

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

REORGANIZACIJA POSLOVANJA BANKE ZA CELOVITEJŠO PONUDBO
BANČNIH STORITEV Z MEDSEBOJNIM SODELOVANJEM ZAPOSLENIH
(CROSS-SELLING)

Ljubljana, januar 2004

Božidar Godnjavec

IZJAVA

Študent **BOŽIDAR GODNJAVEC** izjavljam, da sem
avtor specialističnega dela, ki
sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Rudija Rozmana** in
skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah
dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 ORGANIZACIJA POSLOVANJA V BANKI	4
2.1 Opredelitev organizacije	4
2.2 Opredelitev organizacije kot sestava razmerij	5
2.3 Odvisnost organizacije od situacijskih dejavnikov	6
2.4 Banka in njene značilnosti	8
2.5 Organizacija bank	9
2.5.1 Značilnosti organizacije bank	9
2.5.2 Oblikovanje enot in služb banke	10
2.5.3 Koordinacija med posameznimi enotami banke	12
3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJE	13
3.1 Razlogi za spremembe in ugotavljanje potreb po spremembah	13
3.2 Proces spreminjanja organizacije	14
3.3 Pogoji za uresničevanje spremembe organizacije	16
3.4 Odpori proti spreminjanju organizacije banke	17
4 UVAJANJE "CROSS-SELLING-A" V BANKO	18
4.1 Razlogi za vpeljavo	18
4.2 Opredelitev "Cross-selling-a" in pogoji za njegovo izvajanje	19
4.2.1 Pojmovanje "Cross-selling-a"	19
4.2.2 Osnovni elementi za izvajanje "Cross-selling-a" v banki	21
4.3 Vpliv medsebojnega sodelovanja zaposlenih na organizacijo banke	22
5 PREDSTAVITEV NOVE LB	24
5.1 Zgodovina razvoja banke	24
5.2 Dejavnost banke	25
5.3 Tržni delež, skupina in lastniki banke	26
5.4 Organizacijska struktura banke	28
6 ANALIZA ORGANIZACIJE POSLOVANJA V PODRUŽNICI	
ŠIŠKA-BEŽIGRAD	1
6.1 Analiza obstoječega stanja organizacije poslovanja podružnice	1
6.1.1 Predstavitev podružnice	2
6.1.2 Analiza organizacije poslovanja univerzalne poslovalnice Šiška	3

6.1.3 Analiza organizacije poslovanja drugih univerzalnih poslovalnic v podružnici	7
6.1.4 Analiza organizacije poslovanja bančne trgovine	7
6.1.5 Analiza organizacije poslovanja poslovalnice za gospodarske družbe in samostojne podjetnike	8
6.1.6 Analiza oddelka za spremljanje poslovanja podružnice	10
6.1.7 PSPN-analiza podružnice	12
6.2 Prikaz pomanjkljivosti in predlog izboljšav organizacije poslovanja podružnice	14
6.2.1 Pomanjkljivosti organizacije poslovanja	14
6.2.2 Predlog za izboljšavo organizacije poslovanja	15
7 MODEL ORGANIZACIJE POSLOVANJA V PODRUŽNICI ŠIŠKA-BEŽIGRAD ZA IZVAJANJE "CROSS-SELLING-A"	17
7.1 Opredelitev področja izdelave modela	17
7.2 Model za izvajanja "Cross-selling-a" v univerzalni poslovalnici	18
7.3 Model za izvajanje "Cross-selling-a" v poslovalnici za gospodarske družbe in samostojne podjetnike	21
7.3.1 Model za izvajanje "Cross-selling-a" v poslovalnici za gospodarske družbe in samostojne podjetnike z vidika operativnega skrbništva	22
7.3.2 Model za izvajanje "Cross-selling-a" v poslovalnici za gospodarske družbe in samostojne podjetnike z vidika poslovnega skrbništva	25
7.4 Model izvajanja "Cross-selling-a" v oddelku za spremljavo	28
7.5 Graditev celovitega modela za izvajanje "Cross-selling-a" na ravni podružnice	28
8 PROCES UVAJANJA MODELA "CROSS-SELLING"	30
8.1 Faze za začetek uvajanja modela	30
8.2 Oblikovanje projektne skupine	32
8.2.1 Opredelitev projekta	32
8.2.2 Faze izvajanja projekta	32
8.2.3 Projektna kultura	33
9 SKLEP	34
LITERATURA	35
VIRI	37

KAZALO TABEL

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura Nove LB d. d.	30
Slika 2: Organizacijska struktura podružnice Šiška-Bežigrad	33
Slika 3: Organizacijska shema univerzalne poslovalnice Šiška	34
Slika 4: Organizacijska shema poslovalnice za gospodarske družbe in samostojne podjetnike	39
Slika 5: Organizacijska shema oddelka za spremljavo poslovanja	41
Slika 6: Ravni za izvajanje "Cross-selling-a"	48
Slika 7: Organizacijski model za izvajanje "Cross-selling-a" v univerzalni poslovalnici	50
Slika 8: Pretok informacij za medsebojno sodelovanje zaposlenih v univerzalni poslovalnici	51
Slika 9: Organizacijski model za izvajanje "Cross-selling-a" operativnega skrbnika	53
Slika 10: Pretok informacij za medsebojno sodelovanje zaposlenih z vidika operativnega skrbništva	54
Slika 11: Organizacijski model izvajanja "Cross-selling-a" z vidika poslovnega skrbnika	56
Slika 12: Pretok informacij za medsebojno sodelovanje z vidika poslovnega skrbnika	57
Slika 13: Pretok informacij za medsebojno sodelovanje v oddelku za spremljavo na nivoju podružnice	58
Slika 14: Celoviti model podružnice za izvajanje "Cross-selling-a" na ravni podružnice	60

1 UVOD

Hitre gospodarske spremembe, ki se nedvomno odvijajo tudi v Sloveniji, silijo posamezna podjetja na bolj jasno opredelitev svojega razvoja. Z zaključevanjem procesa lastninjenja in prihodom vse večje konkurence na slovenski trg je opazno, da pri tem ni več nikakršne večje razlike med podjetji in bankami. Vse večja konkurenčnost tudi v bančnem sistemu sili banke k večji fleksibilnosti pri poslovanju, upoštevanju zahtev strank, zniževanju stroškov, povečanju hitrosti transakcij in dodajanju novih storitev. Med najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na konkurenčno prednost banke je ustrezno oblikovana organizacija, izoblikovanje enot ter opredelitev optimalnih potekov dela. Zato so v bankah nujne stalne organizacijske in tehnološke spremembe, ki vplivajo tudi na spremembo poslovnih procesov (O'Brien, 1996, str. 553).

Zaradi dejstva, da je prihodnost podjetij in tudi bank negotova, se bodo morale tudi slednje spoprijeti z novimi načini poslovanja, s katerimi bo treba ohranjati oziroma povečevati tržni delež. Menim, da izrabljena fraza "zadostujejo nam obstoječi komitenti" ni več primerna in da se mora banka usmeriti korak dlje, k pridobivanju novih komitentov. Takšen način lahko utemeljum s tem, da pridobitev novega komitenta s kakovostno storitvijo pomeni, da je tudi obstoječi komitent z njo zadovoljen. Eden od možnih načinov za pridobivanje novih komitentov je "Cross-selling".

"Cross-selling" po nekaterih slovenskih prevodih pomeni navzkrižno prodajo. Iz vsebine pomena bi lahko prevedli tudi kot prodajo dodatnega proizvoda in storitev ali pa enostavno celovita oziroma popolna prodaja. Vsi prevodi so lahko ustrezni. Podrobneje o tem bomo govorili v nadaljevanju specialističnega dela.

"Cross-selling" kot navzkrižna prodaja pomeni, da zaposleni z medsebojnim "navzkrižnim" sodelovanjem učinkoviteje predstavljajo in prodajajo storitev. Z bančnega vidika to pomeni, da na primer komercialist, ki je zadolžen za prodajo tradicionalnih bančnih storitev občanom, (navzkrižno) sodeluje z drugim komercialistom, ki je odgovoren za prodajo zavarovalniških poslov, prodajo vrednostnih papirjev, ali s komercialistom, ki je odgovoren za podjetniške posle. S tem navzkrižnim sodelovanjem zaposlenih se vzpostavljajo močnejše tržne aktivnosti znotraj banke, po drugi strani pa pomeni bolj kakovostno storitev komitentom (Richardson, 1984, str. 150).

"Cross-selling" pomeni tudi oskrbovati nove in obstoječe komitente z obstoječimi ali novimi finančnimi in bančnimi storitvami, kar navsezadnje pomeni, da se banka širi z obsegom ponujanja dodatnih in kvalitetnih storitev komitentom, na primer zavarovalniški posli. Komitenti, ki pogosteje poslovno sodelujejo z banko in so od nje bolj odvisni lahko tako spoznajo določen finančni oziroma bančni produkt, ki ga v preteklosti niso poznali in za njih

lahko pomeni kvalitetnejše in cenejše poslovanje s svojimi poslovnimi partnerji. (Richardson, 1984, str. 151).

Kot bomo spoznali kasneje, morajo biti za izvajanje "Cross-selling-a" izpolnjeni določeni pogoji, kot so ustrezna izobraženost zaposlenih ter njihova pripadnost banki, ustrezna informacijska tehnologija in navsezadnje ustrezna organizacija poslovanja banke. Zaradi širine tematike se bom v specialističnem delu omejil prav na element ustrezne organizacije poslovanja v banki, medtem ko bosta zahtevi o izobraženosti zaposlenih in ustrezni informacijski tehnologiji zanemarjeni. Slednja dva zahtevata vključevanje in dodatne napore strokovnjakov z različnih področij banke, predvsem strokovnjake iz službe za razvoj kadrov in službe za razvoj informacijske tehnologije.

V Novi Ljubljanski banki, d. d., Ljubljana (v nadaljevanju Nova LB) se nenehno izvajajo aktivnosti oziroma predstavljajo ideje, ki bi dajale kvalitetnejše storitve, s katerimi bi bili komitenti še bolj zadovoljni, kar bi navsezadnje pomenilo ne le ohranjanje, temveč tudi povečanje tržnega deleža. Med temi aktivnosti je tudi predlog za izvajanje "Cross-selling-a". Tako se danes v banki govori o izvajanju neke vrste "Cross-selling-a", čeprav se dejansko ne ve, na kakšen način naj bi se izvajal. Prav zaradi tega dejstva se bo vsebina specialističnega dela nanašala na "Cross-selling".

Namen proučevanja organizacije poslovanja v banki za celovitejšo ponudbo bančnih storitev z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih je povečati zadovoljstvo komitentov. S tem se bo povečalo število komitentov, kar dolgoročno pomeni ne le ohranjanje, temveč tudi povečanje tržnega deleža in v končni fazi bolj uspešno poslovanje banke. "Cross-selling" je najzanesljivejša pot za povečanje tržnega deleža ob predpostavki, da zanemarimo strateške usmeritve banke, kot so na primer prevzemi bank, pripojitve bank itd. Slednje lahko utemeljimo z dejstvom, da bo vsak komitent izbral tiso banko, ki mu ponuja poceni, hitro in kvalitetno storitev. "Cross-selling" od banke zahteva ravno to.

Namen dela je tudi postavitve temeljev organizacije poslovanja za izvajanje "Cross-selling-a" v banki. S tem mislim na postavitve izhodiščne ideje, na kakšen način se lahko "Cross-selling" izvaja ter s tem postavitve argumentov, ki bi utrdili prepričanje vodstva in zaposlenih v banki za večje angažiranje oziroma operativno planiranje poslovanje v smeri "Cross-selling-a".

Temeljni cilj dela je predlagati organizacijo poslovanja, ki bo omogočala tesnejše medsebojno sodelovanje zaposlenih za celovitejšo ponudbo bančnih storitev. S tem ne mislim na organizacijo poslovanja banke kot celote, ampak le na tisti del banke, ki posluje na frontni liniji oziroma poslovni mreži banke. Prikazal bom organizacijo poslovanja za izvajanje "Cross-selling-a" v podružnici Šiška-Bežigrad, ki deluje kot ena izmed štirinajstih podružnic v Novi LB.

Za doseg omenjenega cilja bom najprej teoretično opredelil organizacijo poslovanja in njeno spreminjanje v bankah nasploh. S tem bom tudi teoretično opredelil, kako so banke organizirane in kako se odvija njihovo organizacijsko spreminjanje. Poleg teoretične opredelitve bo za doseg cilja potrebna tudi analiza obstoječega stanja organizacije poslovanja podružnice Šiška-Bežigrad. Z analizo bomo ugotovili dejansko stanje organizacije poslovanja, na osnovi katerega bo podan predlog (temeljni cilj) za izboljšanje poslovanja in s tem tudi učinkovito in uspešno poslovanje banke. Teoretično opredelitev organizacije ter analizo obstoječega stanja lahko opredelim kot delna cilja za doseg temeljnega cilja specialističnega dela.

Metodo, ki jo bom uporabil pri izdelavi specialističnega dela, bo temeljila tako na teoretični kot tudi praktični osnovi. Teoretična podlaga bo dala osnovo za izdelavo praktične analize obstoječega stanja poslovanja podružnice Šiška-Bežigrad in na tej podlagi osnovo za izdelavo predloga drugačne organizacije poslovanja za možnost izvajanja "Cross-selling-a". Tako bom teoretične predloge in ugotovitve preveril s praktičnim primerom.

Za izdelavo naloge bom uporabil strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, predvsem s področja medsebojnega sodelovanja zaposlenih (Cross-selling), organizacije poslovanja banke in analize organizacije. Tematika o "Cross-selling-u" bo omogočala spoznanje tega pojma. To bo izhodiščna ideja načina izvajanja "Cross-selling-a" v banki. Slednje bo pomenilo tudi zahtevo za spreminjanje organizacije poslovanja v banki. Za ta namen bo treba proučiti literaturo o organizaciji poslovanja. Za spreminjanje organizacije je predhodno potrebno opraviti tudi analizo obstoječega stanja, na osnovi katerega bo predstavljen predlog za možne izboljšave.

Pri proučevanju bom uporabljal tudi druge teoretične vire, prispevke in članke s področja poslovanja banke, managementa, trženja, financ itd., kar bo dopolnjevalo glavne teoretične opredelitve. Poleg uporabe teoretičnih spoznanj bom v nalogo vključil tudi informacije, pridobljene v banki, natančneje, informacije pridobljene na osnovi pogovorov z zaposlenimi v banki kot tudi lastno znanje, ki ga z delom pridobivam, in znanje, ki sem ga pridobil v času študija pri specialističnem programu.

Specialistično delo bo razdeljeno na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu bodo najprej opredeljeni osnovni pojmi organizacije z namenom, da prikažem, kako različni avtorji opredeljujejo organizacijo. Sledila bo splošna opredelitev bank, da spoznamo splošne značilnosti banke in njihovo organiziranost. Tako kot v vsakem podjetju se tudi v bankah organizacija nenehno spreminja. Zato bo po predhodni opredelitvi situacijskih dejavnikov sledila predstavitev vzrokov, procesov, pogojev in odporov za spreminjanje organizacije v bankah. Tudi tu se bom oprijel teoretičnih spoznanj različnih avtorjev. Ker je cilj dela reorganizacija poslovanja banke z namenom izboljšati celovitejšo ponudbo bančnih storitev z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih, se bo teoretični del naloge zaključil z opredelitvijo razlogov za vpeljavo "Cross-selling-a, njegovo predstavitev in vplivom na organizacijo. Praktični del se bo najprej nanašal na predstavitev Nove LB in v okviru nje na analizo

organizacije poslovanja podružnice Šiška-Bežigrad. Na osnovi analize, ki bo dala odgovor na vprašanje pomanjkljivosti in predlog možnih izboljšav obstoječe organizacije, bo sledila predstavitev modelov organizacije poslovanja za izvajanje "Cross-selling-a" v podružnici Šiška-Bežigrad. Model je treba v praksi tudi uvesti. Zaradi tega bo sledila predstavitev plana uvajanja modelov v praksi, kjer bo težišče na oblikovanju projektne skupine in njene kulture. Delo bo zaključeno s sklepno mislijo, kjer bodo podane osnovne ugotovitve proučevanja.

2 ORGANIZACIJA POSLOVANJA V BANKI

2.1 Opredelitev organizacije

Beseda organizacija je grškega izvora in pomeni napravo, pripravo, orodje. V latinščini ista beseda pomeni spojitev posameznih delov v celoto, zgradbo, organiziranje (Lipičnik, 1996, str. 33). Organizacijo je mogoče opredeliti tudi kot združbo (ali sistem), organizacijo v tehničnem smislu in organizacijo kot množico medsebojnih razmerij (Rozman, 2000, str. 15). Lipovec opredeljuje organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbene, ekonomske in druge značilnosti organizacije ter smotno uresničevanje cilja organizacije. V tem smislu je obravnavana v tem delu.

Že iz izvora besede lahko ugotovimo, da obstaja vrsta različnih opredelitev organizacije. V slovenskem leksikonu lahko pod pojmom organizacija najdemo, da je to skupnost ljudi z določenimi skupnimi cilji. Z vidika vsakdanjega življenja bi lahko pojem organizacije v grobem razdelili na dva dela: kot skupino ljudi, ki ima določen cilj (podjetje, društvo, bolnišnica, nogometno moštvo itd.), in kot dejavnost oziroma aktivnost, potrebno za doseg cilja. Za lažjo utemeljitev vzemimo neko podjetje, v katerem je zaposlena skupina petih ljudi. V tem primeru lahko govorimo o organizaciji kot skupini, združbi. Podjetje ima tudi cilj. Za doseg tega cilja je potrebna ustrezna organizacija, kar pomeni opredelitev posameznih dolžnosti, odgovornosti, avtoritete zaposlenih, ki na poti za doseganje cilja izvajajo določene aktivnosti. Te aktivnosti lahko z drugimi besedami opredelimo tudi kot razmerja med ljudmi.

Iz povedanega lahko ugotovimo, da obstajajo različne opredelitve in teorije organizacije in da ni mogoče organizacijo preprosto definirati. Razlogi za raznolikost so po vsej verjetnosti v različnih načinih in področjih (podjetjih), na katerih so avtorji razvijali organizacijsko teorijo. Ne glede na raznolikost opredelitve pa lahko povzamemo, da imajo avtorji tudi nekaj skupnega in da se njihove opredelitve razlikujejo zgolj zaradi podrobnosti razčlenitve opredelitve organizacije. Bolj podrobna je razčlenitev po pomenu organizacije, večja so razhajanja in nasprotno. Tako vsi avtorji na neki način opredeljujejo, da je organizacija združba oziroma sistem za doseg cilja, ali pa da je organizacija sestav medsebojnih razmerji ljudi za doseg določenega cilja. Obe opredelitvi zagotovo držijo.

V nadaljevanju specialističnega dela bo za bolj jasno in natančno opredelitev organizacije povzeta na začetku omenjena Lipovčeva teorija organizacije kot množica medsebojnih razmerij z utemeljitvijo, da organizacija podjetja ne more biti isto kot podjetje samo, temveč mora biti tisto, kar šele izoblikuje podjetje oziroma kar skupino ljudi poveže v podjetje (Rozman, 1993, str. 125). Menim, da Lipovčeva teorija daje dovolj veliko razumevanje pomena organizacije. Vendar to ne pomeni, da za naše proučevanje drugačne opredelitve in teorije niso pomembne. Teorije se med sabo ne le dopolnjujejo, ampak tudi vsebinsko prepletajo, njihova celota pa daje širši pogled za poznanje vsebine organizacije.

2.2 Opredelitev organizacije kot sestava razmerij

Po Lipovčevi opredelitvi je organizacija sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec 1997, str. 35, Rozman, 2000, str. 17).

Po tej opredelitvi organizacija ne pomeni združbo, ampak tisto, kar člane združbe drži skupaj, torej razmerja med ljudmi, in dokler obstajajo razmerja, obstaja tudi združba. Prav razmerja pa omogočajo smotrno uresničitev določenega cilja združbe. V primeru podjetja lahko zaposlene držijo skupaj aktivnosti, ki so potrebne za povečanje tržnega deleža. Te aktivnosti povzročajo medsebojna razmerja med zaposlenimi. Na primer, potrebne aktivnosti zaposlenih v tržnem oddelku za raziskovanje in analiziranje določenega trga povzročajo medsebojna razmerja med zaposlenimi, kar pripomore k doseganju glavnega cilja (povečanje obsega poslovanja). Enako velja z vidika banke. Za razvoj nove storitve je potrebno sodelovanje zaposlenih tako v oddelku za raziskave in razvoj kakor tudi v poslovni mreži banke, kjer se zaposleni s komitenti vsak dan srečujejo in od katerih banka pridobiva povratne informacije o ustreznosti storitve. Za učinkovito poslovanje banke pa je potrebno tudi sodelovanje zaposlenih med oddelki. S povečevanjem števila oddelkov se povečuje število medsebojnih razmerij zaposlenih, kar ustvarja kompleksnost organizacije.

Razmerja med ljudmi v združbi so tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna (Rozman, 2000, str. 18). Razmerja med več člani združbe so strukture; istovrstna razmerja tvorijo istovrstne ali enovite strukture. Razmerja in struktura pa se zaradi situacijskih dejavnikov neprestano spreminjajo. Pogosto jih spreminjamo namerno oziroma formalno. Tak proces spreminjanja razmerij je planiranje. Zavestno spreminjanje organizacije je planiranje organizacije; zavestno spreminjanje poslovanja je planiranje poslovanja. Pri tem pa si prizadevamo, da bi planirano uresničili. Temu procesu pravimo uveljavljanje organizacije ali izvedbo poslovanja. Prizadevanje, da bo uveljavljeno in izvedeno čim bližje planiranemu, je kontrola.

2.3 Odvisnost organizacije od situacijskih dejavnikov

Spreminjanje organizacije opredelimo kot oddaljevanje organizacije združbe od obstoječega stanja k bolj zelenemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost poslovanja podjetja (Rozman, 2000, str. 121). Spremembe organizacije povzročajo zunanji razlogi: konkurenca, vključevanje v politične in gospodarske zveze, raznolikost delovne sile, spreminjanje demografske strukture kupcev in spreminjanje moralnih norm. Ti povzročijo spremembo situacijskih spremenljivk organizacije in s tem potrebo po prilagajanju obstoječe organizacije združbe novim razmeram, da bi organizacija še naprej uspešno poslovala.

Iz povedanega lahko povzamemo, da se podjetja, ne glede na panogo, v kateri poslujejo, razlikujejo tudi v organizacijskem smislu. Dve popolnoma enaki podjetji, ki se na primer razlikujeta le po uporabljanju tehnologije (prvo ima novejšo, drugo zastarelo), imata lahko ravno zaradi tega zgrajeni različni organizacijski strukturi. Zato tudi velja, da ni za vsa podjetja ene same, najboljše organizacije. Razlog lahko poiščemo v situacijskih dejavnikih, ki vplivajo na podjetje. Med njimi razlikujemo notranje dejavnike, kot so velikost podjetja, proizvodni program, tehnologija ali cilji in zunanje dejavnike, kot so konkurenca, razvoj tehnologije, gospodarska usmerjenost. Večina avtorjev pogosto obravnava zlasti naslednje situacijske dejavnike, ki vplivajo na organizacijo podjetja: tehnologijo, okolje, velikost podjetja, cilje podjetja in same zaposlene (Rozman, 1993, str. 139).

Tehnologija kot situacijski dejavnik se nanaša na znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode in storitve. Delitev tehnologije na proizvodno, storitveno ali kombinirano vodi do razlik v organizaciji z vidika števila mejnih oddelkov, geografske razsežnosti, tehnične raznolikosti strokovnjakov, vrste zahtevanih sposobnosti, stopnje centralizacije in formalizacije. Po stopnji predvidljivosti del in možnosti nadaljnje členitve se delijo tehnologije tudi na obrtniško, rutinsko, nerutinsko in inženirsko tehnologijo. Določena tehnologija nedvomno zahteva določeno organizacijo. Posamična in procesna tehnologija zahteva organsko, množinska pa mehansko organizacijo. Za organsko je značilno malo formalizacije, malo hierarhije in kontrole, horizontalne in ustne komunikacije. Za mehansko organizacijo so nasprotno značilne specializacija, formalizacija, hierarhija, usmerjenost v delo, vertikalno komuniciranje (Rozman, 2000 str. 35).

Na organizacijo vpliva tudi **značilnost okolja**, v katerem podjetje posluje. Značilnost okolja opredelimo po naslednjih merilih: stabilno in nestabilno okolje, v katerem so spremembe, ki lahko vplivajo na okolje, redke ali pogoste, homogeno ali heterogeno okolje, kar pomeni, da se v posameznih delih okolja vplivi ne razlikujejo preveč ali pa je vpliv precej raznolik, koncentrirano ali disperzirano okolje, ki pomeni v primeru konkurence manjše število velikih konkurentov in porabnikov ali nasprotno, enostavno ali kompleksno okolje, kjer vpliva na organizacijo podjetja le nekaj delov okolja ali vplivajo skoraj vsa okolja, stopnja turbulentnosti (nanaša se na enkratnost, slabo predvidljivost, velikost sprememb okolja). Pri proučevanju vpliva okolja na organizacijo je zlasti zanimiv vpliv negotovosti okolja. To

pomeni, da podjetje nima informacij o okolju in ga tako s težavo predvideva, kar povečuje tveganje odločitev.

Situacijski dejavnik **velikost podjetja**, ki ravno tako vpliva na organizacijo, lahko opredelimo na različne načine. Tako lahko velikost podjetja merimo s številom zaposlenih, dodano vrednostjo in premoženjem podjetja, prodajno vrednostjo proizvodov. Podjetje v dobi svojega obstoja prehaja skozi različne razvojne faze, v katerih se spreminjajo tudi značilnosti organizacije. Najprej je stopnja birokracije in delitev dela nizka ter centralizacija visoka, nato pa vedno bolj naraščata birokracija in formalizacija ob hkratni decentralizaciji (Rozman, 2000, str. 47).

Na organizacijo podjetja vplivajo tudi **cilji in strategije**. Najpomembnejši cilj vsakega podjetja z vidika poslovanja je rentabilnost. Poleg vidik poslovanja poznamo še systemske cilje in notranje procesne cilje. Tako so za manjša podjetja značilni zlasti cilji notranje učinkovitosti povezani s specializacijo. Večja podjetja bolj težijo k dobičku, zadovoljevanju porabnikov itd.

Poleg ciljev na organizacijo podjetja vplivajo tudi različne strategije. Na začetku življenjskega cikla je podjetje usmerjeno v povečevanje učinkovitosti. S preusmeritvijo na nove trge in širitvijo storitev se v podjetju pričnejo dogajati spremembe tako z vidika preučevanja števila trgov kot tudi števila proizvodnje novih proizvodov in ponujanja novih storitev. To vpliva na začetek spreminjanja organizacije podjetja. Uvajati se začne na primer produktna matrična struktura.

Zaposleni v organizaciji prav tako vplivajo na organizacijo. Zaposleni se med sabo razlikujejo po svojih osebnih lastnostih, duševnih in fizičnih sposobnostih, delovnih vrednotah, občutenja ter razpoloženja pri delu. Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja, kar je podedovano ali pa je plod izkušenj. Pod pojmom duševna sposobnost razumemo splošno inteligenco, ki se kaže v sposobnosti razumevanja, izražanja, razumevanja matematičnih operacij, sposobnost pomnjenja, medtem ko se fizično sposobnost izraža v moči in hitrosti. Delovne vrednote so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo dati posamezniku. Le-ta od dela pričakuje ustrezno plačilo, zanimivo delo, druženje, učenje. Občutenje pri delu je zbir čustev, mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu. Med občutenji poznamo zadovoljstvo pri delu in lojalnost podjetju. Prvo pomeni občutke in mnenja ljudi o delu (lahko so z delom močno zadovoljni ali močno nezadovoljni), drugo pa čutenja posameznika glede na celotno podjetje. Občutki ljudi v trenutku, ko opravljajo svoje delo, imenujemo razpoloženje pri delu. Lahko je pozitivno, če so zaposleni navdušeni, ali negativno, če so prestrašeni, sovražno razpoloženi.

2.4 Banka in njene značilnosti

Banko lahko preprosto opredelimo kot posrednika med posojilodajalci in posojilojemalci. Banke se ločijo od drugih finančnih institucij po tem, da zbirajo prihranke prebivalstva, slednji nato omogočajo podlago za odobravanje bančnih kreditov (Bobek, 1989, str. 22). Obstaja vrsta definicij banke, ki se med sabo, kljub stoletnemu obstoju razlikujejo. Razlogi za različne definicije izvirajo z vidika področja strokovnosti posameznih avtorjev, kljub temu njihovo pojmovanje ostaja bolj ali manj podobno. Tako Ribnikar banke opredeljuje kot denarne finančne posrednike, ki posredujejo med ekonomskimi celicami s finančnimi presežki in finančnimi primanjkljaji ter s tem sodeluje v procesu multiplikacije denarja (Ribnikar, 1996, str. 44).

Poleg navedenih aktivnih in pasivnih poslov (depoziti oziroma krediti), ki jih je mogoče razumeti iz same definicije banke, te izvajajo tudi nevtralne posle, kot so plačilni promet in številne druge posle, ki jih neposredno ni mogoče vključevati med bančne.

V razvitem svetu, pri tem Slovenija ni izjema, se vloga bank zmanjšuje. Večina storitev, ki so nekoč pripadale izključno bankam, danes opravljajo tudi nebančne finančne institucije. Bankam v zadnjem desetletju močno konkurirajo zavarovalnice, verige trgovin, institucije "leasinga", institucije "faktoringa", ki ponujajo bančne storitve. Zaradi pojava konkurence so banke prisiljene spreminjati svojo ponudbo in se poleg svojih storitev ukvarjati z raznovrstnimi, pogosto tudi nebančnimi posli, kot so na primer zavarovalništvo in leasinski posli. S tem specializirane banke izgubljajo svoje prednosti. Na njeno mesto stopa univerzalna banka, ki je sposobna zadovoljiti številne želje in potrebe svojih komitentov, poleg tega pa zanje opravlja nebančne posle. Tako se banke spreminjajo iz specializiranih v univerzalne banke in zato, da bi poslovale z dobičkom, ustanavljajo ustrezne odvisne družbe, ki se ukvarjajo z nebančnimi finančnimi storitvami (na primer, zavarovalna družba Vita, d. o. o., ki je pridružena Novi LB).

Vsaka država posamično z zakonom opredeljuje dejavnosti, ki jih smejo opravljati banke. V Sloveniji Zakon o bančništvu opredeljuje banko kot delniško družbo, ki mora za opravljanje bančnih storitev pridobiti soglasje oziroma dovoljenje Banke Slovenije. Med bančne storitve se uvršča sprejemanje denarnih vlog ter dajanje kreditov iz pridobljenih sredstev, opravljanje plačilnega prometa, posredovanje pri sklepanju kreditnih pogodb, opravljanje storitev v zvezi z vrednostnimi papirji, zbirna hramba vrednostnih papirjev in oddajanje sefov. Poleg tipičnih bančnih storitev lahko banke opravljajo tudi druge finančne storitve, če za to pridobijo dovoljenje Banke Slovenije (Zakon o bančništvu, 1999, str. 17).

2.5 Organizacija bank

2.5.1 Značilnosti organizacije bank

Banke morajo poslovanje na ustrezen način organizirati, da bi lahko izvrševale svoje naloge. Čeprav organizacija pomeni sestavo razmerij med ljudmi, se organizacija bank zaradi vsebine poslov, s katerimi se ukvarjajo (finančni posli), in s tem povezano tudi same velikosti, razlikuje od organizacije proizvodnega ali trgovskega podjetja. Organizacija se razlikuje tudi med posameznimi bankami, predvsem z razlogom, v katerem gospodarstvu poslujejo (Evropa, Azija, Amerika - različni organizacijski modeli v svetu), kako velike so (število zaposlenih, obseg poslovanja), kako razvit informacijski sistem imajo. Ugotovimo lahko, da se organizacija med bankami in podjetji razlikuje predvsem zaradi situacijskih dejavnikov. Glavni dejavnik pri določitvi organizacije banke so ciljni trg, geografske značilnosti, velikost, lokacija in dejstvo, ali banka nastopa samostojno ali v okviru bančne skupine. V primeru ciljnega trga gre razumeti, ali banka ponuja storitve izključno podjetjem ali tudi občanom (govorimo o specializiranih in univerzalnih bankah). Geografske značilnosti prav tako vplivajo na organizacijo. Banka, ki deluje v določeni državi, je zaradi kulturnih navad ljudi organizirana drugače od tiste v drugi državi. Lokacija prav tako pomembno vpliva na organizacijo. To je mogoče ugotoviti že na nivoju podružnic posamezne banke. Podružnica, ki ima sedeže v mestu, je lahko zaradi navad in števila komitentov drugače organizirana od tiste, ki je postavljena na podeželju. Na organizacijo brez dvoma vpliva tudi velikost banke. Večja je banka, kompleksnejša je, kar zahteva tudi kompleksnejšo oziroma zahtevnejšo organizacijo za učinkovito delovanje.

Čeprav večina bank ponuja storitve tako občanom kakor tudi podjetjem, je lahko banka organizirana na način, da je specializirana le za določeno področje poslovanja. Banke, ki zapolnjujejo tržne niše, se lahko specializirajo za ozko področje storitev. Tak primer so banke, ki se ukvarjajo izključno s skrbniškimi storitvami in ponujajo storitve le izbranim komitentom, ali banke, ki so specializirane le za odobravanje določene vrste kreditov. Tudi geografske značilnosti in s tem povezane omejitve in zahteve posamezne države vplivajo na način organizacije bank. Število bank je odvisno od potreb in ozemeljskih razsežnosti posamezne države.

Banke, ki delujejo na podeželskih področjih, morajo biti organizirane tako, da dajejo svojim komitentom celotno paleto bančnih storitev. Banke v mestnem okolju imajo svoje poslovanje organizirano na način, ki jim omogoča kar se da uspešno konkuriranje drugim bankam in imajo obseg svojih storitev oblikovan na podlagi moči in slabosti svojih konkurentov.

Banke, ki nastopajo samostojno morajo opravljati več aktivnosti same, sicer bi bile odvisne od drugih institucij. V nasprotju s tem so banke, ki so del neke večje bančne skupine, organizirane na način, da so določene aktivnosti centralizirane, npr. informacijska podpora, razvojna služba, pravna služba (Graddy, Spencer, 1990, str. 155-157). Manjše kot so banke, na manj delov se deli njihova organizacija, večje število storitev oziroma aktivnosti opravijo

zunanjji sodelavci. Večje banke pa lahko poleg osnovnih storitev opravljajo različne dodatne storitve ali aktivnosti, ki so na voljo tudi drugim bankam, na primer medbančno kreditiranje.

Predmet bančnega poslovanja je denar, zato je organiziranje sistema in poslovanja dokaj enostavno, saj so si posli z različnimi oblikami denarja med seboj sorodni, kar omogoča določeno tipizacijo in standardizacijo v poslovnih postopkih. Pri organizaciji poslovanja v bankah je treba upoštevati tudi postopke in metode, ki vplivajo na povečanje storilnosti in ekonomičnosti (Ivanko, 1992, str. 161). Za racionalizacijo poslovanja lahko naredimo veliko s pravilno izbiro delovnih prostorov, sredstev za komunikacijo, osebnih računalnikov in drugih pomožnih sredstev.

2.5.2 Oblikovanje enot in služb banke

Oblikovanje enot v banki je v funkcionalni povezavi z vrsto banke in njeno velikostjo, zato ni možno orisati splošne sheme organizacijske oblike v banki (Bobek, 1995, str. 174). Organizacijske strukture omogočajo organizacijo in razvrstitev virov. Omogočajo opredelitev delovnih aktivnosti, obveznosti in odgovornosti. Pomagajo osnovati ustrezno strukturo organizacije ter vplivajo na identiteto in razpoznavnost banke. Na čelu organizacije banke sta organ upravljanja in direktor, ki ima enega ali več namestnikov oziroma pomočnikov. Vodilnim delavcem so v pomoč štabne enote (organizacija, revizija, svetovalci, pravna služba, tajništvo itd.). Enote, ki imajo neposreden stik s komitenti, so oblikovane po vsebini poslovanja (kreditni oddelek, blagajne, osebni računi itd.). Pomožne enote pa so knjigovodstvo, arhiv, ekonomat in podobno.

Redko sta dve banki popolnoma enako organizirani, ker sta različna vrsta in obseg poslov tista dejavnika, ki vplivata na organizacijsko strukturo banke. Ker je organizacija vsake banke podrejena različnim dejavnikom, je tudi organizacijska struktura vsake banke posebna. Slovenske banke so se še do pred kratkim v svoji organizaciji razlikovale od zahodnih bank predvsem po tem, da se v njih ni opravljal celoten plačilni promet za komitente. Domači plačilni promet se je namreč v celoti odvijal preko Agencije za plačilni promet. Z julijem 2002 so bile Agencije v celoti ukinjene, tako da se tudi v slovenskem prostoru plačilni promet odvija v bankah.

Za organizacijske namene je nujna opredelitev nalog banke, saj se s tem določi tudi struktura njenih poslov. Ravno tako so za banko pomembni strokovni kadri. Za opravljanje delovnih nalog v bankah je potrebno posebno znanje; sem spada predvsem širše ekonomsko znanje, širše finančno in pravno znanje in ožje znanje s področja denarja, kreditiranja in organiziranja, vse prilagojeno posebnim potrebam bančnega poslovanja. Zaradi množičnosti bančnih poslov je v današnjih velikih bankah vse pomembnejša še ožja specializacija, katere pozitivne strani so v racionalizaciji delovnega postopka, negativne pa v enostranskem obvladovanju bančnih poslov (Bobek, 1995, str. 201-202). Pri organizaciji dela sta najpomembnejša dejavnika prostor in čas. Ker je v določenih trenutkih potrebno zelo hitro

odvijanje postopkov, je predvsem čas v bančnem poslovanju zelo pomemben. Delovni dokumenti v posameznih organizacijskih enotah morajo biti čim hitreje obdelani.

Konkretna vsebina organizacijske dejavnosti je izoblikovanje enot in služb v banki ter opredelitev poteka dela. Z delitvijo dela organizacijsko oblikujemo strukturo nalog in njihovih nosilcev, delovno hierarhijo in oblike za doseganje ciljev. Pri izoblikovanju organizacijskih enot gre za razčlenitev skupne naloge banke na posamezne delovne naloge, ki se delegirajo na podrejena mesta. Za ugotavljanje posameznih nalog se uporablja plan nalog, na podlagi katerega se posamezne naloge razčlenjujejo in prenašajo na posamezne enote. Odlično vlogo pri tem ima velikost banke in obseg posameznih poslov. Po opredelitvi nalog je treba določiti delovno silo ter jasno opredeliti pristojnost in odgovornost posameznikov.

Organizacija poslovanja banke ima za svoj cilj postavitev ustrezne organizacijske strukture in razčlenitev poslovanja banke na poslovne funkcije in v okviru teh določitev področja poslovanja. Poslovna funkcija povezuje različna med seboj povezana opravila, ki pomenijo določeno delovno področje in določen del skupnih nalog banke.

Pri določevanju enot in delovne sile je treba rešiti vprašanje pristojnosti in komunikacij z namenom, da bo poslovanje v banki nemoteno potekalo kot harmonična celota. Organizirajo se lahko po linijskem, funkcionalnem ali štabno-linijskem sistemu. Danes se povsod v banki uveljavlja kot najprimernejši štabno-linijski sistem. V bankah je nujno zaposlovanje strokovnjakov za posamezna področja in naloge, ker morajo odločitve vodstvenih organov temeljiti na natančnih predhodnih raziskavah in analizah. Štabno-linijski sistem to omogoča, ker so vodstvenim organom dodali specialni štab (revizija, organizacija, ekonomski svetovalci itd.). Ti nimajo pravice odločati o posameznih primerih, niti ne smejo izvrševati svojih predlogov, razen v okviru delegiranih nalog in pooblastil.

Posebna pozornost je namenjena intenzivnosti organizacije, ki pomeni mejo samostojnosti, ki se dopušča posamezniku pri odločanju v poslovnih primerih. V bankah še vedno obstaja težnja, da se delovni postopki z različnimi internimi predpisi poenotijo in da se strogo določi potek delovnega postopka, s čimer se zmanjša samostojnost odločanja. Govorimo o mehanski organizaciji, ki ustreza stabilnemu okolju. Zanj veljajo predvsem naslednje značilnosti (Rozman, 2000, str. 28):

- podrobna razdelitev dela
- točna določitev nalog delavcu in nujnost vpeljati ga v te naloge
- stroga delitev pristojnosti, kjer je to le mogoče
- odgovornosti vsakega delavca morajo biti jasno opredeljene
- delovanje zaposlenih je uravnano z navodili nadrejenih
- zaposleni morajo biti poslušni nadrejenim
- poudarek je dan notranjemu, specializiranemu znanju in ne splošnemu znanju ali sposobnostim

Vsekakor pa prizadevanje po splošnih predpisih v bankah ni tako močno kot v drugih podjetjih, ker je značilno za poslovanje bank, da je treba pridobiti in tudi ohraniti zaupanje komitentov. Zaradi tega bodo v bankah vedno bolj navzoči elementi organske strukture in vedno manj elementi mehanične strukture. S tega razloga morajo banke pri oblikovanju organizacije upoštevati elemente, ki veljajo za organsko organizacijo (Rozman, 2000, str. 29):

- zmanjševanje števila organizacijskih ravni (z dodatnimi ravnmi naraščajo stroški, oteženo je komuniciranje, odločanje itd.);
- povečevanje pristojnosti vodjem (število podrejenih, ki jih vodi vodja, se bo povečalo in s tem tudi njegove pristojnosti, kar vodi do sploščene organizacijske strukture);
- povečano delegiranje in pooblašanje, kar pomeni, da vodje vedno bolj pooblašajo zaposlene, da sami sprejemajo odločitve v povezavi z njihovim delom;
- oblikovanje odgovornosti je omejeno, s tem problemi niso preneseni navzgor, navzdol, na druge, ampak so stvar vseh;
- povezanost zaposlenih ni le strokovna;
- vsebina komuniciranja so informacije in nasveti in ne instrukcije in odločitve;
- predlogi za spremembe in napredek so bolj cenjeni kot lojalnost in ubogljivost.

Ker je pri oblikovanju organizacije treba upoštevati situacijske dejavnike, obstaja možnost, da sta lahko v okviru ene banke tako mehanska kot tudi organska organizacija. V tem primeru, čim višja je raven organizacijske strukture (hierarhije), bolj prisotna je mehanska organizacije, medtem ko čim nižja je raven, tem bolj je organska. To pomeni, da bi za del banke, ki dnevno neposredno komunicira s komitenti (poslovna mreža banke - podružnice), veljala organska oblika organizacije, za del banke, ki izvaja spremljavo poslovanja (podporne službe) pa bolj mehanska organizacija.

2.5.3 Koordinacija med posameznimi enotami banke

V bankah je zelo pomembna tudi koordinacija med posameznimi organizacijskimi enotami, ker se v njih odvija veliko poslov, ki tečejo skozi več organizacijskih enot. Če bi bile banke organizirane linijsko, bi posamezne organizacijske enote prihajale v stik le preko nadrejenih organov. To pa zelo otežuje medsebojno komunikacijo, zato mora biti med organizacijskimi enotami ustvarjen medsebojni stik mimo nadrejenih organov. To velja predvsem za informacije, ki jih delavci v banki potrebujejo, da delo, ki je v njihovi pristojnosti, teče normalno. Strogi linijski sistem je primeren in koristen le pri uradnih odločitvah navzdol in poročanju navzgor (Bobek, 1989, str. 20). Pri prenašanju informacij pa bi bil tak sistem preveč tog in potek prenosa informacij predolg, zato je sodelovanje med posameznimi organizacijskimi deli najbolj primerno. V ta namen se organizirajo občasni sestanki vodij posameznih enot, ki potem prenašajo pridobljene informacije na svoje podrejene. Informiranje mora biti torej organizirano tako, da so informacije ustrezne in dosežejo svoj cilj čim hitreje. Sistem pristojnosti in sistem komunikacij sta sestavna dela organizacije v bankah in jih določi vodstvo banke. Razpon vodstva pa je odvisen od vrste posla, od velikosti banke in sposobnosti vodilnega delavca. Ta razpon je v bankah urejen na višji, srednji in nižji ravni.

Direktorju je po navadi podrejenih nekaj pomočnikov, tem so podrejeni vodje posameznih delovnih področij, ki so nadrejeni vodjem posameznih oddelkov. Na nižji stopnji so vodjem oddelkov podrejeni vodje skupin, tem pa neposredno referati. Razpon vodstva je po posameznih bankah lahko različne oblike v odvisnosti od notranje organizacije banke.

Podružnice, ki jih ima banka, so navadno organizirane na enak način kot osrednja banka. Odločilnega pomena je težnja banke po centraliziranem ali decentraliziranem načinu organiziranja. V banki morajo biti centralizirani posli, ki jih je težko delegirati in zahtevajo posebna znanja, vsi pravni posli in planiranje finančnega poslovanja. Decentralizacija pa je primerna pri poslovanju s komitenti, ko obstaja težnja banke po hitri in individualni obravnavi komitentov. Kljub decentralizaciji organiziranja pa se ne sme izgubiti pregled nad celovitim poslovanjem.

3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

3.1 Razlogi za spremembe in ugotavljanje potreb po spremembah

Organizacijo poslovanja v bankah je treba zaradi vse močnejše konkurence in vse večje nestabilnosti okolja neprestano spreminjati in dopolnjevati. Neprilagajanje organizacije zahtevam okolja znižuje njeno učinkovitost. Večina sprememb ne temelji več na izkoriščanju pomanjkljivosti konkurence, temveč na notranji organiziranosti poslovanja (Vozel, 1999, str. 14). Izboljšanje, preoblikovanje ali postavljanje novih procesov lahko bistveno prispeva k izboljšanju poslovanja in je uspešnejše, če se sprememb lotimo sistematično in z natančno določenimi cilji.

Razvoj organizacije je proces uvajanja planiranih sprememb in izboljšav organizacije z uporabo znanja, ki temelji na znanih vedenjskih vzorcih. Najbolj obsežne so spremembe organizacijske strukture, ki zadevajo reorganizacijo oddelkov, kar povzroča spremembe v komunikacijah in načinu poslovanja.

Pri spreminjanju organizacije je pomembno vedeti, kaj in kako jo spreminjati, da bi ta rasla in dosegla zelene rezultate. Kakšne spremembe je treba načrtovati, nam pove analiza konkretnih razmer. Da bi ugotovili potrebne spremembe, je treba načrtno proučiti organizacijo, njene strukture in procese, cilje in metode dela, tako z vidika posameznika in skupine kot tudi okolja. Spreminjanje organizacije je stalno izboljševanje, ki temelji na ugotovitvah raziskovanja in iz tega izvirajočih akcij. Cilj organizacijskega razvoja oziroma sprememb je sprememba vrednot, stališč in strukture organizacije na način, ki omogoča prilagoditev novim tehnologijam, trgu in stopnji rasti sprememb. Spremembe pomenijo razvoj organizacije in jih je treba razumeti kot proces izboljševanja, ki ni nikoli popolnoma izključen. Razvoj organizacije pomeni delati stvari drugače in bolje. Zato je potrebno novo znanje in prevrednotenje starega znanja. Osnovna načela reorganizacije učinkovitih in uspešnih organizacij so zagotovitev (Ivanko, 1992, str. 15):

- enostavne organizacijske strukture
- pregleda velikosti organizacijskih enot
- organizacije za določeno obdobje
- jasno določenih odgovornosti posameznikov
- čim manjšega števila organizacijskih ravni
- majhnega obsega štabnih funkcij in
- enostavnosti organizacijskih procedur in postopkov

Vzrokov za spreminjanje organizacije ni malo. Sprememba je lahko organizaciji vsiljena ali pa je ta posledica zunanjega okolja in notranjih potreb. Razlog je lahko vnaprejšnje planiranje, ko lahko pričakovane tržne razmere oziroma pojav novih tehnologij organizacijo postavi v zapostavljen položaj. Razlogi so lahko tudi aktivne narave, ko lahko z ustreznimi spremembami dosežemo konkurenčno prednost. Vzroki za spremembe so med seboj odvisni in vplivajo na organizacijo na različne načine. Tako so spremembam najpogosteje izpostavljeni kadri, tehnologija in konkurenca.

Za spremembo organizacije moramo najprej oceniti, ali je zelena in sploh uresničljiva. Zaposlene je treba pripraviti do tega, da ugotovijo, da so spremembe potrebne. Potrebujemo sistematične in izvedljive načine spreminjanja učinkovitosti, možnihboljšav, zahtev za razvoj novih produktov, trgov, tehnologij itd. (Carnall, 1999, str. 158-159).

3.2 Proces spreminjanja organizacije

Spreminjanje organizacije podjetja lahko poteka postopno s stalnim dopolnjevanjem in izboljševanjem obstoječega stanja ali pa preko nepredvidljivih, velikih sprememb, ki povzročajo popolnoma nov način dela v podjetju. Ne glede na kakšen način poteka spreminjanje organizacije in v kakšnih združbah (podjetje, banka itd.), gre v obeh primerih za podoben proces spreminjanja organizacije, ki poteka v več fazah (Rozman, 2000, str. 123):

- ugotovitev problemskega stanja ali zunanjih vplivov, ki bi lahko tako stanje povzročili
- iskanje, diagnoza vzrokov dejanskega ali potencialnega problemskega stanja
- določitev zaželenega stanja
- določitev poti, načina doseganja zaželenega stanja
- izvedba spremembe
- ocena, kontrola izvedenega in posledic
- zamrznitev novega stanja

Ugotavljanje problemskega stanja pomeni vsestransko osvetlitev problema, poglobljeno proučevanje poslovanja z namenom, da bi ugotovili, kaj vpliva na izboljšanje in poslabšanje pojavov, da bi lahko v prihodnje bolje poslovali. Za spreminjanje organizacije je pomembno, da se dejavnikov, ki so privedli do problemskega stanja, zavedamo in jih pravilno pojasnjujemo, kar pripomore k nadaljnjemu postopku procesa spreminjanja.

Glavni vzroki za nastalo dejansko stanje izvirajo iz podjetja in njegovega okolja. Na spreminjanje organizacije vplivajo tako notranje kot tudi zunanje sile. Zunanje sile je mogoče razdeliti na konkurenčne, gospodarske in politične, globalne, demografske in socialne ter moralne. Notranje sile lahko opredelimo kot izboljšanje informacijske tehnologije, kulture zaposlenih itd. Govorimo o situacijskih dejavnikih, ki vplivajo na spremembo organizacije (Glej poglavje 2.3).

Pod pojmom želeno stanje lahko razumemo novo organizacijo poslovanja, drugačen način vodenja, nižji stroški poslovanja. Želeno stanje mora biti dosegljivo, izraženo mora biti jasno, konstruktivno (Rozman, 1993, str. 190). S tem se razrešijo in preprečijo nastali problemi v obliki taktik in poti. Če želeno stanje ne bi bilo realno in s tem uresničljivo, bi prišlo ne samo do izgube časa, pač pa tudi do še večjega poslabšanja obstoječega stanja.

Podjetja nenehno iščejo poti do zelenega stanja. Avtorja French in Bell (Rozman, 2000, str. 124) utemeljujeta tri stopnje v tej fazi. Podjetja morajo najprej predvideti možne ovire, ki se pojavijo pri uvajanju sprememb. Večje kot so spremembe, več bo pričakovati nasprotovanj in nasprotno. Sledi izbira zaposlenih oziroma ljudi, ki bodo odgovorni za izvedbo in podporo spremembam. Podjetja lahko vključijo posamezne zaposlene (notranje podpornike), ki bolje poznajo stanje, vendar so ti po navadi težko nevtralni do vključenih posameznikov in oddelkov, pogosto pa so tudi preveč obremenjeni s tekočimi problemi. Prav zaradi razloga nevtralnosti podjetja poleg notranjih ljudi vključujejo v fazo spreminjanja tudi zunanje ljudi. Tretja stopnja v omenjeni fazi je iskanje prave strategije spremembe. Ta opredeljuje štiri osnovne načine, in sicer: tehnološki, oblikovalni, delovni in človeški. Pri tehnološkem načinu je poudarek na spreminjanju proizvodnih, informacijskih in drugih procesov. Pri oblikovanju gre za spreminjanje oddelkov, delovnih mest. Delovni način zajema spremembe pri odgovornostih, avtoritetah, načinu dela. Človeški način izboljšuje sposobnosti zaposlenih za opravljanje delovnih nalog.

Izvedba spremembe dejansko že pomeni, da začno zaposleni delovati po novem. V skladu z načrtom se izvrši sprememba organizacije in strukture podjetja oziroma banke, pri tem nastanejo spremembe v nekaterih organizacijskih procesih, kar vodi do drugačnih odnosov, komunikacij ali celo vedenja. Če je treba, se izpelje pomembne premestitve zaposlenih, spremembe se lahko izvršijo le na vodilnih položajih, spremenijo se navade, ustvari se nov sistem nagrajevanja. Vsekakor pa celoten postopek zahteva veliko časa.

Kontrola izvedenega in posledic zajema ocenjevanje doseženega in določanje novih ukrepov. Kontrola vsebuje analizo, s katero se poskuša ugotoviti, ali so bili predlogi sprememb ustrezno uresničeni, ali je dejanska učinkovitost skladna s predvideno, ali se aktivnosti odvijajo v skladu z načrtom, in zagotavlja, da so predvideni cilji doseženi v čim večji meri. Hkrati s tem se lahko pokaže, da so potrebne tudi dodatne izboljšave ali spremembe. Če se pokaže, da sprememba ni bila smiselna, ali bolje rečeno, dobra, kaže premisliti o dodatnih izboljšavah, ali da bi bilo boljše opisani proces spreminjanja organizacije ponoviti.

Kot je razvidno iz opisanega, zahteva uvajanje sprememb v organizacijsko skrbno diagnozo, planiranje, izvedbo in kontrolo. Kljub temu pa se lahko zgodi, da bo sprememba uvedena počasneje, kot bi bilo to želeno, da bo dražja, kot je bilo pričakovano in manj uspešna, kot je bilo planirano. Uvajanje sprememb je bilo dobro vodeno, če je bila želena sprememba izvedena in če so bila pričakovanja dosežena brez pretiranih dodatnih stroškov za organizacijo.

3.3 Pogoji za uresničevanje spremembe organizacije

Za uspešno vodenje sprememb je potreben celovit pregled nad organizacijo, zagotovitev podpore uprave organizacije, vzpostavitev sodelovanja vseh, na katere se sprememba nanaša, učinkovito komuniciranje ter nagrajevanje tistih, ki pomagajo pri uresničitvi sprememb. Za uvajanje sprememb organizacije morajo biti razčiščeni vsaj naslednji pojmi:

- Jasen cilj, ki ga želimo s spremembo organizacije doseči. Lahko je to cilj pridobitev konkurenčne prednosti, kvalitetnejše izvajanje delovnih procesov ali znižanje stroškov. Ne glede na postavljen cilj so koristi od sprememb vedno tiste, ki se pokažejo počasi in so negotove. Stroški, ki jih povzročijo spremembe, so pogosto bolj določljivi in nastanejo takoj, zato morajo zaposleni razumeti vzroke za spremembe.
- Odločilnega pomena je podpora vodstva banke. Spremembe, kot so uvajanje novih sistemov, novih produktov, spremembe organizacijske strukture, so drage in vnašajo spremembe v obstoječe poslovanje. Vodenje projektov mora biti pregledno, jasno morajo biti razvidne odgovornosti posameznikov. Zato je pri uvajanju sprememb in novosti priporočljiv način "projektnega managementa".
- Večje spremembe pogosto vodijo oziroma povzročijo spremembe strukture organizacije. To je dodatni razlog, zakaj uspešna sprememba zahteva projektni management z vključitvijo uporabnikov in linijskih vodij. Po potrebi se zahteva tudi vključitev zunanjih sodelavcev.
- Sprememba organizacije mora biti skrbno načrtovana in vodena. Zahteva dosti časa in ima dolgoročne posledice. Kjer je le možno, morajo biti spremembe načrtovane na temeljih obstoječih sistemov oziroma organizacij.
- Glavni problem uvajanja sprememb, ki ga je treba rešiti, je prekrivanje funkcionalnosti.
- Hitrost izvedbe sprememb mora biti skrbno načrtovana. Daljše obdobje planiranja vodi k hitrejšemu spreminjanju.
- Realno zastavljen projekt bo lažje uresničljiv kot tehnološko usmerjen veleprojekt.
- Pri uvajanju sprememb je pomembna zagotovitev sistema nagrajevanja zaposlenih, ki so vključeni v pripravo izvedbe projektov, ki vodijo do sprememb.
- S postavitvijo uspešnih zgledov izvršenih sprememb se poskuša spremeniti vedenje zaposlenih v organizaciji.
- Zagotoviti je treba ustrezno izobraževanje in podporo. Ne zadostno ali nezanimivo izobraževanje ima lahko negativne učinke. Izobraževanje je treba opraviti ob ustreznem

času, saj predčasno ali neustrezno izobraževanje prinese malo koristi (Carnall, 1999. str. 110-111).

3.4 Odpori proti spreminjanju organizacije banke

Glavne težave pri izvajanju sprememb v organizaciji so nasprotovanja uvedbi sprememb, vpliv posameznikov in spremembe delovnih nalog. Spremembe vzbujaajo strah in odpor. Če ljudje ne vedo, za kaj gre, niso pripravljeni sprejeti sprememb.

Razlogi za odpor do sprememb organizacije so lahko zunanji ali notranji. Nakazujejo lahko skrb, da spremembe niso dobre za organizacijo in so lahko povod za ponoven pregled planov. Najbolj pogoste ovire za spremembe v organizacijah so: vodstvo organizacije, ki svoje delo omejuje samo na dnevno problematiko, nestrpen odnos do predlagateljev sprememb, ki se jih ovrednoti kot rušitelje miru v organizaciji, usmerjenost vodstva h kratkoročnim uspehom, trditve, da spremembe ne prinašajo nič novega, da so radikalne spremembe nevarne in nehumane ter birokratsko odnos v organizaciji. V nadaljevanju opredeljujemo odpore sprememb v organizaciji in odpore, ki izvirajo iz posameznikov (Hammer, Stanton, 1995, str. 93).

Odpori do sprememb v združbah so naslednji:

- togost organizacijske strukture, ki lahko povzroči, da se organizacijske enote niso sposobne prilagoditi spremembam, ki so nastale v določeni organizacijski enoti;
- obseg vpliva spremembe, ki mora zato, da ni preozko usmerjen, zajemati vse med seboj povezane organizacijske enote;
- nezmožnost prilagajanja skupine spremembam, ki jih je že sprejel posameznik v skupini;
- zaradi sprememb v organizaciji je lahko ogroženo strokovno znanje posameznikov ali skupin, ki je bilo pridobljeno in nagrajevano v obdobju pred uvedbo sprememb;
- vsaka prerazporeditev moči odločanja lahko ogrozi obstoječo moč posameznikov;
- skupine v organizaciji, ki so zadovoljne s trenutnim načinom pridobivanja virov, nasprotujejo vsakršnim spremembam, ki bi ogrozile pridobivanje teh virov v prihodnje.

Odpori do sprememb, ki izvirajo od posameznikov so:

- nepripravljenost na sprejem novih navad. Spremembe povzročajo nov način dela, ki se zdi nekaterim posameznikom težko sprejemljiv. Posamezniki menijo, da bo z uvedbo spremembe njihovo delo težje;
- nekateri posamezniki se počutijo varno in zanesljivo, če so določene naloge opravljajo vedno na enak način. Zato neradi sprejemajo kakršnekoli spremembe, ki bi lahko to varnost ogrozile;
- spremembe lahko ogrozijo stalen prihodek in obstoj delovnih mest posameznikov;
- nekateri posamezniki se bojijo vsega, kar je novo in neznano.

Omenjena nasprotovanja do uvajanja sprememb organizacije lahko intenzivno nadziramo s tem, da zaposlene izobražujemo ter da jih vključujemo v procese uvajanja sprememb. V zaposlene je treba vnesti takšno prepričanje, da bodo verjeli v spremembo organizacije. Zato morajo že na začetku vedeti, zakaj je sprememba organizacije smiselna.

4 UVAJANJE "CROSS-SELLING-A" V BANKO

4.1 Razlogi za vpeljavo

Za vsako podjetje je značilna težnja po ustvarjanju vedno večjega dobička. Zaradi tega podjetja na eni strani privlači vedno večji tržni delež, po drugi pa se ukvarjajo z obvladovanjem stroškov. Poti za povečanje tržnega deleža je veliko. Podjetje lahko tržni delež poveča že s samo trženjsko akcijo, z odličnimi distribucijskimi kanali, s kvaliteto proizvodov in storitev in navsezadnje s ceno izdelka ali storitve. Tako kot podjetja v današnjem tržnem gospodarstvu imajo tudi banke težnjo po ustvarjanju večjega dobička. Zaradi tega se po eni strani usmerjajo k povečevanju tržnega deleža z razvojem vse več novih kakovostnih bančnih storitev, po drugi pa k obvladovanju stroškov.

S prehodom Slovenije v tržno gospodarstvo, s katerim se je začela privatizacija podjetij, ter navzočnost vse več domačih in tujih bank se tudi Nova LB srečuje s konkurenco. Banka je tako prisiljena izvajati nenehne aktivnosti, ki so usmerjene tržno, kar pomeni, da se tako kot med podjetji tudi med bankami vzpostavlja tržni boj oziroma boj za pridobivanje čim večjega tržnega deleža. Tega se zavedajo in občutijo tudi komitenti banke. Zagotovo velja, da z vidika komitenta banka postaja vse bolj odprta, s čimer se zgublja bančni mit konzervativnosti. Na neki način je to popolnoma razumljivo. Za komitenta naj bi banka pomenila institucijo, ki mu ponuja bančne in druge finančne storitve. S temi se komitenti srečujejo vsak dan. Zaradi tega bo komitent za svoja bančna in druga finančna opravila praviloma izbral tisto banko, ki mu ponuja bolj kakovostno storitev.

Ob vseh teh dejstvih mora banka, če želi zadržati in povečevati tržni delež, nenehno stremeti h komitentu, kar pomeni iskati in razvijati metode, ki bodo dajale večjo kakovost storitev po konkurenčni ceni. V nasprotnem primeru se bo zgodilo, da bodo komitenti banke odhajali h konkurenčni banki.

Z izvajanjem "Cross-selling-a" lahko banka izpolni vse zgoraj navedene zahteve s katerimi si pridobi večji tržni delež. Kot je bilo že opredeljeno, banka v današnjem času ne izvaja le tipičnih bančnih poslov, ampak se vedno bolj usmerja tudi na področja, za katera velja, da niso značilno bančna. S tem mislimo predvsem na zavarovalniške posle, pa tudi druge, katere banka v preteklosti ni aktivno tržila (vrednostni papirji). S tem se paleta bančnih storitev širi in se bo predvsem zaradi trženjske usmerjenosti tudi v prihodnje. Vedno širšo paleto storitev mora banka tudi ustrezno in kvalitetno predstavljati komitentom, kar pomeni izbrati takšno

metodo, ki bo omogočala karseda celovito ponudbo vseh bančnih storitev. To omogoča "Cross-selling", saj se z izvajanjem ustvarja tesnejše medsebojno (navzkrižno) sodelovanje zaposlenih, ki so specializirani za izvajanje različnih bančnih storitev različnim komitentom. "Cross-selling" prav tako omogoča kvalitetnejše izvajanje storitev, kar pomeni, da komitent lahko pridobi ustrezne informacije ali opravi storitev na enem mestu ob pomoči komercialistov, ki komitenta usmerjajo. Za izvajanje "Cross-selling-a" mora imeti banka ustrezno in kvalitetno informacijsko podporo. S tem se znižujejo stroški, kar v končni fazi vpliva tudi na ceno bančnih storitev. Glede na utemeljitve lahko povzamemo, da so bolj celovita ponudba bančnih storitev, njihova večja kvaliteta in cena glavni razlogi, zakaj je za banko pomemben "Cross-selling", in da vsi ti dejavniki vplivajo na konkurenčnost, kar navsezadnje pomeni večji tržni delež banke.

4.2 Opredelitev "Cross-selling-a" in pogoji za njegovo izvajanje

4.2.1 Pojmovanje "Cross-selling-a"

O "Cross-selling-u" v tuji in slovenski literaturi najdemo malo informacij. Prvič je mogoče ta pojem zaslediti leta 1984 v knjigi "Bankers in the Selling Role" avtorice Linde Richardson. To ne pomeni, da se v Sloveniji "Cross-selling" ne izvaja, pač pa se tako podjetja kot banke in njihovi zaposleni ne zavedajo pomena in njegove vsebine. Nekatera, predvsem manjša podjetja, ki izvajajo le nekaj storitev ali prodajajo le nekaj izdelkov, ki se med sabo dopolnjujejo, na neki način že spontano izvajajo "Cross-selling". Pri velikih podjetjih in predvsem v bankah pa te spontanosti zaradi večjega števila izdelkov in kompleksnosti samega sistema ni. Zaradi tega bi bila trditev, da je "Cross-selling" nov pojav, preveč neutemeljena, zagotovo pa pomeni novo ime, ki je po svetu in tudi v Sloveniji še na začetku razvoja, kar pomeni, da opredelitve, razvijanje ter raziskovanje njegovih možnosti v praksi že prihaja.

"Cross-selling" lahko v slovenščino preprosto prevedemo kot navzkrižno prodajo. Iz vsebine pomena bi besedilo lahko prevedli tudi kot prodajo dodatnega proizvoda in storitev, celovito oziroma popolno prodajo ali pa medsebojno sodelovanje zaposlenih za celovitejšo ponudbo izdelkov in storitev.

"Cross-selling" kot navzkrižna prodaja pomeni, da zaposleni s medsebojnim "navzkrižnim" sodelovanjem učinkoviteje predstavljajo in prodajajo storitev. Z bančnega vidika to pomeni, da se na primer komercialist, ki je odgovoren za prodajo tradicionalnih bančnih storitev občanom, poveže (informacijska komunikacija, osebni stiki itd.) z drugim komercialistom, ki je odgovoren za prodajo zavarovalniških poslov, prodajo vrednostnih papirjev, ali s komercialistom, ki je odgovoren za podjetniške posle. S tem navzkrižnim sodelovanjem se vzpostavljajo močnejše tržne aktivnosti v banki, po drugi strani pa bolj kakovostno ponudbo storitev komitentom (Richardson, 1984, str. 150).

Banke danes ne izvajajo le tipičnih bančnih storitev, kot so krediti in depoziti, ampak se usmerjajo tudi v druge finančne posle, kot so zavarovalništvo, trgovanje z vrednostnimi papirji, posli "faktoringa" itd. S tem se povečuje število bančnih storitev, po drugi strani pa išče najenostavnejši način ponudbe teh storitev komitentom. Z izvajanjem "Cross-selling-a" lahko banka ponudi obstoječim in novim komitentom poleg obstoječe tudi dodatne storitve na enem mestu. Komitenti, ki pogosteje poslovno sodelujejo z banko in so od nje bolj odvisni, lahko tako spoznajo določen finančni oziroma bančni produkt, ki ga v preteklosti niso poznali, in za njih lahko pomeni bolj kakovostno in cenejše poslovanje s svojimi poslovnimi partnerji. Na primer, komitent oziroma podjetje, ki pri banki prejema plačilno garancijo za uvoz blaga je odličen kandidat, da namesto garancije odpre akreditiv, ki mu daje večjo varnost. Po drugi strani je takšno podjetje tudi z vidika banke primerno za investicijske naložbe, poslovne plačilne kartice za svoje zaposlene ali celo za pokojninsko zavarovanje zaposlenih. Enako velja za občana, ki ima pri banki odprt osebni račun. V primeru nekoliko večjega priliva na račun je odličen kandidat za vezavo depozita, zlato kartico, življenjsko zavarovanje itd. (Richardson, 1984, str. 151).

Iz povedanega lahko povzamemo, da banka z izvajanjem "Cross-selling-a" svojim komitentom aktivno ponuja celovito paleto svojih bančnih in finančnih storitev. S tem, ko zaposleni med sabo (navzkrižno) sodelujejo, se med njimi lahko vzpostavlja posebna klima zavzetosti do komitentov, po drugi strani pa njihovo medsebojno (navzkrižno) sodelovanje omogoča celovito ponudbo "vseh" bančnih in finančnih storitev, kar za komitenta pomeni ugodje. Skladno s tem banka po aktivnosti trženja ne zanemari določenega dela svojih storitev, ampak jih celo širi, kar za komitenta pomeni, da spozna neki bančni produkt, za katerega v preteklosti ni vedel, je pa za njega koristen. Na osnovi te utemeljitev, lahko "Cross-selling" opredelimo in prevedemo kot medsebojno sodelovanje zaposlenih za celovitejšo ponudbo bančnih storitev, saj vključuje tako medsebojno (navzkrižno) sodelovanje zaposlenih v banki kakor tudi predstavitev oziroma trženje novih ter obstoječih bančnih storitev. Vse to navsezadnje pomeni kakovost storitev.

"Cross-selling" je ključni dejavnik za ohranjanje in širitev tržnega deleža banke. S prodajo vsake dodatne bančne storitve omogoča vzpostavljanje trdnejše vezi med komitentom in banko, s katerim se vzpostavlja dolgoročnejši poslovni odnos. Predvsem zaradi tega, ker se v današnjem času komitenti zavedajo in iščejo banko, kateri bodo zaupali in jim bo dolgoročno omogočala pridobiti oziroma povečati finančno ugodje. Za dosego tega mora biti banka komitentu pri vzpostavljanju odnosov zvesta. To je mogoče zagotoviti z izvajanjem "Cross-selling-a" vseh bančnih storitev, s tem bo komitent pridobil zaupanje do banke.

Za dovršeno izvajanje "Cross-selling-a" mora zaposleni poznati funkcijo vseh bančnih storitev zato, da pozna tudi, kako se posamezna storitev dopolnjuje oziroma izključuje z drugo storitvijo. Le tako lahko komercialist komitentu svetuje, zakaj je določena storitev za njega primerna oziroma zakaj bi bilo bolje, da poleg obstoječe storitve sprejme še neko drugo.

Za izvajanje "Cross-selling-a" morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, kot so ustrezna izobraženost zaposlenih ter njihova pripadnost banki, ustrezna informacijska tehnologija in navsezadnje ustrezna organizacija poslovanja banke. Menim, da so vsi trije elementi nujni. Ne morem pa trditi, da so to edini potrebni pogoji. Z vzpostavitvijo "Cross-selling-a" v bančni prostor se lahko pokažejo nove zahteve, ki bi jih banka morala upoštevati in izpolniti za učinkovito izvajanje.

4.2.2 Osnovni elementi za izvajanje "Cross-selling-a" v banki

Za izvajanje "Cross-selling-a" morajo biti izpolnjeni določeni elementi. Sprva je mogoče govoriti o naslednjih pomembnih elementih:

- učinkovita informacijska tehnologija
- ustrezno znanje zaposlenih in njihova kultura ter
- temu primerna organizacija poslovanja banke

Brez omenjenih elementov težko rečemo, da bi bila banka sposobna izvajati dovršen "Cross-selling". Vsi trije elementi se med sabo dopolnjujejo. Če kateri izmed njih ne bi bil ustrezno dograjen, "Cross-selling" ne bi bil popoln oziroma bi lahko v tem primeru govorili o nedovršenem "Cross-selling-u" ali o njem sploh ne bi govorili.

Navedeni elementi zagotovo niso vsi potrebni. Predvidevam, da se lahko med vpeljevanjem in kasneje pri samem izvajanju "Cross-selling-a" v bančnem prostoru pojavi še kateri dodatni element, ki je vsaj tako pomemben, kot so informacijska tehnologija, kultura zaposlenih in ustrezna organiziranost poslovanja.

Banka mora zgraditi zanesljiv računalniški program, ki bo omogočal kvalitetno podporo za izvajanje "Cross-selling-a". Program mora zagotavljati ustrezne podatke o komitentih. To pomeni, da bo komercialist imel v vsakem času na voljo vse potrebne podatke o določenem komitentu, na primer, kolikšen je njegov mesečni prihodek, kakšna je njegova boniteta, za koliko se lahko zadolži, koliko je že zadolžen pri banki, kakšne plačilne kartice uporablja, pri katerih bankah je še dodatno komitent itd. Skratka, program mora dati celovito informacijo o določenem komitentu, predvsem pa enostavno za vpogled z vidika zaposlenih. Tako bo lahko komercialist v razmeroma kratkem času ugotovil, katera bančna storitev je ustrezna za komitenta in kaj mu sploh lahko ponudi. Skladno s splošnim razvojem informacijske tehnologije pričakujemo, da se bo program izpopolnjeval do te mere, da bo v prihodnje dajal tudi informacijo, kateri bančni produkti bi bili ustrezni za določenega komitenta.

S pojmom ustrezno znanje predvidevamo, da zaposleni poznajo osnovno zanje o bančnem sistemu, znanje o tistih bančnih produktih, ki so predmet "Cross-selling-a" ter druga znanja, ki so potrebna, da zaposleni lahko izvajajo bančne storitve. Za izvajanje "Cross-selling-a" mora brez dvoma poznati, kako posamezna storitev vsebinsko deluje (na primer bančna

garancija, plačilna kartica, ček, pokojninsko zavarovanje itd.) in vsebinsko medsebojno povezavo posameznih bančnih storitev. Tako bo zaposleni znal učinkovito svetovati komitentu, kaj je za njega najprimernejše in tudi najboljše.

Poleg znanja je pomembna tudi kultura zaposlenih za izvajanje "Cross-selling-a". Vedeti morajo, kaj pomeni, kako se izvaja, predvsem pa morajo razumeti, zakaj ga je dobro izvajati in kaj prinaša. Skratka, zaposleni morajo tako kot na primer vizijo in poslanstvo tudi "Cross-selling" sprejeti v svojo miselnost in tudi v delovno klimo.

Za izvajanje "Cross-selling-a" je potrebna tudi ustrezna organizacija poslovanja v banki. Organizacije ni možno in tudi ni primerno spreminjati na vseh delih banke, ampak sprva le na tisti ravni, ki neposredno posluje s komitenti. Govorimo o poslovni mreži banke, kjer poslujejo njene podružnice. Skladno s tem se začne spreminjanje poslovanja v podpornih službah, ki neposredno podpirajo podružnico. S tem bi se začeli premiki pri spremembi organizacije poslovanja na ravni celotne banke in kasneje tudi organizacijske strukture banke. Govorimo o oblikovanju organizacijske strukture od spodaj navzgor.

4.3 Vpliv medsebojnega sodelovanja zaposlenih na organizacijo banke

Izvajanje "Cross-selling-a", kar razumemo tudi kot medsebojno sodelovanje zaposlenih za celovitejšo ponudbo bančnih storitev, pomeni spreminjanje organizacije poslovanja banke. Ker se "Cross-selling" neposredno ne izvaja pri vseh enotah banke, ampak v poslovni mreži (Front Office), je pričakovati, da se bo organizacija najprej spreminjala prav v podružnicah in v okviru njih po poslovalnicah. Preprosto zato, ker se medsebojno sodelovanje zaposlenih za celovito ponudbo storitev najbolj spreminja prav pri tistem delu banke, ki ima neposreden stik s komitenti.

Predpostavljam, da sodelovanje zaposlenih za celovitejšo ponudbo bančnih storitev na dele banke, ki nimajo stika s komitenti (Back Office), nima velikega vpliva oziroma je ta vpliv posreden. Zaradi tega je pri teh delih banke spreminjanje organizacije odvisno od tega, koliko posamezni del banke močneje sodeluje z zaposlenimi v poslovni mreži banke, ki imajo neposreden stik s komitenti.

Tako lahko povzamemo, da se z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih za celovitejšo ponudbo bančnih storitev spreminja organizacija banke v poslovni mreži, torej konkretno na ravni posamezne podružnice, medtem ko se drugi deli organizacijsko spreminjajo "po potrebi" v skladu s samim izvajanjem in dopolnjevanjem "Cross-selling-a".

Ker dovršen "Cross-selling" v praksi ni preizkušen, tudi zaradi elementov, kot so informacijska tehnologija in kultura zaposlenih, bi bilo prenažno in tudi neutemeljeno zagovarjati, da je treba organizacijo poslovanja spremeniti takoj pri vseh delih banke. Primernejše bi jo bilo spreminjati spontano glede na zahteve, ki se pokažejo s samim

izvajanjem. Zaradi tega utemeljujem, da se organizacija banke najprej spontano in po potrebi spremeni v tistih svojih delih, ki so neposredno v stiku s komitenti. Po potrebi pa se spremembe razširijo tudi na druge dele banke.

Na osnovi teh argumentov se lahko upravičeno vprašamo, ali je možno, da medsebojno sodelovanje zaposlenih, ki omogoča celovitejšo ponudbo bančnih storitev, sploh lahko vpliva na organizacijo banke.

Vemo, da na organizacijo vplivajo različni situacijski dejavniki. Iz opredelitve vsebine "Cross-selling-a" tako spoznamo, da ta izvira iz situacijskih dejavnikov, kot so tehnologija, s katero v našem primeru razumemo informacijsko podporo, zaposleni s svojim medsebojnim sodelovanjem, okolje, v katerem so komitenti in tudi konkurenca. Splet vseh teh dejavnikov vpliva na postavitve in izvajanje "Cross-selling-a", ta pa neposredno na organizacijsko obliko banke. Ob tem se zastavlja vprašanje, kakšna naj bi bila organizacija, da bi lahko zaposleni z medsebojnim sodelovanjem izvajali celovito ponudbo storitev. Glede na opredeljene razlike med mehansko in organsko organizacijo ter vsebino "Cross-selling-a", le-ta zahteva organsko organizacijo. S tega razloga ter ob predpostavki, da bi spremenili organizacijo celotne banke, bi bila ta sestavljena iz mehanske in organske organizacijske strukture. Mehanska organizacija bi bila primernejša v delu banke, ki nima neposrednih stikov s komitenti (Front Office), organska pa v poslovni mreži banke (podružnice, poslovalnice).

Tako kot se sama organizacija spreminja zaradi situacijskih dejavnikov, se lahko tudi "Cross-selling" spreminja zaradi različnih dejavnikov, ki izvirajo iz družbenega razvoja nasploh, kot so tehnološki razvoj, sprememba ekonomije, politike, konkurence. Pod pojmom družbeni razvoj ne mislimo samo razvoj informacijske tehnologije in ekonomije, pač pa tudi z njim povezano navado in udobje ljudi. Ljudje bodo v prihodnosti vse bolj uporabljali elektronsko bančništvo in vse manj prihajali fizično v banko. S tem se bo spremenilo medsebojno sodelovanje zaposlenih in celovita ponudba bančnih storitev ter navsezadnje tudi organizacija in zunanja podoba banke.

Glede na hitrost razvoja družbe in s tem razvoja informacijske tehnologije v preteklosti lahko brez zmote napovemo, da bo v prihodnosti zunanja podoba in organizacija banke tudi zaradi izvajanja "Cross-selling-a" drugačna. Kakšna bo v resnici, si lahko samo predstavljamo. Vzemimo najbolj skrajni primer, da bodo obstajali "virtualni" bančniki. Pri tem mislimo na "navideznega bančnika" pri katerem bo lahko komitent, na primer z računalnikom ali mobilnim telefonom opravil celotno storitev. Z vidika komitenta bo ta imel svojega bančnika, ki bo za njega opravljal celotne bančne storitve. Komitent bo imel v svoji miselni podobi pred sabo neko osebo oziroma bankirja, s katerim bo komuniciral. V neki meri se to dogaja že danes. Vzemimo preprosto teledom Nove LB. Občan, ko pokliče teledom Nove LB, lahko veže denarna sredstva, zaprosi za limit na računu, preveri stanje itd. Ali, na drugi strani vzemimo okenca za osebno obravnavo. Občani, ki so v banki ocenjeni kot bonitetne stranke, nimajo improviziranega bančnika, imajo pa resničnega bančnika, pri katerem lahko opravijo celotno bančno storitev. Vzemimo še poslovnega skrbnika, ki skrbi za določeno število

podjetji z izvajanjem večjega števila bančnih storitev. Ob vsem tem lahko strnemo, da čas "virtualnih" bančnikov le ni tako znanstvenofantastičen ali, drugače povedano, neresničen. Vprašanje je le v hitrosti in smeri družbenega razvoja.

5 PREDSTAVITEV NOVE LB

5.1 Zgodovina razvoja banke

Zgodovinski začetki Nove LB segajo v 19. stoletje, ko je bila leta 1889 ustanovljena Mestna hranilnica ljubljanska kot predhodnica Nove Ljubljanske banke. Pred tem obdobjem so bile od leta 1862 do 1889 ustanovljene prve slovenske hranilnice v Mariboru in Celju. Leta 1955 je bila v Ljubljani ustanovljena Komunalna banka, h kateri se je v obdobju 1961-1965 priključilo več drugih komunalnih bank, zaradi česar je bila kasneje ustanovljena poslovna banka Kreditna banka in hranilnica Ljubljana. Leta 1970 se je Kreditna banka in hranilnica Ljubljana preimenovala v Ljubljansko banko, Ljubljana (Interna gradiva Nove LB, 2003).

V letih med 1970 in 1993 je prihajalo do različnih preobrazb poslovanja in pripojitev bank in družb k Ljubljanski banki. Tako je leta 1990 prišlo do preobrazbe bank skupine Ljubljanske banke v delniške družbe in dokapitalske povezave bančnih skupin, ki so jo sestavljale Ljubljanska banka, d. d., Ljubljana (banka - mati), lastna banka v New Yorku (LBS Bank) in 15 bank hčera, nekdanjih temeljnih bank. Hkrati je banka ustanovila tudi podjetje LB Hipo za promet z nepremičninami in lizinski podjetje LB Leasing. Omenjena bančna skupina Ljubljanske banke je dve leti kasneje formalno prenehala delovati in članice skupine so nadaljevale poslovanje popolnoma samostojno (ohranile so se le določene kapitalske in poslovne povezave).

Po začetku procesa sanacije Ljubljanske banke, d. d., Ljubljana leta 1993 in prenosu slabih terjatev na Agencijo za sanacijo bank in hranilnic je Državni zbor Republike Slovenije leta 1994 sprejel odločitev o ustanovitvi Nove Ljubljanske banke, d. d., Ljubljana. Z datumom 28. 07. 1994 je Nova LB uradno pričela poslovati. S tem je prevzela premoženje, celotno poslovanje in obveznosti Ljubljanske banke d. d., z izjemo tistih obveznosti, ki so nastale v nekdanji SFRJ in so tako postale predmet pogajanj na meddržavni ravni.

V letih 1994-2001 je začela Nova Ljubljanska banka d. d., Ljubljana (Nova LB) ustanavljati različne družbe (LB Maksima, LB Factors itd.) in pripajati druge banke. Tako se je k skupini Nove LB leta 1997 pridružilo pet slovenskih bank (Koroška banka, Pomurska banka, Banka Velenje, Banka Zasavje in Banka Domžale). Leta 2000 pa je Nova LB sklenila strateško partnerstvo z zavarovalnico Triglav, ki sta v sodelovanju še z drugimi družbami skupaj ustanovili Skupno pokojninsko družbo. Kasneje je prišlo še do strateškega partnerstva s Tutunsko banko, a. d., v Skopju in Commercebank, d. d., v Sarajevu.

Tretji največji mejnik v razvoju Nove LB se je zgodil leta 2002, ko je državni zbor sklenil in prodal večino državnega premoženja (34 %) Nove LB belgijski banki KBC. S tem se je začela pisati nova zgodovina Nove LB.

5.2 Dejavnost banke

Nova LB je danes splošna komercialna banka (univerzalna banka) s celovito ponudbo storitev za pravne osebe in občane, prilagodljivo razmeram na posameznih področjih poslovanja ter z razvitim mednarodnim poslovanjem in investicijskim bančništvom.

Banka je bila ustanovljena, da bo opravljala bančne in druge finančne storitve, za katere je pridobila dovoljenje od Banke Slovenije, kot tudi vse druge posle, ki jih lahko opravlja banka v skladu z vsakokrat veljavnimi predpisi. Banka lahko v skladu z veljavnimi predpisi opravlja posle v Republiki Sloveniji in tujini.

Glavne dejavnosti, ki jih banka opravlja so (Statut Nove LB, 2002, str. 2):

a) bančne storitve:

- sprejemanje depozitov od fizičnih in pravnih oseb
- dajanje kreditov iz sredstev, zbranih z depoziti, za svoj račun
- storitve, za katere drug zakon določa, da jih smejo opravljati samo banke

b) finančne storitve:

- kreditiranje, vključno s potrošniškimi posojili, hipotekarnimi posojili in financiranjem komercialnih poslov
- opravljanje poslov plačilnega prometa
- izdajanje garancij in drugih jamstev
- trgovanje s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli
- izdajanje in upravljanje s plačilnimi instrumenti
- storitve v zvezi z vrednostnimi papirji po zakonu, ki ureja trg vrednostnih papirjev
- trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti
- "faktoring"
- zbiranje, analiza in posredovanje informacij o kreditni sposobnosti pravnih oseb
- posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic po zakonu, ki ureja zavarovalništvo
- posredovanje pri sklepanju posojilnih in kreditnih poslov
- finančni zakup (leasing)
- upravljanje pokojninskih oziroma investicijskih skladov po zakonu, ki ureja pokojninske oziroma investicijske sklade
- oddajanje sefov

c) pomožne bančne storitve:

- finančno, davčno in drugo poslovno svetovanje

- posli upravljanja z nepremičninami
- upravljanje in vodenje sistema za obdelavo podatkov
- svetovanje, razvoj in oskrba z računalniškimi storitvami
- dejavnosti, povezane s podatkovnimi bazami
- obdelava podatkov
- hramba dragocenih predmetov
- izobraževalna dejavnost
- prevoz gotovine in drugih dragocenih predmetov
- storitve razvoja bančnih storitev
- trgovanje s tehnološkimi rešitvami (know how)
- trgovanje z zlatom
- pravno svetovanje
- druge poslovne dejavnosti

Kapitalsko povezane družbe Nove LB ponujajo posamezne finančne in pomožne bančne storitve, kot so finančni zakup (leasing), odkup terjatev po sistemu "faktoringa", upravljanje investicijskih skladov, finančno svetovanje in posle upravljanja z nepremičninami.

5.3 Tržni delež, skupina in lastniki banke

Izmed vseh 23 bank, ki sedaj poslujejo na slovenskem trgu, ima Nova LB, ki deluje kot delniška družba, največji tržni delež (tabela 1).

Tabela 1: Bilančna vsota in tržni deleži največjih bank na slovenskem trgu na dan 30. 06. 2002

BANKA	Bilančna vsota	Tržni delež
Nova LB	1.377.870.000,00 SIT	34,60 %
NKBM	466.181.000,00 SIT	11,70 %
SKB	409.019.000,00 SIT	10,40 %
Abanka	255.181.000,00 SIT	6,20 %
Banka Koper	244.767.000,00 SIT	6,10 %
Banka Celje	227.169.000,00 SIT	5,70 %
Gorenjska banka	207.328.000,00 SIT	5,20 %
Bank Austria	128.713.000,00 SIT	3,20 %
Krekova banka	77.322.000,00 SIT	1,90 %

Vir: Novi razvojni koraki v Novi LB, 2002, str.12.

V preteklosti so se k Novi LB pridruževale različne banke in družbe, predvsem s ciljem ohranjanja tržne moči proti tujim bankam. Skupino Nove LB danes sestavljajo pridružene in odvisne družbe ter pridružene in odvisne banke v Sloveniji in tujini. V Sloveniji skupino Nove LB sestavljajo naslednje družbe in banke:

Pridružena banka: Banka Celje, d. d.

Odvisne banke:

Banka Domžale, d. d.

Banka Zasavje, d. d.

Koroška banka, d. d.

Slovenska investicijska banka, d. d.

Pridružene in odvisne družbe:

Bankart, d. o. o.

Fit Leasing, d. o. o.

LB Factors, d. d.

LB Hipo, d. o. o.

LB Leasing, d. o. o.

LB Maksima, d. o. o.

LB Propria, d. o. o.

Prospera Plus, d. o. o.

Real, d. o. o.

Skupna pokojninska družba, d. d.

Bistvena razlika med pridruženimi in odvisnimi družbami je v lastniških deležih (Zakon o bančništvu, 1999, str. 21). Z bančnega vidika to pomeni, da o odvisnih družbah govorimo, kadar ima neka banka v odvisni družbi več kot 50 % lastniškega kapitala. O pridruženih družbah pa v primeru, kadar je lastniški delež neke banke najmanj 20 %. Enako velja tudi za pridružene in odvisne banke. V strokovni literaturi velikokrat naletimo tudi na pojem priključena banka. Za priključeno banko je značilno, da ima banka v tej (priključeni) banki 100-odstotni lastniški delež. V praksi je bilo mogoče najti primer, ko se je Dolenjska banka priključila Novi LB. S priključitvijo Dolenjska banka ni več obstajala.

V letu 2002 je prišlo tudi do večje spremembe lastniške strukture banke. Kljub temu še vedno ostaja največji lastnik Republika Slovenija, sledi belgijska banka KBC, medtem ko je lastniški delež drugih družb v primerjavi s prej omenjenima zanemarljiv. Največji lastniki Nove LB so (Interno gradivo Nove LB, 2003):

Republika Slovenija: 35,41 %

KBC Bank NV: 34,00 %

Kapitalska družba: 5,10 %

Slovenska odškodninska družba: 5,05 %

European Bank for Reconstruction and Development (BRD): 5,00 %

Poteza Naložbe, d. d.: 3,18 %

Drugi: 12,35 %.

Glede na strategijo in smernice KBC bank in Republike Slovenije je mogoče pričakovati, da se bo lastniški delež tudi v prihodnje spreminjal, predvsem s težnjo zniževanja lastniškega deleža Republike Slovenije in povečevanja lastniškega deleža KBC Bank.

5.4 Organizacijska struktura banke

Banka svojo dejavnost opravlja v okviru organizacijskih delov, ki so določeni s pravilnikom o organizaciji banke. Za organiziranje in vodenje banke so v njej organizirani organi, ki jih imenuje uprava banke.

Organizacijska struktura, prikazana na sliki 1, je zgrajena na način, ki omogoča enostavno izvajanje delovnih nalog in kar se da najlažje in dobro medsebojno sodelovanje poslovnih področij. V organizacijski strukturi so vključene linije avtoritete in komunikacij med organizacijskimi enotami in posamezniki ter informacije in podatki, ki se izmenjujejo po teh linijah komunikacij. Tako je omogočeno usklajevanje, ocenjevanje in planiranje, ki je potrebno za realizacijo osnovnih ciljev poslovanja banke (Ivanko, 1992, str. 20-21).

Organizacijsko strukturo banke lahko razdelimo na najmanj tri ravni (slika 1). Na prvi organizacijski ravni je banka organizirana kot celovit organizacijski sistem, ki ga vodi uprava banke. Ta je najkompetentnejši in hierarhično najvišji organ ravnanja, predstavljanja in zastopanja banke, ki jo sestavljajo predsednik in štirje člani. Upravi banke so neposredno podrejeni centri banke, ki jih glede na vsebino opravljanja funkcije delimo na pet področij, in sicer: Upravljavski center, Center ustvarjanja vrednosti 1, Center ustvarjanja vrednosti 2, Center ustvarjanja vrednosti 3 in Podporni center. Predsednik in člani uprave so neposredno odgovorni za omenjene centre. Tako je na primer prvi član uprave odgovoren za delovanje Centra ustvarjanja vrednosti 1, ki izvaja funkcije upravljanja finančnih trgov in kapitalskih naložb, trženje bančnih in drugih finančnih storitev s področja finančnih trgov in podružnic v tujini ter za harmonizacijo članic skupine Nove LB. Drugi član uprave je odgovoren za Center ustvarjanja vrednosti 2, ki izvaja trženje bančnih in drugih finančnih storitev za prebivalstvo, samostojne podjetnike ter majhne in srednje gospodarske družbe. Za Center ustvarjanja vrednosti 3 je odgovoren tretji član uprave. Ta center izvaja trženje bančnih in drugih finančnih storitev za večje gospodarske družbe in strateške komitente. Četrty član uprave je odgovoren za Podporni center. Ta izvaja funkcijo razvoja informacijske tehnologije, spremljanja poslovanja, poslovne koordinacije in trženja na področju finančnih institucij, dokumentarnega poslovanja, plačilnih sistemov, oskrbovanja poslovnega procesa ter funkcijo pravnega svetovanja. Upravljavski center izvaja funkcijo upravljanja razvoja, upravljanja poslovnih tveganj, finančnega upravljanja in problematičnih naložb. V ta center spadajo tudi sektor za kadrovske posle, sektor za tehnične posle, center notranje revizije in center za varovanje zakonitosti poslovanja.

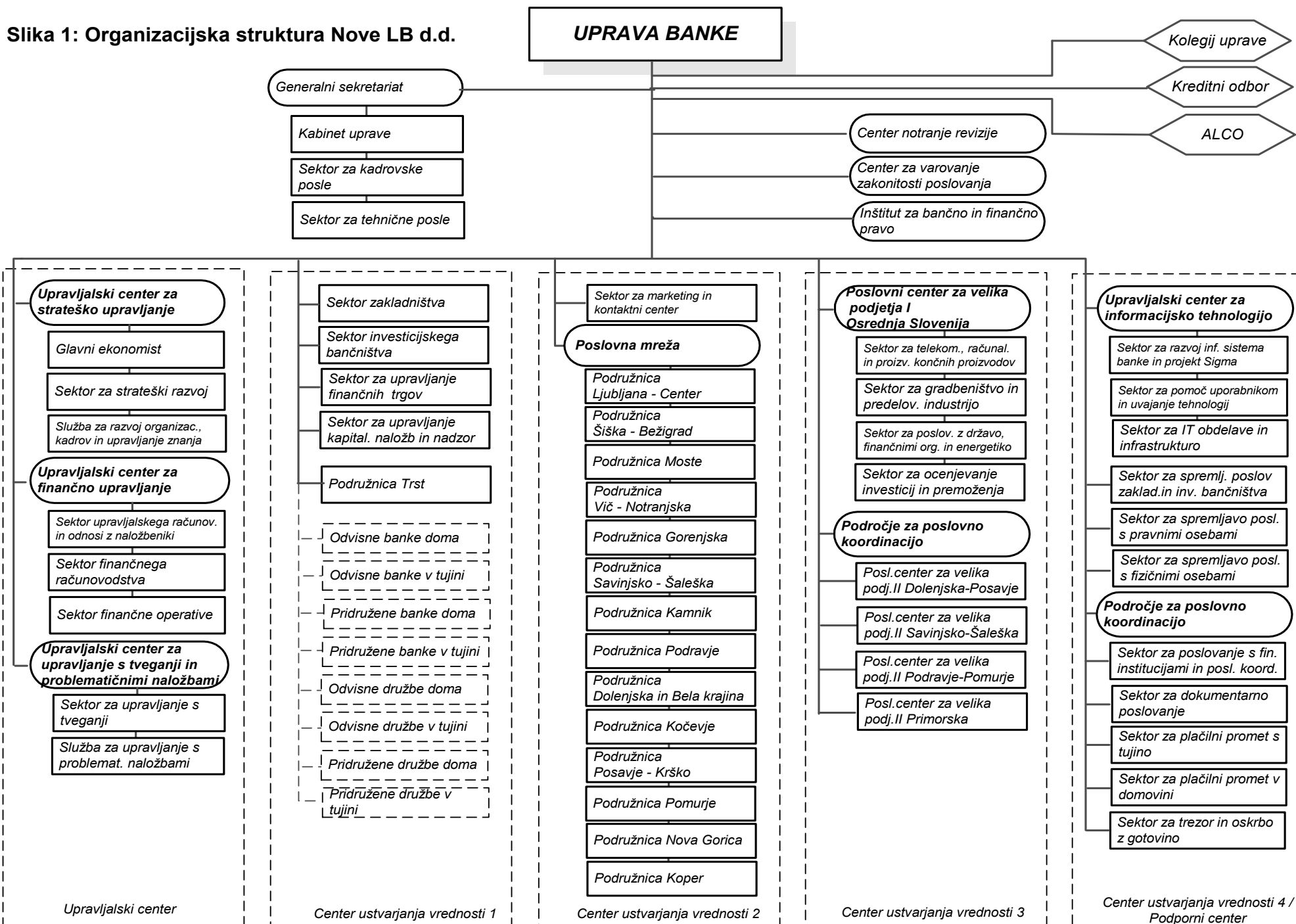
Drugo organizacijsko raven tvorijo centri. Center je organizacijska enota, v katerem se organizira izvajanje ali opravljanje ene ali več operativnih funkcij banke. Center vodi direktor centra, ki je za svoje delo strokovno in disciplinsko odgovoren predsedniku oziroma članu uprave banke. Centri se razčlenjujejo na posamezne sektorje, poslovne centre in druge poslovne enote, kot so poslovni centri, podružnice, odvisne banke in družbe. Centre lahko ločimo tudi po tem, ali so odgovorni za delo s komitenti ali za notranja tehnična opravila

banke. Z vidika razčlenitve nalog ter z razvrščanjem odgovornosti so v banki oblikovani naslednji centri: Upravljavski center za strateško upravljanje, Upravljavski center za finančno upravljanje, Upravljavski center za upravljanje s tveganji in problematičnimi naložbami, Center ustvarjanja vrednosti 1, Center ustvarjanja vrednosti 2 (poslovna mreža). Poslovni center za velika podjetja I - osrednja Slovenija, Področje za poslovno koordinacijo, Upravljavski center za informacijsko tehnologijo, Področje za poslovno koordinacijo. Notranjo organiziranost centrov oblikujejo tudi Profitni centri (na primer podružnica). Osnovno merilo za organiziranje profitnega centra je možnost merjenja vlaganj in dobljenih rezultatov. Vodstvo profitnega centra samostojno organizira delo in poslovanje in je odgovorno za stroške in prihodke. Organizacijo poslovanja prilagaja zahtevam notranjega in zunanjega okolja, kar omogoča doseganje najboljših rezultatov.

V tretjo organizacijsko raven spadajo oddelki in poslovalnice. Oddelek in poslovalnica je samostojna funkcionalna organizacijska enota banke, ki zagotavlja širšo zaokroženo dejavnost

banke in zajema del poslovnega procesa ali izbir različnih, vendar med seboj povezanih delovnih nalog banke, pomembnih za izvajanje poslovnih funkcij, ki zahtevajo večje število izvajalcev. V okviru oddelka ali poslovalnice se lahko oblikujejo tudi nižje organizacijske enote, kot so timi in skupine. Oddelek in poslovalnico vodi vodja oddelka ali poslovalnice, ki je neposredno podrejen direktorju podružnice ali sektorja in hkrati nadrejen vodji skupine ali tima. Podružnica je oblikovana znotraj centra ustvarjanja vrednosti 3 - poslovne mreže, v okviru katere se opravljajo vsi aktivni in pasivni posli za prebivalstvo, podjetnike in majhne ter srednje velike gospodarske družbe.

Slika 1: Organizacijska struktura Nove LB d.d.



V posameznih oddelkih in poslovalnicah so oblikovana delovna mesta in so najmanjša organizacijska enota v banki, kjer se izvajajo delovne naloge (Lipovec, 1983, str. 74). Delovno mesto je definirano kot skupek povezanih delovnih nalog, ki jih opravljajo zaposleni. Delovne naloge so določene z opisom delovnih nalog v pravilniku o sistemizacije delovnega mesta v banki. Vsako delovno mesto ima svoj naziv in šifro.

6 ANALIZA ORGANIZACIJE POSLOVANJA V PODRUŽNICI ŠIŠKA-BEŽIGRAD

Za trženje bančnih in drugih finančnih storitev so odgovorne tudi podružnice s svojimi poslovalnicami in poslovni centri za velika podjetja. Podružnice vstopajo v kontakt s komitenti vsakodnevno in kažejo na trgu pravo podobo banke. Zmotno bi bilo trditi, da so podružnice tiste, od katerih je odvisen rezultat celotne banke. Tako kot od podružnic je rezultat odvisen od podpornih služb in tudi od uprave banke, ki morajo podružnicam dajati pravo, kvalitetno podporo za kakovostno izvajanje storitev.

Z vidika organizacije poslovanja se podružnice med seboj bistveno ne razlikujejo. Razlike nastajajo predvsem glede na to, kako velika je podružnica in kje ima svoj sedež. Čim večja je podružnica, bolj kompleksna je organizacija in nasprotno.

Kot je bilo že v uvodu opredeljeno je glavni cilj specialističnega dela reorganizirati poslovanje banke z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih (Cross-selling) na nivoju podružnice. Ker se podružnice med seboj organizacijsko bistveno ne razlikujejo, je mogoče reorganizirati na enak način vsako podružnico Nove LB. Z reorganizacijo ne mislim postaviti drugačno organizacijo, ampak predvsem prilagoditi obstoječo organizacijo "Cross-selling-u" ali, drugače povedano prikazati organizacijo, ki bo omogočala izvajanje "Cross-selling-a".

Organizacijo je možno spreminjati ali prilagajati le na osnovi predhodne analize. Z analizo je možno ugotoviti pomanjkljivosti. Zaradi tega bo v nadaljevanju poglavja sledila analiza obstoječega stanja organizacije poslovanja podružnice, prikaz njene pomanjkljivosti in predlog možnih izboljšav. Z razlogom, ki je opisan v 4.3 poglavju (vpliv "Cross-selling-a" na organizacijo), in ker bi bilo s proučevanjem organizacije na nivoju celotne banke delo preobsežno, se bom v nadaljevanju dela omejil na analizo organizacije poslovanja podružnice Šiška-Bežigrad.

6.1 Analiza obstoječega stanja organizacije poslovanja podružnice

Z analizo obstoječega stanja ugotavljamo dejansko stanje organizacije in ga primerjamo z zamišljenim stanjem ter podobno kot pri analizi poslovanja ugotavljamo vzroke za nastali položaj (Rozman, 1993, str. 186).

Analiza obstoječega stanja tako pomeni pripravo kar najboljšega pregleda nad trenutno organizacijo poslovanja podružnice Šiška Bežigrad. Analiza vsebuje organizacijsko zgradbo, preglede delovnih nalog in aktivnosti, ki se odvijajo v organizacijski enoti. Analiza obstoječega stanja je osnova za predloge možnih izboljšav ter podlaga za pripravo in razvoj spremembe organizacije poslovanja v podružnici.

Analizo obstoječega stanja organizacije poslovanja v podružnici Šiška-Bežigrad lahko v grobem razdelimo na sedem delov. Prvi del se nanaša na predstavitev podružnice z namenom, da na kratko predstavimo podružnico in njeno organizacijo. Drugih pet so analiza organizacije poslovanja posameznih poslovalnic in oddelka za spremljavo, medtem ko se zadnji del nanaša na analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN-analiza) podružnice. Ta analiza omogoča kratko opredelitev, kje so dobre, slabe strani podružnice ter njene prednosti in nevarnosti. Analiza organizacije poslovanja podružnice vsebuje:

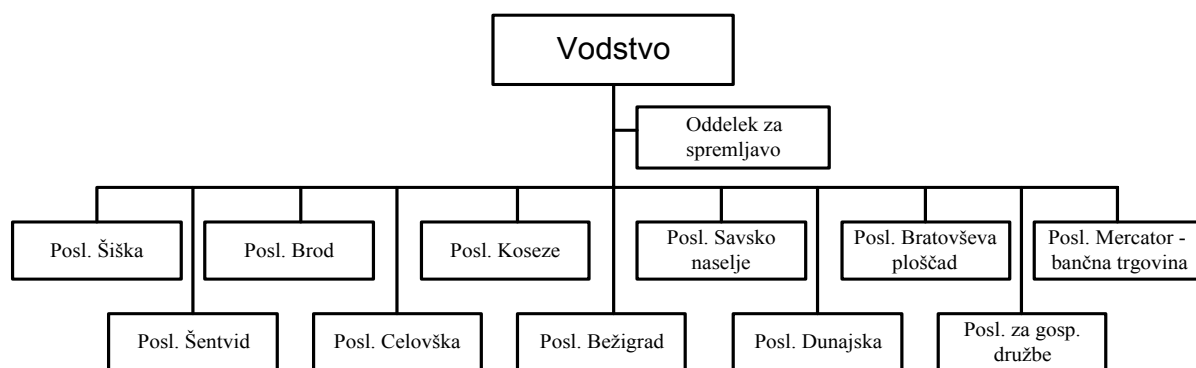
- predstavitev podružnice
- analiza univerzalne poslovalnice Šiška z opisom delovnih nalog komercialistov
- analiza drugih univerzalnih poslovalnic v podružnici
- analiza bančne trgovine ("In Store"-poslovalnica)
- analiza poslovalnice za gospodarske družbe in samostojne podjetnike
- analiza oddelka spremljave poslovanja
- PSPN-analiza organizacije poslovanja podružnice

Osnova za analizo organizacije poslovanja obstoječega stanja so podatki, pridobljeni s proučevanjem delovnih nalog, ki se izvajajo na posameznih delovnih mestih, pridobljeni z razgovorom in s sodelavci, zaposlenimi v podružnici, ter s pravilnikom o sistemizaciji delovnih nalog.

6.1.1 Predstavitev podružnice

Podružnica Šiška-Bežigrad je ena od štirinajstih podružnic Centra ustvarjanja vrednosti 2 - poslovne mreže v Novi LB. V poslovni funkciji je njeno poslanstvo trženje bančnih in drugih finančnih storitev komercialnega bančništva. Poleg vodstva podružnice in oddelka za spremljavo poslovanja je organizacijsko in geografsko razdeljena na deset univerzalnih poslovalnic (Poslovalnica Šiška, Poslovalnica Šentvid, Poslovalnica Brod, Poslovalnica Celovška, Poslovalnica Koseze, Poslovalnica Bežigrad, Poslovalnica Savsko naselje, Poslovalnica Dunajska, Poslovalnica Bratovševa ploščad, Poslovalnica Mercator-bančna trgovina) ter Poslovalnica za gospodarske družbe in samostojne podjetnike. Organizacijsko strukturo podružnice prikazuje sliki 2.

Slika 2: Organizacijska struktura podružnice Šiška-Bežigrad



Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

Vodstvo podružnice je odgovorno za usklajevanje, organiziranje, planiranje, kontroliranje in delegiranje delovnih nalog vodjem poslovalnic na osnovi zahtev najvišjega managementa (center ustvarjanja vrednosti in uprava banke). Za učinkovito izvajanje omenjenih managerskih funkcij je vodstvu v pomoč oddelek za spremljavo poslovanja.

Univerzalne poslovalnice so postavljene na različnih področjih Ljubljane. Z vidika lokacije imajo tudi svoj naziv. Sama funkcija oziroma vsebina izvajanja nalog je po posameznih poslovalnicah identična, odmik od tega ima le poslovalnica Mercator, ki deluje po principu "In store" bančne trgovine. Bistvena razlika, ki obstaja med vsemi univerzalnimi poslovalnicami je predvsem v njihovih velikostih in s tem povezanim številom zaposlenih komercialistov. To pomeni, da so nekatere poslovalnice postavljene na mestih z več prebivalci, kar vpliva na večje število komitentov in nasprotno. Zato (identičnost univerzalnih poslovalnic) bo v nadaljevanju naloge med univerzalnimi poslovalnicami prikazana le analiza organizacije poslovanja poslovalnice Šiška. Analiza drugih univerzalnih poslovalnic pa le omenjena.

6.1.2 Analiza organizacije poslovanja univerzalne poslovalnice Šiška

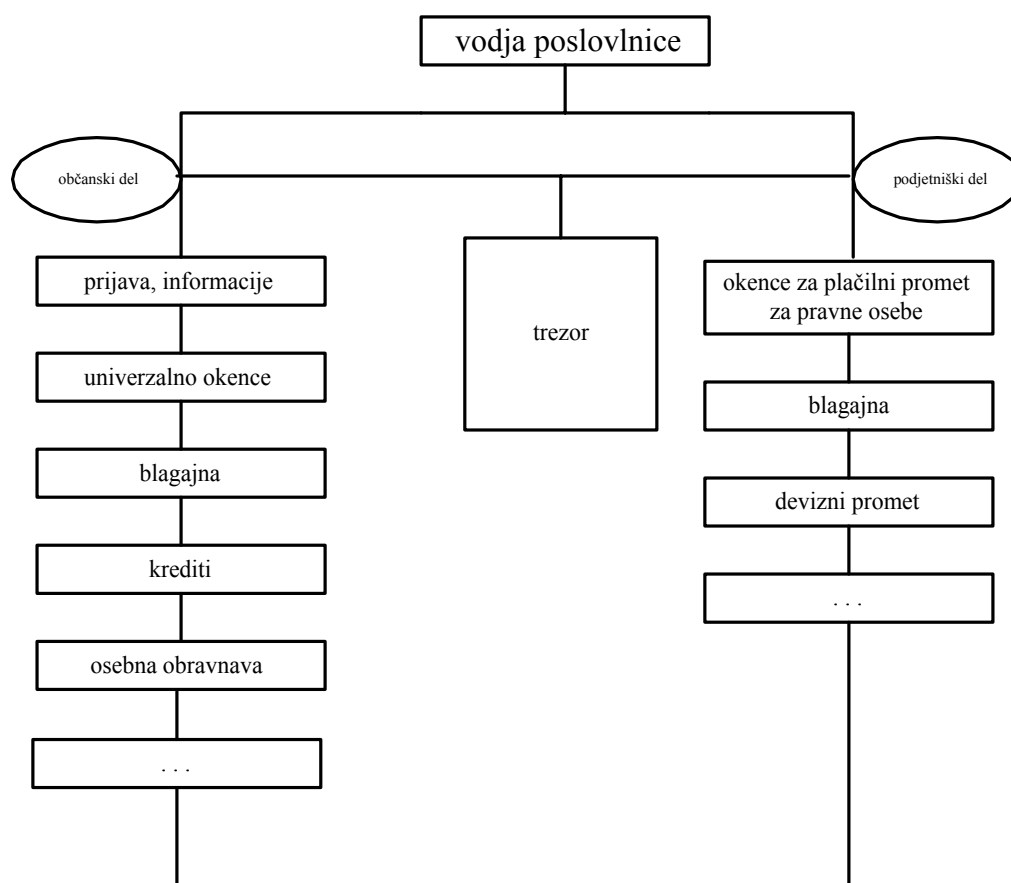
Univerzalna poslovalnica Šiška spada v okvir podružnice za drugo največjo univerzalno poslovalnico. Z organizacijskega vidika in vsebine delovnih nalog jo lahko razdelimo na dva dela (slika 3):

- občanski del poslovalnice oziroma del poslovalnice, ki izvaja bančne storitve za občane in
- podjetniški del poslovalnice, ki je specializiran izključno za izvajanje plačilnega prometa za podjetja, podjetnike in različne interesne skupnosti (društva, zavode itd.). V nadaljevanju naloge bodo omenjena le podjetja in samostojni podjetniki, medtem ko

bodo društva, zavodi, zadruge itd. zaradi identičnosti poslov z bančnega vidika izključeni.

V poslovalnici, ki izvaja bančne storitve za občane komercialisti odpirajo osebne račune, izvajajo blagajniške in trezorske posle, sklepajo depozitne in kreditne pogodbe, sprejemajo račune za izvedbo nakazil, odobravajo plačilne kartice, limite itd. Skratka, občanski del poslovalnice izvaja celotne bančne in druge finančne storitve, ki so namenjene samo za občane.

Slika 3: Organizacijska shema univerzalne poslovalnice Šiška



Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

Poleg izvajanja bančnih storitev za občane poslovalnica izvaja tudi operativne bančne storitve za podjetja, samostojne podjetnike in druga interesna združenja. Za te vrste bančnih in finančnih storitev je odgovoren podjetniški del univerzalne poslovalnice. Podjetniški del je tako specializiran za operativno izvajanje bančnih in finančnih storitev za podjetja. Odgovoren je za operativno izvajanje podjetniških storitev. Pod operativnimi storitvami si predstavljamo plačevanje računov doma in v tujino, dvigovanje in polaganje gotovine, odpiranje poslovnih računov, polaganje gotovine z namenom ustanovitve podjetja in podobno.

Prostorsko je univerzalna poslovalnica oblikovana po metodologiji bančnih okenc, pri katerih so zaposleni komercialisti z natančno opredeljenimi delovnimi nalogami. Komercialisti so neposredno podrejeni vodji poslovalnice, ki mora imeti vse pomembne funkcije vodje (usklajevanje, vodenje, organiziranje, planiranje, kontroliranje, komuniciranje, motiviranje svojih podrejenih). Poleg komercialistov pri bančnih okencih sta v univerzalni poslovalnici zaposlena še dva trezorca ter komercialist, ki je odgovoren izključno za sklepanje pogodb s podjetji za izvajanje nakazil plač zaposlenim v podjetjih. Omenjene komercialiste ni mogoče deliti na občanski ali podjetniški del saj je vsebina njihovih delovnih nalog razdeljena na oba dela. V skladu s prikazano organizacijsko shemo lahko v nadaljevanju podrobneje opredelimo delovne naloge komercialistov, ki izvajajo bančne storitve tako za občane kot tudi za podjetja in samostojne podjetnike.

Komercialiste, ki izvajajo bančne storitve za občane lahko po sistemizaciji in organizaciji poslovalnice razdelimo na naslednja delovna mesta oziroma bančna okenca (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest, Nova LB, 2003, str. 6):

- Bančno informiranje in svetovanje: Pri okencu za bančno svetovanje je zaposlena ena oseba s profilom komercialist. Odgovorna je za bančno svetovanje in informiranje občanov. Komercialist, zaposlen na tem delovnem mestu, mora poznati vse bančne in finančne storitve, ki jih banka ponuja občanom. Namen bančnega svetovanja je usmerjanje in informiranje strank. Vzporedno z informiranjem strank občasno izvaja tudi konkretne bančne storitve, kot so sprejemanje mednarodnih čekov, sklepanje pogodb o vezavi denarnih sredstev itd.
- Blagajna: V poslovalnici so štiri blagajne. Komercialist blagajnik je specializiran za izvajanje blagajniških, trezorskih in menjalniških poslov. Hkrati je zadolžen tudi za preusmerjanje komitentov za možnost opravljanje drugih storitev (odobravanje plačilnih kartic). Občani na tem delovnem mestu polagajo, dvigujejo gotovino, prodajajo in kupujejo devizna sredstva, plačujejo račune itd. Pri vsakem okencu je zaposlen en blagajnik, ki je prostorsko ograjen zaradi varnosti poslovanja.
- Univerzalno bančno okence: Komercialisti, zaposleni na tem delovnem mestu, imajo nalogo tako odpiranje računov, vezavo depozitov kot tudi odobranje manjših (hitrih kreditov). Komercialist, zaposlen pri univerzalnem bančnem okencu, je odgovoren za izvajanje oziroma trženje vseh bančnih in finančnih storitev za občane:
 - odpiranje računov
 - odobranje plačilnih kartic
 - vezava depozitov
 - odobranje kreditov manjših vrednosti
 - odobranje drugih bančnih storitve (Western Junior, čeki itd.)
- Odobranje kreditov: V poslovalnici je poseben prostor za odobranje investicijskih kreditov. Na tem delovnem mestu je zaposlen en komercialist, ki je odgovoren za

odobravanje večjih, po navadi investicijskih kreditov. Razlog za ločenost tega delovnega mesta od delovnih mest univerzalnih bančnih okenc, kjer se med drugim tudi odobrava kredite, vendar manjših vrednosti, je v kompleksnosti delovnih nalog. Po navadi je treba za odobritev večjih kreditov ustrezno zavarovanje, kar zahteva kompleksne naloge (zavarovanje z vrednostnimi papirji, zavarovanje z nepremičninami itd.) in sodelovanje z drugimi službami v banki, kot so na primer pravna služba in služba za ocenjevanje premoženja.

- Osebna obravnava: Prostor za osebno obravnavo je namenjen bolj zahtevnim občanom oziroma tistim, ki so z vidika banke ocenjeni kot bonitetne stranke. Po navadi so to stranke, ki so premožnejše. V poslovalnici so trije prostori za osebno obravnavo. Na tem delovnem mestu so zaposleni trije komercialist, ki imajo pod svojim okriljem stalne stranke. Komercialist se mora spoznati na vse bančne posle, ki jih lahko banka ponudi občanu. Prostor je zaprt z namenom, da se ustvarja bolj intimen odnos med komercialistom in komitentom.
- Privatno bančništvo: Na delavnem mestu privatnega bančništva je zaposlen en komercialist z nazivom svetovalec. Privatno bančništvo je namenjeno za najbolj zahtevne komitente banke. Le-ti lahko na privatnem bančništvu opravljajo celotne bančne storitve, kot so nakup vrednostnih papirjev, pridobitev kredita, vezava depozita in podobno. Organizacijsko sodi komercialist v vodstvo podružnice. Zaradi vsebine delovnih nalog ga omenjamo v tem delu.

Komercialiste, ki izvajajo bančne storitve za podjetja in samostojne podjetnike, lahko po sistemizaciji in organizaciji poslovalnice razdelimo na naslednja delovna mesta oziroma bančna okenca (Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest, Nova LB, 2003, str. 8):

- Okence za opravljanje plačilnega prometa pravnih oseb, podjetnikov in interesnih združenj. V poslovalnici so za to namenjena tri okenca. To delovno mesto je določeno in odgovorno za izvajanje celotnega plačilnega prometa pravnim osebam in podjetnikom, ki fizično prihajajo v banko. Pravne osebe in podjetniki lahko polagajo gotovino za registracijo dejavnosti, odpirajo poslovne račune, dostavljajo plačilne naloge itd.
- Blagajna za pravne osebe. V poslovalnici je ena blagajna za pravne osebe. Manjše poslovalnice imajo po navadi omenjeno blagajno združeno s tisto za občane. Njen namen je izključno za polaganje in dvigovanje gotovine pravnih oseb (dnevnice, potni stroški itd.).
- Okence za opravljanje plačilnega prometa s tujino. Na tem okencu je zaposlen en komercialist. Odgovoren je za izvrševanje nakazil pravnih oseb v tujino, dajanje splošnih informacij za devizna nakazila in podobno.

V banki obstaja tudi prostor kjer se hrani denar - trezor. Na tem delovnem mestu sta zaposlena dva trezorca, ki sta prostorsko ločena od poslovalnice in zaradi vsebine svojega dela nimata nikakršnih stikov s komitenti. Delovne naloge ne izvajata le za en del poslovalnice, ampak za celotno poslovalnico, tako njunega dela ni mogoče deliti na občanski in podjetniški del. To prikazuje tudi organizacijska shema na sliki 3.

Poleg opisanih delovnih mest je treba omeniti še delovno mesto vodje poslovalnice. Kot je bilo že opredeljeno, je vodja poslovalnice odgovoren za organizacijo, koordinacijo itd., skratka, za nemoteno poslovanje poslovalnice. Vodja je nadrejen vsem komercialistom v banki, hkrati je podrejen vodstvu podružnice.

Potrebno je omeniti, da z razvojem informacijske tehnologije vse več občanov, podjetij in samostojnih podjetnikov prihaja fizično v banko le za nujne zadeve, plačilni promet pa opravljajo po elektronskih poteh. V banki je za to namenjen teledom, mobi banka, klik, proklik in proklik plus. S tem komitenti banke prihranijo čas in stroške poslovanja (z vidika našega proučevanja to le omenjamo).

6.1.3 Analiza organizacije poslovanja drugih univerzalnih poslovalnic v podružnici

Z analizo univerzalne poslovalnice Šiška smo spoznali njeno okvirno organizacijo in delovne naloge posameznih komercialistov. Prav tako kot univerzalna poslovalnica Šiška imajo tudi druge univerzalne poslovalnice bančna okenca, blagajne, trezorje, za nemoteno izvajanje bančnih in finančnih storitev. Od njih se razlikuje le poslovalnica Mercator oziroma bančna trgovina, ki deluje po principu "In store"-trgovine. Kot je bilo že opredeljeno, obstaja bistvena razlika med univerzalnimi poslovalnicami le v velikosti oziroma po obsegu dela, kar pomeni, da za neko manjšo univerzalno poslovalnico ni potrebno, da ima štiri blagajne in štiri univerzalna okenca, ampak le vsaka po eno okence. Temu primerno je zaposleno tudi manjše število komercialistov. Ravno iz tega razloga ni potrebno analizirati vsako izmed poslovalnic, saj bi bile analize z vidika organizacije bolj ali manj identične.

6.1.4 Analiza organizacije poslovanja bančne trgovine

Temeljni cilj bančne trgovine "In Store poslovalnice" je omogočanje in zagotavljanje sodobnega bančnega servisa za obstoječe in nove komitente. Bančna trgovina je usmerjena tržno (pridobivanje novih komitentov), zato je postavljena v velikih trgovskih središčih, kjer je stičišče velikega števila ljudi. Komitenti oziroma obiskovalci lahko opravljajo nekatere storitve, čeprav imajo račun odprt v drugi poslovalnici (na primer, občani lahko oddajajo vloge za limit, plačilne kartice ali se odločijo, da postanejo komitenti banke). Poslanstvo bančne trgovine je prodaja obstoječih in novih bančnih storitev novim komitentom. Torej ponujanje novih storitev in ne reakcija samo na povpraševanje.

V poslovalnici so zaposleni trije komercialisti, ki imajo veliko znanja in izkušenj, so tržno usmerjeni oziroma se identificirajo s tržno usmerjenostjo in sodobnim načinom poslovanja ter so večji uporabe informacijske tehnologije. V bančni trgovini komercialisti ne čakajo stranke za okenci, kar je značilno za klasične poslovalnice, temveč jim pridejo nasproti ter jih povabijo v bančno trgovino. Bistveni pomen tega je, da se komercialist posveti obiskovalcu, ga informira, mu svetuje ter prilagaja oziroma izbira ustrezne storitve, ki obiskovalcu omogočajo prijazno, in njemu po meri bančno poslovanje.

Za kratke informacije, sprejem in posredovanje vlog sta zato primerni stoječi delovni mesti. Za daljši in zahtevnejši pogovor pa je namenjeno sedeče mesto, ki omogoča bolj zasebno komunikacijo, možnost izračunov, poglobljenega pogovora ter tudi sklenitev pogodbe. Posebno delovno mesto, imenovano "kotiček" je namenjeno demonstraciji oziroma prikazu uporabe izbranih storitev.

6.1.5 Analiza organizacije poslovanja poslovalnice za gospodarske družbe in samostojne podjetnike

Z ustanovitvijo Nove LB je v začetku devetdesetih let prišlo tudi do reorganizacije banke. Do takrat je bil sektor za gospodarstvo na enem mestu za vso Slovenijo. Z reorganizacijo je prišlo do delitve podjetniškega dela banke. Izoblikovali so se poslovni centri za velike gospodarske družbe (poslovni center za velika podjetja I. Osrednja Slovenija, poslovni center za velika podjetja II. Dolenjska-Posavje, poslovni center za velika podjetja II. Savinsko-Šeška, Poslovni center za velika podjetja II. Podravje-Pomurje in Poslovni center II. Primorska), ter na poslovalnice za majhna in srednja podjetja ter samostojne podjetnike, ki so locirane na sedežu posamezne podružnice. Vsebina njihovega delovanja je ostala približno enaka.

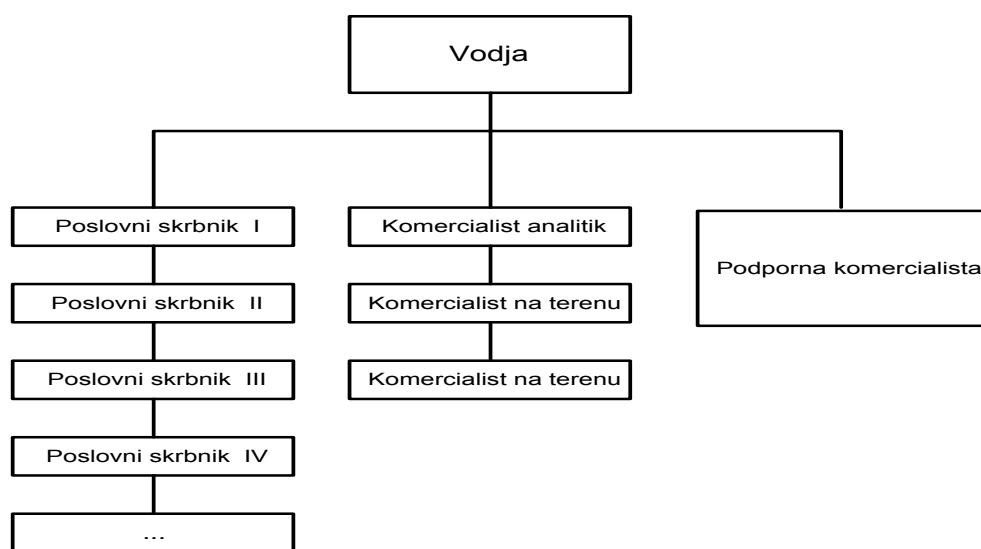
Poslovalnica za gospodarske družbe in samostojne podjetnike je razdeljena na dve geografski področji (Šiška in Bežigrad) z razlogom približati bančne storitve podjetjem. Glavi sedež je v Šiški, kjer je tudi sedež podružnice in kjer se sklepa največ poslov. Glavni razlog za delitev na dve lokaciji je v prostorskem pokrivanju teritorija, ki ga pokriva sama podružnica. Tako je banka bolj dostopna podjetjem. Podjetja, ki imajo sedež v Šiški ali okolici opravljajo bančne storitve v Šiški (sedežu podružnice), medtem ko podjetja, ki imajo sedež za Bežigradom ali v njegovi okolici. Vendar zaradi različnih razlogov (dejanski sedež in začasni sedež podjetja) to ni vedno pravilo.

Ne glede na geografska področja obstaja vsebina izvajanja storitev enaka. V poslovalnici je poleg vodje zaposlenih 14 komercialistov oziroma poslovnih skrbnikov, ki imajo vsak svoj "portfelj" podjetij (slika 4). Namen takšne organiziranosti je, da poslovni skrbnik podjetja pozna njegovo poslovanje, ga spremlja, predvidi prihodnje poslovanje in je seznanjen z mikro in makrogospodarskimi usmeritvami poslovanja v posamezni panogi, v kateri posluje podjetje. Delovne naloge poslovnih skrbnikov so predvsem:

- trženje bančne in druge finančne storitve komercialnega bančništva (depozitni posli, naložbeni posli, posli plačilnega prometa, nevtralni posli);
- posredovanje pri izvedbi trženja storitev investicijskega bančništva, "leasinga", "faktoringa" in zavarovalništva;
- ugotavljanje kreditne sposobnosti in finančnega poslovanja podjetij;
- spremljanje in tekoče reševanje reklamacij ter spornih in dvomljivih terjatev podjetij;
- izvajanje podpore trženju bančnih in drugih storitev ter
- izvajanje naloge in aktivnosti gospodarjenja s poslovnimi prostori in tehnološko opremo v uporabi podružnice.

Poleg omenjenih poslovnih skrbnikov so v poslovalnici zaposleni še komercialist analitik, dva komercialista odgovorna za terensko delo, komercialist za operativno črpanje denarnih sredstev in vezavo depozitov, ter komercialist za sklepanje povezanih poslov. Za lažjo predstavitev prikazujemo v nadaljevanju organizacijsko shemo poslovalnice za gospodarske družbe in samostojne podjetnike.

Slika 4: Organizacijska shema poslovalnice za gospodarske družbe in samostojne podjetnike



Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

Vsak komercialist ima enake delovne naloge. Od vrste podjetja je odvisno, kako zahtevne naloge opravlja. V osnovi lahko taksativno navedemo, da v prvi vrsti komercialisti izvajajo naslednje osnovne in pogoste delovne naloge:

- odpiranje poslovnih računov
- odobravanje kreditov, klasičnih limitov, poslovnih kartic
- odobravanje bančnih garancij
- dokumentarno, čekovno in inkaso poslovanje
- odobravanje depozitov

- izvajanje drugih storitve, ki jih podjetja potrebujejo za vsakodnevno poslovanje (reševanje zahtevnejših reklamacij, izdajanje raznih potrdil itd.)

Komercialist analitik je odgovoren za določanje objektivne ocene bonitete in zgornje meje zadolževanja podjetij na osnovi predloženih finančnih podatkov (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnih tokov in podobno). Pri izvajanju svojih delovnih nalog vsak dan komunicira s komercialisti in vodjem. Priporočljivo je, da ne komunicira s komitentom zaradi pristranskosti ocen. Od razvrstitve (boniteta, zgornja meja zadolževanja) je na primer odvisna višina kredita in obrestna mera.

Komercialista na terenu sta v prvi vrsti odgovorna za prodajo in oskrbovanje POS terminalov v podjetjih (prodajalnah), sklepanje povezanih poslov, posredovanje pri trženju. Pri svojem delu se na sedežih podjetja srečujeta z direktorji ali drugimi pooblaščenimi osebami podjetja in skušata ugoditi njihovim zahtevam.

Poleg omenjenih komercialistov sta zaposlena še dva komercialista, ki imata nalogo, da poslovni skrbniki, komercialista na terenu ter analitik svoje delovne naloge izvajajo učinkovito. Omenjena komercialista bi lahko poimenovali kot podpora za poslovalnico za gospodarske družbe in samostojne podjetnike. Njuna bistvena naloga je sklepanje pogodb o povezanih poslov, operativno črpanje kreditov - nakazila, operativno vezavo depozitov, pridobivanje in urejanje drugih finančnih podatkov.

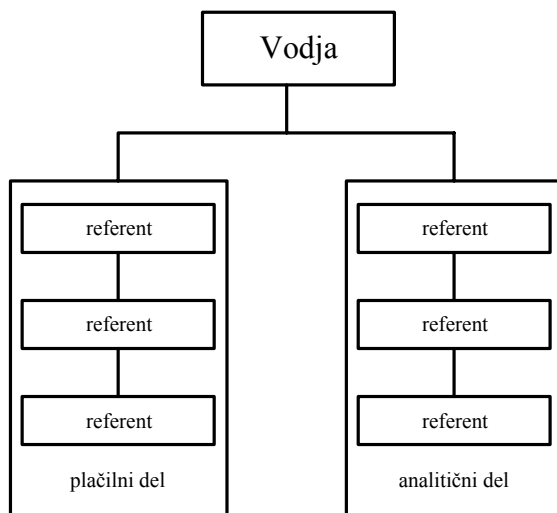
Za pravilno in učinkovito izvajanje delovnih nalog komercialistov, zaposlenih v poslovalnici za gospodarske družbe in samostojne podjetnike, je odgovoren vodja poslovalnice, ki je tem neposredno nadrejen. Vodja je krati podrejen direktorici podružnice. Vodja mora učinkovito opravljati vse potrebne managerske funkcije, kot so organiziranje, vodenje, planiranje, komuniciranje, kontroliranje, motiviranje.

6.1.6 Analiza oddelka za spremljanje poslovanja podružnice

Ker obstajajo že na nivoju celotne banke različni oddelki za spremljavo poslovanja, ima tudi vsaka podružnica svoj oddelek za tako poslovanje. Bistvena razlika med njimi je v tem, da oddelek za spremljavo poslovanja na nivoju podružnice izvaja funkcije, da lahko podružnica tako kot vsaka poslovna enota nemoteno posluje. Najpreprosteje bi oddelek opredelili kot službo, ki nima kontaktov s komitenti in katerega osnovna naloga je izvajanje vseh tistih bančnih funkcij, zaradi katerih lahko komitenti banke nemoteno opravljajo plačilni promet. Lahko bi tudi definirali, da ima oddelek nalogo, da lahko komitenti vse tiste bančne operativne funkcije podružnice in banke kot celote nemoteno uporabljajo.

V oddelku za spremljavo poslovanja je poleg vodje zaposlenih še šest referentov za spremljavo, ki imajo specifične delovne naloge. Na sliki 5 je prikazana organizacijska shema oddelka.

Slika 5: Organizacijska shema oddelka za spremljavo poslovanja



Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

Po vsebini delovnih nalog referentov lahko oddelk razdelimo na dva dela ali pododdelka. Prvi pododdelek, kjer so referenti odgovorni za spremljanje plačilnega prometa v domovini in s tujino za pravne in za fizične osebe, lahko imenujemo plačilni del. Drugi pododdelek, kjer so zaposleni referenti, ki so odgovorni za pripravo analitičnih podatkov (analize, poročila podružnice) za vodstvo podružnice, spremljavo naložb pravih oseb, izterjavo negativnih stanj in podobno, lahko imenujemo analitični del oddelka. Podrobno lahko oddelk za spremljavo poslovanja opišemo, da ima naslednje delovne naloge:

- plačilni promet s tujino za pravne in fizične osebe
- plačilni promet v domovini za pravne in fizične osebe
- priprava podatkov za odobravanje določenih storitev komitentom
- spremljava naložb pravnih oseb
- izdelava in spremljava finančnega plana podružnice, analiz in poročil
- izterjava terjatev in reševanje reklamacij
- notranja kontrola-revizija
- izračunavanje obresti
- priprava letnega zaključka (bilance)
- druga manipulativna dela itd.

Vodja oddelka je odgovoren, da se navedene delovne naloge ustrezno izvršujejo. Zaradi tega mora vodja imeti poleg lastnosti same vodje tudi dovolj veliko specialistično znanje za delovne naloge. Vodja oddelka je podrejen vodstvu podružnice in nadrejen referentom v oddelku.

6.1.7 PSPN-analiza podružnice

Uspešnost vsake banke je v veliki meri odvisna od njene sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem posluje. Poleg tega mora banka pravočasno zaznati tudi nevarnosti, ki ji grozijo iz okolja, da se jim lahko izogne. Priložnosti in nevarnosti v okolju banke so povezane z njenimi prednostmi in slabosti, saj iz slednjih do neke mere celo izhajajo. Za določitev prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti so potrebne informacije, ki so odsev dejavnikov v notranjosti banke, kot tudi informacije iz njenega okolja (Wilson, 1999, str. 644).

Za ugotavljanje prednosti in slabosti ter iskanje priložnosti in nevarnosti se je v praksi uveljavila SWOT-analiza. Beseda SWOT izhaja iz črk začetnih angleških besed "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats", po katerih je analiza dobila ime. V slovenščino lahko to besedo prevedemo kot analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN-analiza).

PSPN-analiza je koristen pripomoček za proučevanje celovitega položaja sistema in položaja njegovih strateških poslovnih področij. Z njo poskušamo oceniti posamezna notranja področja v banki, ki jih prikažemo v obliki prednosti in slabosti, medtem ko pri iskanju priložnosti in nevarnosti proučujemo značilnosti okolja banke. Prednosti tako predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi razpolaga banka v primerjavi s konkurenco. Te so lahko kadri, ki imajo posebno znanje, tehnologija, finančna sredstva, ki omogočajo razvoj projektov. Slabosti lahko opredelimo na primer kot pomanjkanje finančnih virov, veščin in drugih sposobnosti, ki zmanjšujejo konkurenčnost sposobnost banke. Primeri priložnosti so lahko odkrivanje novih tržnih niš, sprememba zakonodaje in tehnologije, izboljšanje odnosov s kupci. Nevarnosti pa pomenijo dogodke, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo zgodili in povzročili škodo ali vsaj negativno vplivali na poslovanje. Kot nevarnosti za banko lahko pomenijo vstop novih konkurentov, povečanje pogajalskih moči kupcev, tehnološke spremembe in podobno.

PSPN-analizo je mogoče izvesti na več načinov. V praksi se najbolj pogosto uporabljata dva načina, to je subjektivno ocenjevanje in točkovno ocenjevanje PSPN. V nadaljevanju prikazana PSPN analiza organizacije poslovanja podružnice temelji na subjektivnem ocenjevanju. To pomeni, da sem se oprijel že izdelane PSPN-analize podružnice ter lastnih ocen, ki temeljijo na osnovi poznanja delovanja podružnice. Že izdelana PSPN-analiza podružnice ima pomanjkljivosti z vidika opredeljevanja pomena prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Ravno zaradi tega je v nadaljevanju prikazana nova (popravljen) analiza PSPN podružnice.

Prednosti podružnice Šiška-Bežigrad so naslednje:

- vodilna podružnica v banki
- močan "portfelj" dobrih komitentov
- timsko delo (sprememba dela in mišljenja)
- vedno korak pred drugimi podružnicami v banki (nove ideje)

- razpršena mreža poslovalnic v Ljubljani
- pripravljenost zaposlenih na uvajanje sprememb
- dobro razviti odnosi z zaposlenimi v drugih delih banke
- ambiciozen vodstveni kader

Slabosti podružnice Šiška-Bežigrad so:

- ne dovolj povezane baze podatkov o komitentih otežujejo navzkrižno trženje vseh bančnih storitev;
- organizacija ne omogoča celovitega medsebojnega sodelovanja zaposlenih za celovito trženje bančnih storitev;
- sprememba organizacijske kulture: s prihodom mladih se je pojavil drugačen odnos do tradicionalnih vrednot, zadovoljstvo zaposlenih se je znižalo;
- slabša odzivnost na dogajanja na trgu;
- preobremenjenost kadrov z operativnimi opravili in počasno prilagajanje na spremembe;
- tehnološka podpora (zamik uvedbe tehnoloških izboljšav in kasneje nezanesljivo delovanje);
- nepravočasno obveščanje zaposlenih o novostih (prepozno prejeta gradiva ali pa je izobraževalni program mnogo pred uvedbo).

Priložnosti v okolju podružnice so:

- financiranje gradnje stanovanjsko-poslovnih objektov v skladu z NSVS Republike Slovenije;
- gradnja novih naselji (Brod, Koseze), kar povečuje število prebivalcev na področju kjer podružnica že posluje;
- postavitve novih poslovalnic na krajih, ki so ekonomsko upravičeni in konkurenti še niso prisotni;
- razvoj in implementacija integralnega informacijskega sistema;
- povezovanje večjih gospodarskih družb, skladov in agencij s podružnico v obliki povezanih poslov (Javni sklad RS za razvoj gospodarstva);
- široka paleta ciljnih segmentov (od države do gospodarstva in različnih ciljnih skupin);
- organiziranje po vsebini različnih izobraževalnih programov od zunanjih institucij za zaposlene v banki (fakultete, druge institucije).

Nevarnosti okolja podružnice Šiška-Bežigrad, ki se jim poskuša izogniti:

- močna prisotnost konkurence, predvsem na področju poslovalnic Šiška in Bežigrad od tujih bank;
- visoka brezposelnost, številni stečajni podjetji, finančna nedisciplina kot rezultat splošnega družbenega in gospodarskega okolja;
- komitenti imajo odprte račune in s tem odobrene limite pri več bankah, kar povečuje njihovo nezmožnost plačevanja zapadlih obveznosti;
- zniževanje obrestnih marž ob tem, da banka posluje z visokimi stroški;

- s približevanjem Slovenije EU se povečuje možnost še močnejše konkurence, odhoda komitentov v tuje banke, prisotnost manjših družb, ki se ukvarjajo z finančnim poslovanjem (kreditiranje občanov, večjih leasing-hiš itd.);
- krepitev pogajalskih moči komitentov, predvsem uspešnih podjetij;
- z neustreznim sistemom motiviranja, nagrajevanja in planiranja razvoja karier lahko nastopi problem zaradi "odliva možganov" v druge banke in države.

S prikazano PSPN-analizo podružnice so prikazane tekmovalne prednosti, ki jih podružnica ima, in slabosti, ki jih mora v prihodnje odpraviti. Spremembe, ki jih podružnica v svojem okolju doživlja, mora spremljati in se nanje pravilno odzivati (priložnosti in nevarnosti okolja), čeprav nanje vsaj kratkoročno ne more vplivati.

6.2 Prikaz pomanjkljivosti in predlog izboljšav organizacije poslovanja podružnice

Sama analiza ne daje odgovora, kako ustrezna je organizacija poslovanja podružnice Šiška-Bežigrad. Kakovost organizacije lahko merimo s poslovnim rezultatom. Če je poslovni rezultat ustrezen, je verjetno ustrezna tudi organizacijska oblika in nasprotno. Vendar je takšno utemeljevanje preveč togo in ne daje prepričljive ocene o kakovosti organizacije, preprosto zato, ker lahko z drugačno, boljšo organizacijo bistveno izboljšamo poslovni rezultat. S tega vidika poslovni rezultat ni ustrezno merilo o kakovosti organizacije. Poiskati bi bilo treba neka druga izhodišča, ki bi podpirala in utemeljevala zahteve po spreminjanju organizacije, na primer povečati tržni delež, znižati stroške poslovanja, izboljšati zadovoljstvo zaposlenih, izboljšati kakovost storitev, kar bi poslovni rezultat še izboljšalo.

Če izhajamo iz doseženega poslovnega rezultata, lahko odgovorimo, da je organizacija poslovanja podružnice Šiška-Bežigrad zadovoljiva. Če pa menimo, da bi bilo možno z drugačno (kakovostnejšo) organizacijo poslovanja bistveno povečati tržni delež, znižati stroške, povečati kakovost storitev, lahko odgovorimo, da ni ustrezna in jo je treba spremeniti.

V nadaljevanju dela bom tako predpostavil, da za povečevanja tržnega deleža, zniževanje stroškov, povečanje kakovosti storitev in zadovoljstvo zaposlenih, organizacija poslovanja ni zadovoljiva in bi jo bilo treba spremeniti. S tega vidika bodo v nadaljevanju poglavja na podlagi analize obstoječega stanja prikazane pomanjkljivosti in predlogi izboljšav organizacije poslovanja podružnice.

6.2.1 Pomanjkljivosti organizacije poslovanja

Spreminjanje organizacije ni nujno le zaradi njene pomanjkljivosti, temveč tudi zaradi okolja, v katerem banka posluje. Bolj kot o pomanjkljivosti organizacije lahko v našem primeru

govorimo o spreminjanju organizacije zaradi zunanje sile, kot je konkurenca. Banka si mora prizadevati za kakovost, fleksibilnost, inovativnost, da bi v čim večji meri ustregla komitentom in s tem prehitela konkurenco.

Vendar nobena organizacija ni optimalna in vsaka ima svoje pomanjkljivosti. Od tega ne izstopa niti v tem poglavju opisana organizacija poslovanja podružnice Šiška-Bežigrad. Združitev obeh, tako zahtev, ki izvirajo iz okolja (prehiteti konkurenco), kakor tudi ugotavljanje pomanjkljivosti obstoječega stanja organizacije dajejo boljša izhodišča pri izbiri predlogov za spreminjanje organizacije. Zaradi tega bom, proučeval tudi pomanjkljivost organizacije tako z vidika komitentov kot z bančnega vidika. Ne glede na razmejitev obeh vidikov, je možno pomanjkljivosti obstoječe organizacije taksativno navesti, in sicer:

- dolge čakalne vrste komitentov pred okenci v banki
- v nekaterih primerih zapleteno izvajanje storitve za komitenta
- časovno predolgo izvajanje storitve za posameznega komitenta
- nezmožnost opravljanja precejšnega števila bančnih storitev na enem mestu
- prevelika obremenjenost zaposlenih, kar vpliva na pogostejše napake (kakovost dela), neprijaznost do strank itd.
- slab pretok informacij med zaposlenimi, kar pomeni prenizka stopnja sodelovanja med zaposlenim na vseh ravneh banke

Težko bi se dalo opredeliti, katera od navedenih pomanjkljivosti je bolj pomembna za komitenta. Po zadnjih raziskavah Nove LB (anketa nove LB) je prišlo do ugotovitve, da so komitenti najbolj nezadovoljni zaradi dolgih čakalnih vrst, nedostopnosti banke (parkirna mesta), neprijaznost zaposlenih v banki. Vendar te ocene niso popolnoma verodostojne. Če banka teh slabosti ne bi imela, bi komitenti našli neke druge in znova neke druge pomanjkljivosti.

Spet z bančnega vidika (anketa med zaposlenimi) se največje pomanjkljivosti kažejo v slabi informacijski podpori banke ter slabem pretoku informacij ali slabem medsebojnemu sodelovanju zaposlenih v banki. K temu pa lahko dodamo še slabosti organizacijske kulture in klime banke.

Iz navedenih pomanjkljivosti, lahko povzamem, da obstoječa organizacija poslovanja ne omogoča dovolj velikega medsebojnega sodelovanja zaposlenih, kar na neki način povzroča vse navedene pomanjkljivosti, medtem ko informacijska tehnologija daje vsem temu le poudarek na omenjene slabosti.

6.2.2 Predlog za izboljšavo organizacije poslovanja

Obdržati obstoječe komitente in pridobiti nove je bistvena naloga banke. Ali bo banka sposobna privabiti komitente od drugih bank in s tem povečati tržni delež na vseh segmentih

je v prvi vrsti odvisno predvsem od dveh dejavnikov, ki sta hkrati tudi ključna razloga za spreminjanje organizacije:

- cene in
- kakovost storitev, ki jih banka ponuja.

Za ceno in kakovost storitev lahko rečemo, da sta dejavnika, ki bosta prevladala, ali se bo potencialni komitent odločil za banko in njej zaupal ali ne. Zaradi tega mora banka za ohranjanje oziroma povečanje tržnega deleža svoj napor v prvi vrsti usmeriti v razvoj kakovosti storitev in njihovo ceno.

Cena in kakovost storitve se med sabo prepletata in ju je težko ločiti. Vemo, da na določanje cene vplivajo elementi, na katere banka lahko vpliva ali pa tudi ne. Med te spadajo predvsem stroški, ki jih zaračunavajo institucije, s katerimi banka pri poslovanju sodeluje (na primer stroški tujih bank). Element, na katerega banka lahko vpliva in je največji del cene bančne storitve, je strošek poslovanja same banke. Torej z bistvenim zniževanjem oziroma obvladovanjem stroškov poslovanja lahko banka vpliva na ceno storitev. S tem se postavlja novo vprašanje glede načina zniževanja oziroma obvladovanja stroškov.

Za večino organizacij, pri tem banka ni izjema, velja, da je pomemben element za zniževanje stroškov in povečevanje kakovosti storitve ustrezna informacijska tehnologija. Z njenim razvojem se znižuje število zaposlenih, stroški materiala itd., kar navsezadnje vpliva na zniževanje celotnih stroškov. Ustrezna informacijska tehnologija pa v bančnem prostoru neposredno vpliva tudi na kakovost storitev. Brez nje danes ne bi bilo bančnih avtomatov, elektronskega načina poslovanja, pos-terminalov, kar v današnjem času za komitenta pomeni ugodje. Ustrezna informacijska tehnologija vpliva tudi na delovanje banke kot notranji del sistema, kar se posredno tudi kaže v izvajanju kakovosti storitve (na primer hitri vpogledi na račune, programi, ki omogočajo enostavno odobravanje kreditov, vezavo depozitov). S tem se olajšuje delo in čas zaposlenih v banki, kar v končni fazi znova vpliva na zadovoljstvo komitentov. Ob vsem tem lahko strnemo, da brez ustrezne informacijske tehnologije banka v današnjem času ne more ponuditi kakovostne storitve. Vendar to ni zadostni pogoj, banka mora informacijsko tehnologijo tudi znati izkoristiti v polni meri. S primernim izkoriščenjem se bodo zniževali stroški poslovanja, cena produkta, povečevala pa se bo tudi kakovost storitve.

Tudi ob predpostavki, da sta informacijska tehnologija in znanje zaposlenih zadovoljiva, je za učinkovitejše poslovanje banke potrebna ustrezna organiziranost. S tem mislim na oblikovanje takšne organizacije poslovanja, da bo v prvi vrsti komitent z banko zadovoljen, pa tudi banka sama s sabo.

V strokovni literaturi, ki govori o organizaciji poslovanja banke, težko najdemo predpisane modele, kako naj bi bila zgrajena modernejša organizacija poslovanja banke. Če že, potem govorijo predvsem o tem, kako bi moralo biti zgrajeno poslovanje, opisani vzorci pa izhajajo predvsem iz izkušenj v preteklosti. To je popolnoma razumljivo, saj prihodnji projekti o

organizaciji, ki jih posamezne banke poskušajo izvesti, niso preizkušeni ali pa se sploh niso obnesli. Posledica tega je nenehno spreminjanje organizacije poslovanja bank, saj posamezna banka ves čas išče primernejšo organizacijo glede na družbeni razvoj.

Nenehne zahteve po drugačnih organizacijah poslovanja v bankah niso razlog le za iskanje boljšega načina poslovanja, ampak tudi v nenehnem povečevanju števila bančnih storitev. Banke danes ne ponujajo le tipične bančne storitve, kot so dvig in polog gotovine, izposojo denarnih sredstev, ampak se vse bolj širijo tudi v zavarovalniške posle, finančno in pravno svetovanje, ocenjevanje premoženja itd., kar nedvomno zahteva drugačen način poslovanja.

Ob vseh opisanih dejstvih (tržni delež - konkurenčni boj, nenehna širitev oziroma povečevanje števila bančnih storitev, ki se bo brez dvoma nadaljevala, hiter razvoj informacijske tehnologije) menim, da je za banko pri tem družbenem razvoju in ob predpostavki, da se bo razvoj gibal v smeri popolnega elektronskega bančnega poslovanja, najprimernejše, da organizira poslovanje na način, da bo lahko komitent celotno bančno storitev brez zapletov opravljal na enem mestu, bodisi v prostorih same banke ali doma pred računalnikom ob pomoči ustreznega (enega) programa banke. Hkrati mora biti organiziranost poslovanja tudi takšna, da banki omogoča uspešno trženje oziroma predstavitev novih in obstoječih bančnih produktov komitentom. To zahteva od zaposlenih ustrezno znanje in kulturo, fleksibilnost, sposobnost medsebojnega komuniciranja in dograjevanja znanja. Za takšno organizacijo poslovanja banke predlagam, da banka prične izvajati poslovanje po principu dovršenega "Cross-selling-a". Kot je bilo že opredeljeno (poglavje 4) le-ta banki omogoča, da svojemu komitentu aktivneje in kvalitetneje izvaja svojo paleto bančnih produktov, po drugi strani pa znižuje stroške poslovanja. Komitent pa bo s takšno storitvijo zadovoljen, saj je pridobil bančno storitve na kvaliteten način in po konkurenčni ceni.

7 MODEL ORGANIZACIJE POSLOVANJA V PODRUŽNICI ŠIŠKA-BEŽIGRAD ZA IZVAJANJE "CROSS-SELLING-A"

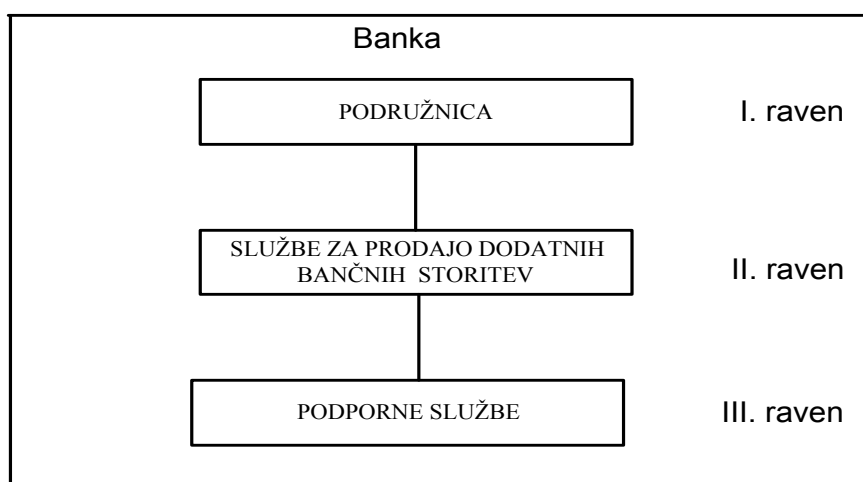
7.1 Opredelitev področja izdelave modela

V izvajanje "Cross-selling-a" je treba vključiti vse komercialiste, ki so neposredno odgovorni za izvajanje bančnih storitev komitentom banke in vse službe v banki, v prvi vrsti predvsem tiste, ki so odgovorne za spremljanje poslovanja v okviru podružnice. Za dovršeno izvajanje "Cross-selling-a" je po zahtevi treba vključiti celotno banko. Zaradi dejstva, opredeljenega v poglavju 4.3, organizacije poslovanja banke za izvajanje "Cross-selling-a" ni smotno spremeniti v enkratnem časovnem trenutku in na vseh nivojih banke, pač pa je primernejše postopno, v daljšem časovnem obdobju, da se spremembe pričnejo na najnižjih ravneh banke. To pomeni, da se "Cross-selling" prične izvajati najprej v poslovni mreži banke oziroma po podružnicah in v okviru njih po poslovalnicah. Skladno s tem se izvajanje "Cross-selling"

prenese v druge službe oziroma ravni banke, z njim pa tudi morebiti spreminjanje organizacije celotne banke.

Podružnice, poslovalnice in v njihovem okviru komercialiste tako lahko opredelim kot prva raven "Cross-selling-a", saj so edini, ki vzpostavljajo neposredni kontakt s komitenti in od katerih je tudi odvisno zadovoljstvo komitentov (slika 6). Službe, ki izvajajo dodatne bančne storitve opredelim kot drugo raven. Pri tem mislim na službe, ki izvajajo zavarovalniške posle (življenjsko in pokojninsko zavarovanje), služba za portfeljske naložbe (vrednostni papirji), leasing, faktoring itd. V tretjo raven lahko vključim vse druge službe banke, ki na neki način izvajajo podporo banki. Tu mislim na službe, ki so odgovorne za spremljanje poslovanja banke, kadrovska službo, zakladništvo, področje za poslovno koordinacijo itd. (v nadaljevanju podporne službe).

Slika 6: Ravni za izvajanje "Cross-selling-a"



Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

Za naše proučevanje bosta pomembna predvsem prva in druga raven, medtem ko podporne službe, ki so odgovorne za spremljavo poslovanja banke (oddelek za spremljavo naložb, kadrovska služba, zakladništvo, službe za poslovno koordinacijo itd.) bom izključili. To ne pomeni, da niso pomembne. Glede na temo naloge in zgoraj navedenega argumenta je v prvi vrsti pomembna prva raven, torej raven, ki vsakodnevno vzpostavlja kontakt s komitenti banke. Iz tega razloga bom v nadaljevanju prikazal model za izvajanje "Cross-selling-a" v podružnici Šiška-Bežigrad in v okviru nje modele po posameznih poslovalnicah.

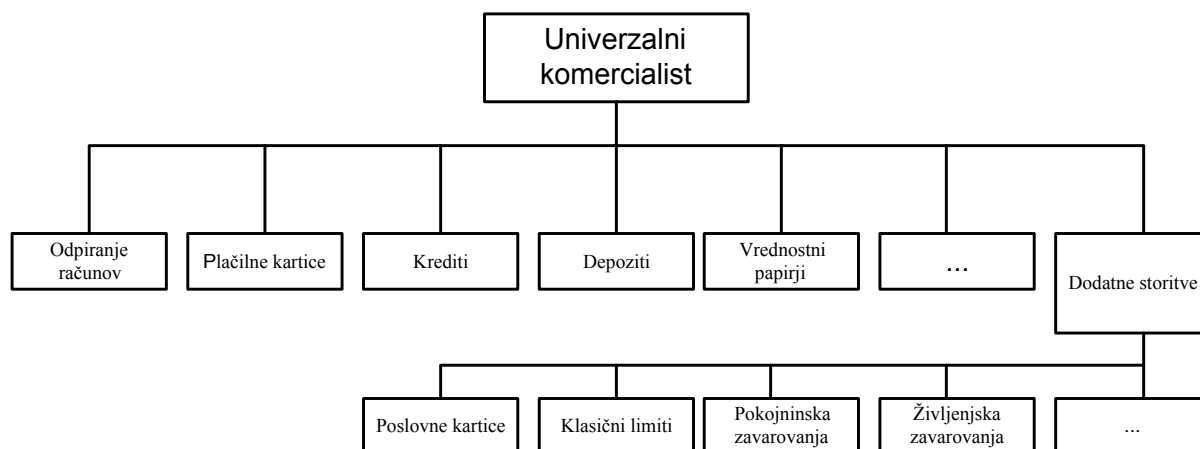
7.2 Model za izvajanja "Cross-selling-a" v univerzalni poslovalnici

Univerzalna poslovalnica je odgovorna za izvajanje bančnih in finančnih storitev za komitente. Komercialiste, ki izvajajo bančne storitve za občane je mogoče razdeliti v dve skupini: komercialiste blagajnike in komercialiste na univerzalnih okencih ter osebnih

obravnavah. Komercialist blagajnik je odgovoren samo za izvajanje blagajniškega posla in ne za dodatne delovne naloge, kot so odpiranje računov, prodajo plačilnih kartic itd. Njegova dodatna naloga je le, da komitentu zna svetovati, kje lahko opravi določeno bančno storitev. Komercialist pri osebnih obravnavah in univerzalnih okencih pa je odgovoren poleg izvajanja rednih delovnih nalog še za pospešeno trženje novih in dodatnih bančnih storitev. Pojma novih in dodatnih bančnih storitev je treba razlikovati. Pod pojmom nova bančna storitev gre razumeti storitev, ki jo banka uvede na novo. Takšen primer je pred kratkim uvedeno mobi bančno poslovanje. Pod pojmom dodatna bančna storitev pa razumemo storitev, ki jo banka izvaja že dal časa, vendar jo zaradi nekaterih razlogov določenemu komitentu ni uspešno ponudila.

Za izvajanje "Cross-selling-a" je v delu univerzalne poslovalnice, ki izvaja bančne storitve za občane v prvi vrsti odgovoren komercialist pri univerzalnem okencu in komercialist za osebno obravnavo. V nadaljevanju lahko oba tipa komercialistov poimenujemo univerzalni komercialist (slika 7).

Slika 7: Organizacijski model za izvajanje "Cross-selling-a" v univerzalni poslovalnici



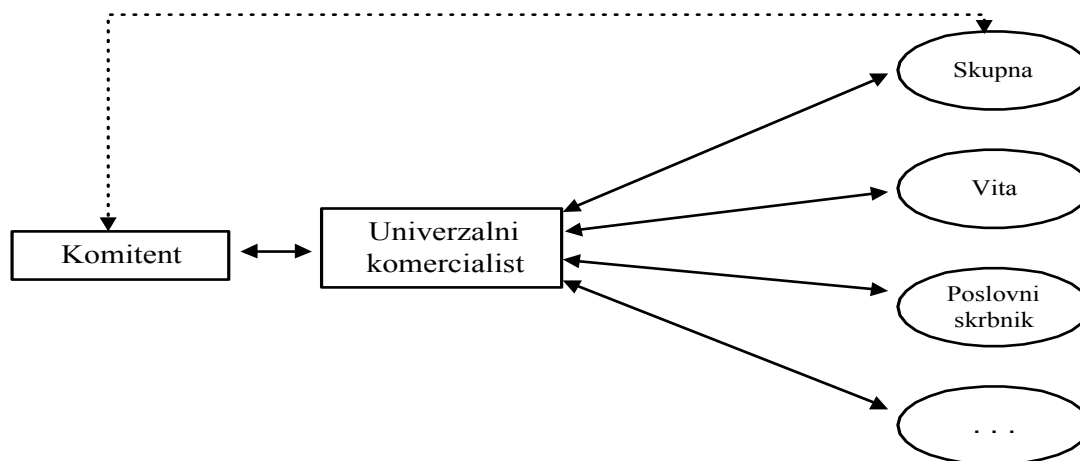
Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

Storitve, ki jih univerzalni komercialist izvaja, je mogoče razdeliti na dva segmenta. Prvi segment, kjer lahko govorimo o neposrednih storitvah, in drugi segment, kjer govorimo o posrednih storitvah. Prvi segment oziroma neposredne storitve univerzalni komercialist izvaja strokovno, za kar je tudi specializiran. V splošnem je univerzalni komercialist odgovoren za odpiranje računov, odobravanje plačilnih kartic, odobravanje kreditov, depozitov občanom, itd. Na tej ravni je pomembno, da je komercialist usposobljen, da pozna celoto paleto storitev in da z računalniškim programom predvidi, kaj lahko določenemu občanu še dodatno ponudi. Program mora komercialistu ponuditi popolne informacije o določenem komitentu. Na primer, kakšne je imel v zadnjem polletju povprečne mesečne prilive na račun, koliko je že zadolžen pri banki, katere plačilne kartice uporablja itd. Na osnovi teh podatkov komercialist oceni ali lahko komitentu ponudi vezavo depozita,odobritev limita, dodatno kreditno kartico in podobno.

Poleg obstoječih storitev je komercialist dodatno odgovoren še za izvajanje dodatnih storitev, kot so pokojninska in življenjska zavarovanja, odobravanje poslovnih kartic, klasičnih limitov in manjših kreditov podjetnikom in podjetjem, odobravanje akreditivov itd., v tem primeru govorimo o posrednih storitvah oziroma drugem segmentu storitev. Seveda pri tem ne mislimo, da bo univerzalni komercialist tudi operativno posegal v odobravanje dodatnih storitev, ampak bo občana, ki je na neki način kandidat za omenjeno storitev, le seznanjal o dodatnih storitvah banke. Komitentu (pri tem mislimo predvsem na podjetnike in direktorje manjših podjetji), ki bo za omenjene storitve zainteresiran, se kasneje ponudi podrobna predstavitev določene storitev od specializiranega komercialista za določeno področje.

Za posredne storitve je bistvenega pomena, da univerzalni komercialist zna seznanjati komitenta o možnih dodatnih bančnih storitvah, in kar je še bolj pomembno, potreben je pravilen pretok informacij med univerzalnim komercialistom in drugimi komercialisti oziroma službami, ki v banki ali z njo v povezavi izvajajo dodatne storitve. Potrebno je medsebojno sodelovanje zaposlenih. Tako banka ponudi celotno paleto bančnih storitev, kar za komitenta pomeni pridobivanje informacij o vseh bančnih storitvah na enem mestu.

Slika 8: Pretok informacij za medsebojno sodelovanje zaposlenih v univerzalni poslovalnici



Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

Univerzalni komercialist komitentu, ki se zanima za dodatne bančne storitve, razloži in pojasni, kaj za njega omenjena storitev pomeni in kaj bo z omenjeno storitvijo pridobil. Govorimo lahko o splošni predstavitvi bančne storitve.

Za podrobnejšo predstavitev dodatne storitve univerzalni komercialist naveže kontakt z določeno službo oziroma specializiranim komercialistom, ki opravlja omenjene storitve (slika 8). Komercialist, ki je specializiran za določeno storitev, po predhodnem obvestilu univerzalnega komercialista, naveže kontakt s komitentom za podrobno predstavitev storitve. Na primer, komitent, ki se zanima za dodatno pokojninsko zavarovanje, pridobi splošne informacije o pokojninskem zavarovanju od univerzalnega komercialista. Slednji komitentu izrazi željo, da je banka pripravljena, da mu pokojninsko zavarovanje podrobneje predstavi strokovna služba "Skupna". Univerzalni komercialist naveže kontakt s komercialistom v "Skupni", s katerim se dogovori za sestanek s komitentom. Na sestanku so navzoči tako komitent, univerzalni komercialist kot tudi komercialist iz "Skupne". Če se komitent odloči za dodatno pokojninsko zavarovanje, je univerzalni komercialist odgovoren za vse operativne posege v zvezi s pripravo pogodbe in nadaljnjim spremljanjem komitenta.

Postopek, naveden v zgornjem primeru, velja tudi, če bi šlo za življenjsko zavarovanje ali za odobravanje poslovnih kartic ali klasičnih limitov podjetnikom. Iz primera je mogoče tudi spoznati, da z več sestanki, na katerih so udeleženi tako komitent kakor tudi oba komercialista, univerzalni komercialist pridobi dodatno strokovno znanje s področja, za katerega ni sam odgovoren in tako lahko s časoma brez specializiranih komercialistom opravi popolno storitev (v našem primeru samostojno trži oziroma izvede pokojninsko zavarovanje).

7.3 Model za izvajanje "Cross-selling-a" v poslovalnici za gospodarske družbe in samostojne podjetnike

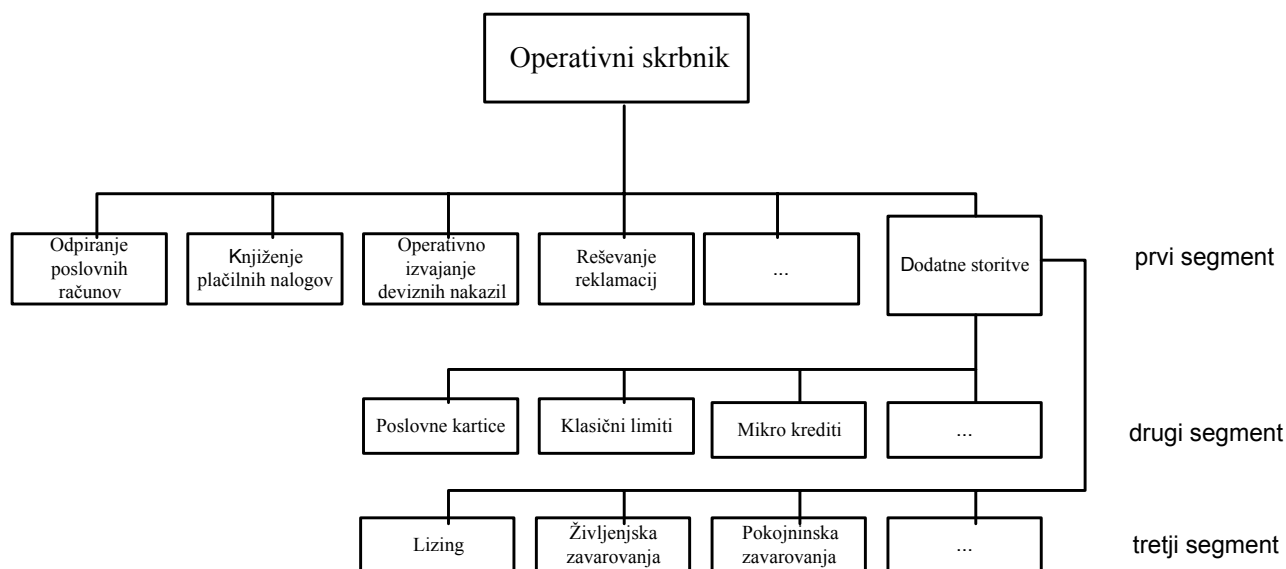
V poglavju 6, kjer smo analizirali obstoječe stanje organizacije poslovanja podružnice, je bilo opredeljeno, da so v poslovalnici za gospodarske družbe in samostojne podjetnike zaposleni poslovni skrbniki in komercialisti na terenu, medtem ko so komercialisti, zaposleni pri podjetniškem delu univerzalne poslovalnice, zaposleni v univerzalni poslovalnici. Omenjeni komercialisti imajo tudi naziv operativni skrbniki. Razlog za takšno imenovanje izvira iz vsebine njihovega dela. Za izvajanje modela bi bilo primernejše, da se tudi operativne skrbnike prerazvrsti v poslovalnico za gospodarske družbe in samostojne podjetnike. Glavni razlog je v tem, da tudi operativni skrbniki izvajajo storitve izključno za podjetja in podjetnike. Na osnovi tega bomo v nadaljevanju prikazali posamično dva model in sicer z vidika operativnega in poslovnega skrbništva. V tem delu lahko prvič opazimo razliko tudi v organizacijski strukturi podružnice.

7.3.1. Model za izvajanje "Cross-selling-a" v poslovalnici za gospodarske družbe in samostojne podjetnike z vidika operativnega skrbništva

Operativni skrbniki so odgovorni izključno za vodenje poslovnih računov podjetij in podjetnikov. Po vsebini svojega dela je v prvi vrsti odgovoren za ročno knjiženje plačilnih nalogov, za devizna nakazila v tujino, odpiranje poslovnih računov itd. (poglavje 6.1.2). To vsebino dela lahko poimenujemo prvi segment izvajanja bančnih storitev. Poleg osnovnih delovnih nalog je operativni skrbnik odgovoren tudi za prodajo bančnih storitev. Pri tem mislimo predvsem prodajo bančnih storitev podjetnikom in podjetjem.

Izvajanje "Cross-selling-a" pri operativnem skrbniku lahko razdelimo na tri segmente (slika 9). V prvi segment so vključene delovne naloge, za katere je operativni skrbnik v prvi vrsti odgovoren in jih lahko opravi sam brez neposredne povezave s katerokoli službo oziroma komercialistom na drugih ravneh banke. V drugi segment lahko vključimo naloge (trženje plačilnih kartic, odobravanje limitov), za katere operativni skrbnik ni izrecno specializiran. Zaradi tega mora sodelovati s poslovnim skrbnikom oziroma bonitetno službo v podružnici. Tretji segment pa so storitve, ki jih lahko operativni skrbnik izvaja le s pomočjo drugih služb v banki (na primer, pokojninsko zavarovanje za podjetnika ali vse zaposlene v določenem podjetju, življenjska zavarovanja itd.). Za tretji segment lahko rečemo, da je po vsebini identičen kot drugi segment pri univerzalnem bančniku.

Slika 9: Organizacijski model za izvajanje "Cross-selling-a" operativnega skrbnika



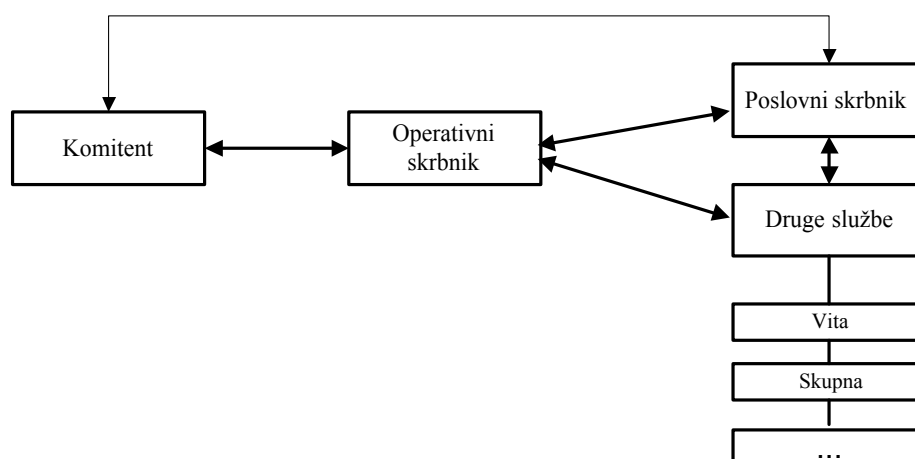
Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

Ker praviloma posamezne storitve glede na opredeljene segmente ne smemo ločevati po pomembnosti, lahko rečemo, da je za izvajanje "Cross-selling-a" v tem modelu bistveno medsebojno sodelovanje in pretok informacij med poslovnim skrbnikom in operativnim skrbnikom. Za popolno prodajo bančnih storitev drugega in tretjega segmenta mora imeti operativni skrbnik poleg ustreznega znanja tudi zadovoljiv računalniški program, ki mu bo dajal ustrezno informacijo o določenem podjetju oziroma podjetniku. Na primer, če gre za manjše podjetje, ali podjetnika mora imeti operativni skrbnik vpogled ali določeno podjetje ali podjetnik lahko pridobi poslovno kartico, klasični limit, kratkoročni kredit itd. V primeru, da je informacijsko omogočeno, lahko operativni skrbnik sam odobri omenjene bančne storitve brez sodelovanja s poslovnim skrbnikom. Operativni skrbnik je odgovoren tudi za druge bančne storitve, navedene v tretjem segmentu. Metodologija trženja je identična kot pri univerzalnem bančniku, zato tukaj tega ne bom ponavljal (poglavje 7.2).

V primeru, da operativni skrbnik ni sposoben samostojno v celoti ponuditi bančno storitev, stopi v kontakt s poslovnim skrbnikom. Slednji je odgovoren in tudi mora biti usposobljen za kompleksnejše naloge, kot so krediti, garancije, akreditivi in podobno. Razlog za takšen slučaj nastopi, ko informacijska tehnologija ni celovita ali da gre za resnično zahteven posel. V takšnih primerih operativni skrbnik usmeri komitentata k poslovnemu skrbniku na celoviti sestanek po poprejšnjem dogovoru. Če gre za nove bančne storitve (tretji segment) se operativni skrbnik poveže s komercialistom, ki je v določeni službi odgovoren za izvajanje storitev, za kar je tudi bolj specializiran.

Za popolno izvajanje "Cross-selling-a" pri operativnem skrbniku je bistven ustrezen pretok informacij med njim in poslovnim skrbnikom ter drugimi službami tretjega nivoja modela (slika 10).

Slika 10: Pretok informacij za medsebojno sodelovanje z vidika operativnega skrbništva



Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

Vzemimo primer podjetnika, ki fizično prinese v banko (k operativnemu skrbniku) plačilne naloge ali odda vlogo za odprtje še enega dodatnega poslovnega računa. Operativni skrbnik lahko v pogovoru s podjetnikom spozna, da le-ta nima poslovne kartice ali da ima težavo z likvidnostjo zaradi slabe plačilne discipline v njegovi panogi. Z računalniškim programom operativni skrbnik ugotovi, da je njegova boniteta takšna, da se mu lahko odobri poslovno kartico ali klasični limit v okviru njegove bonitete. Po kratkem pogovoru s podjetnikom glede prednosti poslovne kartice ali klasičnega limita operativni skrbnik lahko samostojno odobri omenjeni bančni storitvi. Če predhodno boniteta ni določena ali gre za kompleksnejšo bančno storitev, se operativni skrbnik poveže s poslovnim skrbnikom za pridobitev mnenja o odobritvi omenjene bančne storitve.

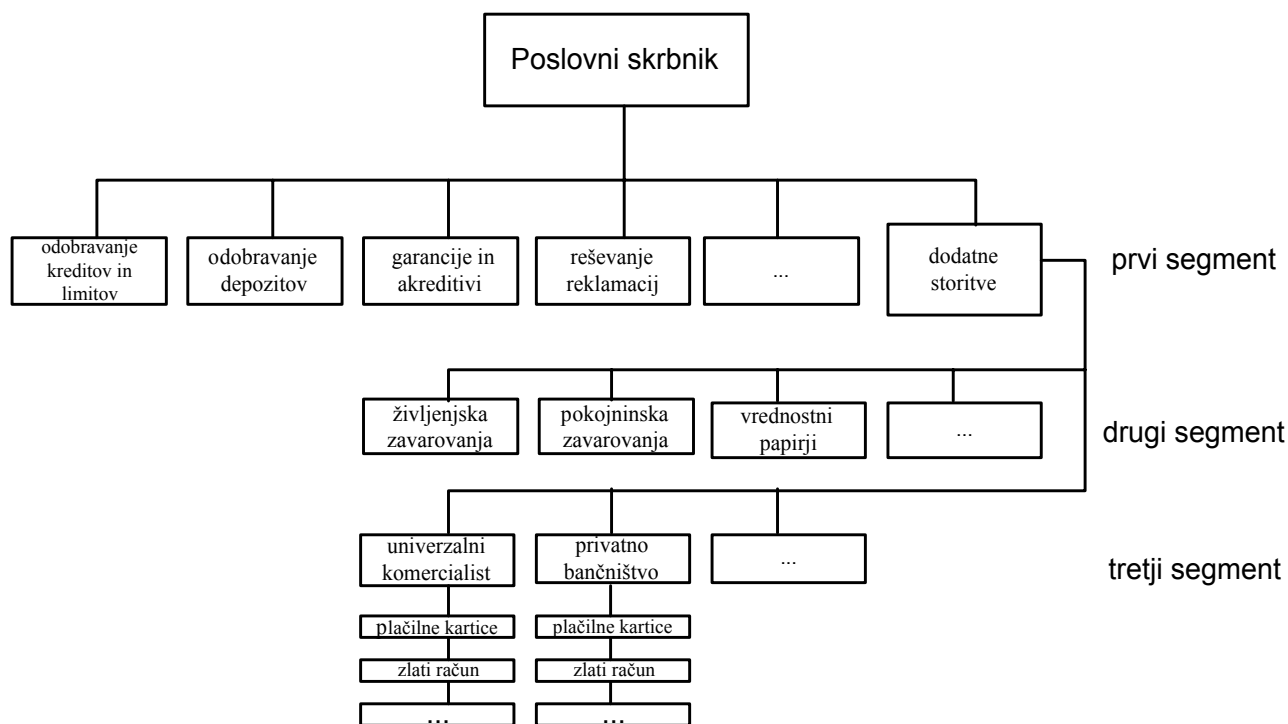
V primerih, ko gre za bančne storitve, kot so življenjsko ali pokojninsko zavarovanje, operativni skrbnik ravno tako lahko naveže kontakt s poslovnim skrbnikom ali se direktno obrne na pristojno službo. V primeru, da se operativni skrbnik poveže s poslovnim skrbnikom je ta odgovoren za nadaljnje ukrepanje glede predstavitve posamezne storitve in navezovanje stikov s posamezno službo, ki je specializirana za omenjene bančne storitve. Če se operativni skrbnik poveže neposredno s pristojno službo (na primer Skupna, Vita itd.), potem je poslovni skrbnik izločen. S tega primera je razvidno, da je za izvajanje "Cross-selling-a" operativni skrbnik odgovoren na neki način le za informiranje komitenta o bančnih storitvah in za odobravanje manj kompleksnejših bančnih storitvah. Komitent, ki je zainteresiran za določeno "kompleksnejšo" bančno storitev, se dogovori za sestanek s poslovnim skrbnikom, ki je usposobljen za odobravanje podjetniških bančnih produktov (kreditni, garancije, akreditivi itd.) ali s pristojno službo, ki se ukvarja z zavarovanjem.

7.3.2 Model za izvajanje "Cross-selling-a" v poslovalnici za gospodarske družbe in samostojne podjetnike z vidika poslovnega skrbništva

Kot je bilo že povedano v poglavju o analizi podružnice so v poslovalnici za gospodarske družbe in samostojne podjetnike zaposleni višji in samostojni komercialisti, ki so neposredno podrejeni vodji poslovalnice za gospodarske družbe in samostojne podjetnike. V banki imajo glede na naravo svojih nalog neuradno naziv poslovni skrbniki (v nadaljevanju). Ti so odgovorni za odobravanje kreditov, klasičnih limitov, poslovnih kartic, odobravanje depozitov, akreditivov, bančnih garancij, odkup terjatev, reševanje zahtevnih reklamacij itd. podjetjem, podjetnikom in interesnim združenjem. Skratka, odgovorni so za celovito izvajanje bančnih storitev podjetjem (poglavje 6.1.5). Za kakovostno opravljanje delovnih nalog morajo poznati operativno poslovanje banke, finančne kazalnike, branje bilanc in poslovnih izidov (zaključnih računov), finančni in poslovni vidik poslovanja podjetja in panoge, v katerem podjetje posluje. Princip organizacije poslovalnice je zgrajen tako, da ima vsak poslovni skrbnik pod svojim okriljem določeno število podjetij za katere opravlja zgoraj navedene bančne storitve. Tako se za kakršnokoli bančno informacijo ali pomoč, ki jo želi podjetje, obrne na svojega poslovnega skrbnika. Preprosto lahko rečemo, da poslovni skrbnik za podjetje pomeni prvi ali eden izmed finančnih in bančnih svetovalcev, ki jih ima podjetje v zunanjem okolju.

Poslovni skrbnik je poleg osnovnih delovnih nalog oziroma izvajanja bančnih storitev odgovoren tudi za izvajanje dodatnih bančnih storitev (slika 11). Za lažje razumevanje lahko osnovne bančne storitve opredelimo prvi segment, medtem ko dodatne bančne storitve drugega in tretjega. V drugi segment tako uvrstimo bančne storitve, ki se tudi neposredno nanašajo na podjetniški del, kot so dodatna pokojninska zavarovanja (Skupna), življenjska zavarovanja (Vita), portfeljske naložbe (vrednostni papirji) itd. Tretji segment pa so storitve, ki se nanašajo na poslovalnico za občane ali privatno bančništvo. Tu mislimo predvsem na podjetja, ki želijo za svoje zaposlene priskrbeti ugodnejšo bančno poslovanje.

Slika 11: Organizacijski model izvajanja "Cross-selling-a" z vidika poslovnega skrbnika



Vir. Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

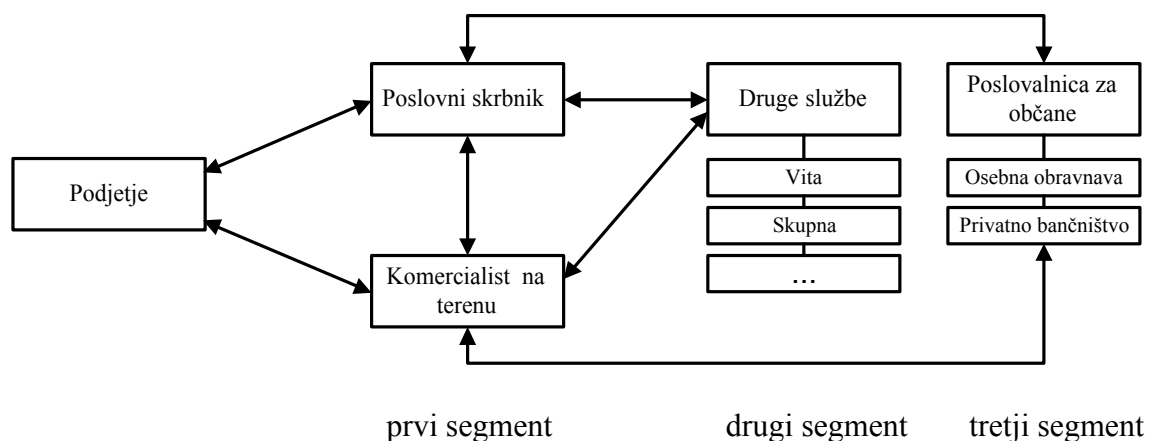
Za lažje razumevanje vzemimo dva primera za izvajanje omenjenega modela. Predstavljajmo si srednje veliko podjetje. Poslovni skrbnik, ki je odgovoren za omenjeno podjetje, na osnovi zahtevnejše analize o podjetju (dejavnost podjetja, število zaposlenih, finančna moč podjetja) spozna, da bi bilo primerno, da bi se lahko zaposleni življenjsko ali dodatno pokojninsko zavarovali. Po predhodnem kontaktu s podjetjem in primerno osebo se poslovni skrbnik dogovori za sestanek na sedežu podjetja. Poleg poslovnega skrbnika se sestanka lahko udeležita še komercialista iz služb, ki so odgovorne za zavarovanje. Sestanek bi moral biti zgolj informativne narave, kar pomeni, da podjetje spozna, ali bi bilo omenjeno zavarovanje primerno za njihove zaposlene ali ne. Če bi kasneje prišlo do izvedbe posla in sklenitve zavarovanja, bi bil za sklenitev le-tega (priprave pogodb) v sodelovanju s poslovnim skrbnikom odgovoren specializiran komercialist za zavarovanje. Skoraj identičen proces bi potekal v primeru, ko bi predstavljali vsebino posla vrednostnih papirjev.

Omenimo primer omenjenega podjetja še z vidika tretjega segmenta (slika 11). Na osnovi pogovora z direktorjem podjetja in finančne analize poslovni skrbnik lahko predvidi, da so zaposleni omenjenega podjetja lahko kandidati za osebno obravnavo v banki ali privatno bančništvo. Po enaki metodologije se poslovni skrbnik skupaj z univerzalnim komercialistom dogovori za sestanek z direktorjem podjetja o prednostih in ugodnostih osebne obravnave ali privatnega bančništva za zaposlene v podjetju in za samo podjetje. Če kasneje pride do realizacije dogovora je za celotno operativno izvedbo odgovoren univerzalni komercialist.

Iz obeh primerov oziroma iz drugega in tretjega segmenta je mogoče ugotoviti, da je poslovni skrbnik le neke vrste koordinator za izvedbo posla in je bistveni člen v komunikacijski verigi.

Slednje lahko utemeljim s tem, da poslovni skrbnik z vidika vsebine svojega dela skoraj dnevno stopa v kontakt s podjetji, ki jih tudi dobro pozna, tako samo podjetje kot tudi zastopnike oziroma direktorja podjetja. Enako lahko trdim tudi za samostojne podjetnike in interesna združenja. Kot v vseh, že prikazanih modelih je tudi v primeru izvajanja "Cross-selling-a" z vidika poslovnega skrbnika bistveno medsebojno sodelovanje in učinkovit pretok informacij (slika 12).

Slika 12: Pretok informacij za medsebojno sodelovanje z vidika poslovnega skrbnika



Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

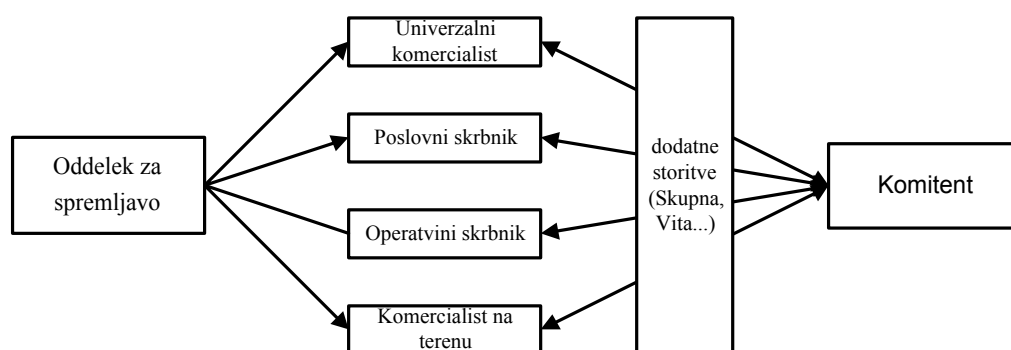
Med poslovnim skrbnikom in podjetjem poteka dvosmerna informacija (slika 12). Splošno rečeno podjetje kot interesent za bančne storitve in poslovni skrbnik kot svetovalec in navsezadnje prodajalec osnovnih bančnih storitev, za katere je v prvi vrsti odgovoren (prvi segment). Skladno z modelom izvajanja "Cross-selling-a" poslovni skrbnik podjetje seznanja še o dodatnih bančnih storitvah, ki bi podjetju koristil, v tem primeru govorimo o drugem in tretjem segmentu bančnih storitev. Zaradi tega poslovni skrbnik dodatno kontaktira s službami, ki prodajajo življenjska in pokojninska zavarovanja, vrednostne papirje, kot tudi s poslovalnico za občane za izvajanje osebne obravnave ali privatnega bančništva. Omenjene službe dajejo povratno informacijo poslovnemu skrbniku, kasneje, v primeru sklenitve pogodbe s podjetjem, pa omenjene službe neposredno komunicirajo s podjetjem.

Poleg poslovnih skrbnikov so v poslovalnici zaposleni tudi komercialisti na terenu. Pri svojem delu stopajo v stik tudi s podjetji, samostojnimi podjetniki in interesnimi združenji. Zagotovo drži, da v primeru manjših podjetij z nekaj zaposlenimi in samostojnimi podjetniki komercialist na terenu stopa neposredno v kontakt z direktorji omenjenih združb. V takšnih primerih lahko tudi komercialist na terenu predstavi popolno bančno storitev in naveže kontakt z omenjenimi službami drugega in tretjega segmenta z vključitvijo poslovnega skrbnika. Razlog, da se v tem primeru vključi tudi poslovni skrbnik, je, da se podjetju predstavijo tudi osnovne bančne storitve (prvi segment), za katere je poslovni skrbnik neposredno odgovoren.

7.4 Model izvajanja "Cross-selling-a" v oddelku za spremljavo

Oddelek za spremljavo poslovanja na ravni podružnice nima neposrednih stikov s komitenti. Zato je oddelek opredeljen kot tretji nivo za izvajanje "Cross-selling-a" (slika 6). Mora pa dajati ustrezno podporo komercialistom, ki s komitenti neposredno komunicirajo, in da njegovo pomočjo ustrezno izvajajo "Cross-selling". Zaradi tega je potrebno, da je oddelek ustrezno organiziran. Potreba po morebitni spremembi organizacije se lahko pokaže kasneje, ko se "Cross-selling" že izvaja. Tako se lahko z medsebojnim sodelovanjem pokaže potreba, da je treba v oddelek vključiti dodatnega referenta ali komercialista, ki bo neke vrste koordinator med referenti in komercialisti, ali celo ločitev oddelka na dva dela, in sicer analitični oddelek in oddelek za spremljavo plačil.

Slika 13: Pretok informacij za medsebojno sodelovanje v oddelku za spremljavo na nivoju podružnice



Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

Slika 13 prikazuje pretok informacij oziroma medsebojno sodelovanje med oddelkom in posameznim komercialistom. Na osnovi ustrezne organizacije oddelka lahko komercialisti ustrezno izvajajo modele, ki so bili v tem poglavju predhodno že opredeljeni. S tem komercialisti ustvarjajo učinkovito servisiranje bančnih storitve komitentom. Naloge oddelka za spremljavo smo opredelili v poglavju 6.1.6, ko smo analizirali podružnico Šiška-Bežigrad. Prav tako lahko predpostavimo, da je sedanja organiziranost oddelka za izvajanje "Cross-selling-a" ustrezna. Organizacija oddelka se lahko, če se pojavijo zahteve, po potrebi tudi spremeni.

7.5 Graditev celovitega modela za izvajanje "Cross-selling-a" na ravni podružnice

Z vidika delovnih mest posameznih komercialistov, ki dnevno komunicirajo s komitenti, sem predstavil model za izvajanje "Cross-selling-a" v univerzalni poslovalnici, model za izvajanje "Cross-selling-a" v poslovalnici za gospodarske družbe z vidika operativnega skrbništva,

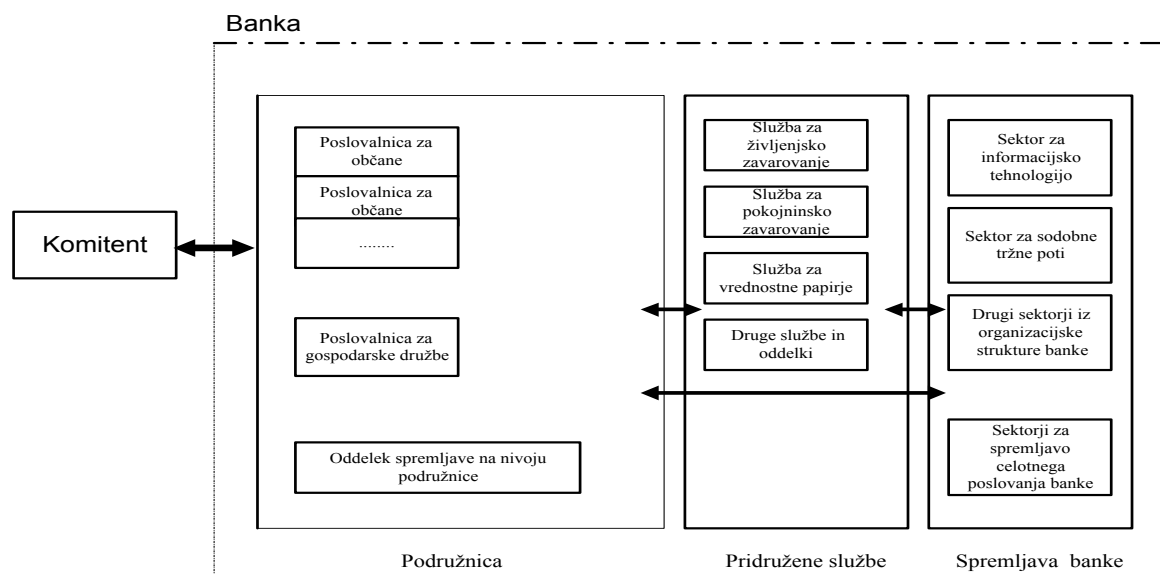
model za izvajanje "Cross-selling-a" v poslovalnici za gospodarske družbe z vidika poslovnega skrbništva in model za izvajanje "Cross-selling-a" oddelka za spremljavo poslovanja na nivoju podružnice. Modeli prikazujejo, kako lahko komercialisti z medsebojnim sodelovanjem učinkovito izvajajo bančne storitve celovitejše. Za ustrezno komunikacijo in sodelovanje je potrebna ustrezna organiziranost, da bo izvajanje potekalo nemoteno. Med univerzalnimi poslovalnicami je bila v model vključena le ena poslovalnica (identičnost). Enako kot v tej je treba tudi v drugih univerzalnih poslovalnicah zgraditi podoben model in v njih vzpostaviti organiziranost, ki bo omogočal izvajanje "Cross-selling-a".

S tem ko so modeli v okviru podružnice zgrajeni, lahko govorimo o izvajanju "Cross-selling-a" na ravni podružnice. Enaki ali vsaj podobni princip bi morala zgraditi vsaka posamezna podružnica Nove LB. S tem lahko opredelimo, da je Nova LB pričela celovito izvajati "Cross-selling" in šele nato se pokažejo morebitne potrebe po spreminjanju organizacije poslovanja Nove LB in njene organizacijske strukture.

Kljub navedenemu v nadaljevanju na osnovi omenjenih modelov prikazujem celoviti model (celovito podobo) za izvajanje "Cross-selling-a" na ravni podružnice (slika 14). Omenjeni model je neke vrste povzetek oziroma združitev prej predstavljenih modelov.

Iz modela razberemo, da komitent stopa v kontakt z banko v podružnici, v kateri posluje poslovalnica. V poslovalnicah so zaposleni komercialisti, ki opravljajo točno določene delovne naloge. Z vidika "Cross-selling-a" so bile delovne naloge opredeljene v modelih. V vsaki poslovalnici se izvajajo aktivnosti "Cross-selling-a", kar pomeni, da se navezujejo kontakti (medsebojno sodelovanje) z drugo poslovalnico. Poleg poslovalnic in njihovih komercialistov na nivoju podružnice deluje še oddelk spremljave poslovanja, ki skrbi, da poslovanje podružnice učinkovito deluje. Za učinkovito poslovanje podružnice skrbi tudi zaledje banke, v katerih delujejo službe za spremljavo tolarskega in deviznega poslovanja, zakladništvo, področje za poslovno koordinacijo, sektor za ocenjevanje investicij itd. na ravni celotne banke (poglavje 5). Omenjene službe so posredni dejavnik za izvajanje "Cross-selling-a". Med njimi je očitnejši Sektor za sodobne tržne poti, ki v skladu z razvojem banke postaja ključni člen za izvajanje "Cross-selling-a", saj komitenti vse bolj uporabljajo elektronsko bančništvo.

Slika 14: Celovit model podružnice za izvajanje "Cross-selling-a"



Vir: Prirejeno po internih gradivih Nove LB, 2003

8 PROCES UVAJANJA MODELA "CROSS-SELLING"

Po analizi obstoječega stanja organizacije poslovanja podružnice in prikazu modela za izvajanje "Cross-selling-a" je za začetek uvajanja modela potrebno veliko naporov, da se bo model v praksi začel uresničevati. Uvajanje "Cross-selling-a" pomeni začetek spreminjanja organizacije, ki se kaže v spreminjanju medsebojnih razmerjih med zaposlenimi. S spreminjanjem organizacije se spremenijo zaposleni. Spremenijo se njihove sposobnosti, znanje, vedenje in podobno. S tem se spreminja tudi kultura v banki ali, drugače povedano, za učinkovito spreminjanje organizacije in učinkovito izvajanje "Cross-selling-a" je potrebna ustrezna organizacijska kultura. Treba je izvesti projekt, ki bo zagotavljal postavitve "Cross-selling-a" v banko.

V nadaljevanju bo delo vsebovalo opis procesa, ki je za vzpostavitev modela nujen. Proces je sestavljen iz treh delov. Najprej bodo opisane faze za začetek uvajanja modela. Sledila bo predstavitev oblikovanja projekta. Za uspešnost projekta je potrebna ustrezna kultura, ki bo ta projekt podpirala.

8.1 Faze za začetek uvajanja modela

S fazami želim prikazati aktivnosti, ki so potrebne za začetek izvajanja modela v praksi. Aktivnosti so razdeljene na pet faz, ki si sledijo v logičnem zaporedju od same predstavitve modela pa vse do kontrole, ki pomeni ugotavljanje odstopanj pri izvajanju modela. Med vsemi fazami zavzema pomembno mesto druga, ki opredeljuje oblikovanje projektne skupine, ter tretja faza, ki se nanaša na organizacijsko kulturo. O oblikovanju projektne skupine in o njeni organizacijski kulturi bomo govorili v nadaljevanju dela. Faza, ki opredeljuje izvajanje modela, pomeni dejanski začetek izvajanja modela. Hkrati pa pomeni, da je za začetek izvajanja modela potrebno izpolniti vsaj vse predhodne faze.

1. Faza - Predstavitve modela vodstvu podružnice:
 - predstavitev vsebine in metoda izvajanja "Cross-selling-a";
 - potrditev predloga in odobritev zahtev, ki so potrebni za začetek izvajanja modela od vodstva podružnice.

2. Faza - Priprava plana za postavitev modela:
 - oblikovanje projektne skupine;
 - razporeditev del in odgovornosti med člane projektne skupine;
 - priprava kratkoročnih in dolgoročnih ciljev.

3. Faza - Aktivnosti, ki so potrebne za začetek izvajanja modela:
 - predstavitev "Cross-selling-a" zaposlenim v banki (prednosti, vsebina, način izvajanja);
 - opredelitev novih oziroma dodatnih delovnih nalog in odgovornosti zaposlenih;
 - dodatno izobraževanje (delavnice), temu primerna prerazporeditev zaposlenih;
 - razvoj računalniške podpore za izvajanje "Cross-selling-a" (vključitev službe za razvoj informacijske tehnologije).

4. Faza - Izvajanje "Cross-selling-a":
 - dejanski začetek izvajanja "Cross-selling-a";
 - izdelava poročil o rezultatih izvajanja.

5. Faza - Kontrola izvajanja modela:
 - namenjena je za ugotavljanje ali se uresničeni in doseženi rezultati izvajanja ujemajo s planiranim (iskanje odmikov uresničenega s planiranim);
 - na začetku izvajanja modela so potrebne pogostejše (tedenske) kontrole. Potrebne bodo določene analize, na osnovi katerih se bodo ugotavljale potrebe po dodatnih spremembah.

8.2 Oblikovanje projektne skupine

8.2.1 Opredelitev projekta

V literaturi lahko pri različnih avtorjih najdemo različno pojmovanje projekta, ki se med seboj bistveno ne razlikuje. Avtorji različno poudarjajo le značilnosti projektov. Burke (Burke, 1999, str. 9) opredeljuje projekt kot celoto aktivnosti, ki potekajo v logičnem zaporedju, skladno s ciljem, ki ga je določil naročnik. Kot nekatere značilnosti projekta omenja življenjski cikel medsebojno povezanih aktivnosti in konflikte. Projekt lahko opredeljujemo tudi kot zaključeno celoto med seboj povezanih aktivnosti, ki ima svoj cilj in se v isti vsebini in obliki ne ponavlja (Frame, 1999, str. 5).

Iz definicij posameznih avtorjev projekta izhaja nekaj skupnih ugotovitev:

- projekt je sestavljen iz med seboj povezanih in odvisnih dejavnosti;
- ima svoj življenjski cikel z določenim začetkom in koncem;
- je glede izvedbe enkratni in neponovljiv;
- je ciljno usmerjen.

Vsak projekt ima svoj namen, ki pove, kaj hočemo z njim doseči oziroma kam želimo priti, in cilj, ki ga razumemo kot način, kako bomo ta namen dosegli. Namen je lahko določen kot povečanje tržnega deleža, če bodo doseženi cilji projekta. Cilj projekta za dosego njegovega namena pa je reorganizacija poslovanja banke za celovito ponudbo bančnih storitev z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih.

8.2.2 Faze izvajanja projekta

Za vsak projekt je značilno, da gre skozi več razvojnih faz, ki jih skupno opredelimo kot življenjski cikel. Zaradi različne vsebine projektov se v praksi za vsak življenjski cikel uporabljajo različne členitve na faze, razlikujejo se tudi njihova poimenovanja. Pri našem proučevanju je projekt sestavljen iz naslednjih faz: začetek projekta, planiranje, organiziranje, kontroliranje in zaključek projekta (Frame, 1999, str. 6).

Na začetku projekta je treba ugotoviti in definirati problem, ki naj ga projekt reši. Treba je določiti namen in cilje projekta ter postaviti merila za ocenjevanje uspešnosti projekta. O namenu in cilju specialističnega dela smo že govorili.

Planiranje projekta je določanje njegovih ciljev, ki ustrezajo namenu, kot ga določi naročnik. Prav tako pomembno je določanje dejavnosti ter planiranje rokov, stroškov, sredstev in zaposlenih.

Sledi organiziranje, ki zajema predvsem oblikovanje različnih skupin in posameznikov, ki sodelujejo pri projektu. Izvajanje projekta bo lahko učinkovito le pri dobro strukturirani in

organizirani projektni organizaciji, katere projektno usposobljenost lahko ocenjujemo na treh nivojih: na nivoju posameznikov, ki se vključujejo v projekt, na timskem nivoju ter na nivoju organizacije.

Organiziranju sledi kontrola doseganja ciljev, ki jih je postavil naročnik. Pogosto jo imenujemo kontrolo učinkov ali kontrolo kakovosti, kontrolo rokov in kontrolo stroškov. S kontrolo nasploh razumemo spremljanje izvedbe, primerjavo s planiranim, ugotavljanje odstopanj in predlog ukrepov.

Faza zaključka projekta se po navadi izvrši v dveh korakih: v prvem gre za odločitev, ali je projekt potrebno zaključiti, in v primeru, da je odgovor pozitiven, nastopi drugi korak, to je izvršitev odločitve. Odločitev za zaključek projekta se lahko sprejme zato, ker so doseženi vsi cilji in dokončane vse naloge projekta.

8.2.3 Projektna kultura

Eden od pomembnih dejavnikov uspešnega izvajanja projektov v podjetjih je ustrezna projektna kultura, ki je del celotne organizacijske kulture podjetja. Pod pojmom organizacijska kultura razumemo celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način vedenja in odzivanja na probleme v določeni organizaciji.

Na projektno kulturo najbolj vpliva odnos vodilnega managementa do projektov, sodelovanje projektnih in funkcijskih managerjev ter neoviran pretok informacij v podjetju. Le v primeru, da v podjetju vlada ustrezna projektna kultura, ki pospešuje timsko delo, sodelovanje, zaupanje in ustrezno komunikacijo, bo ravnanje projektov lahko uspešno in učinkovito. Če se celotno podjetje ne zaveda pomembnosti projektov za obstoj podjetja in v primeru, da projektna kultura ni dovolj razvita, to otežuje izvajanje projektov in delo projektnih managerjev, povzroča nezadovoljstvo izvajalcev in slabšo učinkovitost izvajanja. V takem primeru je treba razmisliti o spremembi in razvoju organizacijske kulture v smeri, ki bo spodbudno vplivala tudi na projektno kulturo in s tem na ravnanje pri projektih (Burke, 1999, str. 9).

Na projektno kulturo v podjetju vplivajo različni dejavniki. Najpomembnejše med njimi lahko strnemo v naslednje štiri skupine (Hauc, 2002, str. 23):

- ustrezna ali neustrezna organizacijska struktura, kjer ne nastopajo več samo standardne organizacijske enote;
- odnos vodstva podjetja do projektov;
- odnos funkcijskih vodij do projektov, ki odgovarjajo za redni proces in podporo projektom;
- ustrezna komunikacija in prost pretok informacij. Zaradi fleksibilnosti projektne organizacije je potrebno tudi neformalno komuniciranje mimo hierarhične strukture.

Ker želimo v našem primeru s projektno skupino uvesti izvajanje "Cross-selling-a", ki vpliva na organizacijo poslovanja banke, je pomembno, kakšna bo projektna kultura. Spreminjane organizacije pomeni tudi spreminjanje organizacijske kulture. Zaradi tega je potrebno že med člane izvajanja projekta oblikovati ustrezno kulturo, ki se med samim uvajanjem modela prenaša na druge zaposlene, kjer se bo model izvajal. Pomeni, da je projektna skupina tista, ki bo poleg uvajanja "Cross-selling-a" vodila tudi proces oblikovanja ustrezne organizacijske kulture vseh zaposlenih.

9 SKLEP

V današnjem obdobju in tudi v prihodnosti bo vse bolj pomembna učinkovitost poslovanja banke. V skladu z družbenim razvojem komitenti prihajajo v banko z vedno večjimi zahtevami in potrebami. Banke pa morajo tem zahtevam in potrebam ustrezno ustreči. Ključna konkurenčna prednost banke bo ustrezna organiziranost, ki se bo kazala v tem, kako kvalitetno bodo zaposleni znali izvajati storitve za komitenta, ali bodo pri tem prilagodljivi in ali bodo ponudili komitentu natanko tisto storitev, ki jo potrebujejo oziroma pričakujejo v ustrezni kakovosti (Vozel, 1999, str. 11).

Tako kot v podjetju je tudi v tržnem gospodarstvu od same banke odvisen njen obstoj in razvoj. Banka, če želi preživeti, se bo morala neprestano reorganizirati oziroma spreminjati organizacijo in spreminjati način poslovanja v smeri prilagajanja komitentom. V nasprotnem primeru bo občutila posledice odhajanja komitentov h konkurenčnim bankam. Uspeh banke bo nedvomno odvisen predvsem od tega, ali se bo banki posrečilo zadovoljiti potrebe in pričakovanja komitentov in s tem ne le obdržati, ampak tudi povečati tržni delež.

Temeljni cilj dela je bil predlagati organizacijo poslovanja banke, ki bo omogočala celovitejšo ponudbo bančnih storitev s tesnejšim medsebojnim sodelovanjem zaposlenih v banki. S tem ne mislim na organizacijo poslovanja banke kot celote, ampak le na tisti njen del, ki posluje v poslovni mreži. Prikazal sem organizacijo poslovanja za izvajanje "Cross-selling-a" v podružnici Šiška-Bežigrad, ki deluje kot ena izmed štirinajstih podružnic v Novi LB.

Skladno s ciljem tega dela sem najprej prikazal splošne opredelitve organizacije, kaj organizacija pomeni in kako organizacijo opredeljujejo različni avtorji. Pojasnjeni so bili različni situacijski dejavniki, ki vplivajo na nenehno spreminjanje organizacije.

Ker je cilj dela proučevanje reorganizacije banke za medsebojno sodelovanje zaposlenih za celovitejšo ponudbo bančnih storitev (Cross-selling), sem na splošno opredelil značilnosti bank in njihovo organizacijo. Ker se organizacija ves čas spreminja tudi v bankah, sem v nadaljevanju opredelil vzroke za spreminjanje organizacije, proces spreminjanja ter na kratko odpore, do katerih prihaja s spreminjanjem organizacije.

Tako kot vsako podjetje se tudi banka spoprijema s konkurenco. Najboljši način za ohranjanje in povečanje tržnega deleža je izvajanje "Cross-selling-a". Navedeni so bili razlogi za vpeljavo, opredelitev in kako ta vpliva na organizacijo. Za izvajanje "Cross-selling-a" mora banka poslovanje ustrezno organizirati, kar pomeni organizacijo spremeniti. Glede na to sem analiziral obstoječe stanje organizacije poslovanja podružnice in podal predlog za možne izboljšave.

Na osnovi prikazane analize organizacije poslovanja podružnice Šiška-Bežigrad, ki je dala odgovor na vprašanje pomanjkljivosti in predlog možnih izboljšav, je sledila predstavitev modelov organizacije poslovanja za izvajanje "Cross-selling-a". Delo zaključuje predstavitev procesa uvajanja modelov v praksi, v katerem sem poudaril oblikovanje projektov in njegove kulture.

Na podlagi analize obstoječe organizacije banke in načinov za spreminjanje organizacije lahko povzamem, da je v bankah potrebno nenehno spreminjanje organizacije. Zaradi sprememb v okolju morajo danes banke nenehno spreminjati organizacijo z namenom, da bi znižali stroške, povečale zadovoljstvo komitentov (kakovost storitev) in povečale odzivnost na tržne spremembe (povečanje tržnega deleža). Komitenti imajo vedno več pogajalskih moči, zahtevajo individualno obravnavo, hitrost in prilagoditev storitev, kar pomeni, da ni več možno vztrajati pri organizaciji, v kateri se posamezna služba specializira le za določeno vrsto posla pač pa je treba zaradi pričakovanja komitentov ter doseganja njihovega zadovoljstva kot nove temeljne usmeritve banke med službe vzpostaviti odprtost in medsebojno sodelovanje. Iz povedanega lahko sklenem, da okolje od banke zahteva usmeritev h komitentu, kar pomeni, da specializacija, s katero so včasih banke povečevale učinkovitost, ni dovolj.

Preusmeritev od osredotočenosti navzven k zadovoljevanju potreb komitentov je privedla, da zaposleni niso več samo specialisti za posamezno nalogo, ampak tudi generalisti, ki pri svojem delu medsebojno sodelujejo ter premagujejo meje oddelkov. Metoda, ki omogoča osredotočenost zaposlenih navzven, je izvajanje "Cross-selling-a", ki vpliva tudi na organizacijo poslovanja. Ugotavljam, da je ravno zaradi medsebojnega sodelovanja zaposlenih za celovitejšo ponudbo storitev v poslovni mreži banke potrebna organska organizacija, medtem ko je v delih banke, ki ne poslujejo s komitenti, ustrežnejša mehanska organizacija. Spreminjanje organizacije, katere povzročitelj je "Cross-selling", dolgoročno ni nujno, da je omejen le na poslovno mrežo banke, saj je njegov namen sodelovanje vseh zaposlenih v banki. To zahteva podporo vodstva, spremembo organizacije ter organizacijske kulture banke.

LITERATURA

1. Bobek Dušan: Sodobna banka. Maribor: Obzorja, 1989. 179 str.

2. Bobek Dušan: Organizacija in poslovanje banke. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1995. 230 str.
3. Burke Rory: Project Management: Planning and Control Techniques. New York: John Wiley&Sons, 1999. 343 str.
4. Carnall A. Colin: Managing Change in Organisations. Harlow: Prentice Hall Europe, 1999. 277 str.
5. Dimovski Vlado: Bančništvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 74 str.
6. Frame J. Davidson: Project Management Competence; Building Key Skills for Individuals, Teams and Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999. 232 str.
7. George M. Jennifer, Gareth R. Jones: Organizational Behavior. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1999. 724 str.
8. Graddy B. Duane, Spencer H. Austin: Managing Commercial Banks. Virginia: Prentice Hall, 1990. 769 str.
9. Grenko Barbara: Razvojni trendi v evropskem bančništvu. Bančni vestnik, Ljubljana, 49 (2000). 7, 65-69 str.
10. Hammer Michael, Stanton Steven: The Reengineering Revolution. New York: Harper Collins Publishers, 1995. 336 str.
11. Hauc Anton: Projektno vodenje. Ljubljana: Projektna šola, Ekonomska poslovna fakulteta, 2002. 336 str.
12. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 410 str.
13. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna Založba Slovenije, 1991. 176 str.
14. Levine R. Staurt, Crom A. Michael: The Leader in You, How to Win Friends, Influence People and Succeed in a Changing World. New York: Dale Carnegie & Associates Inc., 1993. 184 str.
15. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 9 str.
16. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 325 str.
17. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 367 str.
18. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1983. 400 str.

19. O' Brien A. James: Management Information System. Boston: McGraw-Hill, 1996. 623 str.
20. Ribnikar Ivan: Finančne institucije. Bančni vestnik, Ljubljana, 45 (1996), 12, str. 43-45.
21. Richardson Linda: Bankers in The Selling Role. New York: Published by John Wiley & Sons, Inc., 1984. 177 str.
22. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
23. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
24. Schermerhorn R. John: Management. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1996. 524 str.
25. Stephen P. Robbins: Managing Today. New York: Prentice-Hall, Inc., 2000. 650 str.
26. Svetina Andrej, Voljč Marko: Evropsko bančništvo na prepihu: Globalizacija in banke v EU. Bančni vestnik, Ljubljana: 49, 3, 2000. 17-22 str.
27. Vozel Aleksander: Kako preveriti poslovne procese v banki? Bančni vestnik, Ljubljana: 48 (1999) 7-8, 10-14 str.
28. Wilson Richard: Strategic Marketing Management. New York: The Dryden Press, 1999. 827 str.

VIRI

1. Bank of Japan, branches
(URL: <http://www.boj/map/map02.html>), Bank of Japan.
2. Interna gradiva Nove Ljubljanske banke, d. d., Ljubljana, 2003.
3. Novi razvojni koraki, Nova Ljubljanska Banka, d. d., Ljubljana, 2002.
4. Number of banks in EU.
(URL: <http://www.ecb.int/stat/mfi/mfi.htm>), ECB.
5. Number of unit banks and banks with branches, United States, 1966-2002.
6. Pravilnik o organizaciji Nove Ljubljanske banke, d. d., Ljubljana. Ljubljana: Nova Ljubljanska banka, d. d., Ljubljana, 2003. 60 str.
7. Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest Nove Ljubljanske banke, d. d., Ljubljana. Ljubljana: Nova Ljubljanska banka, d. d., Ljubljana, 2003. 45 str.
8. Združenje bank Slovenije: Kaj vemo o bančnih poslih ? Ljubljana: 2003. 32 str.
9. Združenje bank Slovenije: Zakon o bančništvu. Ljubljana: Uradni list RS, 1999. 166 str.

