razvoj in graditev karier omogoča banki zadrževanje talentov, ker je tudi od tega odvisno preživetje organizacije. Ljudje niso stroji, delujejo na podlagi svojih vrednot, pričakovanj in najvišje potrebe po samoaktualizaciji, ki jim zagotavlja doživljanje sebe kot celovite, spoštovane in vredne osebe. Zaposleni intuitivno začutijo, ali želi banka iz njih iztisniti čim več, ali pa jih resnično spoštuje, ceni in upošteva. In takoj vedo, ali obstaja resnično odprt, demokratičen in pošten dialog, v katerem gre za ravnovesje med cilji organizacije in cilji in potrebami posameznikov, tako da bo organizacija uspešna in bodo posamezniki v njej imeli možnost razvoja in graditve kariere (Sabadin 2005, 22–24).

3.2.1 Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih

Ko se sprašujemo, zakaj človek dela, se v bistvu sprašujemo po vzvodih, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza in pri tem uporablja svoje sile. Odgovori na to vprašanje bi lahko bili sila preprosti, v resnici pa nas številna proučevanja na področju delovne motivacije privedejo do zelo pomembnega zaključka: niti ena sama človekova aktivnost, in tudi delo, ni nikoli spodbujena samo z enim dejavnikom, temveč s številnimi poznanimi in nepoznanimi dejavniki, ki vplivajo na odločitev, kaj in koliko bo posameznik delal. Če bi imeli univerzalen odgovor na to vprašanje, bi lahko pričakovali, da se bosta uspešnost in zadovoljstvo delavcev povečali, z vlaganjem več naporov v svoje delo pa bi se povečala tudi uspešnost organizacije.

Tudi pri zaposlenih pridemo do ugotovitve, da so glavni razlogi za akcijo motivi za zadovoljevanje potreb. Človek mora nenehno ohranjati biološko (homeostaza) in socialno ravnotežje, da se izogne raznim motnjam, in v ta namen zadovoljuje svoje potrebe (motive) (Mumel 2001, 95–96). Pri zadovoljevanju potreb naleti na ovire, ki nastajajo med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. V tem primeru govorimo o

¹ Kompetenca (lat. *competentia*) 1. pristojnost, upravičenost, (uradna ali moralna) pravica do odločanja v čem; področje ali območje pristojnosti; pooblastilo, 2. pristojna oblast, 3. pogajanje, tekmovanje za kaj (Verbinc 1976, 360).

frustracijah in konfliktih, zaradi katerih je človek nenehno psihično napet in v težnji k zmanjševanju te napetosti temu primerno ravna. Ravnanje posameznika je različno v navidez enaki situaciji, ker se včasih odziva bolj čustveno, včasih pa bolj razumsko ob vseh ostalih spremenljivih pogojih v dani situaciji. Za doseganje maksimalnih učinkov morajo biti emocionalne in razumske komponente uravnotežene.

Poznavanje vzgibov in gibal za določene aktivnosti nas navede na misel o umetnem proženju določenih reakcij, ki usmerjajo človekovo delovanje. Govorimo o motivaciji zaposlenih. Lipičnik (v Možina et al. 1994) navaja, da na motivacijo najbolj vplivajo trije od številnih dejavnikov: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Za učinkovito delovanje motivacije moramo poznati interaktivno delovanje teh treh dejavnikov, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Glavno interakcijo oblikujejo človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnosti zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji, in organizacijski sistem, ki pogojuje njegove učinke na delovnem mestu.

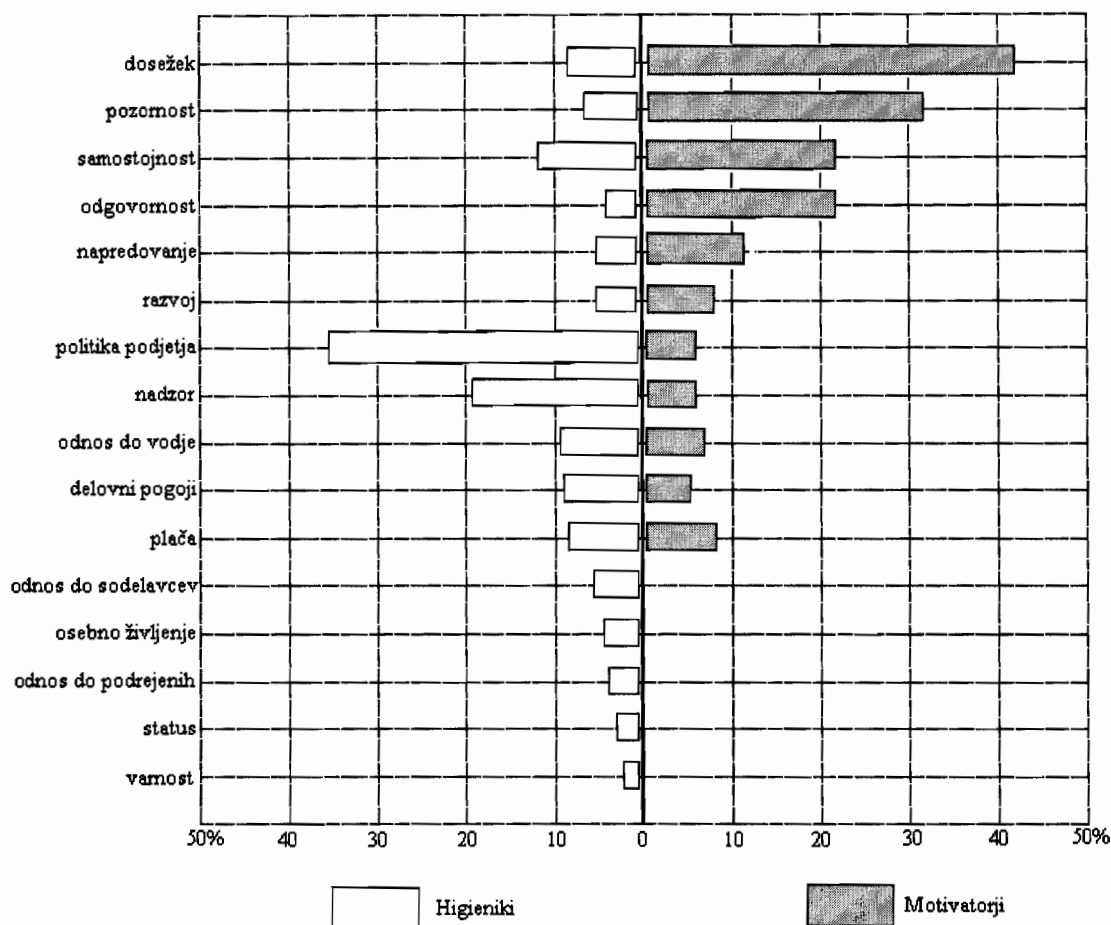
Obstaja več motivacijskih teorij, na osnovi katerih lahko sestavimo motivacijski model. Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo (Možina et al. 1994, 504).

Motivacijska teorija Maslowa: Maslow meni, da je človekova aktivnost vedno usmerjana navzgor k bolj privlačnim ciljem, od fizioloških potreb k potrebam po varnosti, napreduje k potrebam po pripadnosti in ljubezni do potrebe po ugledu in samospoštovanju do končnega samopotrjevanja.

Leavittova motivacijska teorija: sprožilec celotnega procesa je potreba, napetost je stanje, ki potrebi sledi. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo reducira in povzroči olajšanje in zmanjšanje napetosti.

Herzbergova dvofaktorska teorija: Herzberg navaja, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo (čustvena komponenta), in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost (razumska komponenta). V svoji študiji Herzberg deli motivacijske faktorje v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in na motivatorje. Satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje, ki ga opravijo motivatorji. Avtor s proučevanjem ugotovi, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo motivator ali samo satisfaktor, kar lahko razberemo iz slike 3.3.

Slika 3.3 Motivatorji in higieniki po Herzbergu



Vir: povzeto po Možina et al. 1994, 501.

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela: avtorja sta model gradila na Herzbergovih ugotovitvah, in sicer na treh kritičnih psiholoških okoliščinah, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnih mestih. Te okoliščine so:

- doživljanje pomembnosti = zaznavanje, da se delo izplača,
- doživljanje odgovornosti = občutek osebne odgovornosti,
- poznavanje rezultatov = poznavanje ravni uspešnosti.

Frommova motivacijska teorija: ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrih, drugi pa bi se radi tako ali drugače uveljavili. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta, predstavljata le dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se lahko nekateri ljudje bolj nagibajo k eni strani, drugi pa k drugi.

Teoretična znanja s področja motiviranja so v prakso prenesli razni tuji in domači avtorji. Na osnovi poznavanja motivacijskih teorij so pripravili motivacijska orodja, ki pomagajo zaposlenim in predvsem njihovim vodjem, da povečajo delovno učinkovitost. Tracy in Hudovernik pravita, da je ena izmed najtežjih stvari v prodaji produktov ali storitev motiviranje zaposlenih, kar pomeni motiviranje zaposlenih k stalnemu izpopolnjevanju in izboljševanju na poti k odličnosti. Kot jedro motivacije vidita samospoštovanje posameznika, ki mu je treba vzbuditi občutek, da se počuti kot zmagovalec, da čuti, da je delo, ki ga opravlja, pomembno in cenjeno (Tracy in Hudovernik 2002, 167–198).

3.2.2 Odnos bančni uslužbenec – stranka

Za storitve, tudi bančne, je značilna sočasnost izvajanja in uporabe, kar zahteva hkratno prisotnost izvajalca in uporabnika na istem kraju. Na vedenje odločevalcev vplivajo razni dejavniki:

- individualne razlike, ki jih delimo na porabnikove vire, znanje, stališča, motivacijo, osebnost, vrednote in življenjski stil,
- vplivi okolja (pretekli, sedanji in prihodnji), ki jih delimo na kulturo, socialni položaj, osebni vpliv, vpliv družine in situacije,
- psihološki procesi, kamor prištevamo obdelovanje informacij, učenje in spreminjanje stališč in vedenja.

V kupovanju storitev Tavčar navaja tri stopnje: prednakupna stopnja, stopnja potrošnje in ponakupno ocenjevanje (Tavčar 2000, 140). Okolje, kjer poteka storitev – prostor, naprave, oprema, oblike, barve, razsvetljava ipd. – je bistven dejavnik, ki vpliva na nakupno tveganje, ki ga zazna uporabnik pred začetkom izvajanja storitve in po njej. Pojem tveganja se običajno uporablja kot nevarnost ali grožnja bodočih rezultatov, v določenih zvezah z donosnostjo pa je tveganje opredeljeno kot priložnost (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 27–28).

Vmesni člani oz. povezovalci med uporabniki storitev in storitveno organizacijo – banko so izvajalci storitev – bančniki. Okolje je oder, kjer nastopajo izvajalci in drugi uporabniki in kjer storitvena organizacija ureja potek storitve – režira predstavo. Prav obvladovanje stikov med prodajnim osebjem in uporabnikom storitev prinaša organizaciji vrsto koristi. Organizacija si mora prizadevati, da so izvajalci pomemben vir za diferenciranje storitev ob enakih pogojih, kot jih nudi konkurenca. V kolikor ji uspe, da je to njena temeljna zmožnost in jo večje izrablja, si pridobi konkurenčno prednost.

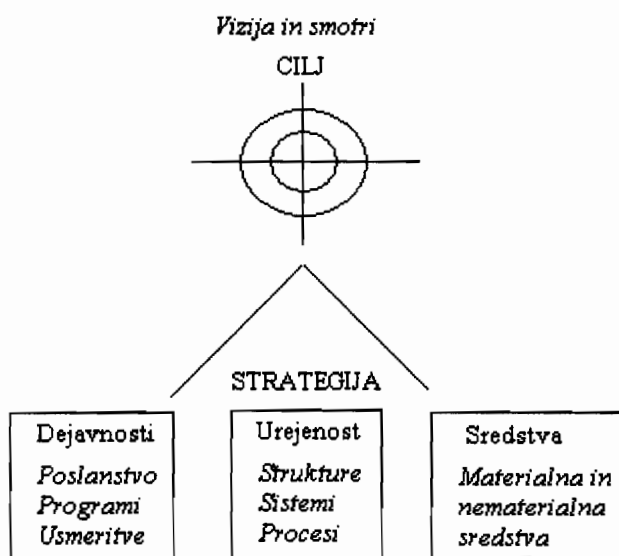


4 OBLIKOVANJE STRATEGIJ IN PROCESOV V BANKI

Lastniki ustanovijo organizacijo in vložijo vanjo sredstva z namenom, da bi od nje imeli primerne koristi. Za vodenje organizacije postavijo managerje, od katerih pričakujejo oz. terjajo, da bodo obvladovali organizacijo na način, da bo dolgoročno uspešno delovala (Biloslavo 2006, 15). Za dobro obvladovanje politike podjetja je treba poznati njene sestavine in jih opredeljevati in ovrednotiti. Kot bistvene sestavine politike organizacije prepoznamo smotre, vizijo in poslanstvo, cilje ter vodila in strategije. Razsežnosti politike pa delimo na temeljne, razvojne in tekoče politike po delih organizacije in za celoto.

Za boljše razumevanje politike organizacije je Tavčar (v Kralj 2003, 138) izdelal temeljni praktični model politike podjetja.

Slika 4.1 Praktični model politike podjetja



Vir: Kralj 2003, 138.

Naloga managementa je obvladovanje organizacije na način, da bo učinkovito in uspešno dosegala postavljene cilje. Način, kako bodo cilji doseženi, imenujemo strategija, kar pomeni, da je smoter ali cilj namera, ki jo udejanjimo preko strategij (Biloslavo 2006, 43). Strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev.

Cilje dosegamo v dogovorjenih časovnih obdobjih. Izhajajoč iz vizije in smotrov opredelimo temeljno politiko, ki se nanaša na časovno opredeljene cilje v daljšem roku (5 do 10 let). Določiti je treba tudi merila uspešnosti za merjenje doseganja smotrov. Razvojna politika se nanaša na časovno opredeljene cilje za srednje obdobje (3 do 5 let), tekoča politika pa ima pogosto časovno obzorje enega leta.

V banki je nepregledna množica sestavin in dejavnikov ter povezav med njimi, zaradi česar je nujno vzpostaviti takšno politiko organizacije, ki bo izpostavila bistvene sestavine organizacije: cilje, strategije za doseganje ciljev ter dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje ciljev.

Strategija na ravni celotne banke obsega snovanje in izvajanje celotne zamisli, ki omogoča banki, da v tekmovanju s konkurenti doseže zastavljene cilje. Banka se mora osredotočiti na temeljne zmožnosti, preko katerih si pridobi konkurenčno prednost. Temeljno zmožnost banke ali druge organizacije lahko predstavlja katerakoli sestavina politike organizacije. To so lahko pravilno postavljeni cilji ali pa pravilno izbrane sestavine strategij za doseganje izbranih ciljev.

Dinamični vidik urejenosti organizacije so procesi. Pri procesih pridejo do izraza dejavnosti managementa: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje (Biloslavo 2006, 328).

4.1 Generične in razvojne strategije

Beseda strategija² izhaja iz stare grščine in v dobesednem prevodu pomeni nauk o vodenju ali spretnost vodenja oboroženih sil države v vojni oz. spretnost v vodenju politike boja, da bi dosegli določen smoter.

Poznamo različne načine in ravni delitev strategij. V okviru razvojne politike oblikujemo poslovne strategije, ki vodijo k napredovanju podjetja. Strategije so akcijski plan za izpolnitev poslanstva organizacije, sprejete so na ravni celotne organizacije in aplicirane na poslovne enote.

V odnosu do odjemalcev oblikujemo naslednje strategije:

- strategija nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža,
- strategija diferenciranja in
- strategija osredinjanja.

Vsaka od teh strategij mora izhajati iz temeljne dejavnosti, ki jo izvaja organizacija, in iz pričakovanj udeležencev. Strategija nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža je popolnoma nasprotna drugima dvema strategijama in na prvi pogled hitro uresničljiva (Biloslavo 2006).

V bančništvu je velikost bilančne vsote pomemben podatek, ki odraža obvladovanje tržnega deleža. V vizijah bank velikokrat zasledimo »Postati tretja (peta, druga itd.) banka po tržnem deležu ...«, kar samo po sebi nakazuje strategijo tržnega deleža v odnosu do odjemalcev. Ko bo banka osvojila določen tržni delež, bo strategijo do odjemalcev temeljito spremenila, ker taka strategija dolgoročno ne zagotavlja visokega

² Izraz tvorita besedi stratos – vojska in agein – voditi (Verbinc 1976, 679).

donosa na kapital. Primer Metro Bank (Kaplan in Norton 2000, 75–76) opisuje situacijo, ko je morala banka zaradi zmanjšanja dobičkov iz poslovanja in marž pri osvajanju tržnega deleža opraviti strateško revizijo poslovanja. Metro je sklenil spremeniti strategijo do odjemalcev in preoblikovati bančne produkte. S široko ponudbo finančnih izdelkov in storitev po njihovi meri s poudarkom na brezhibnosti transakcij se je želel usmeriti na stranke, ki bi jih pritegnili usposobljeni finančni svetovalci in bi za to plačale razumno, toda ne najnižjo ceno. »Želimo postati vodilna banka v servisu,« je slogan, ki nas napelje na misel, da se je banka usmerila na ciljne stranke, ki so za diferencirano storitev pripravljene plačati več.

Temeljne strategije do konkurentov je dobro uskladiti s konceptom inovacijske strategije. Tukaj se lahko vprašamo, zakaj sploh inovirati? Odgovori so dokaj jasni: ker organizacija želi preživeti; če naj preživi, mora rasti; če želi rasti, mora ohranjati lojalnost kupcev in pridobivati nove; če želi ohranjati in pridobivati kupce, mora slediti njihovim potrebam, to pa zahteva nenehen razvoj novih, boljših izdelkov in storitev. V tem smislu pravita Likar in Fatur (2003, 195), da »pri večanju inovativnosti ne gre (zgolj) za izboljšanje znanja. Gre tudi za spremembo kulture, miselnosti in pripravljenosti na tveganje, ki v Sloveniji nima tradicije.«

V odnosu do konkurentov se bomo pozicionirali kot:

- tržni vodja, ki je najmočnejši med konkurenti, narekuje dogajanje na trgu, inovacije po meri kupca, novosti predstavljajo prednost pred konkurenco; zanj je značilno nadpovprečno tveganje;
- tekmeč, ki po moči ne zaostaja veliko za vodjo, z njim se spopada in skuša prevzeti vodstvo;
- sledilec, ki deluje ob vodji in tekmečih, a jih običajno ne ogroža. Deluje v obstoječih tirnicah in se zavestno odpoveduje nadpovprečnim dobičkom. Drži se načela enostavnejše, cenejše, preizkušeno. Tveganje je zanj zanemarljivo;
- specialist (kotičkar), ki zaradi svoje majhnosti deluje v segmentih tržišča, ki so za večje konkurente nezanimivi. Uporablja strategijo diferenciranja. Veliko tvega s preizkušanjem, ki pogosto ne prinese zelenih rezultatov, ko pa uspe, po donosnosti ne zaostajajo za velikimi.

V strokovni literaturi lahko poleg navedenih najdemo še druge strategije in njihove klasifikacije. Postavljanje celovitih strategij organizacije ni samo sebi namen, ampak je kot proces in rezultat pomembnejše njihovo implementiranje. Pomembno je, da v celovito strategijo vgradimo načine, kako jo spreminjati in s tem slediti spremembam v nestabilnem okolju.

4.2 Procesi

Dejavnosti, ki jih organizacija izvaja, imenujemo procesi. Procesi slonijo na dejavnostih celotnega poslovnega modela. Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist oz. vrednost za odjemalce. Oblikuje jih logično zaporedje operacij, s sistemizacijo pa opredelimo, kateri procesi bodo opravljeni na določenem delovnem mestu. Vsaka organizacija ima lasten nabor procesov za doseganje poslovnih in finančnih rezultatov. Ivanko (1999, 134) navaja, da je »organiziranje številnih dejavnosti neprekinjen proces, ki ga je treba opraviti v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Vsako logično zaporedje operacij pa oblikuje nek proces.«

Kakovost procesa je način, kako je storitev dostavljena, in glavni dejavnik odjemalčeve izbire med različnimi ponudniki. Storitvene organizacije, in banke sodijo mednje, se morajo osredotočiti na vse, kar jih dela boljše od konkurentov, in na vse, kar odjemalci v izidih storitev in kakovosti procesa najbolj cenijo (Vrčon Tratar in Snoj 2003, 99–109).

Biloslavo (2006, 328) deli procese v tri skupine, ki jih opisujemo v nadaljevanju (slika 4.2).

Slika 4.2 Organizacijski procesi

<i>Dejavnostni procesi</i>	<i>Vedenjski procesi</i>	<i>Procesi spreminjanja</i>
<i>Opredelitev</i>		
Zaporedje dejavnosti, s katerimi organizacija spreminja vložke v izloške	Široko usvojeni vzorci vedenja in delovanja	Zaporedje dogodkov skozi čas
<i>Vloga</i>		
Dosegati smotre in cilje organizacije.	Oblikujejo način delovanja organizacije z vplivanjem na vedenje njenih sodelavcev.	Spreminjajo obseg, značilnosti in identiteto organizacije
<i>Temeljne skupine</i>		
Izvajalni in administrativni procesi	Osebni in medosebni	Avtonomni in načrtovalni, postopni in revolucijski
<i>Primeri</i>		
Snovanje novih proizvodov, proizvodnje, strateško načrtovanje ipd.	Odločanje, komuniciranje, organizacijsko učenje	Ustvarjanje, rast, spreminjanje, upadanje

Vir: povzeto po Garvin v Biloslavo 2006, 329.

4.2.1 Dejavnostni procesi

Dejavnostni procesi so naravnani na doseganje zastavljenih ciljev organizacije in obsegajo temeljno dejavnost organizacije. Zasledimo jih na izvajalni ravni in obsegajo razvoj, proizvodjanje in trženje proizvodov ali/in storitev. Pri prikazovanju organiziranosti procesov se običajno uporabljajo tabelarne in grafične tehnike.

4.2.2 Vedenjski procesi

Vedenjski procesi sodijo na področje proučevanja vzorcev vedenja. Prepletenost z dejavnostnimi procesi in procesi spreminjanja je velika, saj pomembno vplivajo na njihovo obliko, vsebino in značilnosti. Pomembni vedenjski procesi so procesi odločanja, komuniciranja in učenja v organizaciji. »Vsi ti (proces op. p.) obsegajo zbiranje, prenos in interpretacijo informacij ter neko obliko medsebojne interakcije med sodelavci.« (Biloslavo 2006, 330). Enako lahko razumemo vedenjske procese med zaposlenimi in strankami. Učenje vedenjskih vzorcev zaposlenih je največkrat podzavestno pogojeno s kulturo organizacije in neformalno z delom. V odnosu do strank pa imajo organizacije, v našem primeru banke, izdelane vedenjske in komunikacijske procese, ki pripomorejo k izpolnjevanju nalog in doseganju ciljev ter k vzdrževanju medosebnih razmerij.

4.2.3 Procesni spreminjanja

Procesi spreminjanja organizacije vplivajo na bodoči položaj organizacije. Cilj procesov je izboljševanje delovanja in rast organizacije ter prilagajanje danim okoliščinam. Pri spreminjanju je treba obvladovati vse procese. Proces spreminjanja se začne z analizo stanja, nadaljuje z načrtovanjem prihodnjega stanja in z določitvijo kazalcev uspešnosti, sledita usposabljanje in izvajanje. Zadnji korak tovrstnega projekta je nadzor, ki ga spremljajo popravljalne aktivnosti.



5 PRIMER UČINKOVITE BANČNE ENOTE

Bančne enote so ogledalo banke. Vsakodnevno vstopajo v stik s strankami in kažejo na trgu pravo podobo banke. Kljub temu bi bilo zmotno trditi, da so poslovne enote tiste, od katerih je odvisen rezultat celotne banke. Bančne enote so odgovorne za uresničevanje zastavljenih ciljev, ki so del ciljev celotne banke, ti pa so uresničljivi samo s podporo vseh bančnih služb in uprave banke.

Vsaka banka si prizadeva pokazati se v najlepši luči in istočasno dosegati predvidene poslovne in druge zastavljene cilje. Redko se zgodi, da sta dve banki popolnoma enako organizirani in urejeni, je pa opazno stremenje k podobnim rešitvam pri organiziranju in urejanju poslovnih enot. Lahko bi govorili o idealni bančni enoti, vendar je idealnih enot več, pač glede na okoliščine in glede na cilje. Nedvomno pa je, da si vsaka banka prizadeva vzpostaviti učinkovite bančne enote. V poslovnih enotah domačih bank in bank s tujim kapitalom je viden trend opuščanja birokratske hierarhične organiziranosti in prilagajanje spremembam v okolju. Lahko bi rekli, da se v poslovnih enotah oblikujejo in izvajajo storitvene proizvodnje. Soočeni smo s hkratno proizvodnjo in porabo, kjer kupec stopi v neposreden stik s proizvodnjo. Kupec je pomemben izvor negotovosti, ki jo težko nadziramo (Polajnar, Buchmeister in Leber 2001, 154–158). Imamo dvoje vrst bančnih storitev:

- visoko avtomatizirane, ki zahtevajo uporabo sodobne tehnologije, pravilne odločitve o kapitalu, upravljanje povpraševanja, da se izognemo cikličnim zasičenostim (izplačilo pokojnin, pripis obresti itd.) in natančno terminsko načrtovanje, da izkoristimo drage zmogljivosti;
- delovno intenzivne, ki zahtevajo več pozornosti pri upravljanju delovne sile, vezane nanje.

Za povezavo med storitvami in kupci banka uporabi politiko distribucije, kar pomeni, da izvaja vse tiste ukrepe, ki so usmerjeni k oblikovanju prodajnih metod, prodajnih poti in tudi k organizaciji prodaje tako, da se dejavniki prilagodijo trgu in nanj vplivajo (Ščap 1998, 163–165). Najpomembnejši instrument distribucije je bančna enota, kot dopolnitev se uveljavlja delo na terenu (poslovodstvo, vodja podružnice in bančni tržniki), z razvojem komunikacijskih poti pa je internet nedvomno najsodobnejši distribucijski instrument z velikim potencialom širitve v prihodnosti.

Zaposlena sem v poslovni enoti slovenske banke z avstrijskim kapitalom. Pred tem sem bila vodja poslovne enote neke druge tuje banke, začetki moje kariere pa segajo v centralo domače banke. Zaradi ocenjevanja konkurence posvečam precej časa proučevanju poslovnih enot drugih bank, njihovih bančnih produktov, načinu distribucije, predvsem pa je zame pomembno zadovoljstvo strank in njihovi nakupni

motivi. V tem poglavju bom sintetično analizirala dejavnike, ki po mojih izkušnjah tvorijo učinkovito bančno enoto. V zvezi s to problematiko sem se udeležila številnih seminarjev in šolanj, tudi treningov in delavnic različnih izvajalcev, kjer sem spoznala teoretično plat bančne enote prihodnosti, v praksi pa vsakodnevno preverjam delovanje in učinke naučenega.

5.1 Lokacija in notranja urejenost enote

Ko se banka odloča o svojih poslovnih enotah, izhaja iz temeljite analize notranjih in zunanjih dejavnikov, ki bodo vplivali na izbiro lokacije in notranjo razmestitev. Bistveni element pri določanju lokacije enote je temeljna usmeritev banke. Banke z razvejano bančno mrežo delujejo po sistemu bančnih podružnic, ki so univerzalne bančne enote in opravljajo celovito ponudbo na področju poslovanja z občani in na področju pravnih oseb. Podružnicam so podrejene ekspoziture, ki so specializirane za določen segment strank ali pa za določen obseg bančnih produktov. Lokalne banke pa se skušajo plasirati v večja mesta s poslovnimi enotami, ki so banke v malem. V tujini, predvsem v Nemčiji in ostali zahodni Evropi, obstajajo mobilne podružnice, ki so posebna bančna vozila, ki jih banke uporabljajo na odročnejših lokacijah ali pa v času obnove posamezne poslovne enote. Ta vozila delujejo po vnaprej določenem urniku in na dogovorjenih lokacijah.

5.1.1 Lokacija poslovne enote

Pri umeščanju poslovne enote se banke držijo pravila, da je s stališča pasivnih poslov (zbiranje in sprejemanje depozitov) prebivalstvo odločilen dejavnik pri izbiri lokacije. Prebivalstvo kot skupek fizičnih oseb ima do banke specifične zahteve: lahka dostopnost, prilagojen delovni čas, ponudba parkirišč ter hitro, varno in diskretno poslovanje. Pravne osebe povezujemo z aktivnimi (kreditni) in nevtralnimi posli (plačilni promet), kar pogojuje hitre povezave podjetij z banko. Najpomembnejša je elektronska banka ob sočasni uporabi elektronske pošte, telefonov in telefaksov. Osebni stiki med bančniki in podjetniki so redkejši, pomembnejši pa postajajo informacijski tokovi.

Da bo enota dostopna in opremljena z najsodobnejšimi tehnološkimi inovacijami, bo morala upoštevati prometno povezanost s komitenti in prometno navezo s sedežem matične banke. Banka bo poiskala lokacijo tam, kjer gre za prometne zaokrožitve in intenziviranje stalnih prometnih tokov med posameznimi območji. Zgoščevanje železniškega in cestnega prometa, širjenje in graditev predmestnih ulic, večja povezanost med mesti in podeželjem, nove avtobusne linije ter tudi vsi socialno-gospodarski ukrepi v zvezi s prometnimi rešitvami vodijo k temu, da se gospodarske meje širijo in da se zblížujejo prej izolirani predeli. Izogibala pa se bo prometnicam z velikim obsegom tujskega prometa, ker gre tu za promet v okviru turizma, ki ne

prispeva zvestih strank, pač pa je banka samo servis za menjavo denarja in izplačilo potovalnih čekov, ter nepretočnim prometnim ozkim grlom, ker na takih lokacijah ni ustreznih parkirnih mest za normalno vključevanje v promet, kar potencialne stranke odganja.

Pomembno vlogo pri izbiri lokacije bančnih enot igra konkurenca bank. Analitično je treba obdelati koncentracijo vseh bank na področju, na katero se želimo umestiti ali razširiti obseg dosedanjega poslovanja. Čezmerna koncentracija bank in njihovih poslovnih enot otežuje normalno delovanje vsake izmed njih. Izhajajoč iz analiz gospodarske moči področja mora banka oceniti, kaj bo dobila v zameno za vložena sredstva, kajti v pogojih hude konkurence stroški naraščajo, obseg prodaje bančnih storitev pa ne omogoča rentabilnosti poslovanja.

Našteti izolirani posamezni dejavniki na odločitev o lokaciji poslovne enote ne delujejo vsak zase, pač pa jih moramo upoštevati v kombiniranih oblikah, pri čemer se vplivi prepletajo. Lokacija poslovne enote je rezultat optimalne kombinacije in medsebojnega delovanja posameznih dejavnikov, kajti izbira lokacije pomeni za banko vprašanje optimalne vključitve v gospodarski prostor (Bobek 1992, 214 in 221).

5.1.2 Notranja urejenost enote

Zgradba, v kateri je locirana poslovna enota banke, mora s funkcionalnega vidika ustrezati opravljanju bančnih poslov. Notranjost poslovne enote naj odseva način dela, večjo mobilnost, individualen pristop in nove možnosti, ki jih ponuja tehnologija. Okolje je zelo pomembno, vzbujati mora željo po produktivnem ustvarjanju in motivirati akterje k večji storilnosti.

Sodobne bančne poslovalnice so odprtega tipa, med strankami in bančnimi uslužbenci ni fizične pregrade. Prvi prostor, kamor stranka vstopi, je namenjen samopostrežnemu opravljanju rutinskih bančnih storitev. V tem prostoru so nameščeni bančni avtomati, menjalni avtomati, nočni trezor, pisemski sefi in bančni poštni nabiralnik. Nepogrešljivi so osebni računalniki z dostopom do interneta in s tiskalnikom. Ta prostor je strankam dostopen 24 ur dnevno, sedem dni v tednu. Avtomati omogočajo strankam udobno koriščenje bančnih storitev, bančni delavci pa so razbremenjeni rutinskih opravil in se lahko posvečajo svetovanju. So pa tudi stranke, ki niso večše sodobnih tehnologij in tem je treba nuditi vso podporo, da bodo v prihodnje bolj samostojno urejale denarne zadeve. Za uravnavanje na tem področju skrbijo tudi bistveno višje cene bančnih storitev glede na bankomate in elektronsko banko.

Osrednji prostor je namenjen svetovanju in opravljanju kompleksnejših bančnih transakcij. Vsako stranko sprejme uslužbenec – koordinator in jo pospremi do ustreznega svetovalca. Ko so vsi svetovalci zasedeni, so stranke napotene v prostor, opremljen z mizicami in fotelji, kjer lahko udobno počakajo svojega svetovalca. Na

dosegu roke so jim dnevni časopisi in revije, nepogrešljiva je zaloga bančnih zgibank in letakov, ki strankam predstavljajo trenutno ponudbo banke in jih seznanjajo s pomembnimi informacijami o banki. Na vidnem mestu naj bo izpostavljeno zadnje letno poročilo banke, iz katerega se stranke seznanijo o celotni bančni skupini in o dosežkih v preteklem obdobju. Strankam, ki čakajo, se ponudi osvežilna pijača in kava, prav tako se ponudi napitek njihovim otrokom. Pomembno je, da stranki podamo oceno, kdaj bo svetovalec prost, preverimo, če je to za stranko sprejemljivo, oziroma se dogovorimo za drug termin. Če je stranka dogovorjena s svetovalcem, lahko čaka največ pet minut, v tem času mora dogovorjeni svetovalec urediti vse potrebno, da stranko sprejme. Ko svetovalec pride po stranko, se ji zahvalimo za potrpežljivost. Bančni uslužbenec – koordinator ne sedi za pisalno mizo, pač pa budno spremlja dogajanje v prostoru.

Svetovalna mesta so prostori, kjer sprejemamo stranke, jim svetujemo in podpisujemo pogodbe. Svetovalna mesta niso namenjena dnevnim opravičkom svetovalcev, pač pa izključno sestankom s strankami. Ta mesta uporabljajo vsi svetovalci, o izbiri mesta morajo biti dogovorjeni med seboj. Svetovalci, ki imajo dogovorjene termine s strankami, morajo o tem obvestiti ostale, urnik zasedenosti posameznega svetovalnega mesta mora biti dostopen vsem prisotnim. Svetovalci imajo v teh prostorih na razpolago računalnik z on-line bazo podatkov in tiskalnik, čist papir in beležko ter svinčnik zase in za stranke. V bližini naj bo stojalo s prospekti, ceniki in bančnimi pogoji. Stranko dosegljivo naj bo postavljena škatlica z bomboni, post-it lističi in podobne male pozornosti, vse opremljeno z logotipom banke.

V prostoru je samo ena blagajna z modificiranim bančnim okencem. Svetovalci opravijo vse transakcije za stranko preko blagajniškega programa iz svetovalnega mesta, na blagajni samo izplačajo ali sprejmejo gotovino. Blagajna je elektronska in sama pripravi gotovino za izplačilo oziroma prešteje prejeto gotovino. V primeru nepravilnosti opozori svetovalca. S tem so maksimalno izključene možnosti napak, istočasno je omogočeno upravljanje z blagajno vsem svetovalcem.

Delovna mesta za dnevna opravila svetovalcev, ki ne zahtevajo stika s strankami, so pomaknjena na slabše dostopne predele poslovalnice oz. v vrhnja nadstropja. V pisarnah naj bo prostora največ za tri zaposlene.

Pohištvo v poslovnih enotah naj bo udobno in funkcionalno, barvno usklajeno z okoljem. Priporočljiva je uporaba naravnih materialov, v drznejših postavitvah pa to ni nujen pogoj.

Tla so zelo pomembna. V samopostrežnem delu in v delu za čakanje ter pred blagajno je kot talna obloga najprimernejši kamen ali keramika, v svetovalnih sobah pa mora biti talna obloga obvezno tekstilna, npr. tapison, itison ali heuga.

Statusni simboli ne sodijo v banko. Stranke ne smejo čutiti razlike med »pomembnimi« in manj pomembnimi uslužbenci. Vsi predmeti v prostoru naj bodo enostavni in naj strankam ne vzbujajo občutka manjvrednosti.

Cvetje naj bo vedno prisotno, vendar raje manj kot preveč. Skrbimo, da je rezano cvetje vedno sveže in dekorativno, lončnice pa naj bodo negovane in smiselno razporejene.

Nered v prostoru ohromi delovni proces, zato je treba skrbeti za dovolj odlagalnih površin in omar. Moderni prostori imajo kable speljane v tlakih, informacijska in komunikacijska tehnologija je vedno bolj brezžično povezana.

Okolica poslovne enote naj bo usklajena z zgradbo, kar bo vplivalo na dobro počutje prihajajočih.

Urejen mora biti *dostop za invalide*, prav tako prostor za njihovo gibanje v notranjosti poslovne enote.

5.2 Osebj

Banka za svoje poslovanje potrebuje strokovno osebo. V poslovnih enotah temelji strokovnost predvsem na specializiranih znanjih s področja prodaje. Za banko je najbolje, da ustrezno osebo pridobi v okolje, kjer poslovna enota deluje, ker se s tem zmanjšajo potni stroški, pa tudi navezanost na enoto je večja in s tem manjša fluktuacija delovne sile, ker si ti kadri ne iščejo zaposlitve izven okolja, kjer bivajo. Kandidate s formalno izobrazbo banka vodi skozi lastne izobraževalne procese in jih pripravi za konkretno delo. Poleg formalne izobrazbe in pridobljenega strokovnega znanja pa je za posredovanje določenih produktov po zakonu zahtevana tudi licenca. Zakonsko sta to licenca za posredovanje skladov in licenca za posredovanje zavarovalniških produktov. Pridobiti osebo z ustreznimi licencami je veliko težje, kot napotiti svoje zaposlene na izobraževanje za njihovo pridobitev. Po drugi strani pa je za banko pomembno, da take osebe tudi obdrži. Drži tudi teza, da ni bistvena težava v znanju posameznika, veliko večjo težavo predstavlja zmožnost posameznika, da to znanje tudi praktično uporabi pri delu (Tomažič 2005, 21–22).

V poslovnih enotah morajo zaposleni delovati kot tim, ker jim to omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Izbira zaposlenih naj bo uravnotežena med moškimi in ženskami, pa tudi starostna raznolikost je zaželena. Ne smemo enačiti zadovoljstva zaposlenih z motivacijo (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 99–109), vendar so zadovoljni zaposleni bistveno bolj usmerjeni k doseganju ciljev. V ta namen delodajalci skrbijo za druženje in sprostitev zaposlenih izven delovnega časa, omogočajo jim rekreacijo in udeležbo pri kulturnih dogodkih. K dobremu vzdušju veliko pripomorejo sprostitveni (relaksacijski) in adrenalinski »team buildingi«, ki pa morajo biti organizirani za vse zaposlene v enoti.

5.2.1 Struktura zaposlenih

V popolni bančni enoti se opravljajo posli s prebivalstvom in posli s pravnimi osebami. Minimalno število zaposlenih naj bi bilo med pet in sedem, od tega dve tretjini zaposlenih na poslih s prebivalstvom in ena tretjina na posloih s pravnimi osebami. Zaposleni so specializirani za več opravil, kar omogoča enostavno nadomeščanje ob odsotnostih. Naziv referent se ne uporablja več, najbolj sodoben, psihološko ustrezen je naziv svetovalec. Bile so težnje po uveljavitvi naziva komercialist, tržnik, skrbnik ipd., praksa pa je pokazala, da je termin svetovalec pri strankah najbolj priljubljen.

5.2.2 Organiziranost zaposlenih

V poslovnih enotah, pa tudi v bankah kot celotah, se vedno bije bolj ali manj prikrit boj za prevlado med retailom (poslovanje z zasebnimi strankami) in korporativnim bančništvom (poslovanje s pravnimi osebami). Iz tega izhajata dva modela organiziranosti, ki dajeta odločilen podton poslovanju.

Dvotirni sistem dopušča ločeno vodenje obeh poslovnih delov poslovne enote hierarhično do posloводства. Sistem dopušča malo možnosti sodelovanja, manjši je pretok informacij in manjša je učinkovitost na celostni ponudbi. Cross selling je navzkrižna prodaja, kar pomeni, da stranko seznanimo in navdušimo tudi za produkte drugih oddelkov, vendar je v dvotirnem sistemu to skoraj nemogoče, ker si zaposleni med seboj ne izmenjujejo informacij. Postavlja se vprašanje nastopanja navzven in zastopanja banke.

Enotirni sistem pozna centralno vodenje obeh segmentov in usklajevanje tako na poslovni kot na disciplinski ravni. Funkcija vodje je zahtevna, saj vključuje poznavanje celotne ponudbe banke, zastopanje banke navzven, gradnjo tima in nadziranje. Iz lastnih izkušenj poznam oba sistema in nedvomno je enotirni sistem bolj učinkovit in za stranke prijaznejši.

5.2.3 Primerjava »starega« in »novega« načina delovanja v poslovnih enotah

Še vedno lahko zasledimo vedenje posameznikov, ki še niso dojeli nove realnosti odnosov med zaposlenimi in odnosov s strankami. Pomembno vlogo pri uvajanju novih načinov delovanja imajo managerji, predvsem srednji management. Neskladje med zaznavami managementa in zaposlenih v zvezi z organizacijsko kulturo je eden izmed vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih in za manjšo storilnost (Vrčon Tratar in Snoj 2002). Primerjava med starimi načini delovanja in novimi smernicami nam pokaže, koliko smo napredovali na področju razumevanja urejenosti, procesov in struktur v organizacijah.

Tabela 5.1 Primerjava delovnih principov

<i>Star način</i>	<i>Nov način</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delitev dela ▪ Delitev in poenostavljanje dela ▪ Cenejša delovna sila ▪ Taylorizem ▪ Posameznik nima odločilnega vpliva na kakovost ▪ Zaposleni ne poznajo celotnega delovnega procesa ▪ Management ukazuje, zaposleni ubogajo ▪ Stroški dela se zmanjšujejo s standardizacijo delovnih postopkov ▪ Delovna opravila so enostavna ▪ Delo je »razčlovečeno« ▪ Večina zaposlenih ne razmišlja (ali jim ni dovoljeno) ▪ Hierarhični management ▪ Formalni komunikacijski kanali ▪ Funkcionalna »fevdalizacija« 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povečana pooblastila zaposlenih ▪ Zahtevnejše in razširjene naloge ▪ Dražja in zahtevnejša delovna sila ▪ Kaizen (vsak izboljšuje vse) ▪ Kakovost je odgovornost vsakega zaposlenega ▪ Zaposleni sodelujejo v načrtovanju delovnih procesov ▪ Participativni management (samoupravne delovne skupine) ▪ Z izobraževanjem in samoiniciativo vsak delavec prispeva največ, kar zmore ▪ Zahtevna uporaba orodij in računalnikov ▪ Delo daje samospoštovanje ▪ Od zaposlenih se pričakuje, da uporabljajo svojo inovativnost ▪ Ploske organizacijske strukture ▪ Prost dostop do informacij ▪ Organizacije brez strogo določenih mej

Vir: povzeto po Bavec 2004

5.3 Elektronska podpora in elektronska banka

Intenziven razvoj elektronskega poslovanja je značilnost naše dobe. Računalnik je sestavni del našega bivalnega okolja in v prihodnosti se bo njegov vpliv še povečal. Logično je, da še vedno obstajata dvom in nezaupanje odjemalcev v varnost in tajnost takega načina poslovanja, predvsem zaradi pomanjkljivega znanja in nezadostne obveščenosti. Svetovanje strankam na tem področju in demonstracija delovanja elektronske banke sta ključnega pomena za zmanjševanje čakalnih vrst. Stranke so zadovoljne, če jih obravnavamo kot sebi enake, če jim vlivamo samozavest in jih računalniško opismenjemo. Komunikacija preko elektronske pošte naj postane del procesa za vzdrževanje stalnih stikov z obstoječimi strankami.

Procesi in programi, ki preko vnosa podatkov ponujajo njihovo analizo, na osnovi določenih kriterijev (scoring) vodijo zaposlenega do sprejemanja odločitev glede obsega

poslovanja s komitenti in bistveno posegajo v organizacijske odnose med zaposlenimi. Uporabniki si želijo nenehno nadgradnjo informacijskega sistema, ki jim poleg finančnih podatkov in »scoringov« nudi še t. i. »mehke« informacije. V poslovni enoti prihodnosti bo svetovalec z vpisom imena stranke dobil vse podatke o dotedanjem poslovanju in vse zabeležke predhodnih sestankov. Ne bo manjkala niti podatek o tem, kaj je stranki podaril ob zadnjem rojstnem dnevu v primeru, da je tistega dne bila v banki. Danes si težko predstavljamo, da bo sistem prepoznal stranko na osnovi njenega glasu ali na osnovi DNK, a do tega bo zagotovo prišlo. Nove tehnologije in orodja omogočajo hitro in učinkovito iskanje informacij, internet z elektronsko pošto pa postaja že skoraj »zastarel« v primerjavi z novostmi.

6 SKLEP

Danes imamo podobne finančne institucije, ki zaposlujejo podobne sodelavce s podobno izobrazbo, ki izvajajo podobne naloge in ponujajo podobne stvari po podobni ceni in podobne kakovosti. V dobi globalizacije se srečujemo z realnostjo, ko vsi ponujajo najboljše po najugodnejših cenah. Kako naj se banka znajde v takih razmerah?

Do nedavnega so banke veljale za zelo konservativne, rigidne strukture z izrazito togim poslovanjem. Z izrednim razvojem informacijskih tokov pa tega ne moremo več trditi. Odzivnost temeljnih funkcij banke je postala tako velika, da jim podporne službe, ki so v preteklosti delovale kot agilne, komaj sledijo. Načrtovanje lokacij, procesov, kapacitet in kadrov ob stalni skrbi za kakovost je postavilo delovanje bank v zanje atipično okolje, ki pa ostaja edina realnost za razvoj in obstoj.

V nalogi sem izhajala iz predpostavke, da mora biti banka za uspešno poslovanje usmerjena na obstoječe stranke in na pridobivanje novih, da se mora prilagoditi strankam na ravni organiziranosti in procesov in da so v tem procesu ključni kadri, ki morajo biti motivirani in navdušeni za delo s strankami. Moje domneve so se skozi proučevanje relevantne literature potrdile, s preverjanjem razmer na terenu pa sem prišla do zaključka, da si banke zelo prizadevajo slediti novim smernicam v odnosih do strank. Tuje banke imajo na tem področju absolutno prednost, razveseljivo pa je dejstvo, da jim domače banke zelo hitro sledijo. Sicer je pri slednjih še vedno preveč poudarka na marmorju in na bahavosti opreme, a tudi to se počasi umika in v ospredje prihajajo kompetentni in profesionalni svetovalci.

Glavna dejavnost bančnih uslužbencev – svetovalcev je svetovanje strankam in preko tega zaznavanje strankinih potreb. Strankino doživljanje storitve bo pomembno vplivalo na nakupno odločitev.

Osrednji prostor, okrog katerega se vrti celotna banka, je prodajno mesto, za delovanje katerega so nujno potrebne ostale službe, ki omogočajo varno in ekonomično poslovanje. Prodajna mesta tvorijo poslovno mrežo, preko katere se banka vključuje v poslovni prostor. Poslovne enote kot najpomembnejši distribucijski bančni kanal so slika celotne banke. Po urejenosti enot in po celostni podobi nakazujejo usmeritev banke. V poslovno enoto mora biti prenesena strategija celotne banke, ki se udejanja preko procesov, ki se odvijajo na vseh ravneh poslovanja.

Elektronsko bančništvo kot alternativni distribucijski kanal postaja vedno bolj pomembno. Bančni informacijski sistemi ponujajo neomejene možnosti za vzpostavljanje odnosov med bančnimi uslužbenci in strankami. Zaradi občasnih zlorab na področju bankomatov in kartičnega poslovanja se med uporabniki poraja dvom glede njihove varnosti. Za banke je varnost poslovanja najvišja prioriteta in temu cilju

Sklep

posvečajo veliko pozornosti. Stalno sledijo inovacijam na tem področju z željo, da bi z novimi ukrepi čim bolj zaščitile svoje poslovanje in poslovanje svojih strank.

Bančni dobički so vedno bolj odvisni od storitvenih prihodkov in vedno manj od obrestnih prihodkov, kar vodi banke k visoki avtomatizaciji enostavnih storitev in k razvoju kadrov, ki izvajajo zahtevne delovne intenzivne naloge. Razvoj procesov in organiziranosti v banki je stalnica, ki je pogoj za zadovoljstvo strank, to pa je pogoj za doseganje zastavljenih ciljev banke.

LITERATURA

- Berk, Aleš, Jožko Peterlin in Peter Ribarič. 2005. *Obvladovanje tveganja*. Ljubljana: GV založba.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bobek, Dušan. 1992. *Organiziranje in poslovanje bank*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Hočevar, Matej. 2006. Tehnično varovanje bank. *Bančni vestnik* 55 (4): 15–18.
- Horovitz, Jacques in Michele Jurgens Panak. 1997. *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Kamhi, Bojana. 2002. *Temeljni pravni pojmi pri poslovanju s komitenti*. Ljubljana: ZBS Združenje bank Slovenije.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Košak, Gita. 2005. Etično usmerjeni razvoj kadrov v bankah. *Bančni vestnik* 54 (5): 15–17.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Likar, Borut in Peter Fatur. 2003. Regionalni razvoj Primorske: inovativnost, podjetnost in IT. V *Management in e-izzivi: zbornik 3. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru, Bernardin, 22. november 2002, 193–199*. Koper: Fakulteta za management.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Mc Cormack, Mark H. 2004. *Tutto quello che non vi insegnano alla Harvard business school*. Milano: Edizione CDE spa su licenza della Sperling & Kupfer Editori.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta .
- Mumel, Damijan. 2001. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Polajnar, Andrej, Borut Buchmeister in Marjan Leber. 2001. *Proizvodni management*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: GV.
- Sabadin, Alenka. 2005. Razvoj kariere – nova moda? *Bančni vestnik* 54 (5): 22–24.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Ščap, Štefan. 1998. *Oblikovanje politike marketinga v bankah in hranilnicah*. Murska Sobota: Pomurski tisk.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tomažič, Egon. 2005. Vloga poslovne enote pri krepitevi tržno-prodajne naravnosti banke. *Bančni vestnik* 54 (12): 21–22.

Literatura

- Tracy, Brian in Janez Hudovernik. 2002. *Kako zgraditi zmagovalni tim*. Bled: Vernar Consulting.
- Verbinc, France. 1976. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Vrčon Tratar, Nataša in Boris Snoj. 2002. Pomen organizacijske kulture za kakovost izvajanja storitev v bančnih ustanovah. V *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo, Bernardin, 16.–17. november 2001*, 203–221. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

- Bavec, Cene. 2004. Urejenost podjetja. Predavanje za študente Fakultete za management Koper.
- Zakon o bančništvu. *Uradni list RS*, 131/2006.
- Združenje bank Slovenije. 2007. *Prva stran*. [Http://www.zbs-giz.si/](http://www.zbs-giz.si/) (8. 4. 2007).