

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN NOTRANJEGA TRŽENJA PRI UVAJANJU PROJEKTA CRM  
V NOVO KBM d.d., PODROČJE NOVA GORICA**

Ljubljana, junij 2003

LAURA URŠIČ

## **IZJAVA**

Študentka **URŠIČ LAURA** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **dr. DANIJELA STARMANA** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. 6. 2003

Podpis:

# Kazalo

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Razvoj bančnega poslovanja v smeri upravljanja odnosov s strankami</b> .....	<b>2</b>
2.1. Trženje in kakovost storitev .....	2
2.2. Poslovanje v sodobnem bančništvu.....	3
<b>3. Upravljanje odnosov s strankami v bančnem poslovanju</b> .....	<b>5</b>
3.1. Opredelitev upravljanja odnosov s strankami .....	5
3.2. Proces CRM .....	8
3.2.1. Koristi in težave CRM.....	9
3.3. Tehnologija CRM.....	11
3.4. Potek uvajanja projekta CRM v banko .....	12
3.5. Dejavniki uspeha .....	13
3.6. Prihodnost poslovanja s CRM .....	14
<b>4. Notranje trženje kot pomemben dejavnik uvajanja projekta CRM</b> .....	<b>14</b>
4.1. Pomen bančnih delavcev za poslovanje.....	14
4.2. Opredelitev notranjega trženja.....	15
4.2.1. Kultura podjetja .....	16
4.2.2. Trgi storitvenega podjetja.....	17
4.2.3. Soodvisnost notranjega in zunanjega trženja .....	18
4.2.4. Trženjski splet .....	19
4.3. Povezava notranjega trženja z upravljanjem odnosov s strankami .....	19
4.4. Ocenjevanje ravni notranjega trženja .....	20
<b>5. Projekt CRM Nove Kreditne banke Maribor</b> .....	<b>22</b>
5.1. Predstavitev Nove KBM in bančnega Področja Nova Gorica.....	22
5.2. Postopek uvajanja projekta CRM v banko.....	24
<b>6. Empirična raziskava med vodilnimi osebami in bančnimi delavci</b> .....	<b>25</b>
6.1. Opredelitev problema in ciljev raziskave .....	25
6.2. Opredelitev raziskovalnih hipotez .....	25
6.3. Načrtovanje raziskave.....	27
6.3.1. Oblikovanje vprašalnika.....	27
6.3.2. Določitev vzorca in zbiranje podatkov.....	28
6.4. Analiza in interpretacija rezultatov raziskave .....	29
6.4.1. Sestava vzorca .....	29
6.4.2. Analiza odgovorov anketiranih oseb in predstavitev možnih predlogov za izboljšanje notranjega trženja.....	30
6.4.3. Preverjanje raziskovalnih hipotez.....	37

6.5. Priporočila Novi KBM, Področje Nova Gorica .....	40
<b>7. Sklep .....</b>	<b>41</b>
<b>8. Literatura.....</b>	<b>43</b>
<b>9. Viri .....</b>	<b>45</b>

## **Priloge**

## 1. Uvod

Današnja stranka bančnega poslovanja ni več kar je bila, postaja vse zahtevnejša, bolj informirana, predvsem pa finančno izobražena. Pozna ponudbe različnih bank, njihove konkurenčne prednosti, njihov ugled in pripravljenost na graditev dolgoročnih odnosov. Ve, česa si želi, in to mora biti v skladu z njenimi finančnimi potrebami in pričakovanji, svoje želje zna povedati jasno in odločno. Od finančnih svetovalcev pričakuje, da bodo pristopali strokovno in hkrati prijateljsko, saj želi vzpostaviti kakovosten in zaupanja vreden odnos. Želi biti v središču pozornosti in hkrati zadovoljna ter ponosna na izbrano banko. Bančni predstavniki ji morajo ponujati več, kot bi jim konkurenčni, predvsem pa ji morajo posredovati izčrpne in ažurne informacije o katerikoli bančni storitvi, in to brez čakanja. V pričakovanju gradnje njenega zadovoljstva pričakuje storitve, ki bodo prilagojene po meri. Ob prvem nezadovoljstvu pa bo za vedno odšla iz banke in svoje nezadovoljstvo zaupala drugim. Spremenjeno podobo bančne stranke sem poskušala nazorno prikazati s pismom predstavljenim v prilogi (priloga št. 1) (Izpod strankinega peresa..., 1997, str. 21).

Nenehno prilagajanje in zadovoljevanje vedno večjih zahtev strank je privedlo do tega, da so banke začele uvajati nov, drugačen pristop do svojih strank. Koncept, ki ta pristop omogoča, je upravljanje odnosov s strankami ali Customer Relationship Management (CRM) in je v vseh slovenskih bankah v fazi intenzivnega uvajanja. Gre za novo dimenzijo razmišljanja in servisiranja strank, za pristop, kjer se dejansko vse vrti izključno okoli njih. Z izboljšavo koncepta je mogoče povečati možnost komunikacije s pravo stranko, zagotoviti prave ponudbe po pravi tržni poti in ob pravem času. Tako razmišljanje predstavlja skorajda revolucionarno spremembo v primerjavi s »klasičnim« trženjem, kjer je delo osredotočeno izključno na bančni storitvi. Omogoča pridobitev novih strank, predvsem pa ohranitev obstoječih z usmerjanjem poslovanja na zadovoljevanje njihovih potreb in povečevanje stopnje lojalnosti. Bistveno vlogo ob uvajanju CRM imajo vodilne osebe banke, bančni delavci, dobro načrtovani procesi in ustrezna tehnologija (Interna gradiva Nove Kreditne banke Maribor d. d.).

Da bi bila banka s konceptom CRM uspešna na zunanjem trgu, mora najprej zadovoljiti želje in potrebe bančnih delavcev kot notranjih porabnikov, saj so ti tisti, ki morajo spremembe v poslovanju sprejeti in hkrati zadovoljiti zahteve zunanjih porabnikov, torej strank. Osnovni namen diplomskega dela je v obdobju prehoda na nov način poslovanja raziskati in opredeliti mesto notranjega trženja znotraj banke Nove Kreditne banke Maribor, in sicer za bančno Področje Nova Gorica, kjer je banka najprej začela z uvajanjem koncepta CRM. Posebej me zanima, do kolikšne mere so ocene meril notranjega trženja usklajene med vodilnimi osebami banke in bančnimi delavci ter s tem stopnja strinjanja notranjega bančnega delavca s posredovano vizijo banke, s pooblastili, z motivacijo, s programi izobraževanja, z zaupanjem in z upravljanjem s spremembami, ki so potrebni in prvi pogoj za uspešno poslovanje ter posledično zadovoljevanje potreb zunanjega porabnika. Na tej osnovi bom lahko predlagala

banki možne ukrepe za nadaljni razvoj notranjih porabnikov v smeri, ki bodo pripomogli k uspešni uvedbi strategije CRM.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. Prvo poglavje, uvod, je namenjeno predstavitvi problematike in vsebine diplomskega dela. Drugo poglavje zajema predstavitev pomena upravljanja odnosov za sodobno bančno poslovanje oziroma prehod do osredotočenosti poslovanja na stranke in kratko opredelitev značilnosti storitev. Tretje poglavje vsebuje predstavitev osnovnega koncepta CRM, ciljev poslovanja, značilnosti, opredelitev načel, ki jih je potrebno upoštevati ob uvajanju projekta in predstavitev modela CRM. Četrto poglavje temelji na predstavitvi notranjega trženja in pomenu zaposlenih, predstavljena pa so tudi merila za ocenitev ravni notranjega trženja, ki so kasneje raziskana na konkretnem primeru. Peto poglavje je namenjeno predstavitvi celotne banke Nove KBM in bančnega Področja Nova Gorica ter na kratko procesu uvajanja projekta CRM, narejenega za celotno banko, katerega namen je označiti fazo trenutnega nahajanja banke.

S šestim poglavjem se s predstavitvijo raziskave preide s teoretičnega na empirični del. Celotna Nova KBM je še v fazi uvajanja prodajno - trženjske strategije v poslovanje in se še ni osredotočila na bančne delavce kot pomembne izvrševalce poslovne kulture. Slednje obsega nadaljevanje diplomskega dela. Vprašalnik se nanaša na vodilne osebe banke in bančne delavce Področja Nova Gorica, pred samo izvedbo ankete so predstavljene izhodiščne hipoteze, nato načrt raziskave, nazadnje pa rezultati analize in preverjanje hipotez. Slednje je predstavljeno le za bančne delavce, saj imajo ti ključno vlogo pri poslovanju z zunanjim trgom. V sklepu so na kratko opredeljene glavne ugotovitve pomena notranjega trženja za strategijo CRM.

## **2. Razvoj bančnega poslovanja v smeri upravljanja odnosov s strankami**

### **2.1. Trženje in kakovost storitev**

Storitveni sektor je v zadnjih letih dosegel velik vzpon in postal pomemben oziroma dominanten del gospodarstva vseh razvitih držav (Potočnik, 2000, str. 12) ter poglavitni tvorec nove vrednosti. Kotler je opredelil storitev kot »*dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli*« (Kotler, 1996, str. 464). Za storitve so značilne štiri glavne lastnosti, in sicer (Kotler, 1996, str. 466-468; Potočnik, 2000, str. 20-22):

- **Neopredmetenost**

Storitve so neotipljive, ne moremo jih videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati, preden jih kupimo. Da bi zmanjšali negotovost, porabniki navadno iščejo dokazila o kakovosti storitve, do katerih pridejo na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene.

- **Neločljivost**

Storitve se naredijo in porabijo istočasno. Neločljivost je posebnost trženja storitev, saj sta oseba, ki ponuja storitev in porabnik, ki je prisoten pri njeni izvedbi, oba dela storitve. Skupaj tako vplivata na zadovoljstvo porabnika s storitvijo.

- **Spremenljivost**

Storitve se hitro spreminjajo, ker so odvisne od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj. Podjetja lahko naredijo tri korake k nadzorovanju kakovosti storitev, in sicer z izborom dobrih kadrov in njihovim usposabljanjem, s poenotenjem poteka storitev in spremljanjem zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anket itd.

- **Minljivost**

Storitev ne moremo shraniti in imajo vrednost samo takrat, ko potekajo. Minljivost ni problem, ko je povpraševanje stalno, ker lahko vnaprej zagotovimo zmogljivosti. Ko pa povpraševanje niha, imajo podjetja hude težave (npr. gostinska dela).

Kakovost in trženje storitev sta med seboj povezana. Kakovost pomeni »izpolnitev strankinih zahtev in pričakovanj« in je pogoj za pridobivanje zvestobe strank ter izboljšanje konkurenčnosti. Kotler pa opredeljuje koncept trženja kot ključ za doseganje ciljev podjetja z ugotavljanjem potreb in želja ciljnih trgov ter z njihovim boljšim in učinkovitejšim izpolnjevanjem od konkurence. Obe opredelitvi se ujemata v tem, da kot izhodišče upoštevata potrebe in želje strank ter temeljita na dosegu njihovega zadovoljstva. Stranka zaznava kakovost storitev s treh vidikov (Verbič, Koren, Gunčar, 1994, str. 41-43):

- **tehničnega**: kaj dobi,
- **funkcionalnega**: kako dobi,
- **prestížnega**: podoba dobavitelja storitve v strankinih očeh.

V diplomskem delu predstavljam pomen funkcionalnega vidika kakovosti, kjer kakovost zajema bolj »mehke« sestavine poslovanja, kot so odnos bančnih delavcev do strank in upravljanje z odnosi do strank, katerih nastanek je odvisen od kakovosti v verigi bančnih delavcev kot notranjih porabnikov in dobaviteljev ter odnose z in med bančnimi delavci.

## **2.2. Poslovanje v sodobnem bančništvu**

Osrednje mesto zanimanja današnjega bančnega poslovanja predstavljajo stranke, njihovo zadovoljstvo in lojalnost. Izhodišče vsake banke je tako postalo nenehno ugotavljanje in proučevanje vedno bolj zahtevnih strankinih potreb, želja, preferenc, nakupnih navad, življenjskega sloga in kupne moči na ciljnih trgih ter prizadevanje, da se banka z vsemi svojimi dejavnostmi nenehno prilagaja spremembam, da bi zadovoljila svoje stranke bolje od konkurence (Sfiligoj, 1999, str. 10). Spremembe v zunanem okolju so tako povzročile premik od trženja temelječega na transakcijah, ki je bilo usmerjeno v pridobivanje novih strank in se držalo načela, da več strank in več transakcij pomeni tudi več dobička, do trženja temelječega na odnosih, pri katerem si trženje prizadeva vzpostaviti z njihovimi strankami dolgoročno in zaupanja vredno razmerje, ki spodbuja ohranjanje obstoječih strank (Hvala, 2001, str. 91; Kotler, 1996, str. 11).

Številne študije kažejo, da pri vzpostavljanju dolgoročnega odnosa s strankami obstaja močna in pozitivna povezanost med zadovoljstvom strank, njihovo zvestobo, zadovoljstvom bančnih delavcev, uspešnim vodstvom in dobičkonosnostjo banke. Dobičkonosnosti strank in banke ni mogoče doseči brez zadovoljstva strank, zadovoljstva strank ni brez zadovoljstva bančnih delavcev in tega ni moč doseči brez uspešnega vodstva. Zvestobe strank in bančnih delavcev pa ni mogoče doseči brez njihovega zadovoljstva (Svoljšak, 1998, str. 18). Doseganje visoke stopnje zadovoljstva strank postaja v bankah nujni pogoj preživetja, saj so stranke žarišče vsega, kar vodilne osebe in bančni delavci počnejo. Za zadovoljitev te kategorije mora začeti banka sistematično razmišljati o strankah, njihovih potrebah in željah ter njihovem zadovoljstvu, kar pa zahteva spremembo filozofije v celotnem bančnem poslovanju. Prvi korak k večji uspešnosti bank je pravi izbor bančnih delavcev, saj pomeni kakovostno delo pravih ljudi največje bogastvo banke, poleg tega pa je pomembno tudi ustrezno vodenje, ki upošteva vsakega bančnega delavca, in dobra komunikacija med vodilnimi osebami in bančnimi delavci. Skrb za stranko zahteva torej sodelovanje banke kot finančne institucije, bančnih delavcev in strank, saj na ta način skupaj pripomorejo zgraditi dolgoročen odnos (Ennew, Watkins, Wright, 2000, str. 193; Puntar, 1998, str. 19).

Zaradi vedno večje informiranosti in izobrazbene strukture strank je postalo merjenje zadovoljstva strank eden od temeljev uspešnega dela s strankami, ki kaže na pozitivno povezanost med zadovoljstvom strank, njihovo lojalnostjo in dobičkom banke. Bančni delavci se morajo zavedati, da je možno izgubiti stranko v nekaj sekundah, pridobiti jo pa lahko traja več mesecev (Svoljšak, 1998, str. 18), ter da bo samo zadovoljna in zvesta stranka omogočala obstoj banke. Kako zelo pomembno je zadovoljstvo strank in dober odnos kot indikator kakovosti storitev, bom v nadaljevanju prikazala z rezultati raziskave, ki jo je izvedel ameriški urad za potrošnike. Podatki kažejo na to, da (Svoljšak, 1998a, str.1; Smolnikar, 1998, str.18; Gruban, 1997, str.3):

- stalne stranke ustvarijo pretežen del prihodka banke,
- zveste stranke so donosnejše od novih, saj pomeni pridobiti novo stranko petkrat več časa, napora in stroškov, kot ohraniti staro,
- 96 odstotkov nezadovoljenih strank nikoli ne pove svojih pritožb,
- prek 90 odstotkov strank se ne vrne v banke, kjer s storitvami niso zadovoljne,
- če so stranke s storitvijo zadovoljne, bodo to povedale povprečno 8 ljudem (navadno svojim najbližjim), če pa niso, bodo to povedale povprečno 22 ljudem (svojim najbližjim in še vsakomur, ki jih bo hotel poslušati). Zelo verjetno pa je, da bo teh 22 ljudi povedalo o tem še drugim,
- ob porastu stopnje zvestobe za 5 odstotkov naraste dobiček banke za 25 do 85 odstotkov,
- imajo banke, ki jih stranke uvrščajo visoko na lestvici zadovoljevanja potreb 6odstotno letno rast tržnega deleža, tiste, ki so na dnu te lestvice, pa 2odstotni padec tržnega deleža.

Kotler je opredelil zadovoljstvo kot *»stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem storitve in osebnimi pričakovanji«* (Kotler, 1996, str. 40). Zadovoljstvo strank vodi do lojalnih ali zvestih strank oziroma do tistih, ki so s storitvijo zelo



zadovoljne. Lojalnost strank je za banko pomembna predvsem zato, ker pomeni najcenejši in najučinkovitejši vir tržnega komuniciranja, saj lojalne stranke širijo pozitivno mnenje o storitvi, povzročijo povečanje prodaje, postanejo manj občutljive na cenovne spremembe in vplivajo na zmanjšanje stroškov iskanja novih strank (Kavran, 2001, str. 226), poleg tega pa zveste stranke z leti prinašajo tudi več dobička. Stranke si danes želijo ponudbe, ki jim bo prinesla največjo vrednost, kar nakazuje razlika med celotno vrednostjo (vrednostjo storitve, bančnih delavcev in podobe banke) in celotnimi stroški (cena bančne storitve, porabljen čas, energija in psihični napor) (Kotler, 1996, str. 37).

Obdobje velikih sprememb v procesu bančnega poslovanja je priznani strokovnjak s področja trženja Paul Postma opredelil kot »nova doba trženja« in strjeno prikazal njene tri glavne značilnosti, in sicer: trženjsko upravljanje v večji meri na podlagi *informacij*, shranjenih v bazah podatkov, in v manjši meri na podlagi *informacij*, pridobljenih s trženjskimi raziskavami in generičnimi modeli. Nato z uporabo *medijev* za spodbujanje trgovanja namesto generičnega (tematskega) oglaševanja in na koncu z upravljanjem s posamičnimi *odnosi s strankami*, v nasprotju z upravljanjem z bolj ali manj natančno opredeljenimi ciljnimi skupinami (Postma, 2001, str. 17). Te značilnosti nove dobe prikazujejo temelje novega načina poslovanja in trenutno najaktualnejšo trženjsko temo, imenovano »upravljanje odnosov s strankami« oz. CRM (angl. **C**ustomer **R**elationship **M**anagement), katere namen je gradnja dolgoročnih odnosov. V nadaljevanju bom natančneje opredelila koncept upravljanja odnosov s strankami v bančnem poslovanju, predstavila potek uvajanja projekta v poslovanje in končala poglavje s preučevanjem prihodnosti poslovanja s CRM.

### **3. Upravljanje odnosov s strankami v bančnem poslovanju**

#### **3.1. Opredelitev upravljanja odnosov s strankami**

CRM je celovita poslovna filozofija, ki pomeni osredotočenje banke na njihove stranke. Gre za zbiranje podrobnih in natančnih informacij o bančni stranki, in sicer podatkov o tem, kdo sploh stranka je in kaj bi lahko »kupila«, poleg tega pa gre tudi za spremljanje in razvijanje njenih stikov z banko. Drugače povedano, vsaka banka se zavzema za intimnost stranke tako, da poskuša pridobiti čim več osebnih podatkov, ki bi ji pomagali natančno analizirati stranko. Bolje ko pozna banka »profil« svoje stranke, večje so njene možnosti, da ji lahko sledi ter proda dodatne storitve. CRM vključuje tudi razumevanje strankinih dejavnosti, katerim banka prilagaja poslovne procese. Pravo merilo uspeha je porast prodaje, odziv na promocijo in oglaševanje ter seveda zadovoljstvo strank. CRM v pravem pomenu besede je možno izvajati le, ko banka razpolaga na enem mestu s čim več podatki o stranki, na osnovi katerih lahko resnično zadovoljuje njene potrebe, kar predstavlja cilj vsake banke (Interna gradiva Nove Kreditne banke Maribor d. d.).

**Paul Postma** predstavlja CRM kot strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je povečati število strank, doseči visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše stranke, povečati vrednost nakupov, odzivati se proaktivno v »očeh stranke« in

ne »bančne storitve«, skozi pristne odnose graditi zvestobo strank in z njimi ustvariti doživljenjske odnose (Hrovat, 2001, str. 51).

CRM je poslovna strategija, ki poskuša zbrati čim več informacij o strankah, njihovih potrebah in vedenjskih navadah, z namenom vzpostavitve močnejših in dolgoročnejših odnosov. Za uspešno vzpostavitve CRM je pomembno zbrati informacije iz vseh virov v enotno podatkovno bazo. CRM je potrebno organizirati kot holističen pristop, ki omogoča ustvariti najvišjo raven zadovoljstva<sup>1</sup> pri strankah s pomočjo uporabe znanj bančnih delavcev pri opravljanju trženjskih, prodajnih in storitvenih dejavnosti.

Oprelitev CRM je veliko in razlike med njimi so večinoma neznatne. Vse so si enotne glede poudarjanja vloge stranke in ne tehnologije, kot so nekateri še vedno zmotno prepričani (Eržen, 2002, str. 7). Postma (Postma, 2001a) je določil tri cilje CRM, in sicer povečanje števila strank, ohranitev sodelovanja z obstoječimi strankami in povečanje števila dobičkonosnosti posamezne stranke. Dejavniki uspeha za CRM, ki skupaj pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev, predstavljajo po njegovem mnenju *bančni delavci z znanjem o trženju* in s sposobnostjo konsistentne komunikacije, integrirani *proces* (najpomembnejši procesi so trženje, prodaja, upravljanje tveganja in podpora strankam), zgodovinski *podatki* o strankah (te podatke nadalje deli na podatke o zgodovini transakcij, stikov in virov), osebni podatki, podatki o višini osebnega dohodka in drugi ter *orodja* za podporo procesom upravljanja s strankami.

CRM je preprosto strategija, katere cilj je narediti odnose s strankami dobičkonosne, pri tem pa je potrebno upoštevati Paretovo pravilo, ki pravi, da 20 odstotkov strank poskrbi za 80 odstotkov dobička. To pomeni, da majhen delež strank prispeva velik delež k dobičku oziroma da strateško najpomembnejše stranke ustvarijo večji del dobička. Da bi banka ugotovila, katerih 20 odstotkov strank je nadpovprečno dobičkonosnih in da bi obdržala sedanje stranke, mora CRM organizirati kot holističen pristop (Eržen, 2002, str. 7). Kotler in Postma (Kotler, Dipak, Maesincee, 2002, str. 109; Postma, 2001a) sta predstavila stranke v obliki hierarhične piramide, in sicer glede na odstotek strank in glede na odstotek prometa, ki ga ustvarijo. Po njunem mnenju je za strategijo CRM značilna naslednja organizacijska struktura strank:

- vrh piramide predstavlja *1 odstotek* od 20 odstotkov dobičkonosnih strank, ki skupaj ustvarijo *34 odstotkov* prometa banke in so za banke najpomembnejše stranke,
- nekoliko nižje so stranke, ki predstavljajo *4 odstotke* aktivnih strank, ki ustvarijo *30 odstotkov* celotnega prometa, to so »velike« stranke banke,
- še nižje so stranke, ki predstavljajo *15 odstotkov* aktivnih strank, ki ustvarijo *24 odstotkov* prometa, to so »srednje« stranke banke,

---

<sup>1</sup> V današnjih časih je premalo imeti zgolj zadovoljne stranke. Za dolgoročen uspeh banke je potrebno ustvariti navdušene stranke (Peternelj, 2003, str. 17).

- najnižjo raven hierarhije banke predstavlja ostalih *80 odstotkov* strank, ki ustvarijo le *12 odstotkov* skupnega prometa banke, to so »majhne« stranke banke.

Naraščajoči pritisk trga je pripeljal do tega, da so banke začele svoje stranke obravnavati glede na vrednost, kar jim omogoča, da se usmerijo le v tiste, ki prinesejo največjo vrednost. Za določitev vrednosti posamezne stranke se uporablja koncept življenjske vrednosti stranke (koncept CLV), ki pokaže delež dobička, ki ga stranka posreduje banki znotraj svoje povprečne življenjske dobe (Kotler, Dipak, Maesincee, 2002, str. 110). Koncept razlaga, da je stranka, ki banki predstavlja nizek denarni tok, lahko na dolgi rok vredna več kot stranka z visokim denarnim tokom na kratek rok (Vittori, 2002, str. 32).

Značilnosti upravljanja odnosov s strankami predstavljajo vzpostavitev in upravljanje dobičkonosnega portfelja strank, prepoznavanje strank, ki prinašajo največ dobička ter povečevanje truda, da bi jih pridobili in ohranili ter hkrati zadovoljili njihove potrebe. Poleg tega pa predstavljajo še osredotočanje materiala in dela na dobičkonosne poslovne odnose, uporaba različnih prodajnih poti (predvsem elektronskih poti), z namenom zadovoljiti različne potrebe in preference strank, prepoznavanje novih možnosti za ustvarjanje nove vrednosti za stranko ter nenehno zbiranje podatkov o stranki z namenom lažjega predvidevanja njenega obnašanja in s tem usmerjanje aktivnosti in vzpostavitev osebnega odnosa s stranko (Pavlovič, 2000, str. 19).

Spremembe v poslovanju se kažejo v spremembi usmerjenosti banke (Pirc, 2001, str. 102):

- **Od množic k posameznikom**

Namesto da pošilja banka isto sporočilo vsem strankam, pošilja posamezni stranki prirejena sporočila (individualna obravnava strank).

- **Od bančnih storitev k strankam**

Namesto da se banka usmeri v izboljšavo in tehnološko izpolnitev bančnih storitev, se usmeri k stranki in poskuša z vsako optimizirati odnos.

- **Od pridobivanja novih strank k ohranjanju obstoječih**

Namesto dragih (in pogosto neučinkovitih) trženjskih orodij za pridobivanje novih strank se posveti obstoječim.

- **Od bančnih oddelkov k storitvam**

Namesto obravnave banke po posameznih oddelkih se gleda nanjo s stališča stranke in tako razvije storitev, ki zadovolji njeno potrebo. Tako se doseže, da stranka doživlja vsak del banke kot del storitve.

Za uspešno uveljavitev CRM v bančno prakso je pomembno upoštevati naslednjih 10 načel (Pavlovič, 2000, str. 19; Zorman, 2001, str. 85):

1. **Ekonomska segmentacija.** Oblikuje se jo na podlagi potreb strank, njihovih preferenc, obnašanja in ekonomskega potenciala. Predstavlja osnovo za alokacijo sredstev v trženju in prodaji ter zagotavlja, da je največ pozornosti namenjene najdonosnejšim strankam.

2. **Celostno poznavanje stikov s stranko.** S pomočjo baze podatkov je bančni delavec ob vsakem stiku s stranko obveščen o prejšnjih kontaktih, pomembnih posebnosti in potencialnih priložnosti, tako stranki ni potrebno vedno ponavljati svojih želja.
3. **Sodelovanje.** Omogoča stranki določeno mero vpliva na oblikovanje in uresničevanje zelenega rezultata. Krepi medsebojno povezanost stranke in banke.
4. **Določitev načina stika s stranko.** Omogoča stranki komuniciranje prek različnih komunikacijskih kanalov, odvisnih od strankinih potreb in želja. Pomembno je ugotoviti, kakšnih stikov si želijo stranke, ki prinašajo največ dobička.
5. **Celostna storitev na enem mestu.** Vsak bančni delavec lahko ob podpori informacijskega sistema ponudi stranki celoten spekter bančnih storitev, da ji ni potrebno več tekati od »vrat do vrat« različnih bančnih delavcev. Pomembno je meriti zadovoljstvo stranke.
6. **Pravočasnost informacij.** Prava informacija v pravih rokah ob pravem času omogoča bančnim delavcem zagotoviti prave odločitve s pravo stranko.
7. **Strankina »obračunska kartica«.** Od bančnih delavcev se pričakuje, da vodijo evidenco specifičnega obnašanja strank, ki se lahko eksplicitno meri, na primer delež potrošnje, zvestoba, povprečna dobičkonosnost stranke. Pomembno je spreminjati obnašanje bančnih delavcev v skladu s spreminjanjem obnašanja strank.
8. **Zaokroženi procesi.** Medsebojno povezani procesi omogočajo nemoten pretok ter zbiranje informacij in znanja o stranki.
9. **Posluš za stranko.** Različni komunikacijski kanali omogočajo strankam izmenjavo informacij in banki pridobitev teh informacij za prilagoditev storitev in njihove kakovosti strankinim potrebam.
10. **Upravljanje celotne izkušnje stranke.** Zajema usklajenost vseh kontaktnih točk med banko in stranko ter tako zagotavlja kakovostno in celovito doživetje stranke v odnosu z banko.

### 3.2. Proces CRM

Nykamp in McEachern, vodji svetovalne službe za CRM, sta proces CRM razdelile na štiri faze in ga prikazala v obliki neprekinjenega cikla, kjer so vsi elementi med seboj povezani in odvisni drug od drugega (Nykamp, McEachern, 1999):

#### • Razumevanje in diferenciacija potreb

Za vzdrževanje dolgoročnega odnosa s strankami je potrebno razumeti njihove potrebe in želje. Poznati je potrebno demografske podatke strank, nakupne navade in preference pri izbiri komunikacijskih kanalov. Stranke je potrebno segmentirati v skupine s podobnimi značilnostmi in nakupnimi navadami, poleg tega je potrebno napraviti tudi primarne raziskave o potrebah njihovih strank in analize za ugotovitev vrednosti posameznih strank.

#### • Razvoj prilagojene ponudbe

Bančne storitve morajo biti prilagojene strankinim željam in pričakovanjem, pomembno mesto pri tem ima tehnologija, ki vodi k oblikovanju storitev ter komunikacijskih kanalov po meri posameznikov. Zaradi visokih stroškov takšnega pristopa je potrebna segmentacija strank in nato oblikovanje različnih bančnih storitev za različne segmente.

- **Interakcija in dobava**

Interakcija s strankami je ključni del uspešnega CRM. Stranke pridejo v stik z banko prek različnih prodajnih poti in medijev. Banka mora vzpostaviti in vzdrževati bazo podatkov, kjer se dobi vse integrirane in ažurirane podatke o strankah. Bančni delavci, ki prihajajo v stike s strankami, morajo biti ustrezno usposobljeni, in sicer tako, da znajo stranki posredovati vrednost v obliki ugodne cene, kakovosti storitev, hitrosti dobave in drugo.

- **Pridobitev in ohranjanje strank**

Več kot vedo banke o svojih strankah, lažje določijo, katere stranke ustvarjajo največjo vrednost za banko in tako lažje ponudijo točno take bančne storitve, komunikacijske kanale, aktivnosti, sporočila, kot jih posamezni segment zahteva, in točno v času, ki ga zahteva.

### 3.2.1. Koristi in težave CRM

Banke, ki se odločajo za uvedbo projekta CRM v poslovanje, so deležne več koristi, katere so posredno prenesene na njihove stranke. *Koristi CRM z vidika prodaje so (Petrič, 2002, str. 45):*

- **Zagotavljanje sistematičnega in doslednega svetovanja obstoječim strankam in pridobivanja novih prek:**

hitrega dostopa do iskanih strank in koristnih dokumentov, zgoščenih informacij o strankah, opisov strank, planiranja in dokumentiranja pogostih stikov s strankami, navajanja priložnosti prodaje, ciljnega pristopa do pasivnih strank glede na določene kontaktne cikle itd.

- **Podpora bančnim delavcem prek:**

zmanjšanja časa, potrebne za iskanje podatkov o strankah, hitrega dostopa do podatkov o strankah s pomočjo kataloga bančnih ponudb, upravljanja dnevnika pogodb, usklajevanja in pregleda za bančne delavce in vodilne osebe banke itd.

- **Podpora vodilnim osebam banke prek:**

sporočil o aktivnosti svetovalcev, sestankih, priložnosti za prodajo, poročil, oblikovanih glede na podružnico, tim, svetovalce, bančne storitve, ki so osnova za odločanje o bodočih aktivnostih itd.

Koristi CRM z vidika banke:

- **Izboljšanje celotnega bančnega poslovanja prek:**

dosledne obdelave podatkov z zbiranjem podatkov o vseh strankah v eni bazi podatkov, združevanje dokumentov pridobljenih prek različnih komunikacijskih kanalov, upravljanja prodajnih akcij in merjenja ciljnih skupin z izbiro strank, zgodovine zaključenih sestankov, priložnosti prodaje in nalog z možnostjo pregleda po bančnih delavcih, timih, celotni banki, za izvajanje upravljanja in vrednotenja, možnosti priprave pomembnih informacij za vodstvo bank, ki so osnova za odločanje o bodočih aktivnostih itd.

- **Povečanje dobičkonosnosti prek:**

izboljšanja prodajnih rezultatov in dohodkov (pridobivanje novih strank, povečanje dohodkov od že obstoječih strank, razvoj novih storitev, povečanje zvestobe strank, dvig zadovoljstva strank, itd.) in znižanja stroškov (porazdelitev stroškov, izboljšanje produktivnosti, zmanjšanje napak v izvedbi storitve itd.) (Zorman, 2001, str. 85).

Trženje je v sistemu CRM usmerjeno v individualizirano trženje bančnih storitev vsaki stranki posebej. Nekatere stranke želijo prejeti informacije v času, ki ga same določijo, zato jim banka za vzpostavitev boljših, močnejših odnosov ponuja interaktivne spletne strani oziroma personalizirane informacije, poleg tega pa še hitre servisne storitve, dodano vrednost pri vsaki transakciji, hitrejšo in bolj učinkovito podporo za rutinske interakcije, dostop 24 ur na dan, nižje cene storitev, krajše prodajne cikle in drugo, kar predstavlja korist z vidika stranke (Eržen, 2001, str. 69; Skrt, 2001, str. 28). Vse naštetje storitve e-CRM<sup>2</sup> in večina naštetih koristi z vidika banke so usmerjene v ustvarjanje najvišje ravni zadovoljstva strank, kar predstavlja največjo korist in hkrati glavni cilj poslovanja.

Poleg koristi pa uvajanje projekta v bančno poslovanje prinaša tudi *težave*, ki se nanašajo na (Zorman, 2001, str. 86; Kočevar, 2002, str. 14):

- **Visoke stroške potrebne tehnološke opreme in usposabljanja**

Uvajanje CRM v banko je draga naložba (stroški uvajanja naraščajo glede na kompleksnost uvedbe in obseg prilagoditev), zato se lahko zdi nekaterim vodilnim osebam banke cena uvedbe previsoka in nesorazmerna s pričakovanimi koristmi. Vendar pa je potrebno stroške vedno presojati z vidika možnih dobičkov. Analiza stroškov in koristi pokaže, da povečanje prodaje, večja zvestoba strank (zagotavljanje obsega prodaje na dolgi rok), učinkovitejše in bolj ciljne trženjske akcije ter večje zmogljivosti bančnih delavcev zaradi avtomatizacije procesov dajejo več koristi kot znašajo stroški. Za uporabo sistema in za vzdrževanje ažurnih informacij pa so potrebni dobro usposobljeni in izobraženi bančni delavci. Pogosta napaka je tudi ta, da vpeljava sistema nima prave podpore vodilnih oseb banke. Vodstvo ima pri tem pglavitno vlogo, saj ima pomembno nalogo tako pri usmerjanju bančnih delavcev kot pri uvajanju sprememb procesov.

- **»Računalniško« gledanje na CRM**

Problem, na katerega lahko banka naleti pri uvajanju projekta v poslovanje, je napačno težišče izvedbe projekta. To pomeni, da uvajanje projekta CRM poteka zgolj kot še ena računalniška aplikacija, namesto da bi se poslovanje usmerilo na spremembo načina dela v prodaji, ki ga ta računalniška rešitev podpira. Da bi se banka tej pasti lahko izognila, mora natančno določiti cilje poslovanja in sredstva za njihovo doseg. Pomembno je gledanje na informacijsko tehnologijo zgolj kot na sredstvo za podporo CRM, pri čemer ima bistveno vlogo vodja projekta, saj ima natančno predstavo o tem, kaj lahko pričakuje od informacijske tehnologije in kaj želi doseči na področju prodaje in trženja.

- **Strah pred izničenjem že zbranega znanja o strankah**

Nekatere banke gledajo na projekt kot na popoln prelom s starim načinom prodaje, ki bo vse pridobljeno znanje o strankah ovrednotil kot nepomembno in ga zavrgel. Uvedba CRM pa v

---

<sup>2</sup> Ne gre samo za elektronski CRM, pač pa za integracijo internetnih kanalov v celovito strategijo banke. Cilj je doseči konsistentnost v vseh kontaktnih kanalih, prek katerih stranka komunicira z banko, in s tem maksimirati zadovoljstvo strank (Eržen, 2001, str. 70).

bistvu pomeni le nadgradnjo tega znanja, ki predstavlja pomemben kapital banke in ga je potrebno nenehno nadgrajevati na višji ravni odnosov s strankami.

- **Premalo posvečene pozornosti organizacijski strukturi, kulturi in strategiji**

Banke pri uvajanju sprememb v poslovanje dajejo premajhen pomen omenjenim pojmom. Ne zavedajo se dejstva, da je za uspešno strategijo CRM pomembna vloga vseh treh gradnikov, ki jih je treba spremeniti in prilagoditi strategiji CRM, in katerih namen je natančno usmerjati bančne delavce k dosegu zastavljenih ciljev.

- **Ni prave stopnje podpore s strani vodilnih oseb banke**

Ta sprememba je nujna, če želi banka spremeniti organizacijsko strukturo, opis del, programe izobraževanja, nagrajevanja bančnih delavcev.

- **Niti en tehnološki ponudnik ne more zagotoviti vse tehnologije**

V bankah se ne zavedajo, da noben tehnološki ponudnik ne more zagotoviti vse potrebne tehnologije za graditev okolja za pridobivanje podatkov o strankah.

Banke morajo ob postavljanju svojega sistema upoštevati vidik varovanja osebnih podatkov, pri čemer morajo zmanjšati zlorabo osebnih podatkov njihovih strank in vdore v zasebnost, ki bi šli prek še dopustne meje za posameznika, saj bi v nasprotnem primeru le-to predstavljalo za stranke veliko težavo (Zorman, 2001a, str. 64). Vsa dejanja v zvezi s podatki o določeni stranki mora potrditi stranka sama, katera mora biti seznanjena z namenom zbiranja, imeti mora nadzor nad podatki, ki se jih zaupa banki, hkrati pa ji je potrebno razkriti vse podatke, ki se jih dobi iz drugih virov (Kočevar, 2002, str. 14).

### 3.3. Tehnologija CRM

S stališča bančne tehnologije pomeni uvajanje CRM integracijo vseh sistemov (finančno načrtovanje, svetovanje, upravljanje računovodstva, trženje itd.), ki imajo kakršnokoli informacijo o stranki, v potrebe celotnega bančništva, potrebno je dodajanje novih informacij o stranki in jih posredovati vsakemu, ki dela s strankami (Mihelčič, 2001, str. 41). Potrebna je povezava različnih sektorjev, oddelkov, bančnih delavcev in prodajnih kanalov ter preusmeritev administrativnega dela na cenejše kanale in oddelke. Nov sistem mora omogočiti enotno zajemanje podatkov in njihovo direktno procesiranje, da ne pride do podvajanja podatkov, ter takojšnjo dostopnost do informacij (Petrič, 2002, str. 45).

Banke se pri uvajanju projekta CRM srečujejo z različnimi kompleksnimi informacijskimi tehnologijami, in sicer s tehnologijo s področja upravljanja s podatki, z orodji za analize in »rudarjenje« podatkov, s tehnologijo za podporo tržnim akcijam, s tehnologijo za integracijo sodobnih tržnih poti, z orodji za pospeševanje prodaje in s tehnologijo elektronskega poslovanja. CRM poskuša vse te zapletene tehnologije obvladati in med seboj povezati v učinkovit sistem za podporo upravljanja odnosov s strankami (Mihelčič, 2001, str. 42). Banke namenjajo pomembno mesto ob uvajanju projekta CRM v bančno prakso direktorjem informacijske tehnologije, čeprav bi moral biti projekt voden s strani predsednika uprave, saj ima samo on celoten pregled nad vsemi poslovnimi oddelki banke, kateri morajo biti pri poslovanju s CRM ustrezno povezani med seboj (Eržen, 2002, str. 7).

CRM ni programska rešitev, pač pa poslovna strategija, ki uporablja programske rešitve (Eržen, 2001, str. 68). Njegov temelj ali srce, kot ga nekateri avtorji poimenujejo, je enotna osrednja baza podatkov<sup>3</sup>, dostopna po celotni banki, ki omogoča celovit pogled na stranko. V njej se shranjuje vse informacije, ki jih finančni svetovalci potrebujejo za uspešno servisiranje strank, vse tržne akcije, načrte aktivnosti, demografske in psihografske podatke o stranki, vodenje in zgodovino stikov strank z banko oziroma zgodovino nakupov (katere bančne storitve je stranka »kupila« in kdaj) in nakupne navade. CRM zagotavlja vsem bančnim delavcem v banki dostop do teh podatkov, kar omogoča bolj osebni pristop do stranke.

Sistem CRM je sestavljen iz treh vrst informacijskih sestavin, in sicer iz organizacijske, operativne in analitične. *Operativne* sestavine vključujejo avtomatizacijo prodaje, trženja in podpornih storitev, vključujejo postavitev klicnega centra in tako izboljšujejo vsakodnevne operacije poslovanja s strankami. *Organizacijske ali kolaboracijske* sestavine omogočajo in olajšajo banki interakcijo in sodelovanje s strankami, pri tem pa zbrane podatke uporabljajo za uspešnejše sodelovanje s strankami. *Analitične* sestavine omogočajo analizo podatkov in vedenjskih vzorcev, ki predstavljajo podlago za uspešnejše poslovne odločitve. Vključujejo skladiščenje podatkov, profil stranke, segmentacijske sisteme, poročila in analize, ki služijo za individualiziranje najbolj dobičkonosnih strank, za predvidevanje prihodnjih nakupov, za določitev smernic poslovanja, priložnosti in podobno. Vse naštet sestavine se med seboj prepletajo, za učinkovito uresničitev CRM pa je potrebna integracija z vsemi poslovnimi aplikacijami in procesi v banki (Simonič, 2001, str.15). Analitične sestavine so izmed vseh treh najpomembnejše, saj omogočajo bolj usmerjeno ponujanje bančnih storitev strankam, poleg tega pa služijo bankam kot indikator tistih strank, ki so za določeno storitev najbolj primerne.

### 3.4. Potek uvajanja projekta CRM v banko

CRM pomeni torej poslovno strategijo, ki združuje procese, tehnologijo, vodilne osebe banke in bančne delavce v poslovanje. Po Gartnerju (Gartner, 2002) mora biti projekt spremembe poslovanja banke skrbno načrtovan in izpeljan v naslednjih sedmih stopnjah:

1. **CRM vizija.** Ta mora vsebovati predvidene spremembe in definicijo želenega stanja z vidika strank (kako si banka predstavlja, da ga bodo stranke videle) in z vidika vodilnih oseb banke.
2. **CRM strategija.** Ta mora vsebovati pot do razvijanja in obdržanja odnosov z najbolj donosnimi strankami. Pred začetkom uvajanja CRM v bančno poslovanje je potrebno zmanjšati stopnjo osipa donosnih strank, izboljšati ponudbo bančnih storitev, povečati zadovoljstvo strank in dvigniti raven njihove zvestobe banki, razviti nove prodajne poti in s tem pritegniti nove stranke ter povečati učinkovitost bančnih delavcev z avtomatizacijo prodajnih procesov (Zorman, 2001, str. 84).

---

<sup>3</sup> Centralizirana baza podatkov je nastala z uporabo sistema ERP (Enterprise Resource Planning), ki zbira podatke iz različnih delov banke v osrednji podatkovni bazi, nato pa jih urejene pošilja naprej (Eržen, 2002, str. 7).



3. **Prepoznavanje in razumevanje strank.** Potrebna je identifikacija strankinih potreb, želja in pričakovanj.
4. **CRM proces.** Obsegati mora prenovu poslovnih procesov v neposredno korist stranke, z glavnim ciljem povečati stroškovno in časovno učinkovitost procesov.
5. **CRM informacije.** Potrebno je zbrati čim več informacij o vseh strankah banke, od demografskih podatkov do podatkov o nakupnih navadah strank.
6. **CRM tehnologija.** Potrebno je izdelati informacijsko tehnologijo za uspešno upravljanje odnosov s strankami, ki obsega uporabo spletnega trženja, omogoča avtomatizirano prodajo, osebno komunikacijo, identifikacijo strank, nudi podporo strankam, personalizacijo spletnih strani, elektronsko pošto z osebnim naslavljanjem in drugo (Mihelčič, 2001, str. 42).
7. **CRM meritve.** Obsegati morajo notranje in zunanje meritve o uspešnosti oziroma neuspešnosti strategije CRM.

Večjo sistematizacijo projekta se pridobi, če se ustanovi projektno skupino, ki omogoča hitrejšo in boljše izvedbo projekta, sestavljena pa mora biti iz članov poslovnih področij, ki jih projekt CRM neposredno zadeva. Uspešna izvedba projekta je odvisna od vodje projekta, katerega naloga je zagotoviti, da se projekt razvija v skladu z določenimi poslovnimi cilji, in skrbeti za skladnost projektnih članov znotraj skupine (Mihelčič, 2001, str. 43).

### 3.5. Dejavniki uspeha

Ključni dejavniki uspeha uvajanja CRM predstavljajo zgodnje obveščanje bančnih delavcev o strategijah in merilih, integracija vplivnih svetovalcev v projekt in oblikovanje postopkov selekcije in šolanja, transparentno projektno delo s stalnimi informacijami na ravni celotne banke, podeljevanje vodstva projekta tržnikom s trženjskimi izkušnjami in usmerjenostjo v svetovanje zaradi boljšega sprejetja in komunikacije. Poleg tega pa še jasna predanost izvršnega vodstva CRM in praktična aplikacija prek izvršilnih članov, ki dobro poznajo trg ter stalno preverjanje izvedljivosti projekta (Petrič, 2002, str. 44). Zelo pomemben dejavnik uspeha predstavlja kapital strank. Ta je vsota vseh uspešnih poslovnih odnosov s strankami, ki se kažejo v številu aktivnih strank, kakovosti vzpostavljenih odnosov, času trajanja odnosa z banko (ali še traja) in v dobičkonosnosti vzpostavljenih odnosov (Seybold, 2002, str. 13, 86).

Da bi ugotovili, kako uspešna je bila banka pri izpeljavi projekta CRM v bančno prakso, je potrebno učinek CRM izmeriti. Ni pravilno računati dobiček na investicijo (ROI), ki primerja rast dobička glede na vrednost naložbe. Potrebno je ugotoviti kako iz določene naložbe pridobiti čim več koristi tako z vidika banke kot z vidika stranke. Na ta način lahko banka ovrednoti vrednost posamezne stranke in glede na to vrednost se potem pravilno odzove (Eržen, 2002, str. 8). Aplikacije CRM so praviloma edina programska oprema banke, ki omogoča povračilo naložbe v izredno kratkem času, saj naj bi se uspešnost poslovanja pokazala že v mesecu ali dveh, pogoj za doseg tega pa je znati pravilno poslovati s CRM. Sama vpeljava namreč zahteva spremembo odnosov in poslovnih procesov, kar pa je največkrat dolgotrajnejše od same vpeljave aplikacije (Žorž, 2002, str. 11).

### **3.6. Prihodnost poslovanja s CRM**

Gartner napoveduje naslednje trende poslovanja s CRM (Gartner, 2002): Poslovanje na osnovi upravljanja odnosov s strankami bo do leta 2007 zgradilo vzajemno koristne odnose med banko in svojimi strankami; žarišče poslovanja bo še vedno predstavljala dobičkonosna stranka; prihodnost CRM se kaže v še večjem številu storitev, znanja ter sodelovanja med strankami in kolektivom; CRM bo do leta 2010 postalo področje največjega boja med konkurenti; banke bodo postale hitrejše in učinkovitejše pri zbiranju podatkov o strankah (ne samo, da bodo dobile podatke o tem, kaj je stranka kupila, dobile bodo tudi podatke o poti do odločitve - koliko časa se je odločala, s čim je primerjala »nakupljeno« bančno storitev in druge); stranke bodo do leta 2005 prevzele nadzor nad njihovimi bazami podatkov tako, da bodo začeli upravljati z njimi posredniki, ki bodo poslovali v korist stranke, imeli bodo vse informacije o strankah, drugim podjetjem in finančnim institucijam pa bodo posredovali le podatke, ki jih bo dovolila stranka; razvoj tehnologije se bo nadaljeval, kar bo vplivalo na poslovanje s strankami; do leta 2006 bodo banke zmanjšale stroške za 25 do 50 odstotkov in povečale dobiček za 30 do 80 odstotkov glede na vrsto dejavnosti.

## **4. Notranje trženje kot pomemben dejavnik uvajanja projekta CRM**

### **4.1. Pomen bančnih delavcev za poslovanje**

V času vse večjega pomena strategije CRM so banke spoznale, da konkurenčnih prednosti ne morejo več doseči z novimi in cenejšimi distribucijskimi kanali, z informacijsko tehnologijo, s ponudbo bančnih storitev, z omogočanjem strankam enostavnejšega pridobivanja informacij ali z možnostjo primerjave različnih bančnih ponudb, saj je vse to zelo enostavno posnemati. V težnji, da bi pridobili konkurenčne prednosti na trgu, ni več dovolj biti dober ali boljši. Pomembno je predvsem biti drugačen in težje, ali pa sploh ne, posnemljiv, kar pa v današnjem času omogočajo le bančni delavci z navezovanjem kakovostnega odnosa s strankami (Primc, 2000, str. 15) in z zagotavljanjem kakovostnih bančnih storitev. Pri slednjem je zaradi neotipljive narave storitev zelo pomembna njihova predstavitev stranki, kajti ta velikokrat kakovost ocenjuje in jo identificira z bančnimi delavci, ki na svojih delovnih mestih postajajo tudi svetovalci za različna finančna vprašanja (Jauk, 1998, str. 8).

Zadovoljstvo bančnih delavcev kot »mehki« dejavnik banke postaja kategorija enakovredna zadovoljstvu strank in zadovoljstvu lastnikov. Bančni delavci postajajo vse bolj pomembni ne le kot »dobavitelji« dela, temveč tudi kot prinašalci novega znanja in kapitala, zato pa se jih ne sme obravnavati kot strošek (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003). Banke so rezultat razmerij med ljudmi, ki dodajajo vrednost in tako sodijo v kategorijo premoženja. So edino aktivno premoženje banke, saj so denar, krediti, tehnologija, oprema le pasivni viri, ki brez človeškega dejavnika ne dodajajo ničesar. Bančni delavci so tisti, ki posojajo svoj kapital banki, kar nato ustvarja vrednost za stranke (Gruban, 2002), zato pa je pomembno skozi njihovo celotno delovno dobo graditi na odnosih z njimi in skrbeti za njihovo zadovoljstvo. Dokazano je, da dobri odnosi z in med bančnimi delavci zagotavljajo trikrat večjo uspešnost

kot pa dejavniki tržnega deleža, obračanja kapitala, velikosti banke in povečanja prodaje bančnih storitev (Gruban, 2002a, str. 80).

Če želijo banke obdržati tržni delež in položaj na trgu, morajo usmeriti poslovanje v nenehno doseganje najvišje stopnje zadovoljstva strank, saj te omogočajo obstoj banke. Vendar za uspešno zadovoljevanje potreb in želja zunanjih porabnikov, torej strank, ni dovolj samo oblikovanje zunanjega trženja. Najprej mora banka zadovoljiti potrebe, želje in interese lastnih bančnih delavcev, torej notranjih porabnikov, saj lahko le tako zagotavlja uspešno zadovoljevanje potreb in želja zunanjih porabnikov in dolgoročno uspešnost banke. Pomembna je skrb banke za vzpostavitev primernih notranjih razmer v smislu doseganja zadovoljstva bančnih delavcev s svojim delom, z delovnim mestom, odnosom vodilnih oseb banke do njih in s samim s seboj. Kako zadovoljiti notranje porabnike pa je področje notranjega trženja, katerega bom v nadaljevanju natančneje opredelila, poleg tega pa bom predstavila tudi pomen notranjega trženja pri uvajanju projekta upravljanja odnosov s strankami v bančno poslovanje.

## 4.2. Opredelitev notranjega trženja

Koncept notranjega trženja si avtorji razlagajo na različne načine. Kahnova pravi, da je začetek notranjega trženja treba povezati s švedskimi bankami, ki so se aktivno zavzele, da bi dvignile motivacijo med bančnimi delavci z željo po doseganju večjega dobička. Najprej je šlo le za stike z notranjo javnostjo, kjer so z raznimi brošurami predstavljali akcije oglaševanja bank v množičnih medijih. Pri tem pa je v bistvu šlo bolj za informiranje bančnih delavcev, saj takrat banke še niso prišle do spoznanja, da je motivacija za boljše delo odvisna tudi od vrednot bančnih delavcev ter od obnašanja samega vodstva banke. Berry je tako prvi natančneje opredelil pojem notranjega trženja. Dejal je, da je potrebno gledati na zaposlene kot na notranje porabnike, na delovna mesta pa kot na notranje izdelke: slednje je potrebno ustvariti take, da bodo zadovoljili želje in potrebe notranjih porabnikov skladno s cilji podjetja. Gummesson, ki poudarja, da je notranje trženje izšlo iz storitvene dejavnosti, je z izrazom notranje trženje ravno tako poimenoval odnose med zaposlenimi v podjetju, ki nastopajo kot medsebojni porabniki. Opredeli pojem notranjega porabnika in pravi, da ima vsak zaposlen v podjetju dve vlogi, najprej ima vlogo *porabnika* sodelavcem, od katerih sprejema izdelke, dokumente, sporočila in druge, nato pa ima vlogo *ponudnika* drugim notranjim porabnikom. Poleg tega je poudaril še pomen kakovosti storitev, ki je zanj najpomembnejši trženjski problem, kar pa se lahko doseže le z vključevanjem kakovostnih zaposlenih v sam proces izvedbe storitve. Jančič je notranje trženje opredelil kot »*proces ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb zaposlenih v procesu menjave med njimi in podjetjem*« (Jančič, 1990, str. 129-131).

Notranje trženje je nastalo kot rezultat spoznanj storitvenega trženja in pristopa celovitega obvladovanja kakovosti<sup>4</sup>, ki poudarjajo pomen človeškega dejavnika (Jančič, 1999, str. 61). Glavno vlogo notranjega trženja predstavlja ekvivalentna menjava med vodilnimi osebami podjetja in njihovimi zaposlenimi, kar pomeni, da zaposleni vlagajo v podjetje svoje delo, sposobnosti, ustvarjalnost, energijo, v zameno pa pričakujejo ustrezno povračilo, in sicer tako v materialni (plača, denarne nagrade, možnost cenejšega nakupa lastnih izdelkov podjetja, različna nagradna potovanja itd.) kot nematerialni (spoštovanje njihovega dela, omogočanje lastnega razvoja, spodbujanje občutka pripadnosti in dosežka, napredovanje itd.) obliki. Na ta način lahko doseže podjetje visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih oseb. Zaposleni gre pri procesu prilagajanja podjetju skozi tri razvojne stopnje, in sicer:

- najnižja razvojna stopnja je *podreditev*, kjer se zaposleni počutijo podrejene vodstvu in delajo izključno za plačo,
- nekoliko višja stopnja je *adaptacija* zaposlenih delovnemu okolju, prilagodijo se mu skozi način delovanja in mišljenja, opravljanje dela poteka rutinsko,
- najvišja stopnja je dosežena, ko se zaposleni *identificirajo* s podjetjem, ko delajo hkrati zase in za cilje podjetja, ki sprejmejo za svoje.

Strategija notranjega trženja je torej poenotenje zaposlenih s skupnimi cilji in nalogami storitvenega podjetja, kar prikazuje najvišja razvojna stopnja. Za dosego tega je potrebno dinamično vodstvo, ki spodbuja pri zaposlenih delovno vneto in ki ustvarja primerno notranje oziroma delovno okolje, v katerem si zaposleni razvijejo samospoštovanje. Notranje trženje poskuša prek gradnje interesa in motiviranosti zaposlenih doseči (Sfiligoj, 1999, str. 68-70):

- čim hitreje in uspešneje prilagajanje spremembam okolja in
- zviševanje ekonomskih in neekonomskih meril učinkovitosti.

#### 4.2.1. Kultura podjetja

Da bi bilo notranje trženje v storitvenem podjetju uspešno, je potrebno najprej razviti primerno in jasno kulturo podjetja. Kultura je skupna filozofija podjetja, v katero verjamejo vsi zaposleni. Pomeni vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen podjetja za njegove zaposlene in jim daje pravila njihovega vedenja, so tista prepričanja in vrednote, ki jih zaposleni sprejmejo kot svoje in kar vodstvo v podjetju uporablja za skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih (Možina, 1994, str. 177). Pomeni način razmišljanja, čustvovanja in reagiranja na različne situacije, predvsem pa način soočanja s problemi podjetja in je zelo

---

<sup>4</sup> »Celovito obvladovanje kakovosti je sistem upravljanja z ljudmi, ki si prizadeva za vedno večje zadovoljstvo strank ob čedalje nižjih realnih stroških. Je celovit sistemski pristop in sestavni del podjetniške strategije, ki deluje horizontalno na vseh funkcijah in sektorjih, vključuje vse zaposlene od vrha do dna in sega nazaj v verigo dobaviteljev ter naprej v verigo porabnikov. Celovita kakovost poudarja izobraževanje in usposabljanje za nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh podjetja. Gre za utemeljene metode vodenja podjetja, temelji na sodelovanju vseh zaposlenih, kakovost postavlja v središče in je prek zadovoljstva porabnika usmerjena na dolgoročni poslovni uspeh, pa tudi na korist za zaposlene podjetja in za družbo« (Verbič, Koren, Gučar, 1994, str. 33-34).

pomembna za preživetje podjetja v okolju. Njen namen je pridobiti zaposlene za doseg zastavljenih ciljev podjetja. Ko se zaposleni identificirajo s kulturo podjetja, začnejo delovati in razmišljati v smeri doseganja skupnih ciljev in vrednot, začnejo izražati visoko stopnjo pripadnosti podjetju in gledati na spremembe kot na koristne dejavnike poslovanja podjetja. Podjetje jim začne posvečati več skrbi, usmerjati jih začne z nagradami, notranje komuniciranje začne potekati tudi od spodaj navzgor in ne le od zgoraj navzdol, pride do skupnega reševanja problemov in timskega poslovanja (Jančič, 1990, str. 119), skratka do trdnjega odnosa med zaposlenimi. To pripelje do tega, da se podjetje bolj usmeri k zunanemu porabniku, k doseganju njihovega zadovoljstva.

#### 4.2.2. Trgi storitvenega podjetja

Zunanji trg storitvenega podjetja predstavljajo zunanji porabniki. Njihove potrebe in želje je treba zadovoljiti bolje od konkurence in tako maksimizirati dobiček podjetja. Storitveno podjetje poskuša pridobiti in obdržati porabnika za vse življenje, kar zahteva od podjetja vlaganje v proizvodnjo storitev po meri porabnikov, poleg tega pa tudi vlaganje v zaposlene podjetja kot pomembne pokazatelje kakovosti storitev.

Za doseg uspešnosti poslovanja z zunanjim trgom se mora podjetje najprej usmeriti v njegov notranji trg, torej v odnose, ki vladajo med vodilnimi osebami in njihovimi zaposlenimi. Sodobno poslovanje podjetij kaže na to, da tako s stališča etike kot strateškega upravljanja podjetja ni več mogoče poslovati s prisilo, grožnjami ali zgolj z materialnimi spodbudami zaposlenih. Za razvoj podjetij je potrebno uporabljati dejavnike, ki se dotikajo pomena vsake zaposlene osebe za doseg poslovnega uspeha, in dejavnikov, ki se dotikajo občutkov koristnosti posameznika, možnosti osebnega razvoja, pripadnosti skupini in podobno. Potreba zaposlenih po identifikaciji s poslanstvom podjetja in želja po njihovem sodelovanju pri gradnji prihodnosti poslovanja podjetja je pripeljala do težnje podjetja za vzpostavitev primerne spleta notranjih menjav med zaposlenimi, oddelki in posameznimi funkcijami podjetja, ki drug drugega obravnavajo kot svojega porabnika. Pri tem je menjava mišljena kot posredovanje storitev, izdelkov, dokumentov, sporočil na način ekvivalentne menjave, da bi ti lahko uspešno tržili storitev zunanjim porabnikom. Na ta način lahko podjetje ob primernih oblikah notranje komunikacije doseže hitrejše uresničevanje skupnih strategij, izboljšanje kakovosti, nižje stroške in dobre medsebojne odnose znotraj podjetja (Jančič, 1999, str. 62).

Thomson (1990, str. 135) je notranji trg storitvenega podjetja razdelil na človeške in poslovne vire podjetja. Med *človeške vire*<sup>5</sup> je uvrstil potrebe in želje notranjih trgov in štiri ciljne skupine notranjih porabnikov, in sicer posameznike, time, menedžerje in voditelje, s ciljem doseči čim bolj uspešne odnose med njimi. Človeški viri, ki se med seboj razlikujejo po osebnosti posameznika, so po njegovem mnenju pomembni za doseg konkurenčne prednosti

---

<sup>5</sup> Nekateri avtorji namesto besede »človeški viri« uporabljajo po njihovem mnenju primernejše besede, kot so »zaposleni, ljudje, člani«. V tem kontekstu bom uporabljala besedo »človeški viri«, ker se opiram na delo avtorja, ki uporablja navedeno besedo.

podjetja. Avtor pravi, da je uspešna postavitev notranjega trženja odvisna od treh ključnih korakov. Prvi korak, ki ga mora podjetje opraviti, je raziskati svoj notranji trg in identificirati notranje porabnike, nato ugotoviti njihove potrebe in želje ter nazadnje komunicirati oziroma oglaševati izboljšavo notranjih izdelkov in storitev. Podjetje pri ugotavljanju potreb in želja notranjih porabnikov glede notranjih izdelkov izvaja tržne raziskave s stalnimi vprašalniki, ki poleg osnovnih ugotovitev dajejo vodstvu tudi povratne informacije o ustreznosti oblikovanja delovnih mest ter o pravilnosti ciljev in politik podjetja (Thomson, 1990, str. 80). Poleg tega pa izvaja še globinske intervjuje, s katerimi želi pridobiti podrobnejše podatke o zahtevah zaposlenih, ki pa jih vprašalnik ne more kakovostno zajeti (Jančič, 1990, str. 133). Notranji trg storitvenega podjetja je potrebno tudi segmentirati po nekih skupnih značilnostih posameznih notranjih porabnikov, da bi zadovoljili določen segment z ustreznim trženjskim spletom in s tem izboljšati odnose v podjetju.

Med *poslovne vire* podjetja, ki so potrebni pri ustvarjanju notranjih izdelkov in storitev, je avtor uvrstil usposabljanje zaposlenih, načrtovanje delovnih mest, primerno organizacijsko strukturo, vizijo, poslanstvo in vrednote storitvenega podjetja, s ciljem doseči čim boljšo izrabo poslovnih virov (Thomson, 1990, str. 135). Torej, naloga notranjega trženja storitvenega podjetja je *izboljšati odnose med zaposlenimi, doseči najboljšo izrabo poslovnih virov podjetja in uskladiti potrebe storitvenega podjetja in zaposlenih*.

#### **4.2.3. Soodvisnost notranjega in zunanjega trženja**

Notranje trženje kot pomemben del celotnega storitvenega podjetja je prvi pogoj za uspešno vodenje zunanjega trženja. Uspeh notranjega trženja se izraža v uspehu zunanjega trženja, saj je lahko le zadovoljen zaposleni uspešen pri delu ter vzpostavlja in vzdržuje dobre odnose s sodelavci in zunanjim okoljem, poleg tega pa ponuja take storitve, da čim uspešnejše zadovolji zahteve zunanjega porabnika in tako vodi k dolgoročnim poslovnim odnosom (Piercy, 1995, str. 25). Navedena soodvisnost zahteva od storitvenega podjetja poslovanje na obeh trgih *hkrati* in doseganje uspešnosti poslovanja obeh trgov. Prikaz povezanosti trgov pokaže, da podjetje po eni strani ponuja v procese menjave z zunanjim okoljem vrsto trženjskih spleto, ki zadovoljujejo različne segmente zunanjih porabnikov, po drugi strani pa hkrati ponuja v procese menjave z notranjim okoljem vrsto notranjih trženjskih spleto, ki zadovoljujejo potrebe posameznih segmentov notranjih porabnikov. Vsako od teh dveh okolij potem vrača podjetju povratno informacijo o učinkovitosti in uspešnosti opravljenih nalog v obliki zadovoljstva oziroma nezadovoljstva s trženjskim spletom, kar igra pomembno vlogo pri ustvarjanju ustreznega notranjega in zunanjega okolja (Jančič, 1990, str. 138). Koncept notranjega trženja je torej v načelu zrcalna podoba zunanjega (storitvenega) trženja, ki kaže zaposlene, kako izbirajo med najboljšimi ponudbami zaposlovalcev oziroma človeških virov, in zunanje porabnike, kako izbirajo med najboljšimi ponudbami izdelkov in storitev trga oziroma poslovnih virov, kar pomeni, da se notranje in zunanje trženje razlikujeta le v naravi izdelka oziroma storitve, ki vstopa v proces menjave, in lastnosti obeh menjajočih se strani (Jančič, 1999, str. 62).

Piercy (1995, str. 29-30) je zrcalno podobo zunanjega in notranjega trženja prikazal z nastankom štirih različnih situacij glede na zadovoljstvo zunanjih in notranjih porabnikov. Po njegovem mnenju vodi visoko zadovoljstvo notranjih in zunanjih porabnikov do »sinergije« oziroma visoko kakovostnega odnosa, medtem ko nizko zadovoljstvo obeh vodi do »odtujitve« oziroma do slabega kakovostnega odnosa. V primeru visokega notranjega in nizkega zunanjega zadovoljstva porabnikov nastane »notranje ugodje«, za katero je po avtorjevem mnenju značilno veliko sodelovanje zaposlenih, visoka motivacija, vendar pa premajhno usmerjanje zunanjim porabnikom. Nizko notranje in visoko zunanje zadovoljstvo porabnikov pa pripelje v situacijo »omejitev«, za katero je značilno nezadovoljstvo notranjih porabnikov, ki pa vzpostavljajo kakovosten odnos z zunanjim porabnikom.

Potočnik (2000, str. 89) po drugi strani razlaga, da obstaja velika razlika med zunanjim in notranjim porabnikom. Zunanji porabnik lahko izbira med številnimi konkurenčnimi ponudniki na zunanjih trgih, medtem ko notranji porabnik, ki je zaposlen v podjetju, ki izvaja določeno storitev, nima možnosti izbire med drugimi dobavitelji, saj mora uporabljati storitev »svojega« podjetja v vsakem primeru, tudi če z njo ni zadovoljen. Po drugi strani pa je deležen bolj popolnih in manj izkrivljenih informacij, ima boljši vpogled v okolje, v katerem nastaja storitev, in je bolj vpleten v izvedbo storitve kot zunanji porabnik, ki je za vse to prikrajsan.

#### **4.2.4. Trženjski splet**

Trženjski splet je »*niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnemu trgu*« (Kotler, 1996, str. 98) in se ga lahko uporabi tudi v okviru notranjega trženja. Pri obravnavi notranjega trženja je potrebno izhajati iz storitvenega trženja in tako uporabiti trženjski splet storitev. Trženjski splet storitev se od trženjskega spleta izdelka razlikuje v tem, da se tradicionalnim elementom 4P, in sicer izdelku ali storitvi, ceni, prodajni poti in tržnemu komuniciranju, prišteje še tri elemente storitvenega trženjskega spleta, in sicer ljudi, fizično okolje in postopke. Vsi ti elementi pa se med seboj prepletajo in so soodvisni. *Izdelek* (Piercy, 1995, str. 38; Jenc, 1998, str. 40) predstavlja delovno mesto zaposlenega, imidž storitvenega podjetja, sporočila, priročnike za usposabljanje, oglasno desko in podobno, *storitev* pa strategijo za izbiranje, motiviranje, svetovanje, vodenje, uvajanje zaposlenega in podobno. *Ceno* predstavlja višina plače in ostale bonitete, *prodajne poti* bližina kraja bivanja zaposlenih, mesta, kjer se izvajajo delovni sestanki, seminarji in učne delavnice, *tržno komuniciranje* pa ustrezno notranje komuniciranje, kamor sodi vzpostavitev intraneta. *Ljudje* so za storitveno podjetje zelo pomembni in predstavljajo notranje porabnike ter odnose med njimi, *postopki* so predstavljeni kot način izvajanja storitev in *fizično okolje* kot okolje in lokacija podjetja, v katerem gre za posredovanje storitev.

### **4.3. Povezava notranjega trženja z upravljanjem odnosov s strankami**

Banka mora ob uvajanju projekta v bančno prakso preoblikovati dosedanje vloge in odgovornosti vseh bančnikov, saj nov način poslovanja zahteva opravljanje dela na drugačen način kot so ga dotlej. Delovanje banke v odnosu do strank pomeni preoblikovanje vodilnih

oseb banke, ki so odgovorni za razvoj poslovnih odnosov. Ker je uspeh banke odvisen od njihove sposobnosti usmerjanja poslovanja k zunanjim porabnikom, morajo imeti celosten pregled nad procesi v banki, uživati spoštovanje med bančnimi delavci in imeti znanja o vseh poslovnih področjih (Hvala, 2001, str. 97). Njihova naloga je približati upravljanje odnosov s strankami bančnim delavcem in jim vzpostaviti takšno delovno okolje, ki jim bo omogočilo uspešno poslovanje s strankami. Pojavi se tudi potreba po spremembi bančnih delavcev, ki bodo uporabljali novo tehnologijo, pri čemer je pomembno njihovo dojetje sprememb, njihova sposobnost sprejemanja novosti in zmožnost hitre prilagoditve. Bistveni dejavnik, ki odloča o tem, kako uspešna bo banka pri upravljanju odnosov s strankami, je torej, kako bančni delavci razumejo spremembe in kako vidijo svojo vlogo ob novem načinu poslovanja. Za čim boljše doseganje ciljev banke jih je potrebno motivirati in nenehno izobraževati. Bančni delavci se želijo identificirati z vizijo banke, hočejo čutiti pripadnost banki in želijo imeti pooblastila, kar jim daje občutek pomembnosti za banko in jih bolj motivira za doseganje ciljev, ki hkrati postanejo njihovi osebni cilji (Golob, 2002, str. 80). Strategijo CRM je potrebno graditi na bančnih delavcih že na samem začetku projekta in pri tem skrbeti, da je notranje trženje, ki sodi med najpomembnejše trženjske dele pri poslovanju banke, na visoki ravni, kar lahko banka doseže s strokovnim izpopolnjevanjem bančnih delavcev in z njihovim motiviranjem za kakovostno opravljanje storitev (Jauk, 1998, str. 9). Ni dovolj oblikovati učinkovito trženjsko strategijo za vpeljavo projekta CRM v bančno poslovanje, v ospredje poslovanja postaviti stranko, za glavni cilj pa določiti gradnjo dolgoročnega odnosa s stranko, ker je vse to lahko zelo nesmiselno in neučinkovito, če se ne spremeni način razmišljanja vseh bančnih delavcev, ki kakorkoli prihajajo v stik s strankami ter odnos vodstva do njih. Šele potem, ko bančni delavci pridobijo vsa potrebna znanja, se je mogoče usmeriti v »trde« elemente banke. Samo s takim poslovanjem se lahko doseže kakovostnejši odnos s porabnikom, kar posledično pripelje do kakovostnejše izvedene storitve.

#### **4.4. Ocenjevanje ravni notranjega trženja**

Notranje trženje je za celotno storitveno podjetje pri uvajanju strategije CRM in za zunanje porabnika zelo pomembno, saj nizka raven notranjega trženja negativno vpliva na raven notranje kakovosti storitev, kar pripelje do slabšega odnosa med ponudnikom in porabnikom ter do posledično slabše kakovosti storitve, posredovane zunanjemu porabniku. Potrební pogoj za kakovostno storitev zunanjemu porabniku je kakovostno trženje znotraj podjetja (Jenc, 1998, str. 65). Da bi lahko ugotovila raven notranjega trženja, sem na podlagi teoretičnih spoznanj in modela za ocenitev ravni notranjega trženja v storitvenem podjetju, ki ga je Jenc razvil v svojem delu (Jenc, 1998, str. 65), oblikovala šest meril oziroma dimenzij merjenja ravni notranjega trženja:

- **Vizija**

Vizija pomeni »neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna«. Gre za zasnovo nove in zaželene slike podjetja v prihodnosti, ki je potrebna in koristna za sporočanje zaposlenim v podjetju, igra pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov in za usmerjanje obnašanja v podjetju. Posebej potrebna je za podjetja, ki izvajajo



spremembe v poslovanju (Pučko, 1996, str. 129-131). Omogoča identifikacijo osebnih vizij in ciljev zaposlenih s skupno vizijo in cilji podjetja, kar zahteva sposobnost vodstva, da oblikuje vizijo in jo predstavi notranjemu in zunanjemu okolju podjetja. Jasna vizija ima velik vpliv na uspešnost podjetja in na storilnost zaposlenih, saj ustvari dobre medčloveške odnose, prispeva k samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti oziroma pripadnosti zaposlenih, motiviranosti, odstranjevanju nesporazumov, reševanju konfliktov, spremenjenemu slogu vodenja in zaupanju v vodstvo, usposabljanju zaposlenih in podobno (Interno organizacijsko komuniciranje, 2003).

#### • **Pooblastila**

Prenos pooblastil za sprejemanje odločitev na nižje ravni organizacijske strukture daje zaposlenim dovolj svobode, da prilagodijo postopek izvedbe storitve željam in potrebam zunanjega porabnika. S prenosom pooblastil pridobi podjetje zaupanje zaposlenih, njihovo lojalnost in predanost k doseganju ciljev, daje jim možnost, da pokažejo njihovo kreativnost, poleg tega pa daje zaposlenim občutek enakopravnosti partnerjem storitvenega podjetja (Jenc, 1998, str. 67).

#### • **Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih**

Ker je za uspešnost uvedbe strategije CRM odločilen odnos zaposlenega s porabnikom, je pomembno neposredne izvajalce izobraziti in usposobiti, da lahko zadovoljujejo zahteve zunanjih porabnikov, saj opravljajo na delovnem mestu tudi vlogo svetovalca. Proces izobraževanja mora potekati ves čas zaposlitve oseb. V tem času jih je potrebno seznanjati z orodji in tehnikami izboljševanja poslovanja.

#### • **Motivacija**

Motivacija je spodbujevalni proces, ki zaposlene ob določenih sposobnostih in znanju spodbuja za delo (v smislu izkoriščanja svojih zmogljivosti), predvsem pa jim pomaga, da uresničijo svoje cilje in cilje podjetja, v katerem so zaposleni. Vsak vodja mora znati motivirati svojega zaposlenega za izvajanje aktivnosti v zaželeno smer (Možina, 1994, str. 517), to pomeni, da mora znati z njim izpeljati motivacijski intervju, ga opazovati in definirati motivacijski profil osebe, oceniti motivacijski profil delovnega mesta in oceniti, ali se profil delovnega mesta ujema s profilom osebe, ki na njem dela. Največji uspeh za zaposlenega je občutek, da je nekaj uresničil in dosegel, zato pa ni vedno primerno materialno nagrajevanje (denar), ampak tudi nematerialno (osebni in strokovni razvoj, zadovoljstvo, veselje, užitek, spoštovanje). Ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih (Primc, 2000, str. 15).

#### • **Zaupanje**

Zaupanje pomeni prepričanje določene osebe o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani. Zaupanje med zaposlenimi in podjetjem mora biti obojestransko, saj če se želi, da bodo zaposleni zaupali podjetju, mora tudi podjetje zaupati zaposlenim (Jančič, 1999, str. 135). Zaupanje igra pomembno vlogo tudi pri povratnih informacijah, ki so, kot sem že omenila, pomemben dejavnik vzpostavljanja primerne notranjega okolja. Bolj ko podrejeni zaupajo nadrejenim, več je povratnih informacij, večje je zadovoljstvo in uspešnejše je opravljanje dela zaposlenih (Berlogar, 1999, str. 188).

### • Prilaganje spremembam

Zaposleni se sprememb krčevito branijo in otepajo zaradi težavnosti izvedbe in ker v njih ne vidijo lastnega interesa. Upravljanje sprememb mora biti vgrajeno v vodstvo podjetja, katerega naloga je predstaviti in sporočiti zaposlenim jasen namen sprememb in vizijo prihodnosti podjetja s spremembami, ustvariti nezadovoljstvo z obstoječim stanjem, predvsem pa obravnavati spremembe kot stalen proces in ne kot enkratno dejanje (Verbič, Koren, Gunčar, 1994, str. 92). Pri tem je treba zaposlene motivirati in izobraževati, pomemben pa je tudi dejavnik časa sporočanja sprememb, ki ne sme biti ne prehitro ne prepočasen. Ko zaposleni spremembe sprejmejo in spoznajo učinkovitost njihove vgradnje, se jim začnejo prilagajati in sodelovati pri njihovem uspešnem uresničevanju.

V nadaljevanju bom predstavila banko Novo KBM in bančno področje Nova Gorica, na primeru katere sem opravila raziskavo. Na kratko bom opredelila postopek uvajanja projekta CRM v poslovanje in predstavila fazo trenutnega nahajanja banke v projektu.

## 5. Projekt CRM Nove Kreditne banke Maribor

### 5.1. Predstavitev Nove KBM in bančnega Področja Nova Gorica

S sprejetjem novega ustavnega zakona je bila leta 1994 ustanovljena Nova KBM d. d., na katero je bilo preneseno celotno premoženje in poslovanje KBM d. d., v letu 1995 pa se ji je pripojila še Komerzialna banka Nova Gorica d. d.. Nova KBM je univerzalna banka s sedežem v Mariboru in po bilančni vsoti druga največja slovenska banka. Njen tržni delež je konec decembra 2002 znašal 11,4 odstotka. Komerzialni del Nove KBM pokriva področje poslovanja z gospodarskimi družbami, področje novi trgi, področje spremljave komerciale in elektronskega bančništva ter tri področja poslovanja v Sloveniji, in sicer Področje vzhodna Slovenija, Področje osrednja Slovenija in Področje Nova Gorica, kjer se opravljajo posli za pravne osebe, samostojne podjetnike in fizične osebe. Poslovanje v posameznih področjih se izvaja v poslovni mreži, ki jo sestavljajo podružnice in poslovalnice (ekspoziture in agencije<sup>6</sup>), poleg tega pa obsega Področje vzhodna Slovenija še oddelek koordinacije poslovanja s podružnicami, Področje Nova Gorica pa obsega poleg omenjenega oddelka še sektor naložb in sredstev ter sektor poslovanja s tujino. Pri poslovanju s tujino se je banka izkazala kot zanesljiv partner, saj je vzpostavila pristne in uspešne kontokorentne odnose s šestinosemdesetimi bankami, njena korespondenčna mreža pa obsega prek devetsto bank po vsem svetu. Organizacijska struktura banke obsega upravo, finančno upravljanje, komercialni

---

<sup>6</sup> Razlika med podružnicami, ekspoziturami in agencijami je v pristojnosti in v obsegu. Podružnice so višji organizacijski del banke, ki opravljajo poslovanje za pravne in fizične osebe ter samostojne podjetnike. Ekspoziture opravljajo poslovanje samo za fizične osebe, z izjemo ekspoziture v Goriških brdih, ki opravlja še posle kreditiranja samostojnih podjetnikov. Agencije kot najmanjši organizacijski del banke pa opravljajo manjše posle za fizične osebe.

del, organizacijo in podporo poslovanja, spremljavo in nadzor poslovanja ter finančne skupine<sup>7</sup> z vsemi njihovimi službami in sektorji poslovanja.

Nova KBM, Področje Nova Gorica uspešno nadaljuje več kot stoletno tradicijo organiziranega bančnega poslovanja v severnoprimerški regiji, kjer ima kljub ostri konkurenci vodilno vlogo v bančnem sektorju in največji tržni delež. Ima zelo razvejano poslovno mrežo z enotami v vseh večjih krajih, in sicer sektor poslovne mreže v Novi Gorici, ki obsega podružnice v Novi Gorici, Ajdovščini, Idriji in Tolminu, 11 ekspozitur in 18 agencij. Novogoriški del mariborske banke pomembno prispeva k dobrim rezultatom celotne banke, saj opravi v povprečju kar 40 odstotkov vseh poslov NKBM. Med pomembne prednosti banke sodi vsekakor tradicija banke, regijska navezanost, dobro razvita poslovna mreža in mreža bančnih avtomatov, poslovni čas, prilagojen potrebam strank, in sodelovanje z gospodarskim, družbenim in političnim okoljem.

Nova KBM, Področje Nova Gorica nudi svojim strankam celovito ponudbo bančnih storitev, ki jo sprti prilagaja in dopolnjuje z novostmi sodobnega bančništva. Poslovna filozofija banke je ponuditi svojim strankam pomoč pri izbiri različnih možnosti varčevanja in kreditiranja, svetovanje, informiranje o novostih, pestre bančne storitve in alternativno reševanje njihovih finančnih problemov. Klasično ponudbo banke dopolnjujejo še s posli drugih podjetij iz finančne skupine, ki nudijo vse oblike finančnega svetovanja in podpore, in sicer: upravljanje z investicijskimi in vzajemnimi skladi ter skladi dodatnega pokojninskega zavarovanja, borzno posredništvo, leasing, promet z nepremičninami in investiranje v nepremičnine, projektno in klasično financiranje, trading in zavarovalniške storitve. Strategija banke je usmerjena v razvoj kakovostnih bančnih storitev, ki jih bo nudila po konkurenčnih cenah. S strokovnim izvajanjem bančnih storitev se želi čim bolj približati sodobni bančni ponudbi storitev ter na njem graditi konkurenčno prednost. Njena vizija je predvsem v pestri ponudbi bančnih storitev, inovativnosti in individualni obravnavi posamezne stranke. Osnovni usmeritvi vodilnih oseb banke sta proaktivno zadovoljevanje potreb strank z visoko kakovostnim finančnim servisom ter nadaljnje vzpostavljanje partnerskega odnosa s strankami in zadovoljevanje njihovih potreb in želja. Tako bi zadržali oziroma še povečali tržni delež. Prizadevajo si utrditi zavest bančnih delavcev, saj je prav kakovostna raven izvajanja storitev edino jamstvo za obstoj in povečanje tržnega deleža banke. Organsko rast bo banka zagotovila s širjenjem poslovanja na doslej nepokrita področja. Ena izmed trenutno najpomembnejših dejavnosti celotne Nove KBM je projekt CRM, ki ga načrtujejo v tem letu dokončno vpeljati v vsa bančna področja poslovanja (Interna gradiva Nove Kreditne banke Maribor d. d.; Spletna stran Nove Kreditne banke Maribor d. d.).

---

<sup>7</sup> Med finančne skupine sodijo: KBM Infond, družba za upravljanje investicijskih skladov d. o. o., KBM Fineko, družba za promet z nepremičninami, projektno financiranje, svetovanje in trading d. o. o., KBM Invest, družba za investiranje v nepremičnine d. o. o., Fininvest d. o. o. Nova Gorica, leasing hiša KBM Leasing d. o. o., Gorica Leasing d. o. o., MBH - Mariborska borznoposredniška hiša d. o. o., Moja naložba - pokojninska družba d. d. in Zavarovalnica Maribor d. d.

## 5.2. Postopek uvajanja projekta CRM v banko

Nova KBM je programsko opremo za koncept upravljanja odnosov s strankami kupila pri podjetju Unisys iz Velike Britanije. Programski paket FBA Counselor sestavlja več modulov, in sicer načrtovalec trženja in prodaje, ki se uporablja v oddelku za trženje storitev, generator vodil, namenjen vodilnim osebam bančnih enot, manager za prodajo in storitve za bančne delavce v enotah, strežnik priložnosti za delo in modularni strežnik priložnosti. Ti moduli dajejo tržnim bančnim delavcem in bančnim delavcem v enotah informacije in orodja, ki jih potrebujejo za proaktivno prodajo storitev ter jih oskrbujejo s potrebno podporo.

Načrtovanje projekta CRM v banko je potekalo po naslednjih fazah. Najprej so imenovali *projektno skupino*, ki so jo sestavljali vodja projekta, namestnik in pomočnik vodje, zunanji svetovalec podjetja Unisys, štirje člani iz različnih poslovnih področij ter dva zunanja sodelavca. Nato so določili tri *testne enote*, po eno iz vsakega področja banke, in dve *bančni storitvi* za testiranje, ki pa ju zaradi varovanja poslovne skrivnosti ne morem natančno opredeliti. Za obe storitvi so zasnovali dve različni *tržni akciji*. Pri prvi bančni storitvi je testna enota poslala strankam iz svojega področja poslovanja tržno zasnovano pismo z vabilom, naj se oglasiijo v enoti, kjer bodo lahko »kupili« akcijsko določeno storitev z določenimi ugodnostmi, pri drugi bančni storitvi pa so uporabili bolj osebni pristop in stranko v času šesttedenskega testiranja ves čas spremljali. Osnovni *cilj* projekta je bil vzpostaviti celovito podporo za upravljanje odnosov s strankami, s čimer bi bančnim delavcem oziroma svetovalcem omogočili zgoščen vpogled v vse podatke posameznika, zbrane v eni sami aplikaciji, in s tem bistveno olajšali delo. Prodajni cilji, ki so si jih zastavili v času testiranja, so bili porast prodanih bančnih storitev, boljše izkoriščanje časa, pri tem je mišljen čas, ki ga svetovalci pri bančnih okencih preživijo s strankami, pridobiti informacije o tem, kako se tak način dela obnese v bančnem okolju Nove KBM in njenih enot, torej oceniti celovit pristop CRM, zbrati informacije za vodstvo in oblikovati prihodnje korake in aktivnosti na področju CRM. Po vseh teh začetnih odločitvah so v oddelku trženja storitev pričeli s *kreiranjem intranetnih strani* za bančne delavce v enotah, da bi olajšali delo pri predstavljanju izbrane bančne storitve. Z bančnimi delavci izbranih enot so organizirali več celodnevni *delavnic*, na katerih so poskušali pridobiti čim več koristnih informacij o strankah posameznih področij banke. Hkrati je potekala priprava podatkov za novo, *centralno bazo podatkov*, pri kateri so sodelovali informatiki banke ter dokaj obsežni in zahtevni *prevodi* same aplikacije, sporočil, ki se pojavijo v aplikaciji, intranetnih strani in ostalih gradiv za potrebe projekta. Pri delu na projektu so nenehno sodelovali z bančnimi delavci in vodilnimi osebami iz enot v vseh regijah, s sodelavci iz informatike in z zaposlenimi iz nekaterih finančnih skupin. Zadnja faza, ki je sledila, pa je bilo *usposabljanje uporabnikov*, torej bančnih delavcev in vodilnih oseb enot, ki so sodelovali v pilotnem projektu. Testiranje programske opreme in celotnega koncepta se je začelo 1. 10. in končalo 9. 11. 2001.

V času od 12. 11. do 23. 11. 2001 je potekalo ocenjevanje projekta. Vse dobljene rezultate pilotnega projekta so natančno analizirali in določili stopnjo dosega zastavljenih ciljev. Rezultati prodaje obeh izbranih bančnih storitev so pokazali, da ustvarjena prodaja krepko

presega načrtovano, zaslugo pa gre pripisati predvsem izjemno uspešnemu timu projekta. Ta je bil pri pilotnem projektu zelo zadovoljen z načinom poslovanja, najbolj pa ga je prevzelo organizirano delo znotraj projektne skupine in agresiven način prodaje, poleg tega pa še pošiljanje pisem strankam, telefoniranje, možnost vpogleda v prodajne rezultate, način pridobivanja informacij o stranki in prodajno orodje oziroma intranet. Pred začetkom testiranja je vodilne osebe banke in bančne delavce skrbelo, kako bo takemu načinu poslovanja uspelo, saj je bilo vse navedeno nekaj novega tako za bančnike kot stranke. Vendar so po opravljenem testiranju ugotovili, da je ta način poslovanja potreben za poslovanje v današnjih razmerah, saj izboljša tako notranje kot zunanje trženje. Ocenjevanja so v banki zasnovali tako, da so organizirali nekaj delavnic z vodstvom enot in z bančnimi delavci, kjer so s pomočjo različnih tehnik ocenjevanja in zbiranja idej zbrali precej povratnih informacij, tako pozitivnih kot negativnih in predlogov za nadaljne spremembe (Interna gradiva Nove Kreditne banke Maribor d. d.). Nova KBM se trenutno nahaja v fazi priprave na dejansko uvedbo projekta upravljanja odnosov s strankami v bančno poslovanje, kamor sodi tudi priprava bančnih delavcev za uspešno poslovanje s CRM. Slednje pa sem delno opravila in predstavila v nadaljevanju. Poglavje začenjam s predstavitvijo problema, ciljev in načrta raziskave, zaključujem pa s predstavitvijo ugotovitev, s predlogi za izboljšanje notranjega trženja in priporočili banki kako še pridobiti bančne delavce za poslovanje s strategijo CRM.

## **6. Empirična raziskava med vodilnimi osebami in bančnimi delavci**

### **6.1. Opredelitev problema in ciljev raziskave**

Ob prebiranju številnih člankov o CRM, ki zgovorno kažejo na ključno pomembnost človeškega dejavnika za uspešno uvedbo strategije CRM v poslovanje, sem si zastavila vprašanje, kako pridobiti bančne delavce banke Nove KBM, Področje Nova Gorica za poslovanje s strategijo CRM. Ker zahteva poslovna strategija CRM motiviranega, izobraženega in usposobljenega bančnega delavca, z jasno vizijo, natančno določenimi cilji, zadostnimi pooblastili, visoko stopnjo zaupanja vodilnim osebami in prilagajanja spremembam, kar sega na področje notranjega trženja, sem z raziskavo želela ugotoviti stanje na področju izvajanja notranjega trženja v banki. Cilj raziskave je bil skozi predstavljenih šestih meril notranjega trženja oceniti stopnjo strinjanja s trditvami in stopnjo usklajenosti oziroma morebitnega razhajanja med vodilnimi in bančnimi delavci, ki so v neposrednem stiku s strankami, ter na podlagi preverjanja hipotez podati banki morebitna neskladja med bančnimi delavci in merili notranjega trženja, da bi lahko izboljšali pogoje za nemoten in uspešen potek uvajanja projekta CRM.

### **6.2. Opredelitev raziskovalnih hipotez**

S pomočjo raziskave sem poskušala potrditi oziroma ovreči naslednje hipoteze:

**H1: Stališča bančnih delavcev s krajšo delovno dobo in stališča bančnih delavcev z daljšo delovno dobo se po ocenah merila vizija razlikujejo.**

Prvo hipotezo sem postavila delno na podlagi lastnega pogleda na predstavljeno domnevo, delno na podlagi lastnih izkušenj v Novi KBM, Področje Nova Gorica. Bančni delavci, ki

imajo večletne izkušnje z bančnim poslovanjem, natančneje poznajo poslovanje različnih poslovnih področij in so podrobneje seznanjeni s poslovanjem banke na dolgi rok.

## **H2: Več kot 75 odstotkov bančnih delavcev je višje ocenilo trditve merila pooblastila.**

Dajanje pooblastil bančnim delavcem je dejavnik, ki močno vpliva na uspešnost banke. Bančnike po eni strani bolj motivira za doseg ciljev poslovanja, saj jim daje možnost, da pokažejo svojo sposobnost in ustvarjalnost za opravljanje poslovanja. Po drugi strani pa vpliva na hitrejše reševanje problemov in pritožb strank, kar bi v nasprotnem primeru postalo zelo dolgotrajno, saj bi moral bančni delavec najprej poročati vodilni osebi in šele nato bi se posvetil reševanju problema oziroma pritožbe. Mislim, da ima večina bančnih delavcev vsa potrebna pooblastila, vendar pa sem navedeno trditev vseeno hotela statistično preveriti.

## **H3: Več kot 75 odstotkov bančnih delavcev je višje ocenilo trditve merila izobraževanje in usposabljanje.**

Iz interne dokumentacije Nove KBM, Področje Nova Gorica sem ugotovila, da si banka za kakovostno opravljanje vedno bolj zahtevnih bančnih poslov prizadeva načrtno in celovito razvijati svoj kader, in sicer z vidika izobraženosti in strokovne usposobljenosti, kar izvaja interno ali pri izobraževalnih ustanovah doma in v tujini. S to hipotezo sem želela preveriti, ali vodje posameznih oddelkov resnično namenjujejo izobraževalne programe in druga usposabljanja vsakemu bančnemu delavcu.

## **H4: Stališča bančnih delavcev z višjim mesečnim neto osebnim dohodkom in stališča bančnih delavcev z nižjim mesečnim neto osebnim dohodkom se po ocenah merila motivacija ne razlikujejo.**

Iz prebrane literature sem ugotovila, da so denarne spodbude močni, a zelo kratkoročni spodbujevalec vedenja bančnih delavcev pri doseganju ciljev poslovanja. Največje zadoščenje bančnih delavcev je njihov osebni in strokovni razvoj, torej nematerialni sistem motiviranja, zato sem želela preveriti, ali obstajajo razlike v stopnji motivacije glede na dohodek bančnih delavcev.

## **H5: Več kot 50 odstotkov bančnih delavcev zaupa vodilnim osebam banke.**

Sodobni, participativni način vodenja se kaže v motivaciji, ki je nadomestila prisilo in priganjanje bančnih delavcev, v vodenju in pomoči bančnikov, ki sta nadomestila ukazovanje in nadzor, v razdelitvi odgovornosti in moči, ki je nadomestila koncentracijo odgovornosti in moči, ter v odprti namesto zaprti komunikaciji (Verbič, Koren, Gunčar, 1994, str. 101). Vse to pa se kaže v zaupanju bančnih delavcev v njihove vodilne, stopnjo zaupanja pa želim preveriti na konkretnem primeru banke.

## **H6: Več kot polovica bančnih delavcev, mlajših od 35 let, je višje ocenila trditve merila prilagajanje spremembam.**

Mladi so veliko bolj dovtetni za novosti kot starejši, saj so prva generacija, ki je bila seznanjena s spremenjeno tehnologijo že v otroštvu. Zato nimajo strahu pred uporabo sodobne

tehnologije (mobilni telefoni, internet, računalnik), poleg tega pa so veliko bolj željni znanja in inovativnosti, saj se zavedajo, da je prav to ključni dejavnik sodobnega poslovanja. S hipotezo želim preveriti, če vse to drži tudi v bančni praksi.

### **6.3. Načrtovanje raziskave**

Da bi zajela večje število vodilnih oseb banke in bančnih delavcev sem se odločila za kvantitativno raziskovanje in pri izvajanju raziskave uporabila opisno raziskovanje, s čimer sem želela podati kar se da natančen posnetek nekega vidika trženja in njegovega okolja (Rojšek, 1996, str. 2). Z raziskavo sem pridobila primarne podatke, to so izvirni podatki, zbrani s posebnim namenom oziroma za določeno raziskavo (Kotler, 1996, str. 133). Da bi dobila geografsko razpršene vodilne osebe banke in bančne delavce proučevanega področja banke, sem za metodo zbiranja primarnih podatkov izbrala anketiranje po pošti z vprašalnikom, saj mislim, da sem le tako lahko dosegla anketirane osebe, poleg tega pa se izognila pristranskosti zaradi vpliva anketarja in zagotovila visoko stopnjo anonimnosti. Največja slabost omenjene metode pa je v pomanjkanju nadzora nad tem, ali je dejansko odgovarjala tista oseba, kot sem želela, v mojem primeru bančni delavci, ki so v neposrednem stiku s strankami, in vodilne osebe banke.

#### **6.3.1. Oblikovanje vprašalnika**

Na osnovi prebrane teoretične literature, lastnega zaznavanja problematike, ki sem ga zasledila v času šestmesečnega dela na banki, ter pogovora z vodjo projektne skupine glede potreb Nove KBM po rezultatih proučevane raziskave, sem, zaradi možnosti primerjave vsake dimenzije notranjega trženja, izdelala dva vsebinsko enaka anketna vprašalnika (priloga št. 2), ki sta le prirejena za posamezno ciljno skupino. S tem sem soočila stališča obeh skupin anketirancev z istim problemom. Pri izdelavi vprašalnikov sem se zgledovala po raziskavi magistrskega dela Jenca (1998, str. 71-73) in ju priredila za razmere poslovanja s strategijo CRM, pri čemer sem nekatere trditve in merila povsem spremenila.

Vprašalnika sta razdeljena na dva dela. Prvi del sestavlja šest vprašanj in se nanaša na merjenje stališč anketirancev, pri čemer sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico, ki sodi med posredne lestvice merjenja stališč. Pri tem anketirani z ocenami izrazi svojo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z navedeno trditvijo, pri čemer je pomen ocene 1 »sploh se ne strinjam« in pomen ocene 5 »zelo se strinjam«. Vprašalnika sta sestavljena tako, da se trditve pod točko 1 nanašajo na dimenzijo notranjega trženja »vizija«, trditve pod točko 2 na dimenzijo »pooblastila«, pod točko 3 na »izobraževanje in usposabljanje«, pod točko 4 na »motivacijo«, pod točko 5 na »zaupanje« in trditve pod točko 6 na dimenzijo »prilagajanje spremembam«. Drugi del je sestavljen iz štirih vprašanj (vprašanja od točke 7 do točke 10), ki se nanašajo na demografske podatke anketiranih oseb. Celoten vprašalnik spremlja še spremni dopis, ki vsebuje predstavitev namena raziskave in jasna navodila reševanja. Za vsa vprašanja sem uporabila strukturiran vprašalnik z odkritim namenom raziskave. Zaradi različne izobrazbene strukture v vzorec zajetih oseb sem bila pri sestavljanju vprašalnikov pozorna predvsem na oblikovanje trditev v tem smislu, da ni bilo postavljenih nedvoumnih trditev in

preveč strokovnih besed, ki bi povzročili napačno razumevanje vprašalnika. Samo dolžino obeh vprašalnikov sem zaradi časovne stiske vseh bančnikov prilagodila anketiranim osebam, zato sem postavila majhno število vprašanj in tako poskušala čim bolj povečati stopnjo odziva. Poleg tega sem v spremnem dopisu postavila rok, do kdaj je potrebno vrniti anketne vprašalnike, da bi se izognila prepočasnemu izpolnjevanju vprašalnikov in zagotovila čim večjo stopnjo sodelovanja oziroma odzivnosti anketirancev. Pred odpošiljanjem vprašalnikov ju je pregledala projektna skupina, da bi vsebina ustrezala njihovim zahtevam, potem pa sem zaradi morebitnih nejasnosti trditev izvedla testno zbiranje podatkov na petih bančnih delavcih, ki neposredno delajo s strankami, in na treh vodilnih osebah banke. Na osnovi pridobljenih informacij sem ju ustrezno priredila. Na koncu sem podatke, ki sem jih dobila z anketiranjem, obdelala s pomočjo računalniškega statističnega paketa SPSS 10.0 za okolje Windows in programa Microsoft Excel 2002.

### **6.3.2. Določitev vzorca in zbiranje podatkov**

Ciljno populacijo za vzorčenje predstavljajo bančni delavci banke Nove KBM, Področje Nova Gorica, ki neposredno delajo s strankami, saj je za strategijo CRM ključnega pomena izvajalec storitev za zunanjega porabnika in vzorec vodilnih oseb sestavljen iz oseb, ki so odgovorne za bančne delavce pri poslovanju s strankami. Gre za vzorec, ki ne temelji na teoriji verjetnosti, natančno za namenski vzorec, za katerega je značilno, da so enote proučevanja tipične glede na opazovani pojav v proučevani populaciji (Rojšek, 1996, str. 47). V vzorec sem zajela 30 vodilnih oseb banke, ki iz razumljivih razlogov predstavlja bistveno manjši vzorec od vzorca bančnih delavcev, in 139 bančnih delavcev, ki so jih določile vodilne osebe. Anketiranje je potekalo med 14. 4. 2003 in 23. 4. 2003. Ker pa se je v tem času odzvalo premalo anketiranih oseb, je služba za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi prek telefona poklicala vseh 30 vodilnih oseb in jih, skupaj z njihovimi bančnimi delavci, ponovno prosila za sodelovanje v raziskavi. Zadnji rok je bil postavljen 7. 5. 2003. V končno analizo je bilo tako zajetih 20 vodilnih oseb, kar predstavlja 67-odstotni odziv, in 78 bančnih delavcev, kar predstavlja 56-odstotni odziv.

Raziskavo sem izvajala tako, da sem v bančnem Področju Nova Gorica iz službe za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi prek interne pošte poslala ovojnico z anketnimi vprašalniki na 14 bančnih enot, in sicer vsem štirim podružnicam, petim ekspozituram in eni agenciji, poleg tega pa sem zajela še sektor naložb in sredstev ter sektor poslovanja s tujino. Podružnice in ekspoziture so vprašalnike poslale naprej na njihove agencije, sektorji pa na njihove oddelke. Tako sem zajela celotno Področje Nova Gorica. Vsaka ovojnica je bila naslovljena na vodilno osebo posamezne bančne enote. Naslovnik je izpolnil njemu namenjen anketni vprašalnik, ostale pa je posredoval svojim bančnim delavcem, in sicer le tistim, ki so v neposrednem stiku z zunanjim trgom oziroma s strankami. Vse izpolnjene anketne vprašalnike so potem vrnil na omenjeno službo. Da bi zagotovila anonimnost in zaupnost izpolnjenih anketnih vprašalnikov vseh anketiranih oseb, predvsem pa bančnih delavcev, sem vsaki ovojnici pristavila še dve, in sicer eno za vodilne osebe in eno za bančne delavce, kamor so vložili izpolnjene vprašalnike. Ta način se mi je zdel najprimernejši, saj sem prepričana, da



bi bančni delavci lahko povsem drugače in nestvarno odgovarjali na zastavljena vprašanja, če bi morali vprašalnike vrniti vodilnim osebam bančne enote.

## **6.4. Analiza in interpretacija rezultatov raziskave**

### **6.4.1. Sestava vzorca**

V opravljeno raziskavo je bilo vključenih 20 *vodilnih oseb* banke, od tega je bilo največ žensk (17 oseb), le 3 osebe so bile moškega spola. Pri vprašanju o starostni strukturi sem postavila pet razredov. Največ anketiranih vodilnih oseb Nove KBM, Področje Nova Gorica je starih od 46 do 55 let, sledi starostni razred od 26 do 35 let in razred od 36 do 45 let. V starostni razred nad 56 let se je uvrstila le ena vodilna oseba, nihče od anketiranih vodilnih oseb pa se ni uvrstil v razred do 25 let, saj zahteva vodilno mesto banke tako osebo, ki si je z delom na različnih poslovnih področjih pridobila že vrsto izkušenj. Največji del anketiranih vodilnih oseb banke prejema mesečni neto osebni dohodek od 150.001 do 250.000 SIT, kamor se je uvrstilo kar 16 anketirancev. Med anketiranimi pa so tudi vodilne osebe, ki prejemajo mesečni neto osebni dohodek večji od 250.001 SIT in mesečni neto osebni dohodek od 120.001 do 150.000 SIT, nobena oseba pa ne prejema zneska manjšega od 120.000 SIT. Pri vprašanju o starostni strukturi sem omenila, da zahteva delovno mesto vodje veliko delovnih izkušenj, vprašanje o strukturi anketiranih vodilnih oseb glede na dolžino delovne dobe pa trditev še potrjuje, saj ima kar 14 anketiranih vodilnih oseb več kot 16 let delovnih izkušenj pri Novi KBM, Področje Nova Gorica. Le tri anketirane vodilne osebe imajo delovno dobo do 3 let, dve anketirani vodilni osebi imata delovno dobo od 4 do 7 let in ena sama oseba ima delovno dobo od 8 do 11 let. Nobena vodilna oseba pa nima delovne dobe od 12 do 15 let (priloga št. 3).

V raziskavo je bilo vključenih še 78 *bančnih delavcev*, med katerimi spet prevladujejo ženske (70 bančnih delavk), le 8 je bilo moških. Pri vprašanju o starostni strukturi so se bančni delavci razvrstili v vseh pet postavljenih razredov. Največ se jih je uvrstilo v starostni razred od 36 do 45 let, nato v razred od 46 do 55 let in v starostni razred od 26 do 35 let. Starostna razreda do 25 let in nad 56 let sta zastopana z manjšim številom anketiranih bančnih delavcev. Struktura anketiranih bančnih delavcev glede na mesečni neto osebni dohodek se od strukture anketiranih vodilnih oseb občutno razlikuje. Mesečni neto osebni dohodek anketiranih bančnih delavcev se v največji meri giblje od 120.001 do 150.000 SIT, kamor se je uvrstila skoraj polovica anketirancev, natančneje 36 bančnih delavcev, sledi razred od 150.001 do 200.000 SIT, kamor se je uvrstilo 25 bančnih delavcev. Devet anketiranih bančnih delavcev se je uvrstilo v razred do 120.000 SIT, šest v razred od 200.001 do 250.000 SIT, najmanj, in sicer le dva bančna delavca, pa sta se uvrstila v razred nad 250.001 SIT. Podobno sliko, ki prikazuje strukturo vodilnih oseb glede na dolžino delovne dobe, najdemo tudi pri anketiranih bančnih delavcih, saj ima več kot polovica anketirancev delovno dobo daljšo od 16 let, 21 bančnih delavcev ima delovno dobo do 3 let, sledi razred od 4 do 7 let delovne dobe (7 bančnih delavcev), nato razred od 12 do 15 let delovne dobe (3 bančni delavci), najmanj, in sicer le en bančni delavec pa ima delovno dobo od 8 do 11 let (priloga št. 3). Zaradi varovanja

poslovne skrivnosti ne morem prikazati strukturo vzorca glede na celotne demografske podatke Nove KBM, Področje Nova Gorica, iz katerega bi lahko nazorno prikazala stopnjo reprezentativnosti vzorca.

#### **6.4.2. Analiza odgovorov anketiranih oseb in predstavitev možnih predlogov za izboljšanje notranjega trženja**

Stališča anketiranih vodilnih oseb banke in anketiranih bančnih delavcev se nahajajo med stopnjo negotovosti in stopnjo strinjanja s trditvami, saj znaša povprečna ocena meril notranjega trženja za vodilne osebe banke 3,60, za bančne delavce pa 3,36 (tabela 33 v prilogi št. 4). Pri tem je očitno, da se vodilne osebe v povprečju strinjajo, medtem ko so bančni delavci v povprečju negotovi do meril notranjega trženja. Razpon aritmetičnih sredin ocen za posamezne trditve meril notranjega trženja je pri vodilnih osebah med 4,65 pri najvišje ocenjeni in 1,95 pri najnižje ocenjeni trditvi, razpon pri bančnih delavcih pa je manjši, in sicer med 4,06 pri najvišje ocenjeni in 2,49 pri najnižje ocenjeni trditvi. Primerjava rangov razvrstitve aritmetičnih sredin ocen trditev meril kaže na določena odstopanja. Vodilne osebe so na prva tri mesta razvrstile tretjo trditev merila izobraževanje in usposabljanje (za banko je izobraževanje bančnih delavcev naložba in ne strošek), nato prvo trditev merila motivacije (največji uspeh bančnega delavca je na delovnem mestu občutek, da je nekaj dosegel in uresničil) in na tretje mesto tretjo trditev merila zaupanje (z vodilnimi lahko bančni delavci odkrito komunicirajo). Bančni delavci pa so postavili na prvi dve mesti tretjo trditev merila izobraževanje in usposabljanje in drugo trditev merila prilagajanje spremembam (uvajanje napredne tehnologije predstavlja bančnim delavcem nek izziv), na tretje mesto pa drugo trditev merila pooblastila (bančni delavec je na svojem delovnem mestu usposobljen tako, da lahko nadomesti sodelavca, ko je potrebno) (tabela 40 v prilogi št. 4).

Splošna ocena notranjega trženja znaša 0,24 in kaže, da so vodilne osebe banke ocenile notranje trženje za 0,24 ocene višje kot bančni delavci. To pomeni, da je dejansko stanje področja izvajanja notranjega trženja v banki Nova KBM, Področje Nova Gorica dokaj ugodno, saj je razlika med povprečnima ocenama notranjega trženja med vodilnimi osebami in bančnimi delavci precej nizka (nižja od ocene 1) (tabela 33 v prilogi št. 4). Podatek kaže na razmeroma majhna razhajanja stališč do notranjega trženja med vodilnimi osebami banke in bančnimi delavci oziroma na dokaj enotno poslovanje. Kljub temu pa bi vodilnim osebam banke predlagala, naj izničijo razhajanja znotraj posameznih meril notranjega trženja med vsemi anketiranci, saj bo uspeh uvajanja projekta CRM v banko zagotovljen le ob usklajenem poslovanju vodilnih oseb banke in bančnih delavcev.

Največja razhajanja med anketiranimi vodilnimi osebami in bančnimi delavci obstajajo pri merilu zaupanje, saj znaša razlika med povprečnima ocenama anketirancev pri tej dimenziji kar 0,96 ocene. Po drugi strani pa obstajajo najmanjša razhajanja pri dimenziji prilagajanje spremembam, saj znaša razlika med povprečnima ocenama le 0,16 ocene. Večja razhajanja so tudi pri merilu izobraževanje in usposabljanje, pri katerem znaša razlika med povprečnima ocenama 0,44 ocene, nekoliko manjša razhajanja so pri merilu pooblastila (razlika znaša 0,33

ocene), še manjša razhajanja obstajajo pri merilu motivacija (razlika med povprečnima ocenama znaša 0,31 ocene) in z razliko med povprečnima ocenama trditev vodilnih oseb banke in bančnih delavcev 0,20 ocene obstajajo še manjša razhajanja pri merilu vizija. Iz slike 9 (priloga št. 4) je razvidno, da so vodilne osebe v povprečju najbolj zadovoljne z merilom izobraževanje in usposabljanje, saj so ga ocenile najvišje (povprečna ocena 4), bančni delavci pa so po drugi strani v povprečju najbolj zadovoljni z merilom prilagajanje spremembam (povprečna ocena 3,86). Posebej presenetljiv je podatek o razliki med povprečnima ocenama merila pooblastila in merila prilagajanje spremembam, ki so ju bančni delavci ocenili višje od vodilnih oseb banke. Za strategijo CRM, ki zahteva radikalno preobrazbo v načinu poslovanja, je rezultat o merilu prilagajanje spremembam, pri katerem so nastala tudi najmanjša razhajanja, zelo ugoden, saj kaže, da imajo bančni delavci pozitiven pogled na uvajanje sprememb, v nasprotju z vodilnimi osebami, ki so prepričane nasprotno. Podatek kaže, da vodilne osebe ne bodo imele večjih težav pri uvajanju projekta v poslovanje bančnega Področja Nova Gorica (tabela 33, slika 9 v prilogi št. 4).

V nadaljevanju predstavljam analizo odgovorov anketiranih vodilnih oseb banke in anketiranih bančnih delavcev po posameznih merilih notranjega trženja, pomembnih pri uvajanju strategije CRM. Za vsako trditev sem naredila frekvenčno porazdelitev in izračunala aritmetično sredino, modus, standardni odklon ter določila rang razvrstitve aritmetičnih sredin ocen:

#### • Vizija

Stališča anketiranih vodilnih oseb banke in bančnih delavcev se razlikujejo za 0,20 ocene, kar pomeni, da so razhajanja med povprečnima ocenama trditev merila vizija razmeroma majhna. Iz povprečnih ocen merila notranjega trženja je očitno, da so vizijo tako vodilne osebe banke kot bančni delavci uvrstili na peto mesto, kar pomeni, da so jo ocenili zelo nizko (tabela 33 v prilogi št. 4).

*Največja razhajanja* (tabela 34 v prilogi št. 4) med stališči anketiranih oseb merila vizija obstajajo pri trditvi, da vodilne osebe jasno posredujejo podobo prihodnjega razvoja banke med bančne delavce. Analiza ocen je pokazala, da so tako vodilne osebe banke kot bančni delavci v povprečju negotovi do trditve. Aritmetična sredina ocen vodilnih oseb znaša na lestvici od 1 do 5 3,20 (8 vodilnih oseb je trditvi namenilo oceno 4, 6 oseb pa oceno 2). Modus se nahaja v četrtem razredu, kar pomeni, da so jo na lestvici najpogosteje ocenile z oceno 4, standardni odklon je razmeroma visok in nakazuje na veliko razpršenost ocen okoli aritmetične sredine (tabeli 9, 10 v prilogi št. 4). Aritmetična sredina ocen bančnih delavcev pa znaša 2,88 (26 bančnih delavcev je trditev ocenilo z oceno 4, 25 pa z oceno 2), modus se nahaja v četrtem razredu, standardni odklon pa kaže na razmeroma veliko razpršenost ocen okoli aritmetične sredine (tabeli 21, 22 v prilogi št. 4). Trditev so tako vodilne osebe banke kot bančni delavci izmed vseh treh trditev uvrstili na najnižje mesto (rang 3). *Manjša razhajanja* (tabela 34 v prilogi št. 4) obstajajo pri trditvi, ki pravi, da ima banka vizijo prihodnjega razvoja, v katero bančni delavci resnično verjamejo. Vodilne osebe so trditev uvrstile na prvo, bančni delavci pa na drugo mesto. Aritmetični sredini ocen kažeta, da so tako

vodilne osebe kot bančni delavci v povprečju negotovi do trditve, kar potrjujeta tudi modusa, ki se nahajata v tretjem razredu (tabeli 10, 22 v prilogi št. 4). *Najmanjša razhajanja* je opaziti pri trditvi, ki pravi, da ima vsak bančni delavec jasno predstavo o najpomembnejših ciljih in nalogah banke (tabela 34 v prilogi št. 4). Vodilne osebe so slednjo trditev uvrstile v rang 2, bančni delavci pa v rang 1. Tudi do te trditve so anketirane osebe v povprečju negotove. Pri tem pa je potrebno upoštevati še standardni odklon, ki kaže pri vodilnih osebah na razmeroma majhno in pri bančnih delavcih na razmeroma veliko razpršenost ocen okoli aritmetične sredine. Modus pa kaže pri vodilnih osebah na najpogosteje ocenjeno trditev z oceno 3, pri bančnih delavcih pa z oceno 4 (tabeli 10, 22 v prilogi št. 4). Ob upoštevanju navedenih podatkov lahko zaključim, da so vodilne osebe in bančni delavci do merila vizija v povprečju negotovi.

Razmeroma nizke povprečne ocene vodilnih oseb banke in bančnih delavcev bi lahko argumentirala s tem, da sta bili anketirani skupini v zadnjih letih deležni več poslovnih sprememb, med katerimi je gotovo največji projekt Nobis (uvajanje koncepta odnosov s strankami je podprojekt Nobisa), ki nadgrajuje določena področja bančnega poslovanja in katerega naloga je s proaktivnim delovanjem, konstruktivnim in kritičnem razmišljanjem ter hitrim izvajanjem rešitev doseči načrtovane cilje banke. Mogoče so anketiranci zaradi teh in drugih sprememb, kar spreminja vizijo banke, ocenili to dimenzijo tako nizko, zato pa bi banki predlagala, naj poskrbijo, da bo vizija jasna in natančno predstavljena notranjemu trgu banke, saj je kot taka dober generator izboljšanja notranjega trženja in uspešnosti pri uvajanju projekta CRM.

#### • Pooblastila

Stališča anketiranih vodilnih oseb banke in bančnih delavcev se razlikujejo za -0,33 ocene (tabela 33 v prilogi št. 4), kar pomeni, da so bančni delavci podali trditvam višje ocene kot vodilne osebe banke, in sicer pri prvih dveh trditvah, tretjo pa so višje ocenili vodilni banke (tabela 35 v prilogi št. 4). Iz povprečnih ocen je razvidno, da so vodilne osebe postavile merilo na najnižje, torej šesto mesto, bančni delavci pa na tretje mesto.

*Največja razhajanja* med stališči anketiranih oseb (tabela 35 v prilogi št. 4) je opaziti pri trditvi, ki pravi, da ko je potrebno popraviti napako in ukrepati v primeru spora s stranko, lahko vsak bančni delavec ravna po lastni presoji. Tako vodilne osebe kot bančni delavci so trditev uvrstili na najnižje mesto (rang 3). Analiza ocen kaže, da so vodilne osebe do navedene trditve bolj kritične, saj znaša aritmetična sredina ocen 1,95 in kaže, da se v povprečju ne strinjajo s trditvijo. Pri tem pa je potrebno upoštevati še razmeroma veliko razpršenost ocen okoli aritmetične sredine in modus, ki se nahaja v prvem razredu. Bančni delavci pa so v povprečju negotovi do trditve, saj znaša aritmetična sredina ocen 2,95, prav tako pa je potrebno upoštevati razmeroma visok standardni odklon (tabeli 12, 24 v prilogi št. 4). Preizkus skupin kaže, da so ob zanemarljivi stopnji značilnosti razlike v ocenah trditve merila statistično značilne in sprejemem sklep, da ko je potrebno popraviti napako in ukrepati v primeru spora s stranko, lahko vsak bančni delavec ravna po lastni presoji, obstajajo razlike

med vodilnimi osebami in bančnimi delavci (tabela 41 v prilogi št. 5). *Najmanjša razhajanja* (tabela 35 v prilogi št. 4) obstajajo pri drugi in tretji trditvi. Pri trditvi, ki pravi, da je vsak bančni delavec na svojem delovnem mestu usposobljen tako, da lahko nadomesti sodelavca, ko je potrebno, znaša razlika med aritmetičnima sredinama ocen anketirancev -0,26 in kaže, da so bančni delavci v povprečju podali trditvi višje ocene kot vodilni. Analiza ocen kaže, da se vodilne osebe v povprečju strinjajo, da je vsak bančni delavec primerno usposobljen za nadomeščanje sodelavca, saj znaša aritmetična sredina ocen 3,75, trditev pa so postavile v rang 2 (tabela 12 v prilogi št. 4). Po drugi strani pa preseneča dejstvo, da so bančni delavci ocenili trditev z višjimi ocenami kot vodilne osebe. Analiza ocen kaže, da lahko bančni delavci v povprečju nadomestijo sodelavca, ko je potrebno, saj znaša aritmetična sredina ocen 4,01 (tabela 24 v prilogi št. 4). Najmanjših razhajanj je deležna tudi trditev, da ima vsak bančni delavec pri delu s strankami dovolj pooblastil, vendar so ji tokrat bančni delavci pripisali nižje ocene (tabela 35 v prilogi št. 4). Vodilne osebe in bančni delavci se v povprečju strinjajo s trditvijo, saj se aritmetični sredini ocen na lestvici nagibata proti oceni 4, kar potrjujeta tudi modusa, ki se nahajata v četrtem razredu in kažeta, da je bila trditev na lestvici od 1 do 5 najpogosteje ocenjena z oceno 4. Standardni odklon znaša pri vodilnih osebah 0,72, pri bančnih delavcih pa 0,98, trditev pa so vodilne osebe uvrstile v rang 1 in bančni delavci v rang 2 (tabeli 12, 24 v prilogi št. 4). Na podlagi analize podatkov lahko zaključim, da so bančni delavci podali merilu pooblastila višje ocene.

Iz aritmetičnih sredin ocen trditev med anketiranimi skupinama, predvsem iz negativne razlike med povprečnima ocenama merila, je razvidno, da so pooblastila med bančne delavce posredovana nepravilno. Rezultati kažejo, da imajo bančni delavci manj pooblastil pri nadomeščanju sodelavca in pri odločanju v primeru spora s stranko, zato bi, v izogib napačnim izpeljavam bančnih poslov, vodilnim osebam svetovala, naj še enkrat natančno definirajo vsa pooblastila in jih posredujejo vsakemu bančnemu delavcu posebej.

#### • **Izobraževanje in usposabljanje**

Stališča anketiranih vodilnih oseb banke in bančnih delavcih se razlikujejo za 0,44 ocene, kar pomeni, da je merilo, takoj za zaupanjem, deležno največjih razhajanj med anketiranci. Povprečni oceni kažeta, da so anketirane osebe ocenile merilo z najvišjimi ocenami, in sicer so ga vodilne osebe banke uvrstile na prvo, bančni delavci pa na drugo mesto (tabela 33 v prilogi št. 4).

*Največja razhajanja* med anketiranimi osebami obstajajo pri trditvi, ki pravi, da je za banko izobraževanje bančnih delavcev naložba in ne strošek (tabela 36 v prilogi št. 4). Sicer pa je bila trditev med anketiranci deležna najvišjih ocen, saj se aritmetični sredini ocen gibljeta med oceno strinjam se in oceno zelo se strinjam. Vodilne osebe so ji največkrat pripisale oceno 5 (13 vodilnih oseb), kar potrjuje tudi aritmetična sredina ocen, standardni odklon je razmeroma nizek (tabeli 13, 14 v prilogi št. 4). Bančni delavci so trditvi največkrat pripisali oceno 4 (33 anketiranih), aritmetična sredina ocen pa znaša 4,06 (tabeli 25, 26 v prilogi št. 4). Na podlagi vzorčnih podatkov lahko pri stopnji značilnosti  $P=0,010$  sprejemem sklep, da med vodilnimi

osebami in bančnimi delavci v vrednotenju trditve obstajajo statistično značilne razlike (tabela 41 v prilogi št. 5). Nekoliko *manjših razhajanj* je deležna trditev, da vodilne osebe bančne delavce redno izobražujejo in usposablajo, da poslovne naloge uspešno opravijo že prvič (tabela 36 v prilogi št. 4). Analiza ocen kaže, da se vodilne osebe v povprečju strinjajo s trditvijo, saj znaša aritmetična sredina ocen 3,60, bančni delavci pa so v povprečju negotovi do trditve, pri obeh pa je potrebno upoštevati razmeroma veliko razpršenost ocen okoli aritmetične sredine. Slednja trditev je bila pri obeh skupinah razvrščena v rang 3 in kaže, da se anketirane skupine najmanj strinjajo s to trditvijo merila (tabeli 14, 26 v prilogi št. 4). *Najmanjša razhajanja* je opaziti pri trditvi, ki govori, da so bančni delavci vsaj enkrat na leto deležni raznih izobraževalnih programov in drugih usposabljanj (tabela 36 v prilogi št. 4). Tudi s to trditvijo se vodilne osebe v povprečju strinjajo, saj je aritmetična sredina ocen 3,75, standardni odklon pa razmeroma visok (tabela 14 v prilogi št. 4). Bančni delavci se po drugi strani v povprečju bolj nagibajo k negotovosti do trditve, saj znaša aritmetična sredina ocen 3,44, vendar pa je potrebno tudi pri tej trditvi upoštevati razmeroma visok standardni odklon (tabela 26 v prilogi št. 4). Vse anketirane osebe so slednjo trditev uvrstile v rang 2.

V sodobnem bančnem poslovanju predstavlja stranka ključ do uspeha banke in v boju za pridobitev čim več strank omenjeno merilo še posebej izstopa. Pomembno je, da so razni izobraževalni programi in druga usposabljanja načrtovani kot stalen dolgoročen proces banke, ki poteka ves čas posameznikove zaposlitvene dobe in ob vsakem novem načinu poslovanja, saj bančne delavce oskrbi z znanjem za strokovno izpeljavo različnih poslovnih nalog. Rezultat prve in druge trditve kaže, da se v banki tega načela ne držijo v celoti, zato bi usmerila vodilne osebe Področja Nova Gorica v izpeljavo več omenjenih programov, kar bi se posledično odražalo v učinkovitejši vpeljavi projekta CRM in večjega uspeha banke.

#### • Motivacija

Stališča anketiranih vodilnih oseb banke in bančnih delavcev se pri merilu motivacija razlikujejo za 0,31 ocene, kar je glede na ostale razlike med povprečnima ocenama meril notranjega trženja v banki postavljeno na četrto mesto. Tudi povprečni oceni kažeta, da so merilo tako vodilne osebe kot bančni delavci uvrstili na četrto mesto (tabela 33 v prilogi št. 4).

*Največja razhajanja* med stališči vodilnih oseb banke in bančnih delavcev so opazna pri prvi trditvi, ki pravi, da je največji uspeh bančnega delavca na delovnem mestu občutek, da je nekaj dosegel in uresničil (tabela 37 v prilogi št. 4). Na podlagi analize podatkov sem ugotovila, da se vodilne osebe v povprečju strinjajo s tem. 18 oseb je namreč trditvi namenilo oceno 4 ali 5, kar potrjuje tudi aritmetična sredina ocen 4,45 in modus v petem razredu. Standardni odklon je razmeroma nizek (tabeli 15, 16 v prilogi št. 4). Bančni delavci so po drugi strani do trditve bolj kritični, saj znaša njihova aritmetična sredina ocen 3,90, kljub temu pa se v povprečju strinjajo s trditvijo, standardni odklon pa je razmeroma visok in znaša 1,11 (tabela 28 v prilogi št. 4). Sicer pa so bile trditve pri obeh skupinah rangirane enako, ta trditev pa je bila uvrščena v najvišji rang. Pri stopnji značilnosti  $P=0,037$  lahko sprejemem sklep, da med vodilnimi osebami in bančnimi delavci v vrednotenju navedene trditve obstajajo

statistično značilne razlike (tabela 41 v prilogi št 5). Nekoliko *manjša razhajanja* so pri trditvi, ki pravi, da so bančni delavci za opravljeno delo primerno nagrajeni (tabela 37 v prilogi št. 4), trditev pa je bila rangirana pri obeh na tretje mesto. Analiza ocen kaže, da so tako vodilne osebe kot bančni delavci v povprečju negotovi do tega, standardna odklona pa na razmeroma veliko razpršenost ocen okoli aritmetične sredine. Po drugi strani pa modusa kažeta, da so vodilne osebe napogosteje ocenile trditev z oceno 4, bančni delavci pa z oceno 2 (tabeli 16, 28 v prilogi št. 4). *Najmanjša razhajanja* obstajajo pri trditvi, ki pravi, da bančnim delavcem osebni in strokovni razvoj pomenita več kot višja plača. Razlika med aritmetičnima sredinama ocen navedene trditve znaša le 0,08, kar z vidika razhajanj med anketiranimi osebami kaže na zelo ugoden izid oziroma na minimalna razhajanja (tabela 37 v prilogi št. 4). Aritmetični sredini ocen znašata pri vodilnih osebah 3,20, pri bančnih delavcih pa 3,12 in kažeta, da so anketirane osebe v povprečju negotove do trditve, pri obeh pa je potrebno upoštevati še razmeroma veliko razpršenost ocen okoli aritmetične sredine (tabeli 16, 28 v prilogi št. 4).

Glede na to, da je bila aritmetična sredina ocen bančnih delavcev trditve, ki pravi, da so bančni delavci za opravljeno delo primerno nagrajeni, ocenjena zelo nizko, in sicer le 2,77 ocene, bi vodstvu Nove KBM, Področje Nova Gorica svetovala, naj uvede, predvsem za ključne kadre banke, učinkovit sistem nagrajevanja, saj je motivacija močan spodbujevalec izvajanja poslovanja in uresničitve zastavljenih ciljev banke. Poleg tega pa vpliva tudi na večje zadovoljstvo bančnih delavcev in na večji bančni uspeh. Projekt CRM je eden izmed najpomembnejših projektov v banki, uspeh pa je odvisen predvsem od bančnih delavcev, in sicer od tega, kako uspešni bodo pri poslovanju s strankami. Slednje pa je v največji meri odvisno od stopnje motivacije, ki lahko vpliva, da postanejo cilji banke njihovi osebni cilji.

#### • **Zaupanje**

Merilo zaupanje je glede na razliko med povprečnima ocenama obeh anketiranih skupin, ki znaša 0,96 ocene, v banki postavljeno na prvo mesto in kaže, kot sem že zgoraj omenila, na največja razhajanja med vodilnimi osebami banke in bančnimi delavci. Povprečni oceni kažeta, da so merilo vodilne osebe po stopnji strinjanja uvrstile na drugo mesto, bančni delavci pa na šesto, torej zadnje mesto (tabela 33 v prilogi št. 4).

*Največja razhajanja* je opaziti pri trditvi, ki pravi, da se vodilne osebe z bančnimi delavci najprej posvetujejo in sprejmejo njihove nasvete, nato pa samostojno odločajo. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko domnevam, da se vodilne osebe v povprečju strinjajo z navedeno trditvijo, saj znaša aritmetična sredina ocen strinjanja na pet stopenjski lestvici 3,55, bančni delavci pa so v povprečju negotovi do tega (aritmetična sredina znaša 2,54). Pri obeh pa je potrebno upoštevati razmeroma visoka standardna odklona, ki kažeta na veliko razpršenost ocen okoli aritmetične sredine (tabeli 18, 30 v prilogi št. 4). Ob zanemarljivi stopnji značilnosti sprejemem sklep, da so v vrednotenju navedene trditve merila zaupanje statistično značilne razlike med vodilnimi osebami banke in bančnimi delavci (tabela 41 v prilogi št. 5). Nekoliko *manjša razhajanja* obstajajo pri trditvi, ki pravi, da vodilni vedno izpolnijo dane

obljube, kljub temu pa sta jo anketirani skupini uvrstili na najnižje mesto (rang 3). Analiza ocen ponovno kaže, da so vodilne osebe trditvi namenile višje ocene kot bančni delavci, v povprečju pa sta obe skupini negotovi (tabeli 18, 30 v prilogi št. 4). Ob zanemarljivi stopnji značilnosti sprejemem sklep, da v vrednotenju trditve, da vodilni v banki vedno izpolnijo dane obljube, obstajajo med vodilnimi osebami banke in bančnimi delavci statistično značilne razlike (tabela 41 v prilogi št. 5). *Najmanjša*, vendar še vedno velika *razhajanja*, z razliko med aritmetičnima sredinama ocen trditve merila notranjega trženja 0,91 so nastala pri trditvi, ki pravi, da lahko bančni delavec odkrito komunicira s svojim vodilnim (tabela 38 v prilogi št. 4). Obe skupini anketiranih oseb sta slednjo trditev uvrstili v rang 1. Analiza ocen kaže, da se 19 vodilnih oseb strinja in zelo strinja, da lahko bančni delavec z vodilnimi odkrito komunicira, kar potrjuje tudi aritmetična sredina ocen 4,20 in modus v četrtem razredu. Standardni odklon je razmeroma nizek in kaže na majhno razpršenost ocen okoli aritmetične sredine (tabeli 17, 18 v prilogi št. 4). Slabše mnenje imajo bančni delavci, saj jih samo polovica meni, da z vodilnimi osebami lahko odkrito komunicirajo. Aritmetična sredina ocen znaša 3,29 in kaže, da so v povprečju negotovi do trditve, pri tem pa je potrebno upoštevati še razmeroma veliko razpršenost ocen okoli aritmetične sredine (tabeli 29, 30 v prilogi št. 4). Ob zanemarljivi stopnji značilnosti sprejemem sklep, da stališča vodilnih oseb in bančnih delavcev v vrednotenju navedene trditve niso enaka (tabela 41 v prilogi št. 5).

Kot sem omenila že v teoretičnem delu, ima zaupanje ključno vlogo pri vzpostavljanju ustreznega notranjega okolja. Zato bi se morale vodilne osebe bančnega Področja Nova Gorica še najbolj usmeriti v to dimenzijo notranjega trženja, saj je v banki deležno najnižjih ocen s strani bančnih delavcev in največjih razhajanj. Poleg tega pa bo imelo pri uvajanju projekta CRM največjo vlogo.

#### • Prilaganje spremembam

Merilo prilaganje spremembam v bančnem poslovanju je z razliko med povprečnima ocenama vodilnih oseb banke in bančnih delavcev -0,16 ocene postavljeno na zadnje, šesto mesto in kaže na najmanjša razhajanja med stališči anketirancev in na višje ocene bančnih delavcev. Slednji so namreč merilo postavili na najvišje mesto (povprečna ocena 3,86), vodilne osebe pa na tretje mesto (povprečna ocena 3,70) (tabela 33 v prilogi št. 4).

*Največja razhajanja* glede na vse tri trditve merila obstajajo pri trditvi, ki pravi, da vodilne osebe z lahkoto pridobijo vsakega bančnega delavca za dosego sprememb na delovnem mestu. Negativna razlika med aritmetičnima sredinama ocen kaže, da so bančni delavci trditev ocenili višje kot vodilni (tabela 39 v prilogi št. 4), obe skupini anketiranih oseb pa sta jo uvrstili na najnižje mesto (rang 3). Analiza ocen kaže, da so vodilne osebe v povprečju negotove do tega, da z lahkoto pridobijo bančne delavce za dosego sprememb, saj znaša aritmetična sredina ocen 3,00. Standardni odklon znaša 0,73, največkrat pa so trditvi namenili oceno 3 (tabela 20 v prilogi št. 4). Po drugi strani pa znaša aritmetična sredina ocen bančnih delavcev 3,56 in kaže, da se bančni delavci v povprečju strinjajo s trditvijo, standardni odklon znaša 0,91, modus pa se nahaja v četrtem razredu (tabela 32 v prilogi št. 4). Pri stopnji



značilnosti  $P=0,006$  lahko sprejemem sklep, da je razlika v vrednotenju trditve, ki pravi, da vodilni z lahkoto pridobijo vsakega bančnega delavca za dosego sprememb na delovnem mestu med vodilnimi osebami banke in bančnimi delavci statistično značilna (tabela 41 v prilogi št. 5). *Manjša razhajanja* obstajajo pri trditvi, ki pravi, da gledajo bančni delavci na uvajanje sprememb v banko kot na dejavnik, ki pomembno prispeva k uresničevanju prihodnjega razvoja banke. Na podlagi analize podatkov lahko vidim, da se tako vodilni kot bančni delavci v povprečju strinjajo s trditvijo. Standardni odklon znaša pri vodilnih osebah 0,65, pri bančnih delavcih 1,15, modusa pa se nahajata v četrtem razredu (tabeli 20, 32 v prilogi št. 4). Podobno sliko najdemo tudi pri trditvi, ki pravi, da uvajanje napredne tehnologije na delovna mesta predstavlja bančnim delavcem nek izziv v poslovanju, s to razliko, da je bila trditev tokrat deležna *najmanjših razhajanj*. Standardni odklon znaša pri vodilnih osebah 0,64, pri bančnih delavcih 0,81, modusa pa se prav tako nahajata v četrtem razredu (tabeli 20, 32 v prilogi št. 4).

Glede na to, da so bančni delavci merilo notranjega trženja ocenili višje bi vodilnim osebam predlagala, naj ugotovijo, katere so tiste osebe banke, ki gledajo na uvajanje sprememb kot pomemben dejavnik prihodnjega razvoja poslovanja in te najprej vključijo v izvedbo novega načina poslovanja s strategijo CRM.

### **6.4.3. Preverjanje raziskovalnih hipotez**

Na podlagi vzorčnih podatkov sem s primerno testno statistiko preverila raziskovalne hipoteze, in sicer samo za bančne delavce banke Nova KBM, Področje Nova Gorica, saj imajo prav ti bistveno vlogo pri poslovanju s strankami in odražajo uspešnost bančnega poslovanja.

#### **Hipoteza 1: Stališča bančnih delavcev s krajšo delovno dobo in stališča bančnih delavcev z daljšo delovno dobo se po ocenah merila vizija razlikujejo.**

Za preverjanje hipoteze na osnovi prvega in desetega vprašanja sem uporabila preizkus domneve o razliki med dvema aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca (angl. Independent-Samples T Test) (priloga št. 6). Pri tem sem glede na vprašanje o dolžini delovne dobe na Novi KBM, Področje Nova Gorica oblikovala dve skupini bančnih delavcev, in sicer skupino bančnih delavcev, ki ima do 7 let delovne dobe (krajša delovna doba), in skupino, ki ima delovno dobo daljšo od 8 let (daljša delovna doba).

T-preizkus je pokazal, da med stališči bančnih delavcev glede na dolžino delovne dobe v vrednotenju vseh treh trditev merila vizija ni statistično značilnih razlik. Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve, torej ne morem trditi, da se stališča bančnih delavcev s krajšo delovno dobo in stališča bančnih delavcev z daljšo delovno dobo po ocenah merila vizija razlikujejo. Takšen rezultat sem pričakovala, saj sem že iz analize odgovorov anketirancev razbrala, da bančni delavci, ki so že dalj časa v banki, zaradi večkratne spremembe vizije še nimajo jasne predstave o prihodnjem razvoju banke.

**Hipoteza 2: Več kot 75 odstotkov bančnih delavcev je višje ocenilo trditve merila pooblastila.**

Domnevo na osnovi drugega vprašanja sem preverila s preizkusom o deležu enot, in sicer s pomočjo z-preizkusa (priloga št. 7). Predpostavila sem, da ima velika večina (75 % in več) bančnih delavcev pri poslovanju s strankami vsa potrebna pooblastila oziroma da se 75 % bančnih delavcev in več s trditvami merila pooblastila strinja in zelo strinja ( $H_1: \Pi > 0,75$ ). Tabela 23 (priloga št. 4) kaže frekvenčno porazdelitev trditev merila pooblastila, iz katere je razvidno, koliko bančnih delavcev se s trditvami strinja in koliko zelo strinja.

Z - preizkus kaže, da razlika ni statistično značilna. Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve ( $H_0: \Pi \leq 0,75$ ) pri vseh treh trditvah merila. Torej ne morem trditi, da je več kot 75 % bančnih delavcev višje ocenilo trditve merila pooblastila. Na podlagi tega, da celotne druge hipoteze ne morem zavrniti, in glede na to, da so vodilne osebe ocenile trditvi merila nižje od bančnih delavcev, lahko trdim, da imajo bančni delavci pri poslovanju premalo pooblastil.

**Hipoteza 3: Več kot 75 odstotkov bančnih delavcev je višje ocenilo trditve merila izobraževanje in usposabljanje.**

Domnevo na osnovi tretjega vprašanja sem preverila s preizkusom o deležu enot, in sicer s pomočjo z-preizkusa (priloga št. 8). Predpostavila sem, da je velika večina (75 % in več) bančnih delavcev v banki deležna letnih izobraževalnih programov in drugih usposabljanj oziroma da se 75 % bančnih delavcev in več s trditvami merila izobraževanje in usposabljanje strinja in zelo strinja ( $H_1: \Pi > 0,75$ ). Tabela 25 (priloga št. 4) kaže frekvenčno porazdelitev trditev merila, iz katere je razvidno, koliko bančnih delavcev se s trditvami strinja in koliko zelo strinja.

Z - preizkus kaže, da razlika ni statistično značilna. Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve ( $H_0: \Pi \leq 0,75$ ) pri vseh treh trditvah, torej ne morem trditi, da je več kot 75 % bančnih delavcev višje ocenilo trditve merila izobraževanje in usposabljanje. Na podlagi tega, da ne morem zavrniti tretje hipoteze, lahko trdim, da daje banka kljub najvišjim povprečnim ocenam vodilnih oseb premalo poudarka tej dimenziji notranjega trženja.

**Hipoteza 4: Stališča bančnih delavcev z višjim mesečnim neto osebnim dohodkom in stališča bančnih delavcev z nižjim mesečnim neto osebnim dohodkom se po ocenah merila motivacija ne razlikujejo.**

Za preverjanje hipoteze na osnovi četrtega in devetega vprašanja sem uporabila preizkus domneve o razliki med dvema aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca (priloga št. 9). Pri tem sem glede na vprašanje o mesečnem neto osebnem dohodku oblikovala dve skupini bančnih delavcev, in sicer skupino bančnih delavcev, ki ima mesečni neto OD do 150.000 SIT (nižji mesečni neto OD) in skupino, ki ima mesečni neto OD višji od 150.001 SIT (višji mesečni neto OD).

T-preizkus je pokazal, da med stališči bančnih delavcev glede na višino mesečnega neto osebnega dohodka v vrednotenju vseh treh trditvev merila motivacija ni statistično značilnih razlik pri prvi trditvi, pri drugih dveh pa je preizkus pokazal statistično značilne razlike. Na podlagi vzorčnih podatkov pri stopnji značilnosti  $P=0,001$  zavrnem ničelno domnevo pri drugi in pri stopnji značilnosti  $P=0,000$  pri tretji trditvi ter sprejemem sklep, da se stališča bančnih delavcev z višjim mesečnim neto OD in stališča bančnih delavcev z nižjim mesečnim neto OD po ocenah merila motivacija ne razlikujejo. Pri prvi trditvi ne morem zavrniti ničelne domneve, torej ne morem trditi, da se stališča bančnih delavcev z višjim mesečnim neto OD in stališča bančnih delavcev z nižjim mesečnim neto OD po ocenah merila motivacija ne razlikujejo. Glede na rezultate statistične analize ne morem v celoti zavrniti četrte domneve, lahko pa trdim, da so teoretična spoznanja o stopnji motivacije v večini uveljavljena v banki.

**Hipoteza 5: Več kot 50 odstotkov bančnih delavcev zaupa vodilnim osebam banke.**

Domnevo na osnovi petega vprašanja sem preverila s preizkusom o deležu enot, in sicer s pomočjo z-preizkusa (priloga št. 10). Predpostavila sem, da več kot polovica (50 % in več) bančnih delavcev v banki zaupa vodilnim osebam banke oziroma da se 50 % bančnih delavcev in več s trditvami merila zaupanje strinja in zelo strinja ( $H_1: \Pi > 0,50$ ). Tabela 29 (priloga št. 4) kaže frekvenčno porazdelitev trditvev merila, iz katere je razvidno, koliko bančnih delavcev se s trditvami strinja in koliko zelo strinja.

Z - preizkus kaže, da razlika ni statistično značilna. Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve ( $H_0: \Pi \leq 0,50$ ) pri vseh treh trditvah merila. Torej ne morem trditi, da več kot 50 % bančnih delavcev zaupa vodilnim osebam banke. Glede na to, da na podlagi rezultatov statistične analize ne morem zavrniti pete hipoteze, in tega, da je bilo merilo deležno največjih razhajanj, lahko trdim, da daje banka tudi tej dimenziji notranjega trženja premalo poudarka.

**Hipoteza 6: Več kot polovica bančnih delavcev, mlajših od 35 let, je višje ocenila trditve merila prilagajanje spremembam.**

Domnevo na osnovi šestega in osmega vprašanja sem preverila s preizkusom o deležu enot, in sicer s pomočjo z-preizkusa (priloga št. 11). Predpostavila sem, da več kot polovica (50 % in več) mladih bančnih delavcev (mlajših od 35 let) nima »strahu« pred uvajanjem sprememb v bančno poslovanje oziroma da se 50 % mlajših bančnih delavcev in več s trditvami merila prilagajanje spremembam strinja in zelo strinja ( $H_1: \Pi > 0,50$ ). Tabela 6 (priloga št. 3) kaže strukturo bančnih delavcev glede na starost, iz katere je razvidno, koliko je bančnih delavcev mlajših od 35 let.

Z - preizkus kaže, da razlika ni statistično značilna pri prvi trditvi. Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve ( $H_0: \Pi \leq 0,50$ ), torej ne morem trditi, da je več kot polovica bančnih delavcev, mlajših od 35 let, višje ocenila trditvev merila prilagajanje spremembam. Z - preizkus pri drugi in tretji trditvi kaže, da so razlike statistično značilne. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko torej zavrnem ničelno domnevo pri stopnji značilnosti

$\alpha=0,05$  in sprejemem sklep, da je več kot 50 % bančnih delavcev, mlajših od 35 let, višje ocenila trditvi merila prilagajanje spremembam. Na podlagi rezultatov statistične analize ne morem torej v celoti zavrniti šeste hipoteze.

## 6.5. Priporočila Novi KBM, Področje Nova Gorica

Poleg predstavljenih ugotovitev in podanih možnih predlogov nastalih razhajanj iz področja notranjega trženja med vodilnimi osebami in bančnimi delavci Nove KBM, Področje Nova Gorica bi vodilnim osebam priporočila še naslednji model izvajanja poslovanja pri pridobivanju bančnih delavcev za poslovanje s strategijo CRM, ki ga je Golob v svojem delu predstavila (Golob, 2002, str. 81):

1. **Potrebno je poiskati »vplivneže«:** V posameznih bančnih oddelkih morajo vodilne osebe poiskati bančne delavce, ki so že zagovorniki nove strategije, in jih prositi za pomoč pri nevihti možganov za različne naloge strategije, na primer za razdelitev oddelkov glede na njihove potrebe in druge. Poleg tega morajo bančnim delavcem predstaviti koristi, ki jih bodo posamezni oddelki imeli od uvedbe strategije CRM.
2. Na enak način kot pod prvo točko morajo sedaj vodilne osebe banke predstaviti **negativne posledice** za posamezen oddelek v primeru, da banka nove strategije ne uvede.
3. **Krožni tok povratnih informacij:** V tej točki morajo vodilne osebe banke ovrednotiti mnenja, ocene in ideje njihovih bančnih delavcev in jim posredovati svoje mnenje. Če njihovih predlogov ne morejo upoštevati, jim morajo podati natančen razlog, zakaj ne. Ta dvosmeren dialog je potreben in pomemben predvsem pri gradnji zaupanja med bančnimi delavci in vodilnimi osebami banke, kar posredno vpliva na večjo aktivnost bančnih delavcev pri poteku poslovanja po strategiji CRM.
4. **Nagraditev pravega vedenja:** Bančnega delavca, ki je svoje vedenje prilagodil zahtevam nove poslovne strategije, je potrebno primerno nagraditi. Vrsta nagrade je odvisna od kulture posamezne banke, ključno pa je, da odseva pomembnost nove strategije in prispevka bančnega delavca k njej.
5. **Predstavitev »novega sveta«:** Vodilne osebe morajo začeti s pogledom z vrha na celotno banko in jo razčleniti na posamezne poslovne funkcije in oddelke. Pri tem morajo natančno opredeliti nova znanja in spretnosti, ki jih morajo bančni delavci še pridobiti ter natančno določiti delo in naloge vsakega posameznika.
6. **Z novostmi je potrebno seznaniti bančne delavce dovolj zgodaj in z njimi redno komunicirati:** Vsak bančni delavec potrebuje nekaj časa za premislek o spremembah in njihovem vplivu nanj, zato je potrebno organizirati interno izobraževanje šele po tem času.
7. **Stabilnost bančnih delavcev:** Vodilne osebe banke morajo natančno informirati bančne delavce o tem, kaj se bo in kaj se ne bo spremenilo in kaj bo na drugi strani deležno nenehnega spreminjanja.
8. **Seznanitev bančnih delavcev z dejstvi:** V izogib najrazličnejših, predvsem negativnih interpretacij o nadaljnem poteku bančnega poslovanja je potrebno seznaniti bančne delavce z vsemi dejstvi, s katerimi se razpolaga v banki, saj bi v nasprotnem primeru lahko te interpretacije zelo negativno vplivale na uresničevanje strategije.

9. **Potrebno je razkriti vse ovire na poti:** Vodilne osebe morajo skupaj z bančnimi delavci predvideti čim več možnih problemov, ki lahko nastanejo na poti do uresničitve strategije CRM, in pripraviti več možnih »scenarijev«, kar bo bančne delavce bolj osredotočilo na delo pri projektu.

10. **Bela knjiga CRM:** Potrebno je narediti celoten postopek uvajanja strategije CRM, z vsemi ključnimi informacijami, cilji projekta in vrsto drugih informacij, ki olajšajo komuniciranje o tem, kaj je nova strategija, kakšna je njena vloga in kaj pomeni za končne uporabnike. Z vsem tem pa morajo biti seznanjeni vsi bančni delavci, ki so vključeni v projekt.

## 7. Sklep

V času, ko je boj za stranko vse bolj neizprosni, in v času spremenjenega tržnega okolja, ki zahteva zadovoljevanje vedno večjih zahtev strank, postaja uvajanje modela upravljanja odnosov s strankami ne le potreben temveč celo nujen projekt vsake banke. Strategija CRM bo zagotavljala kakovostnejše in hitreje zadovoljevanje potreb strank prek poznavanja »profila« vsake stranke. Pomembno vlogo bo pri tem igrala baza podatkov, ki bo služila kot sredstvo za celovit pogled na stranko. Smisel CRM je v ohranjanju obstoječih strank, predvsem najdonosnejših, in v pridobivanju novih, v doseganju ponovnih nakupov, predvsem večjih vrednosti. Treba se bo aktivno odzivati v očeh stranke, z njimi graditi osebni in dolgoročni poslovni odnos, da bi ustvarili zvesto stranko in jo zadržali vse življenjsko obdobje. Samo banka, ki bo CRM v največji meri sprejela kot poslovno filozofijo in v manjši meri kot tehnologijo, bo pri poslovanju deležna vseh koristi, ki jih CRM prinaša, in posledično večjega bančnega uspeha.

Strategija potrebuje bančnega delavca, ki je že trdno vgrajen v bančno poslovanje, z natančno določenimi cilji banke in jasno vizijo. Da bi bilo delo s strankami popolnejše in hitreje, potrebujejo bančni delavci dovolj pristojnosti in vsa potrebna pooblastila za poslovanje, poleg tega pa primerno izobraženost, stokovno usposobljenost, motiviranost in ustvarjalnost. Strategija zahteva od bančnega delavca sposobnost sprejeti nov način poslovanja in zmožnost hitre prilagoditve. Pri vsem tem je pomembno njihovo zaupanje v vodilne osebe banke, ki so odgovorne za razvoj upravljanja odnosov s strankami. Nastop in razvoj notranjega trženja igra pri uvajanju projekta CRM v banko pomembno vlogo. Če je banka namreč neuspešna na notranjem trgu, in sicer pri svojih zaposlenih, je neuspešna tudi na zunanjem trgu, to je pri svojih strankah. Najpomembnejšo vlogo pri vzpostavitvi primerne notranjega trženja imajo vodilne osebe banke, ki morajo zagotoviti bančnim delavcem takšen notranji trženjski splet, da bodo ti pripravljene dolgoročno razvijati odnose s strankami in tako prispevati k uspehu banke. Kakšno je stanje notranjega trženja v okolju, v katerem poteka uvajanje projekta CRM, sem proučevala na konkretnem primeru Nove KBM, Področje Nova Gorica. V fazi priprave raziskave sem aktivno sodelovala s projektno skupino CRM, ki me je napotila k iskanju in pridobivanju tistih podatkov, ki bodo za banko dejansko pomembni pri uvajanju projekta v bančno prakso. Ugotovitve raziskave lahko prikažem skozi naslednja spoznanja.

Pri vseh merilih notranjega trženja, ki sem jih uvrstila v oba vprašalnika, se tako vodilne osebe banke kot bančni delavci nahajajo med stopnjo negotovosti in stopnjo strinjanja s trditvami, saj znaša povprečna ocena meril vodilnih oseb banke 3,60, bančnih delavcev pa 3,36. Rezultata kažejo, da je notranje trženje v banki manj ugodno oziroma so vodilni in bančni delavci merila, ki so ključna pri uvajanju projekta CRM, slabo ocenili. Primerjava odgovorov anketiranih oseb kaže na določena razhajanja v ocenah, ki pa niso velika, saj so razlike med povprečnimi ocenami meril v povprečju nižje od ocene 1. Tudi splošna ocena notranjega trženja, ki znaša 0,24, kaže, da je z vidika razhajanj notranje trženje v banki dokaj ugodno.

Bančni delavci, tako tisti, ki so že daljši čas v banki, kot tisti, ki so krajši čas, še nimajo jasne predstave o viziji in najpomembnejših ciljnih banke. Podatki kažejo, da so pooblastila med bančne delavce posredovana nepravilno. Ti imajo dejansko manj pooblastil pri nadomeščanju sodelavcev in pri reševanju spora s stranko. Slednja trditev pa je bila deležna tudi največjih razhajanj med vodilnimi osebami banke in bančnimi delavci, saj se vodilni v povprečju ne strinjajo, da lahko vsak bančni delavec rešuje morebitne spore s strankami po lastni presoji. Bančni delavci pa so mnenja, da imajo pri opravljanju bančnega poslovanja premalo pooblastil.

Čeprav se vodilne osebe v povprečju strinjajo z navedenimi trditvami merila izobraževanje in usposabljanje, pa posvečajo programom ob uvajanju vsakega novega načina poslovanja premalo pozornosti. Poleg tega programi in druga usposabljanja ne potekajo vedno ves čas zaposlitvene dobe osebe. Bančni delavci tudi menijo, da za opravljeno delo v banki niso vedno primerno nagrajeni. Po eni strani se bančni delavci strinjajo, da jim predstavlja največji uspeh na delovnem mestu občutek, da so nekaj dosegli in uresničili, vendar se po drugi strani ne strinjajo vedno, da jim osebni in strokovni razvoj pomenita več kot višja plača. Kljub vsemu pa jih v povprečju bolj motivirajo nematerialne spodbude kot materialne.

Zaupanje je v banki deležno največjih razhajanj in najnižjih ocen. Bančni delavci so mnenja, da vodilne osebe ne izpolnijo vedno danih obljub, poleg tega pa ne morejo vedno z njimi odkrito komunicirati. Vodilne osebe se včasih posvetujejo z bančnimi delavci in sprejmejo njihove nasvete in predloge, nato pa samostojno odločajo. Posledica teh ugotovitev je, da polovica anketiranih bančnih delavcev ali manj zaupa vodilnim osebami banke. Bančnim delavcem uvajanje napredne tehnologije v poslovanje predstavlja izziv, na katerega gledajo kot na dejavnik, ki pomembno prispeva k uresničevanju prihodnjega razvoja banke. Po drugi strani pa jih polovica ali manj meni, da jih vodilni z lahkoto pridobijo za dosego sprememb.

Rezultati raziskave vodijo k sklepu, da je banka po eni strani deležna razmeroma majhnih razhajanj v ocenah vodilnih oseb in bančnih delavcev, po drugi strani pa prenizkih povprečnih ocen. To pomeni, da bo potrebno vsa merila pred uvedbo projekta CRM v poslovanje še ustrezno prilagoditi, saj bo uspeh banke na zunanjem trgu zagotovljen le ob uspešni postavitvi notranjega trženja.

## 8. Literatura

1. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana : Gospodarski vestnik. Zbirka Manager, 1999. 402 str.
2. Ennew Christine, Watkins Trevor, Wright Mike: Marketing Financial Services. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2000. 404 str.
3. Eržen Boris: B2B-bit ali ne biti?. Kapital, Maribor, 11 (2001), 269, str. 68-70.
4. Eržen Boris: Vrednost podjetja določajo njegove stranke. Gospodarski vestnik - I&T, Ljubljana, 2002, 3, str. 7-8.
5. Golob Maja: Ko uvajate CRM, mislite na zaposlene. Gospodarski vestnik - Svetovalec, Ljubljana, 2002, 36, str. 80-81.
6. Gruban Brane: Kako draga je izguba strank?. Bančnik, Ljubljana, 1997, 5, str. 3.
7. Gruban Brane: Upravljanje človeškega kapitala podjetij. Dialogos. 6. 6. 2002. [URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital>].
8. Gruban Brane: Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002a, 8, str. 80-82.
9. Hrovat Metka: Nova doba trženja: upravljanje odnosov s strankami ali CRM. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 29, str. 50-52.
10. Hvala Primož: »Samo« drugačna filozofija poslovanja. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference. Portorož : Časnik Finance, 2001, str. 91-100.
11. Jančič Zlatko: Marketing - strategija menjave. Ljubljana : Gospodarski vestnik - Studio Marketing. Zbirka Knjižnica SM Univerze, 1990. 166 str.
12. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede. Zbirka Teorija in praksa, 1999. 171 str.
13. Jauk Matjaž: Trženje bančnih produktov in tržne strategije bank. Bančni vestnik, Ljubljana, 1998, 4, str. 8-11.
14. Jenc Igor: Vloga in pomen notranjega trženja v storitveni organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998, 95 str. 12 pril.
15. Kavran Tanja: Kažipot do zadovoljnega kupca. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference. Portorož : Časnik Finance, 2001, str. 225-234.
16. Kočever Matija: Več kot le tehnologija. Gospodarski vestnik - I&T, Ljubljana, 2002, 3, str. 13-14.
17. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
18. Kotler Philip, Dipak C. Jain, Maesincee Suvit: Marketing moves. A New Approach to Profit, Growth, and Renewal. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 193 str.
19. Mihelčič Martin: Upravljanje odnosov s strankami na področju bančništva. Bančni vestnik, Ljubljana, 2001, 9, str. 41-44.
20. Možina Stane, et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
21. Nykamp Melinda, McEachern Carla: Customer Relationship Report: The CRM Business Cycle. DM Review, November 1999. [URL:<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=1988EdID=1571>].

22. Pavlovič Tinkara: Upravljanje odnosov s strankami - ali vemo kaj je to?. Finance, Ljubljana, 2000, 115, str. 19.
23. Peternej Matej: Za kupca naredite tudi tisto, česar od vas ne pričakuje. Finance, Ljubljana, 2003, 39, str. 17.
24. Petrič Tine: Kako v bankah skrbijo za stranke. Gospodarski vestnik - Svetovalec, Ljubljana, 2002, 47, str. 44-45.
25. Piercy Nigel F.: Customer Satisfaction and the Internal Market. Journal of Marketing Practice-Applied Marketing Science, MBC University Press, 1 (1995), 1, str. 22-44.
26. Pirc Mitja: Analitični CRM oziroma kako iz podatkov dobiti informacije, iz informacij pa znanje. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference. Portorož : Časnik Finance, 2001, str. 101-106.
27. Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana : Gospodarski vestnik Založba, 2001. 174 str.
28. Postma Paul: Customer Relationship Management - Upravljanje odnosov s strankami; seminar. Ljubljana : Gospodarski vestnik Izobraževanje, 2001a.
29. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
30. Primc Barbara: Motiviranje zaposlenih je naloga managerjev. Delo, Ljubljana, 2000, 49, str. 15.
31. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
32. Puntar Jasna: Zadovoljstvo stranke v središču naše pozornosti. Bančnik, Ljubljana, 1998, 6, str. 18-19.
33. Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996, 85 str.
34. Seybold Patricia B., Marsak Ronni T., Lewis Jeffrey M.: The customer Revolution. London : Business Books, Random House, 2002. 395 str.
35. Sfiligoj Nada: Marketinško upravljanje. Fakultete za družbene vede. Ljubljana : Knjižna zbirka Profesija, 1999. 157 str.
36. Simonič Janja: CRM je hkrati varčevanje in povečevanje zadovoljstva strank. Finance, Ljubljana, 2001, 47, str. 15.
37. Skrt Radoš: E-CRM - Upravljanje odnosov s kupci. Gospodarski vestnik - Trgovina, Ljubljana, marec 2001, 3, str. 28-29.
38. Smolnikar Barbara: Pritožba je darilo. Bančnik, Ljubljana, 1998, 3, str. 18.
39. Svolfšak Miš Irena: Ni nadležnih strank; so samo nerazpoloženi uslužbenci. Bančnik, Ljubljana, 1998, 4, str. 18-19.
40. Svolfšak Miš Irena: V SKB banki pravimo: »Povejte nam!«. Bančnik - priloga, Ljubljana, 1998a, 6, str. 1-2.
41. Thomson Kevin M.: The Employee Revolution: Corporate Internal Marketing. London : Pitman Publishing, 1990. 269 str.
42. Verbič Boris, Koren Matej, Gunčar Uroš: Dobrodošli med najboljšimi. Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik Založba, 1994. 203 str.
43. Vittori Miha: Zasnova informacijskega sistema za podporo dela s strankami. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 85 str. 7 pril.



44. Zorman Marijana: CRM: poslovni primer. Gospodarski vestnik - Svetovalec, Ljubljana, 2001, 36, str. 84-86.
45. Zorman Marijana: CRM: Vas skrbi zloraba osebnih podatkov?. Gospodarski vestnik - Svetovalec, Ljubljana, 2001a, 51, str. 64-65.
46. Žorž Jaka: Tehnologija za CRM. Gospodarski vestnik - I&T, Ljubljana, 2002, 3, str. 9-11.

## **9. Viri**

1. Gartner, CRM Summit 2002, Moving from Disillusionment to Real Value, 22 – 23. 5. 2002, Paris, CD ROM.
2. Interna gradiva Nove Kreditne banke Maribor d. d.
3. Interno organizacijsko komuniciranje. Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče?. Dialogos.  
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje>], 7. 3. 2003.
4. Izpod strankinega peresa.... Bančnik, Ljubljana, 1997, 5, str. 21.
5. Spletna stran Nove Kreditne banke Maribor d. d. [URL:<http://www.nkbm.si>], 9. 3. 2003.



## Priloge

<b>Priloga št. 1:</b> Pismo .....	1
<b>Priloga št. 2:</b> Vprašalnik .....	2
<b>Priloga št. 3:</b> Struktura vzorca po demografskih spremenljivkah .....	9
<b>Priloga št. 4:</b> Ocenjevanje trditev meril notranjega trženja za strategijo CRM .....	15
<b>Priloga št. 5:</b> Analiza razhajanj vodilnih oseb banke in bančnih delavcev v njihovih ocenah posameznih meril notranjega trženja .....	25
<b>Priloga št. 6:</b> Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 1 .....	28
<b>Priloga št. 7:</b> Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 2 .....	29
<b>Priloga št. 8:</b> Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 3 .....	30
<b>Priloga št. 9:</b> Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 4 .....	31
<b>Priloga št. 10:</b> Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 5 .....	32
<b>Priloga št. 11:</b> Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 6 .....	33
<b>Priloga št. 12:</b> Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov .....	36



## Priloga št. 1: Pismo

### Jaz sem vaša stranka...

Sem vaša stranka. Če boste zadovoljili moje potrebe ter temu dodali kanček osebne pozornosti in prijateljskega občutka, bom za vaše bančne storitve postal oglas na dveh nogah. Če pa boste moje zahteve ignorirali, če mi ne boste posvečali dovolj pozornosti, če se boste do mene vedli brezbržno in nesramno, bom za vedno odkorakal skozi vaša vrata.

Sem prefinjen. Mnogo bolj, kot sem bil nekoč. Moje potrebe so kompleksne. Vajen sem boljših stvari. Imam denar, ki ga lahko zapravim. Sem egoist. Sem občutljiv in sem ponosen. Moj ego od vas zahteva čimbolj oseben in prijazen pristop. Pomembno mi je, da me cenite kot osebo in da cenite tisto, zaradi česar z vami poslujem. Ne pozabite, da vas vselej, kadar kupim vaše bančne storitve, moj denar nahrani.

Sem perfekcionista. Za denar, ki ga zapravim, želim dobiti najboljše. Pazite se me, kadar kritiziram vaše bančne storitve - to bom namreč storil vselej, kadar bom nezadovoljen, in svoje nezadovoljstvo bom zaupal vsakemu, ki me bo želel poslušati. Vir mojega nezadovoljstva pa je v tistem, česar vi ali bančne storitve, ki jih prodajate, niste uspeli izpolniti. Poiščite ta vir in ga odstranite, ali pa boste izgubili mojo zvestobo in s tem tudi denar. Pa tudi zaupanje in denar mojih prijateljev, s katerimi poslujete!

Sem omahljiv. Druge banke mi ves čas ponujajo »več za moj denar«. Da bi me obdržali, mi morate zatorej ponuditi nekaj boljšega kot vaša konkurenca. Danes sem vaša stranka, vendar mi morate vedno znova dokazovati, da sem se tedaj, ko sem izmed vseh ostalih izbral vas in vaše bančne storitve, modro odločil!

S prijaznimi pozdravi,  
Vaša stranka

## Priloga št. 2: Vprašalnik

### Vprašalnik za bančne delavce

#### **Spoštovani!**

Sem absolventka Ekonomske fakultete in v okviru diplomskega dela opravljam anketo iz področja odnosa vodilnih oseb in bančnih delavcev na Vaši banki. Vljudno Vas prosim za nekaj minut Vašega časa, kolikor je potrebnega, da izpolnite priložen vprašalnik. Sodelovanje v anketi je povsem anonimno, podatki pa bodo služili le za namene diplomskega dela.

Navedene trditve v sklopu vprašanj od točke 1 do točke 6 se nanašajo na Vaša stališča do posameznega področja. Prosila bi Vas, da obkrožite določene številke (od št. 1 do št. 5) in tako izrazite svojo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo. Naslednja štiri demografska vprašanja (vprašanja od točke 7 do točke 10) mi bodo služila le za potrebe statistične obdelave podatkov. Pri vsaki trditvi in vprašanju je možen samo en odgovor.

Prosila bi Vas, da odgovorite na *vsa* zastavljena vprašanja. Da bi bila zagotovljena anonimnost in zaupnost izpolnjenih anketnih vprašalnikov, Vas prosim, da izpolnjene vprašalnike vložite v priloženo ovojnico, in sicer ločeno za vodilne osebe banke in bančne delavce ter jih prek interne pošte pošljete najkasneje do 23. 4. 2003 službi za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi.

Vsak odgovorjen vprašalnik je zame zelo pomemben, zato Vas še enkrat lepo prosim, da ga ustrezno izpolnite in pošljete.

Za sodelovanje in Vaš dragoceni čas se Vam najlepše zahvaljujem.

S spoštovanjem!

Laura Uršič

**1. Obkrožite ustrezno trditev.**

	<b>1</b> Sploh se ne strinjam	<b>2</b> Ne strinjam se	<b>3</b> Negotov/a sem	<b>4</b> Strinjam se	<b>5</b> Zelo se strinjam
<b>a)</b> Banka ima vizijo prihodnjega razvoja, v katero resnično verjamem.	1	2	3	4	5
<b>b)</b> Vodilni jasno posredujejo podobo prihodnjega razvoja banke.	1	2	3	4	5
<b>c)</b> Imam jasno predstavo o najpomembnejših ciljih in nalogah banke.	1	2	3	4	5

**2. Obkrožite ustrezno trditev.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>a)</b> Kadar je potrebno popraviti napako in ukrepati v primeru spora s stranko, lahko ravnam po lastni presoji.	1	2	3	4	5
<b>b)</b> Na svojem delovnem mestu sem usposobljen/a tako, da lahko nadomestim sodelavca, ko je to potrebno.	1	2	3	4	5
<b>c)</b> Pri delu s strankami imam dovolj pooblastil.	1	2	3	4	5

**3. Obkrožite ustrezno trditev.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>a)</b> Vodilni me redno izobražujejo in usposablajo, da poslovne naloge uspešno opravi že prvokrat.	1	2	3	4	5
<b>b)</b> Vsaj enkrat na leto sem deležen/a raznih izobraževalnih programov in drugih usposabljanj.	1	2	3	4	5
<b>c)</b> Za banko je izobraževanje bančnih delavcev naložba in ne strošek.	1	2	3	4	5

**4. Obkrožite ustrezno trditev.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>a)</b> Moj največji uspeh na delovnem mestu je občutek, da sem nekaj dosegel/a in uresničil/a.	1	2	3	4	5
<b>b)</b> Osebni in strokovni razvoj mi več pomenita kot višja plača.	1	2	3	4	5
<b>c)</b> Za opravljeno delo v banki sem primerno nagrajen/a.	1	2	3	4	5

**5. Obkrožite ustrezno trditev.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>a)</b> Vodilni v banki vedno izpolnijo dane obljube.	1	2	3	4	5
<b>b)</b> Vodilni se z nami najprej posvetujejo in sprejmejo naše nasvete, nato pa samostojno odločajo.	1	2	3	4	5
<b>c)</b> Z vodilnimi lahko odkrito komuniciram.	1	2	3	4	5

**6. Obkrožite ustrezno trditev.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>a)</b> Vodilni me lahko z lahkoto pridobijo za doseg sprememb na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
<b>b)</b> Uvajanje napredne tehnologije na moje delovno mesto, mi predstavlja nek izziv v poslovanju.	1	2	3	4	5
<b>c)</b> Na uvajanje sprememb v banko gledam kot na dejavnik, ki pomembno prispeva k uresničevanju prihodnjega razvoja banke.	1	2	3	4	5

**7. Spol:**

- a) moški
- b) ženski

**8. Starost:**

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) od 46 do 55 let
- e) nad 56 let

**9. Mesečni neto osebni dohodek:**

- a) do 120.000 SIT
- b) od 120.001 do 150.000 SIT
- c) od 150.001 do 200.000 SIT
- d) od 200.001 do 250.000 SIT
- e) nad 250.001 SIT



**10. Dolžina delovne dobe (Pri tem upoštevajte samo dolžino delovne dobe na banki Nova KBM, Področje Nova Gorica):**

- a) do 3 let
- b) od 4 do 7 let
- c) od 8 do 11 let
- d) od 12 do 15 let
- e) nad 16 let

## **Vprašalnik za vodilne osebe banke**

### **Spoštovani!**

Sem absolventka Ekonomske fakultete in v okviru diplomskega dela opravljam anketo iz področja odnosa vodilnih oseb in bančnih delavcev na Vaši banki. Vljudno Vas prosim za nekaj minut Vašega časa, kolikor je potrebnega, da izpolnite priložen vprašalnik. Sodelovanje v anketi je povsem anonimno, podatki pa bodo služili le za namene diplomskega dela.

Navedene trditve v sklopu vprašanj od točke 1 do točke 6 se nanašajo na Vaša stališča do posameznega področja. Prosila bi Vas, da obkrožite določene številke (od št. 1 do št. 5) in tako izrazite svojo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo. Naslednja štiri demografska vprašanja (vprašanja od točke 7 do točke 10) mi bodo služila le za potrebe statistične obdelave podatkov. Pri vsaki trditvi in vprašanju je možen samo en odgovor.

Prosila bi Vas, da odgovorite na *vs*a zastavljena vprašanja. Da bi bila zagotovljena anonimnost in zaupnost izpolnjenih anketnih vprašalnikov, Vas prosim, da izpolnjene vprašalnike vložite v priloženo ovojnico, in sicer ločeno za vodilne osebe banke in bančne delavce ter jih prek interne pošte pošljete najkasneje do 23. 4. 2003 službi za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi.

Vsak odgovorjen vprašalnik je zame zelo pomemben, zato Vas še enkrat lepo prosim, da ga ustrezno izpolnite in pošljete.

Za sodelovanje in Vaš dragoceni čas se Vam najlepše zahvaljujem.

S spoštovanjem!

Laura Uršič

**1. Obkrožite ustrezno trditev.**

	<b>1</b> Sploh se ne strinjam	<b>2</b> Ne strinjam se	<b>3</b> Negotov/a sem	<b>4</b> Strinjam se	<b>5</b> Zelo se strinjam
<b>a)</b> Banka ima vizijo prihodnjega razvoja, v katero bančni delavci resnično verjamejo.	1	2	3	4	5
<b>b)</b> Vodilni jasno posredujemo podobo prihodnjega razvoja banke med bančne delavce.	1	2	3	4	5
<b>c)</b> Bančni delavci imajo jasno predstavo o najpomembnejših ciljih in nalogah banke.	1	2	3	4	5

**2. Obkrožite ustrezno trditev.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>a)</b> Kadar je potrebno popraviti napako in ukrepati v primeru spora s stranko, lahko vsak bančni delavec ravna po lastni presoji.	1	2	3	4	5
<b>b)</b> Vsak bančni delavec je na svojem delovnem mestu usposobljen tako, da lahko nadomesti sodelavca, ko je to potrebno.	1	2	3	4	5
<b>c)</b> Vsak bančni delavec ima pri delu s strankami dovolj pooblastil.	1	2	3	4	5

**3. Obkrožite ustrezno trditev.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>a)</b> Bančne delavce redno izobražujemo in usposablamo, da poslovne naloge uspešno opravijo že prvokrat.	1	2	3	4	5
<b>b)</b> Bančni delavci so vsaj enkrat na leto deležni raznih izobraževalnih programov in drugih usposabljanj.	1	2	3	4	5
<b>c)</b> Izobraževanje bančnih delavcev je naložba in ne strošek.	1	2	3	4	5

**4. Obkrožite ustrezno trditev.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>a)</b> Največji uspeh bančnega delavca na delovnem mestu je občutek, da je nekaj dosegel in uresničil.	1	2	3	4	5
<b>b)</b> Bančnim delavcem pomenita osebni in strokovni razvoj več kot višja plača.	1	2	3	4	5
<b>c)</b> Bančni delavci so za opravljeno delo v banki primerno nagrajeni.	1	2	3	4	5

### 5. Obkrožite ustrezno trditev.

	1	2	3	4	5
a) Vodilni v banki vedno izpolnimo obljube, dane bančnim delavcem.	1	2	3	4	5
b) Vodilni se z bančnimi delavci najprej posvetujemo in sprejmemo njihove nasvete, nato pa samostojno odločamo.	1	2	3	4	5
c) Bančni delavec lahko odkrito komunicira s svojim vodilnim.	1	2	3	4	5

### 6. Obkrožite ustrezno trditev.

	1	2	3	4	5
a) Vodilni lahko z lahkoto pridobimo vsakega bančnega delavca za doseg sprememb na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
b) Uvajanje napredne tehnologije na delovna mesta, predstavlja bančnim delavcem nek izziv v poslovanju.	1	2	3	4	5
c) Bančni delavci na uvajanje sprememb v banko gledajo kot na dejavnik, ki pomembno prispeva k uresničevanju prihodnjega razvoja banke.	1	2	3	4	5

### 7. Spol:

- a) moški
- b) ženski

### 8. Starost:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) od 46 do 55 let
- e) nad 56 let

### 9. Mesečni neto osebni dohodek:

- a) do 120.000 SIT
- b) od 120.001 do 150.000 SIT
- c) od 150.001 do 200.000 SIT
- d) od 200.001 do 250.000 SIT
- e) nad 250.001 SIT

**10. Dolžina delovne dobe (Pri tem upoštevajte samo dolžino delovne dobe na banki Nova KBM, Področje Nova Gorica):**

- a) do 3 let
- b) od 4 do 7 let
- c) od 8 do 11 let
- d) od 12 do 15 let
- e) nad 16 let

## Priloga št. 3: Struktura vzorca po demografskih spremenljivkah

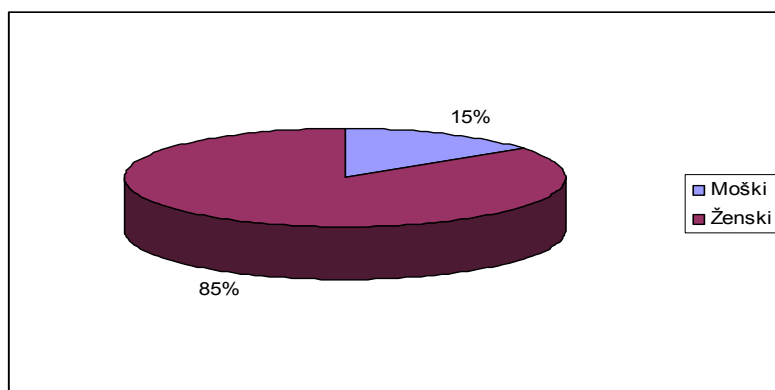
### 1. VODILNE OSEBE BANKE

**Tabela 1: Struktura anketiranih vodilnih oseb banke glede na spol**

Spol	fk	fk (%)
Moški	3	15 %
Ženski	17	85 %
Skupaj	20	100 %

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 7.

**Slika 1: Struktura anketiranih vodilnih oseb banke glede na spol**



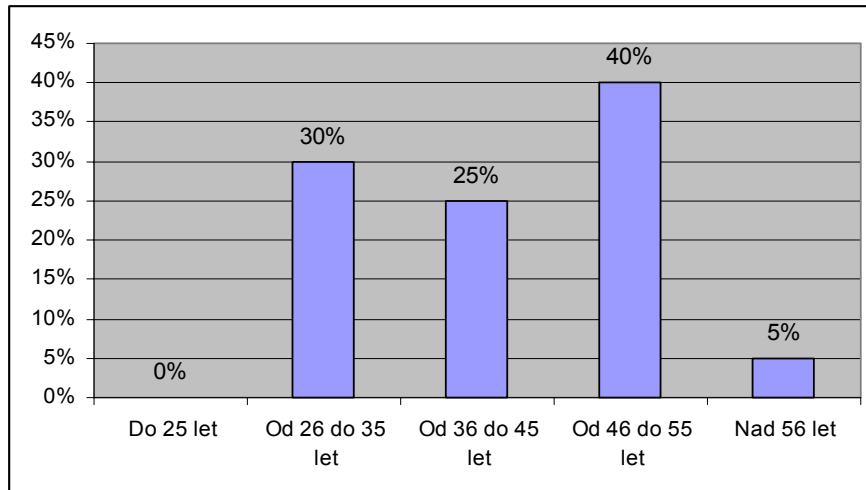
Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 7.

**Tabela 2: Struktura anketiranih vodilnih oseb banke glede na starost**

Starost	fk	fk (%)
Do 25 let	0	0 %
Od 26 do 35 let	6	30 %
Od 36 do 45 let	5	25 %
Od 46 do 55 let	8	40 %
Nad 56 let	1	5 %
Skupaj	20	100 %

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 8.

**Slika 2: Struktura anketiranih vodilnih oseb banke glede na starost**



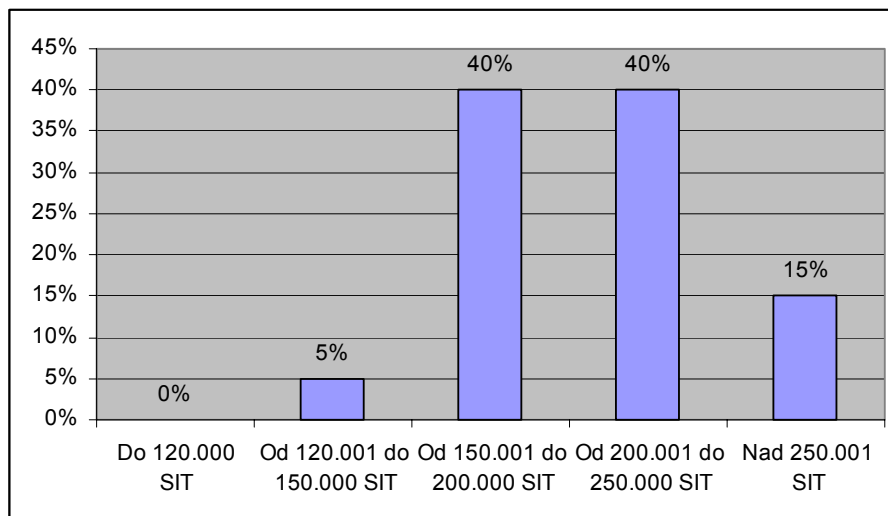
Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 8.

**Tabela 3: Struktura anketiranih vodilnih oseb banke glede na mesečni neto osebni dohodek**

Mesečni neto osebni dohodek	fk	fk (%)
Do 120.000 SIT	0	0 %
Od 120.001 do 150.000 SIT	1	5 %
Od 150.001 do 200.000 SIT	8	40 %
Od 200.001 do 250.000 SIT	8	40 %
Nad 250.001 SIT	3	15 %
Skupaj	20	100 %

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 9.

**Slika 3: Struktura anketiranih vodilnih oseb banke glede na mesečni neto osebni dohodek**



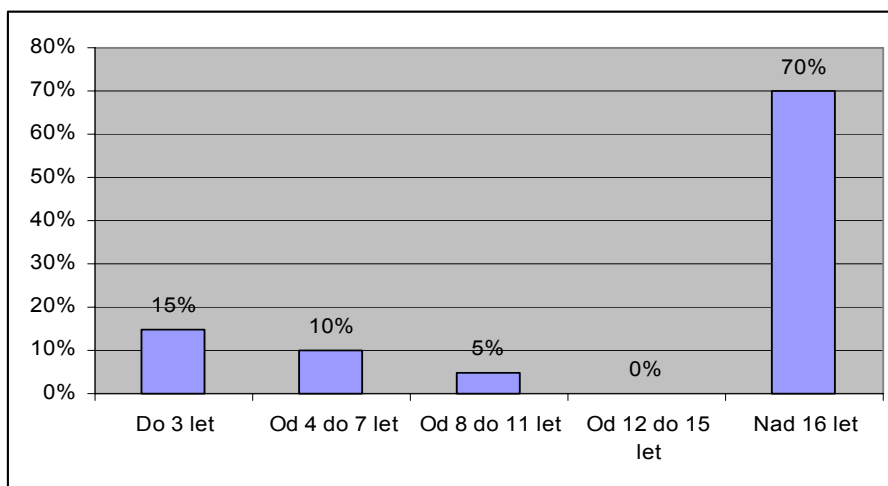
Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 9.

**Tabela 4: Struktura anketiranih vodilnih oseb banke glede na dolžino delovne dobe**

Dolžina delovne dobe	fk	fk (%)
Do 3 let	3	15 %
Od 4 do 7 let	2	10 %
Od 8 do 11 let	1	5 %
Od 12 do 15 let	0	0 %
Nad 16 let	14	70 %
Skupaj	20	100 %

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 10.

**Slika 4: Struktura anketiranih vodilnih oseb banke glede na dolžino delovne dobe**



Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 10.

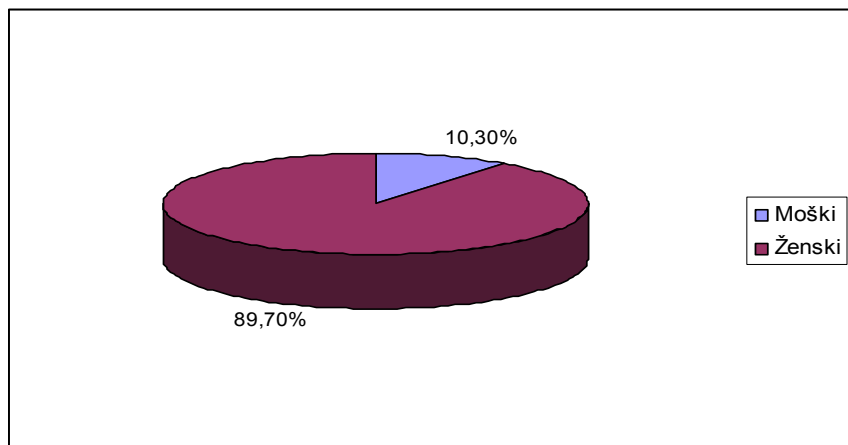
## 2. BANČNI DELAVCI

**Tabela 5: Struktura anketiranih bančnih delavcev glede na spol**

Spol	fk	fk (%)
Moški	8	10,3 %
Ženski	70	89,7 %
Skupaj	78	100,0 %

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 7.

**Slika 5: Struktura anketiranih bančnih delavcev glede na spol**



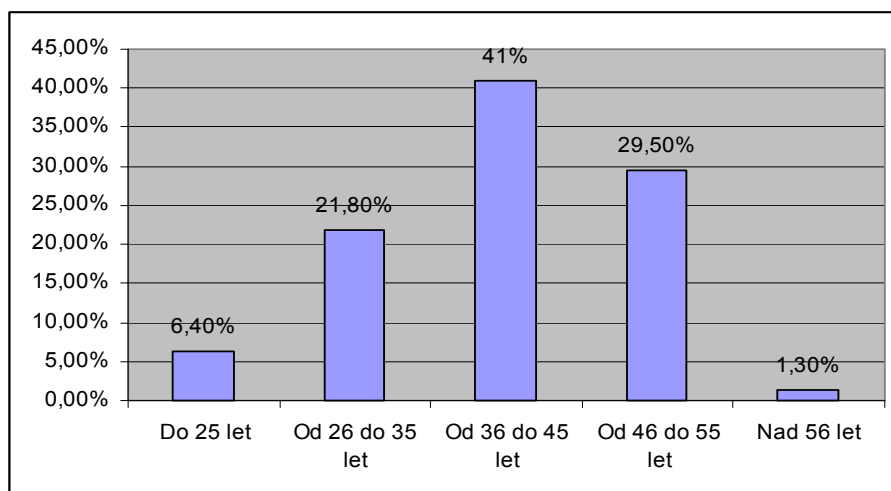
Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 7.

**Tabela 6: Struktura anketiranih bančnih delavcev glede na starost**

Starost	fk	fk (%)
Do 25 let	5	6,4 %
Od 26 do 35 let	17	21,8 %
Od 36 do 45 let	32	41 %
Od 46 do 55 let	23	29,5 %
Nad 56 let	1	1,3 %
Skupaj	78	100,0 %

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 8.

**Slika 6: Struktura anketiranih bančnih delavcev glede na starost**



Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 8.

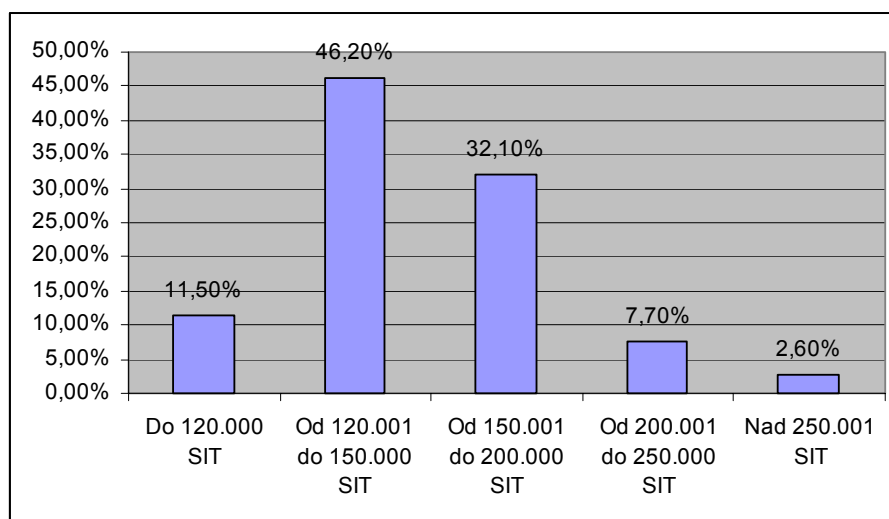


**Tabela 7: Struktura anketiranih bančnih delavcev glede na mesečni neto osebni dohodek**

Mesečni neto osebni dohodek	fk	fk (%)
Do 120.000 SIT	9	11,5 %
Od 120.001 do 150.000 SIT	36	46,2 %
Od 150.001 do 200.000 SIT	25	32,1 %
Od 200.001 do 250.000 SIT	6	7,7 %
Nad 250.001 SIT	2	2,6 %
Skupaj	78	100,0 %

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 9.

**Slika 7: Struktura anketiranih bančnih delavcev glede na mesečni neto osebni dohodek**



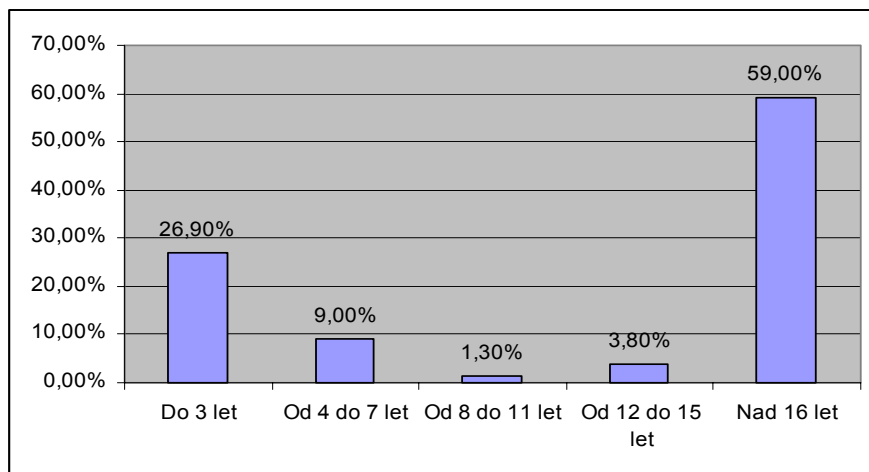
Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 9.

**Tabela 8: Struktura anketiranih bančnih delavcev glede na dolžino delovne dobe**

Dolžina delovne dobe	fk	fk (%)
Do 3 let	21	26,9 %
Od 4 do 7 let	7	9,0 %
Od 8 do 11 let	1	1,3 %
Od 12 do 15 let	3	3,8 %
Nad 16 let	46	59,0 %
Skupaj	78	100,0 %

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 10.

**Slika 8: Struktura anketiranih bančnih delavcev glede na dolžino delovne dobe**



Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 10.

## Priloga št. 4: Ocenjevanje trditev meril notranjega trženja za strategijo CRM

### 1. VODILNE OSEBE BANKE

**Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev trditev merila vizija anketiranih vodilnih oseb banke**

Ocena trditev	Viz1a		Viz1b		Viz1c	
	fk	fk (%)	fk	fk (%)	fk	fk (%)
Sploh se ne strinjam (1)	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Ne strinjam se (2)	1	5 %	6	30 %	2	10 %
Negotov/a sem (3)	9	45 %	5	25 %	9	45 %
Strinjam se (4)	9	45 %	8	40 %	8	40 %
Zelo se strinjam (5)	1	5 %	1	5 %	1	5 %
<b>Skupaj</b>	20	100 %	20	100 %	20	100 %

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 1.

**Tabela 10: Analiza ocen trditev merila vizija anketiranih vodilnih oseb banke**

	Viz1a	Viz1b	Viz1c
Aritmetična sredina	3,50	3,20	3,40
Rang	1	3	2
Standardni odklon	0,69	0,95	0,75
Modus	3	4	3

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 1.

**Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev trditev merila pooblastila anketiranih vodilnih oseb banke**

Ocena trditev	Poob2a		Poob2b		Poob2c	
	fk	fk (%)	fk	fk (%)	fk	fk (%)
Sploh se ne strinjam (1)	8	40 %	0	0 %	0	0 %
Ne strinjam se (2)	8	40 %	2	10 %	2	10 %
Negotov/a sem (3)	1	5 %	3	15 %	0	0 %
Strinjam se (4)	3	15 %	13	65 %	16	80 %
Zelo se strinjam (5)	0	0 %	2	10 %	2	10 %
<b>Skupaj</b>	20	100 %	20	100 %	20	100 %

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 2.

**Tabela 12: Analiza ocen trditev merila pooblastila anketiranih vodilnih oseb banke**

	Poob2a	Poob2b	Poob2c
Aritmetična sredina	1,95	3,75	3,90
Rang	3	2	1
Standardni odklon	1,05	0,79	0,72
Modus	1	4	4

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 2.

**Tabela 13: Frekvenčna porazdelitev trditev merila izobraževanje in usposabljanje anketiranih vodilnih oseb banke**

Ocena trditev	Izousp3a		Izousp3b		Izousp3c	
	fk	fk (%)	fk	fk (%)	fk	fk (%)
Sploh se ne strinjam (1)	1	5 %	1	5 %	0	0 %
Ne strinjam se (2)	2	10 %	2	10 %	0	0 %
Negotov/a sem (3)	3	15 %	0	0 %	0	0 %
Strinjam se (4)	12	60 %	15	75 %	7	35 %
Zelo se strinjam (5)	2	10 %	2	10 %	13	65 %
<b>Skupaj</b>	20	100 %	20	100 %	20	100 %

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 3.

**Tabela 14: Analiza ocen trditev merila izobraževanje in usposabljanje anketiranih vodilnih oseb banke**

	Izousp3a	Izousp3b	Izousp3c
Aritmetična sredina	3,60	3,75	4,65
Rang	3	2	1
Standardni odklon	0,99	0,97	0,49
Modus	4	4	5

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 3.

**Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev trditev merila motivacija anketiranih vodilnih oseb banke**

Ocena trditev	Mot4a		Mot4b		Mot4c	
	fk	fk (%)	fk	fk (%)	fk	fk (%)
Sploh se ne strinjam (1)	0	0 %	1	5 %	1	5 %
Ne strinjam se (2)	0	0 %	3	15 %	6	30 %
Negotov/a sem (3)	2	10 %	8	40 %	4	20 %
Strinjam se (4)	7	35 %	7	35 %	9	45 %
Zelo se strinjam (5)	11	55 %	1	5 %	0	0 %
<b>Skupaj</b>	20	100 %	20	100 %	20	100 %

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 4.

**Tabela 16: Analiza ocen trditev merila motivacija anketiranih vodilnih oseb banke**

	<b>Mot4a</b>	<b>Mot4b</b>	<b>Mot4c</b>
Aritmetična sredina	4,45	3,20	3,05
Rang	1	2	3
Standardni odklon	0,69	0,95	1,00
Modus	5	3	4

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 4.

**Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev trditev merila zaupanje anketiranih vodilnih oseb banke**

<b>Ocena trditev</b>	<b>Zaup5a</b>		<b>Zaup5b</b>		<b>Zaup5c</b>	
	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>
Sploh se ne strinjam (1)	0	0 %	1	5 %	0	0 %
Ne strinjam se (2)	2	10 %	3	15 %	0	0 %
Negotov/a sem (3)	8	40 %	1	5 %	1	5 %
Strinjam se (4)	9	45 %	14	70 %	14	70 %
Zelo se strinjam (5)	1	5 %	1	5 %	5	25 %
<b>Skupaj</b>	20	100 %	20	100 %	20	100 %

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 5.

**Tabela 18: Analiza ocen trditev merila zaupanje anketiranih vodilnih oseb banke**

	<b>Zaup5a</b>	<b>Zaup5b</b>	<b>Zaup5c</b>
Aritmetična sredina	3,45	3,55	4,20
Rang	3	2	1
Standardni odklon	0,76	1,00	0,52
Modus	4	4	4

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 5.

**Tabela 19: Frekvenčna porazdelitev trditev merila prilagajanje spremembam anketiranih vodilnih oseb banke**

<b>Ocena trditev</b>	<b>Sprem6a</b>		<b>Sprem6b</b>		<b>Sprem6c</b>	
	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>
Sploh se ne strinjam (1)	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Ne strinjam se (2)	5	25 %	1	5 %	1	5 %
Negotov/a sem (3)	10	50 %	0	0 %	1	5 %
Strinjam se (4)	5	25 %	15	75 %	15	75 %
Zelo se strinjam (5)	0	0 %	4	20 %	3	15 %
<b>Skupaj</b>	20	100 %	20	100 %	20	100 %

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 6.

**Tabela 20: Analiza ocen trditev merila prilagajanje spremembam anketiranih vodilnih oseb banke**

	Sprem6a	Sprem6b	Sprem6c
Aritmetična sredina	3,00	4,10	4,00
Rang	3	1	2
Standardni odklon	0,73	0,64	0,65
Modus	3	4	4

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke, vprašanje št. 6.

## 2. BANČNI DELAVCI

**Tabela 21: Frekvenčna porazdelitev trditev merila vizija anketiranih bančnih delavcev**

Ocena trditev	Viz1a		Viz1b		Viz1c	
	fk	fk (%)	fk	fk (%)	fk	fk (%)
Sploh se ne strinjam (1)	4	5,1 %	5	6,4 %	4	5,1 %
Ne strinjam se (2)	6	7,7 %	25	32,1 %	10	12,8 %
Negotov/a sem (3)	34	43,6 %	22	28,2 %	26	33,3 %
Strinjam se (4)	30	38,5 %	26	33,3 %	33	42,3 %
Zelo se strinjam (5)	4	5,1 %	0	0 %	5	6,4 %
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 1.

**Tabela 22: Analiza ocen trditev merila vizija anketiranih bančnih delavcev**

	Viz1a	Viz1b	Viz1c
Aritmetična sredina	3,31	2,88	3,32
Rang	2	3	1
Standardni odklon	0,89	0,95	0,96
Modus	3	4	4

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 1.

**Tabela 23: Frekvenčna porazdelitev trditev merila pooblastila anketiranih bančnih delavcev**

Ocena trditev	Poob2a		Poob2b		Poob2c	
	fk	fk (%)	fk	fk (%)	fk	fk (%)
Sploh se ne strinjam (1)	5	6,4 %	0	0 %	3	3,8 %
Ne strinjam se (2)	27	34,6 %	7	9 %	9	11,5 %
Negotov/a sem (3)	16	20,5 %	11	14,1 %	11	14,1 %
Strinjam se (4)	27	34,6 %	34	43,6 %	45	57,7 %
Zelo se strinjam (5)	3	3,8 %	26	33,3 %	10	12,8 %
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 2.

**Tabela 24: Analiza ocen trditev merila pooblastila anketiranih bančnih delavcev**

	<b>Poob2a</b>	<b>Poob2b</b>	<b>Poob2c</b>
Aritmetična sredina	2,95	4,01	3,64
Rang	3	1	2
Standardni odklon	1,06	0,92	0,98
Modus	2	4	4

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 2.

**Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev trditev merila izobraževanje in usposabljanje anketiranih bančnih delavcev**

<b>Ocena trditev</b>	<b>Izousp3a</b>		<b>Izousp3b</b>		<b>Izousp3c</b>	
	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>
Sploh se ne strinjam (1)	3	3,8 %	5	6,4 %	1	1,3 %
Ne strinjam se (2)	22	28,2 %	22	28,2 %	6	7,7 %
Negotov/a sem (3)	14	17,9 %	3	3,8 %	9	11,5 %
Strinjam se (4)	35	44,9 %	30	38,5 %	33	42,3 %
Zelo se strinjam (5)	4	5,1 %	18	23,1 %	29	37,2 %
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 3.

**Tabela 26: Analiza ocen trditev merila izobraževanje in usposabljanje anketiranih bančnih delavcev**

	<b>Izousp3a</b>	<b>Izousp3b</b>	<b>Izousp3c</b>
Aritmetična sredina	3,19	3,44	4,06
Rang	3	2	1
Standardni odklon	1,03	1,30	0,96
Modus	4	4	4

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 3.

**Tabela 27: Frekvenčna porazdelitev trditev merila motivacija anketiranih bančnih delavcev**

<b>Ocena trditev</b>	<b>Mot4a</b>		<b>Mot4b</b>		<b>Mot4c</b>	
	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>	<b>fk</b>	<b>fk (%)</b>
Sploh se ne strinjam (1)	5	6,4 %	6	7,7 %	8	10,3 %
Ne strinjam se (2)	5	6,4 %	19	24,4 %	28	35,9 %
Negotov/a sem (3)	7	9 %	18	23,1 %	22	28,2 %
Strinjam se (4)	37	47,4 %	30	38,5 %	14	17,9 %
Zelo se strinjam (5)	24	30,8 %	5	6,4 %	6	7,7 %
<b>Skupaj</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 4.

**Tabela 28: Analiza ocen trditev merila motivacija anketiranih bančnih delavcev**

	Mot4a	Mot4b	Mot4c
Aritmetična sredina	3,90	3,12	2,77
Rang	1	2	3
Standardni odklon	1,11	1,09	1,10
Modus	4	4	2

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 4.

**Tabela 29: Frekvenčna porazdelitev trditev merila zaupanje anketiranih bančnih delavcev**

Ocena trditev	Zaup5a		Zaup5b		Zaup5c	
	fk	fk (%)	fk	fk (%)	fk	fk (%)
Sploh se ne strinjam (1)	11	14,1 %	17	21,8 %	2	2,6 %
Ne strinjam se (2)	29	37,2 %	23	29,5 %	20	25,6 %
Negotov/a sem (3)	27	34,6 %	19	24,4 %	17	21,8 %
Strinjam se (4)	11	14,1 %	17	21,8 %	31	39,7 %
Zelo se strinjam (5)	0	0 %	2	2,6 %	8	10,3 %
<b>Skupaj</b>	78	100 %	78	100 %	78	100 %

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 5.

**Tabela 30: Analiza ocen trditev merila zaupanje anketiranih bančnih delavcev**

	Zaup5a	Zaup5b	Zaup5c
Aritmetična sredina	2,49	2,54	3,29
Rang	3	2	1
Standardni odklon	0,91	1,14	1,05
Modus	2	2	4

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 5.

**Tabela 31: Frekvenčna porazdelitev trditev merila prilagajanje spremembam anketiranih bančnih delavcev**

Ocena trditev	Sprem6a		Sprem6b		Sprem6c	
	fk	fk (%)	fk	fk (%)	fk	fk (%)
Sploh se ne strinjam (1)	1	1,3 %	0	0 %	6	7,7 %
Ne strinjam se (2)	11	14,1 %	5	6,4 %	3	3,8 %
Negotov/a sem (3)	17	21,8 %	8	10,3 %	8	10,3 %
Strinjam se (4)	41	52,6 %	42	53,8 %	33	42,3 %
Zelo se strinjam (5)	8	10,3 %	23	29,5 %	28	35,9 %
<b>Skupaj</b>	78	100 %	78	100 %	78	100 %

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 6.



**Tabela 32: Analiza ocen trditev merila prilagajanje spremembam anketiranih bančnih delavcev**

	<b>Sprem6a</b>	<b>Sprem6b</b>	<b>Sprem6c</b>
Aritmetična sredina	3,56	4,06	3,95
Rang	3	1	2
Standardni odklon	0,91	0,81	1,15
Modus	4	4	4

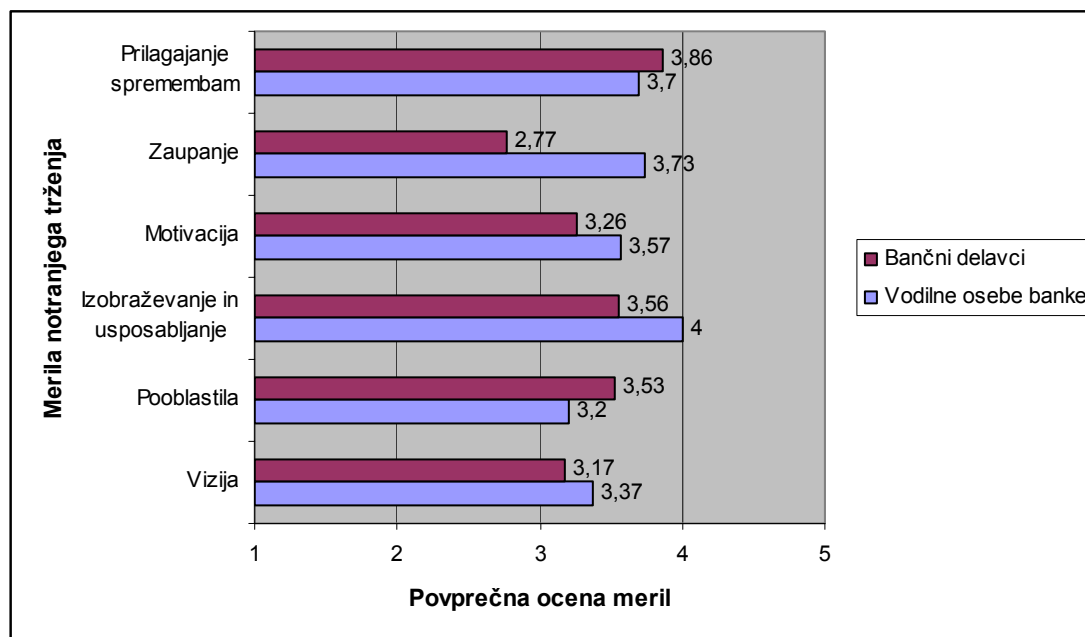
Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 6.

**Tabela 33: Povprečna in splošna ocena meril notranjega trženja**

<b>Merilo notranjega trženja</b>	<b>Povprečna ocena</b>		<b>Razlika</b>
	<b>Vodilne osebe</b>	<b>Bančni delavci</b>	
Vizija	3,37	3,17	0,20
Pooblastila	3,20	3,53	- 0,33
Izobraževanje in usposabljanje	4,00	3,56	0,44
Motivacija	3,57	3,26	0,31
Zaupanje	3,73	2,77	0,96
Prilagajanje spremembam	3,70	3,86	- 0,16
<b>Povprečna ocena</b>	<b>3,60</b>	<b>3,36</b>	<b>0,24</b>

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke in vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 1-6.

**Slika 9: Povprečna ocena meril notranjega trženja**



Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke in vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 1-6.

**Tabela 34: Povprečna ocena in aritmetična sredina ocen merila vizija za vodilne osebe banke in bančne delavce**

Trditev merila vizija	Aritmetična sredina ocen		Razlika
	Vodilne osebe	Bančni delavci	
Viz1a	3,50	3,31	0,19
Viz1b	3,20	2,88	0,32
Viz1c	3,40	3,32	0,08
<b>Povprečna ocena</b>	<b>3,37</b>	<b>3,17</b>	<b>0,20</b>

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke in vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 1.

**Tabela 35: Povprečna ocena in aritmetična sredina ocen merila pooblastila za vodilne osebe banke in bančne delavce**

Trditev merila pooblastila	Aritmetična sredina ocen		Razlika
	Vodilne osebe	Bančni delavci	
Poob2a	1,95	2,95	- 1,00
Poob2b	3,75	4,01	- 0,26
Poob2c	3,90	3,64	0,26
<b>Povprečna ocena</b>	<b>3,20</b>	<b>3,53</b>	<b>- 0,33</b>

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke in vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 2.

**Tabela 36: Povprečna ocena in aritmetična sredina ocen merila izobraževanje in usposabljanje za vodilne osebe banke in bančne delavce**

Trditev merila izobraževanje in usposabljanje	Aritmetična sredina ocen		Razlika
	Vodilne osebe	Bančni delavci	
Izousp3a	3,60	3,19	0,41
Izousp3b	3,75	3,44	0,31
Izousp3c	4,65	4,06	0,59
<b>Povprečna ocena</b>	<b>4,00</b>	<b>3,56</b>	<b>0,44</b>

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke in vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 3.

**Tabela 37: Povprečna ocena in aritmetična sredina ocen merila motivacija za vodilne osebe banke in bančne delavce**

Trditev merila motivacija	Aritmetična sredina ocen		Razlika
	Vodilne osebe	Bančni delavci	
Mot4a	4,45	3,90	0,55
Mot4b	3,20	3,12	0,08
Mot4c	3,05	2,77	0,28
<b>Povprečna ocena</b>	<b>3,57</b>	<b>3,26</b>	<b>0,31</b>

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke in vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 4.

**Tabela 38: Povprečna ocena in aritmetična sredina ocen merila zaupanje za vodilne osebe banke in bančne delavce**

Trditev merila zaupanje	Aritmetična sredina ocen		Razlika
	Vodilne osebe	Bančni delavci	
Zaup5a	3,45	2,49	0,96
Zaup5b	3,55	2,54	1,01
Zaup5c	4,20	3,29	0,91
<b>Povprečna ocena</b>	<b>3,73</b>	<b>2,77</b>	<b>0,96</b>

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke in vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 5.

**Tabela 39: Povprečna ocena in aritmetična sredina ocen merila prilagajanje spremembam za vodilne osebe banke in bančne delavce**

Trditev merila prilagajanje spremembam	Aritmetična sredina ocen		Razlika
	Vodilne osebe	Bančni delavci	
Sprem6a	3,00	3,56	- 0,56
Sprem6b	4,10	4,06	0,04
Sprem6c	4,00	3,95	0,05
<b>Povprečna ocena</b>	<b>3,70</b>	<b>3,86</b>	<b>- 0,16</b>

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke in vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 6.

**Tabela 40: Aritmetična sredina ocen in rangiranje meril notranjega trženja po stopnji strinjanja za vodilne osebe banke in bančne delavce**

Trditev notranjega trženja	Aritmetična sredina ocen za vodilne osebe	Rang	Aritmetična sredina ocen za bančne delavce	Rang
Viz1a	3,50	11	3,31	10
Viz1b	3,20	14-15	2,88	15
Viz1c	3,40	13	3,32	9
Poob2a	<b>1,95</b>	<b>18</b>	2,95	14
Poob2b	3,75	7-8	4,01	3
Poob2c	3,90	6	3,64	6
Izousp3a	3,60	9	3,19	12
Izousp3b	3,75	7-8	3,44	8
Izousp3c	<b>4,65</b>	<b>1</b>	<b>4,06</b>	<b>1-2</b>
Mot4a	4,45	2	3,90	5
Mot4b	3,20	14-15	3,12	13
Mot4c	3,05	16	2,77	16
Zaup5a	3,45	12	<b>2,49</b>	<b>18</b>
Zaup5b	3,55	10	2,54	17
Zaup5c	4,20	3	3,29	11
Sprem6a	3,00	17	3,56	7
Sprem6b	4,10	4	<b>4,06</b>	<b>1-2</b>
Sprem6c	4,00	5	3,95	4

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke in vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 1-6.

## Priloga št. 5: Analiza razhajanj vodilnih oseb banke in bančnih delavcev v njihovih ocenah posameznih meril notranjega trženja

**H<sub>0</sub>:** Med vodilnimi osebami banke in bančnimi delavci ni statistično značilnih razlik v vrednotenju posameznih meril notranjega trženja.

**H<sub>1</sub>:** Med vodilnimi osebami banke in bančnimi delavci so statistično značilne razlike v vrednotenju posameznih meril notranjega trženja.

**Tabela 41: Opisne statistike in T-preizkus**

Opisne statistike

	Skupina bančnika	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Viz1a	Vodilne osebe	20	3,50	0,69
	Bančni delavci	78	3,31	0,89
Viz1b	Vodilne osebe	20	3,20	0,95
	Bančni delavci	78	2,88	0,95
Viz1c	Vodilne osebe	20	3,40	0,75
	Bančni delavci	78	3,32	0,96
Poob2a	Vodilne osebe	20	1,95	1,05
	Bančni delavci	78	2,95	1,06
Poob2b	Vodilne osebe	20	3,75	0,79
	Bančni delavci	78	4,01	0,92
Poob2c	Vodilne osebe	20	3,90	0,72
	Bančni delavci	78	3,64	0,98
Izousp3a	Vodilne osebe	20	3,60	0,99
	Bančni delavci	78	3,19	1,03
Izousp3b	Vodilne osebe	20	3,75	0,97
	Bančni delavci	78	3,44	1,30
Izousp3c	Vodilne osebe	20	4,65	0,49
	Bančni delavci	78	4,06	0,96
Mot4a	Vodilne osebe	20	4,45	0,69
	Bančni delavci	78	3,90	1,11
Mot4b	Vodilne osebe	20	3,20	0,95
	Bančni delavci	78	3,12	1,09
Mot4c	Vodilne osebe	20	3,05	1,00
	Bančni delavci	78	2,77	1,10
Zaup5a	Vodilne osebe	20	3,45	0,76
	Bančni delavci	78	2,49	0,91
Zaup5b	Vodilne osebe	20	3,55	1,00
	Bančni delavci	78	2,54	1,14

Zaup5c	Vodilne osebe	20	4,20	0,52
	Bančni delavci	78	3,29	1,05
Sprem6a	Vodilne osebe	20	3,00	0,73
	Bančni delavci	78	3,56	0,91
Sprem6b	Vodilne osebe	20	4,10	0,64
	Bančni delavci	78	4,06	0,81
Sprem6c	Vodilne osebe	20	4,00	0,65
	Bančni delavci	78	3,95	1,15

### T-preizkus

		Levenov preizkus domneve o enakosti dveh varianc		T-preizkus domneve o razliki med dvema aritmetičnima sredinama		
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-str.)
Viz1a	Enakost varianc	0,731	0,395	0,901	96	0,370
	Različnost varianc			1,046	36,986	0,302
Viz1b	Enakost varianc	0,009	0,926	1,321	96	0,190
	Različnost varianc			1,322	29,555	0,196
Viz1c	Enakost varianc	1,387	0,242	0,344	96	0,732
	Različnost varianc			0,396	36,530	0,694
Poob2a	Enakost varianc	1,057	0,306	-3,779	96	0,000
	Različnost varianc			-3,791	29,631	0,001
Poob2b	Enakost varianc	0,291	0,591	-1,173	96	0,244
	Različnost varianc			-1,286	33,609	0,207
Poob2c	Enakost varianc	6,305	0,014	1,106	96	0,271
	Različnost varianc			1,327	39,264	0,192
Izousp3a	Enakost varianc	1,395	0,241	1,586	96	0,116
	Različnost varianc			1,622	30,380	0,115
Izousp3b	Enakost varianc	12,332	0,001	1,013	96	0,314
	Različnost varianc			1,203	38,511	0,236
Izousp3c	Enakost varianc	2,663	0,106	2,641	96	0,010
	Različnost varianc			3,802	60,323	0,000
Mot4a	Enakost varianc	0,894	0,347	2,117	96	0,037
	Različnost varianc			2,784	47,827	0,008
Mot4b	Enakost varianc	1,589	0,211	0,317	96	0,752
	Različnost varianc			0,344	33,094	0,733
Mot4c	Enakost varianc	0,169	0,682	1,033	96	0,304
	Različnost varianc			1,097	31,997	0,281

Zaup5a	Enakost varianc	1,447	0,232	4,362	96	0,000
	Različnost varianc			4,851	34,356	0,000
Zaup5b	Enakost varianc	2,303	0,132	3,635	96	0,000
	Različnost varianc			3,925	32,810	0,000
Zaup5c	Enakost varianc	18,429	0,000	3,742	96	0,000
	Različnost varianc			5,438	61,861	0,000
Sprem6a	Enakost varianc	4,073	0,046	-2,578	96	0,011
	Različnost varianc			-2,939	35,814	0,006
Sprem6b	Enakost varianc	1,752	0,189	0,184	96	0,855
	Različnost varianc			0,211	36,318	0,834
Sprem6c	Enakost varianc	6,504	0,012	0,191	96	0,849
	Različnost varianc			0,263	53,372	0,794

Vir: Vprašalnik vodilne osebe banke in vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 1-6.

## Priloga št. 6: Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 1

$H_0$ : Stališča bančnih delavcev s krajšo delovno dobo in stališča bančnih delavcev z daljšo delovno dobo se po ocenah merila vizija ne razlikujejo.

**Tabela 42: Opisne statistike in T-preizkus**

Opisne statistike

	Delovna doba	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Viz1a	Do 7 let	28	3,25	0,93
	Nad 8 let	50	3,34	0,87
Viz1b	Do 7 let	28	2,96	0,88
	Nad 8 let	50	2,84	1,00
Viz1c	Do 7 let	28	3,39	1,07
	Nad 8 let	50	3,28	0,90

T-preizkus

		Levenov preizkus domneve o enakosti dveh varianc		T-preizkus domneve o razliki med dvema aritmetičnima sredinama		
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-str.)
Viz1a	Enakost varianc	0,076	0,784	-0,427	76	0,670
	Različnost varianc			-0,420	53,121	0,676
Viz1b	Enakost varianc	2,199	0,142	0,550	76	0,584
	Različnost varianc			0,570	62,031	0,571
Viz1c	Enakost varianc	0,918	0,341	0,496	76	0,622
	Različnost varianc			0,473	48,788	0,638

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 1.



## Priloga št. 7: Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 2

$H_0$ : 75 odstotkov bančnih delavcev ali manj je višje ocenilo trditve merila pooblastila.

### a) Prva trditev merila pooblastila (poob2a):

$$p = n_a/n$$

$$p = 30/78 = 0,385$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,75 (1-0,75) / 78} = 0,049$$

$$z = (p-\pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,385-0,75) / 0,049 = -7,449$$

$H_0$  ne morem zavrniti

### b) Druga trditev merila pooblastila (poob2b):

$$p = n_a/n$$

$$p = 60/78 = 0,769$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,75 (1-0,75) / 78} = 0,049$$

$$z = (p-\pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,769-0,75) / 0,049 = 0,388$$

$H_0$  ne morem zavrniti

### c) Tretja trditev merila pooblastila (poob2c):

$$p = n_a/n$$

$$p = 55/78 = 0,705$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,75 (1-0,75) / 78} = 0,049$$

$$z = (p-\pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,705-0,75) / 0,049 = -0,918$$

$H_0$  ne morem zavrniti

## Priloga št. 8: Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 3

$H_0$ : 75 odstotkov bančnih delavcev ali manj je višje ocenilo trditve merila izobraževanje in usposabljanje.

a) Prva trditev merila izobraževanje in usposabljanje (izousp3a):

$$p = n_a/n$$

$$p = 39/78 = 0,50$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,75 (1-0,75) / 78} = 0,049$$

$$z = (p-\pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,50-0,75) / 0,049 = -5,102$$

$H_0$  ne morem zavrniti

b) Druga trditev merila izobraževanje in usposabljanje (izousp3b):

$$p = n_a/n$$

$$p = 48/78 = 0,615$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,75 (1-0,75) / 78} = 0,049$$

$$z = (p-\pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,615-0,75) / 0,049 = -2,755$$

$H_0$  ne morem zavrniti

c) Tretja trditev merila izobraževanje in usposabljanje (izousp3c):

$$p = n_a/n$$

$$p = 62/78 = 0,795$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,75 (1-0,75) / 78} = 0,049$$

$$z = (p-\pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,795-0,75) / 0,049 = 0,918$$

$H_0$  ne morem zavrniti

## Priloga št. 9: Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 4

$H_0$ : Stališča bančnih delavcev z višjim mesečnim neto osebnim dohodkom in stališča bančnih delavcev z nižjim mesečnim neto osebnim dohodkom se po ocenah merila motivacija razlikujejo.

**Tabela 43: Opisne statistike in T-preizkus**

Opisne statistike

	Mesečni neto osebni dohodek	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Mot4a	Do 150.000 SIT	45	3,76	1,15
	Nad 150.001 SIT	33	4,09	1,04
Mot4b	Do 150.000 SIT	45	2,78	1,00
	Nad 150.001 SIT	33	3,58	1,06
Mot4c	Do 150.000 SIT	45	2,38	1,01
	Nad 150.001 SIT	33	3,30	1,02

T-preizkus

		Levenov preizkus domneve o enakosti dveh varianc		T-preizkus domneve o razliki med dvema aritmetičnima sredinama		
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-str.)
Mot4a	Enakost varianc	1,601	0,210	-1,322	76	0,190
	Različnost varianc			-1,343	72,621	0,183
Mot4b	Enakost varianc	0,037	0,848	-3,397	76	0,001
	Različnost varianc			-3,364	66,560	0,001
Mot4c	Enakost varianc	0,286	0,594	-3,997	76	0,000
	Različnost varianc			-3,991	68,780	0,000

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 4.

## Priloga št. 10: Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 5

$H_0$ : 50 odstotkov bančnih delavcev ali manj zaupa vodilnim osebam banke.

### a) Prva trditev merila zaupanje (zaup5a):

$$p = n_a/n$$

$$p = 11/78 = 0,141$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,50 (1-0,50) / 78} = 0,057$$

$$z = (p-\pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,141-0,50) / 0,057 = -6,298$$

$H_0$  ne morem zavrniti

### b) Druga trditev merila zaupanje (zaup5b):

$$p = n_a/n$$

$$p = 19/78 = 0,244$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,50 (1-0,50) / 78} = 0,057$$

$$z = (p-\pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,244-0,50) / 0,057 = -4,491$$

$H_0$  ne morem zavrniti

### c) Tretja trditev merila zaupanje (zaup5c):

$$p = n_a/n$$

$$p = 39/78 = 0,50$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,50 (1-0,50) / 78} = 0,057$$

$$z = (p-\pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,50-0,50) / 0,057 = 0$$

$H_0$  ne morem zavrniti

## Priloga št. 11: Rezultati statistične analize za preverjanje hipoteze 6

$H_0$ : Polovica bančnih delavcev, mlajših od 35 let, ali manj, je višje ocenila trditve merila prilagajanje spremembam.

**Tabela 44: Povezanost med ocenami prve trditve merila prilagajanje spremembam in starostno strukturo bančnih delavcev**

Sprememba*starost bančnega delavca							
	Ocena	Starost bančnega delavca					Skupaj
		Do 25 let	Od 26 do 35 let	Od 36 do 45 let	Od 46 do 55 let	Nad 56 let	
Sprememba	Sploh se ne strinjam	1	0	0	0	0	1
	Ne strinjam se	0	1	6	4	0	11
	Negotov/a sem	2	4	10	1	0	17
	Strinjam se	1	11	13	16	0	41
	Zelo se strinjam	1	1	3	2	1	8
Skupaj		5	17	32	23	1	78

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 6a.

### a) Prva trditev merila prilagajanje spremembam (sprememba):

$$p = n_a/n$$

$$p = 14/22 = 0,636$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,50 (1-0,50) / 22} = 0,107$$

$$z = (p - \pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,636 - 0,50) / 0,107 = 1,271$$

$H_0$  ne morem zavrniti

**Tabela 45: Povezanost med ocenami druge trditve merila prilagajanje spremembam in starostno strukturo bančnih delavcev**

Sprem6b*starost bančnega delavca							
	Ocena	Starost bančnega delavca					Skupaj
		Do 25 let	Od 26 do 35 let	Od 36 do 45 let	Od 46 do 55 let	Nad 56 let	
Sprem6b	Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	0	0
	Ne strinjam se	1	1	2	1	0	5
	Negotov/a sem	1	2	3	2	0	8
	Strinjam se	3	7	16	16	0	42
	Zelo se strinjam	0	7	11	4	1	23
Skupaj		5	17	32	23	1	78

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 6b.

**b) Druga trditev merila prilagajanje spremembam (sprem6b):**

$$p = n_a/n$$

$$p = 17/22 = 0,773$$

$$SE(p) = \sqrt{p_0(1-p_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,50(1-0,50) / 22} = 0,107$$

$$z = (p - p_0) / SE(p)$$

$$z = (0,773 - 0,50) / 0,107 = 2,551$$

$H_0$  zavrnem

**Tabela 46: Povezanost med ocenami tretje trditve merila prilagajanje spremembam in starostno strukturo bančnih delavcev**

Sprem6c*starost bančnega delavca							
	Ocena	Starost bančnega delavca					Skupaj
		Do 25 let	Od 26 do 35 let	Od 36 do 45 let	Od 46 do 55 let	Nad 56 let	
Sprem6c	Sploh se ne strinjam	1	1	3	1	0	6
	Ne strinjam se	0	0	1	2	0	3
	Negotov/a sem	0	2	5	1	0	8
	Strinjam se	2	5	14	12	0	33
	Zelo se strinjam	2	9	9	7	1	28
Skupaj		5	17	32	23	1	78

Vir: Vprašalnik bančni delavci, vprašanje št. 6c.

**c) Tretja trditev merila prilagajanje spremembam (sprem6c):**

$$p = n_a/n$$

$$p = 18/22 = 0,818$$

$$SE(p) = \sqrt{\pi_0 (1-\pi_0) / n}$$

$$SE(p) = \sqrt{0,50 (1-0,50) / 22} = 0,107$$

$$z = (p-\pi_0) / SE(p)$$

$$z = (0,818-0,50) / 0,107 = 2,972$$

$H_0$  zavrnem

## Priloga št. 12: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

**Brainstorming** - Nevihta možganov

**Business to Business (B2B)** - Poslovanje med podjetji

**Campaign Management Technology** - Tehnologija za podporo tržnim akcijam

**Cost-benefit** - Analiza stroškov in koristi

**Customer Inetration Centres** - Tehnologija za integracijo sodobnih tržnih poti

**Customer Lifetime Value (CLV)** - Življenjska vrednost stranke

**Customer Relationship Management (CRM)** - Upravljanje odnosov s strankami

**Data Management Technologies** - Tehnologije s področja upravljanja s podatki

**Data Mining and Analysis** - Orodja za analize in »rudarjenje« podatkov

**Electronic Business** - Tehnologija elektronskega poslovanja

**Enterprise Customer Relationship Management (e-CRM)** - Elektronski CRM in integracija internetnih kanalov v celovito CRM strategijo podjetja

**Enterprise Resource Planning (ERP)** – Sistem za računalniško podporo poslovnim procesom, ki povezuje vse poslovne procese v podjetju

**Feedback** - Povratna informacija

**Lead Generator** - Generator vodil

**Marketing and Sales Planner** - Načrtovalec trženja in prodaje

**Relationship Management** - Trženje temelječe na odnosih

**Return on investment (ROI)** - Povrnitev investicije

**Sales and Services Manager** - Manager za prodajo in storitve

**Sales Productivity Tools** - Orodja za pospeševanje prodaje

**Server Opportunity Module** - Modularni strežnik priložnosti

**Server Opportunity Workbench** - Strežnik priložnosti za delo