

# Vpliv organizacijske kulture in upravljanja z znanjem na uspešnost razvoja novih finančnih storitev

MOJCA NEKREP

*Zavarovalnica Maribor, d. d., Slovenija*

V prispevku raziskujemo, kako organizacijska kultura in upravljanje z znanjem vplivata na uspešnost razvoja novih finančnih storitev. Predstavljamo inovacijski model za razvoj uspešnih finančnih storitev, ki vključuje razvojni proces in dejavnike, ki vplivajo nanj oziroma ga podpirajo. Rezultati raziskave, izvedene na vzorcu finančnih institucij v Sloveniji, kažejo na pomembnost neposrednega in posrednega vpliva organizacijske kulture in znanja na uspešnost novih finančnih storitev.

*Ključne besede:* organizacijska kultura, upravljanje z znanjem, inovacijski model, razvoj novih finančnih storitev

## Uvod

Razvoj novih finančnih storitev je v današnjem okolju pomembna dejavnost finančnih institucij, ki se želijo obdržati na finančnem trgu ali celo povečati svojo konkurenčno prednost. Inovativnost, ki pomeni sposobnost in zmožnost ustvarjanja nove vrednosti in koristi ter zadovoljstvo odjemalcev, je postala nujna sestavina poslovanja organizacij, ki želijo uspeti.

Uspeh brez inovativnih podvigov v obliki različnih tipov inovacij je v ekonomsko razvitih državah sveta danes lahko le še naključen. Inovativnost na področju finančnih storitev, ki se kaže kot razvoj novih storitev in njihova uvedba na trg, je ključna za uspešnost teh storitev in hkrati za uspešnost finančnih institucij.

Inovacijski proces v finančnih institucijah, katerega rezultat je lahko nova finančna storitev različne stopnje novosti, je odvisen od mnogih dejavnikov, ki vplivajo na njegovo uspešnost izvedbe.

Dejavniki, ki vplivajo na razvojni proces novih finančnih storitev, lahko ob primerni razvitosti prispevajo k uspešnosti storitev ali pa jo ob neugodnem vplivu zavirajo. Organizacijska kultura in upravljanje z znanjem sta dejavnika, ki lahko v veliki meri spodbujata inovacijsko dejavnost v finančnih institucijah in vplivata na uspešnost novih finančnih storitev.

Namen naše raziskave je bil sestaviti inovacijski model razvoja novih finančnih storitev z vključitvijo dejavnikov, ki so v predhodnih

raziskavah o uspešnosti novih poslovnih in finančnih storitev na razvitih finančnih trgih izkazali pomembno vlogo pri doseganju uspeha teh storitev. Zaradi vse večje pomembnosti dejavnikov organizacijska kultura in upravljanje z znanjem smo želeli ugotoviti soodvisnost obeh dejavnikov, procesa razvoja novih finančnih storitev, drugih pomembnih notranjih dejavnikov (trženjska sinergija in kakovost novih finančnih storitev) in kazalnikov za merjenje uspešnosti novih finančnih storitev.

### **Teoretična izhodišča**

Inovacijski model smo zgradili na osnovi preteklih raziskav o finančnih storitvah na tujih finančnih trgih. Proces razvoja novih finančnih storitev glede na različne stopnje inovativnosti storitev so raziskovali Gounaris, Papastathopoulou in Avlonitis (2003, 266–279). V raziskavi so podrobno razdelali razvojni proces novih finančnih storitev in ugotavljali, katere dejavnosti pri različnih stopnjah inovativnosti storitev vodijo k večjemu uspehu. Proces razvoja novih finančnih storitev je sestavljalo pet faz razvojnega procesa: navajanje in predstavitev idej o novih storitvah, poslovne analize in tržno načrtovanje, razvoj novih storitev, testiranje in uvajanje storitev na trg. Avtorji so primerjali uspešne in neuspešne nove storitve za šest tipov inovacij in pri tem ugotavljali, ali so posamezne razvojne dejavnosti v navedenih fazah povezane z uspehom različnih tipov inovacij finančnih storitev. Ugotovili so pomemben prispevek dveh razvojnih faz k uspešnosti novih storitev za skoraj vse tipe inovacij – poslovnih analiz vključno z oblikovanjem tržnih strategij in tržnim načrtovanjem ter uvajanja novih storitev na trg (Gounaris, Papastathopoulou in Avlonitis 2003, 270–272).

Vlogo organizacijske kulture za inovativnost v podjetjih sta proučevala Martins in Terblanche (2003, 64–74), pri čemer sta iskala odgovore na splošno vprašanje, katere značilnosti organizacijske kulture vplivajo na njeno spodbujanje in pospeševanje v podjetjih, in na specifična vprašanja, kot so, kaj je vloga organizacijske kulture v podjetjih, kako se lahko opišejo dimenzije organizacijske kulture, kaj razumemo pod ustvarjalnostjo in inovativnostjo v podjetjih, kakšen je odnos med ustvarjalnostjo, inovativnostjo in organizacijsko kulturo, kako zgraditi kulturo, ki podpira ustvarjalnost in inovativnost.

Njuna raziskava opredeljuje različne modele organizacijske kulture, ustvarjalnosti in inovativnosti v današnjih podjetjih. Avtorja sta ugotovila, da je organizacijska kultura odločilen dejavnik uspeha vsakega podjetja. Uspešna podjetja so namreč sposobna prevzemati

in vključevati inovacije v organizacijsko kulturo in upravljavski proces; organizacijska kultura je v središču inoviranja podjetja. Osnovni elementi organizacijske kulture, kot so vrednote, prepričanja in vedenje članov organizacije, vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost na podlagi procesa socializacije v podjetjih in učenja posameznikov ter ključnih vrednot in prepričanj, ki postanejo predpisane in uveljavljene oblike vedenja in delovanja, pri čemer se kažejo kot struktura, politika, običaji, managerska praksa in izvajanje postopkov (Martins in Terblanche 2003, 65–68).

Znanje in sposobnost učenja se vse bolj uveljavljata kot potencialni vir konkurenčnih prednosti podjetij. Sposobnost pridobivanja in uporabe znanja je odločilna za inovacijske dejavnosti in uspeh podjetij. Jantunen (2005, 336–349) je proučeval proces razvijanja novega znanja, ki zahteva pridobivanje uporabnih informacij, širjenje pridobljenega znanja in njegovo učinkovito uporabo v inovacijskih dejavnostih podjetij.

Glede na to, da se znanje in sposobnost učenja vse bolj uveljavljata kot potencialni vir konkurenčnih prednosti podjetij, je sposobnost pridobivanja in uporabe znanja odločilna za inovacijske dejavnosti in uspeh podjetij. Jantunen je s svojim prispevkom poudaril odnos med zmožnostmi, ki jih imajo podjetja v okviru procesa znanja, in uspešnostjo inoviranja. Za ohranjanje inovativnosti podjetij v dinamičnem okolju je pomembna njihova sposobnost obnavljanja temeljev znanja.

Dejavnike, ki vplivajo na razvoj novih finančnih storitev in na uspeh finančnih institucij, sta raziskovala tudi Easingwood in Storey (1995, 35–40) in ugotovila, da sta najpomembnejša dejavnika uspeha interni marketing in sinergija. Učinkovito prilagajanje med razvito novo storitvijo, organizacijsko strukturo in internim marketingom je ključno za uspeh.

O trženjski sinergiji pri razvoju novih finančnih storitev govorimo takrat, ko obstaja močna povezanost med potrebami za razvoj nove storitve in uspešnostjo prodaje, distribucijo, oglaševanjem, promocijo ter tržnimi izkušnjami in spretnostmi te storitve (Cooper in De Brentani 1991, 76). V raziskavi o dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost poslovnih storitev, se je kot ključni dejavnik uspeha izkazala sinergija (De Brentani 1991, 52–56). Prav tako se je sinergija potrdila kot najpomembnejši dejavnik za uspešnost novih finančnih storitev (Cooper in De Brentani 1991, 80–90).

Kakovost finančnih storitev je vse pomembnejši element v njihovi ponudbi, saj pomeni temelj, na osnovi katerega odjemalci med seboj razlikujejo konkurenčne storitve. Za finančne institucije je bistveno,

da razumejo, kako potencialni odjemalci iščejo in izbirajo izvajalce posameznih finančnih storitev. Kakovost je zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na proces razvoja novih finančnih storitev. V okviru kakovosti se presojajo zlasti njena zanesljivost, enostavnost uporabe, odzivnost zaposlenih pri posredovanju storitve, zaupanje odjemalcev, usmerjenost zaposlenih k odjemalcem, pojavljanje otipljivih elementov, s katerimi je presojanje kakovosti storitve enostavnejše, in druge razsežnosti oziroma lastnosti, ki jo razlikujejo od konkurenčnih storitev.

Pomembnost kakovosti za uspešnost novih finančnih storitev se ne kaže le v samih storitvah, temveč tudi v kakovosti podjetja kot celote. Kakovost imidža finančne institucije, izvajanje storitev in poprodajnih dejavnosti ustvarja pozitiven imidž za celotno podobo posamezne finančne storitve, kar se lahko označi kot skupna kakovost (Easingwood in Storey 1995, 43–45).

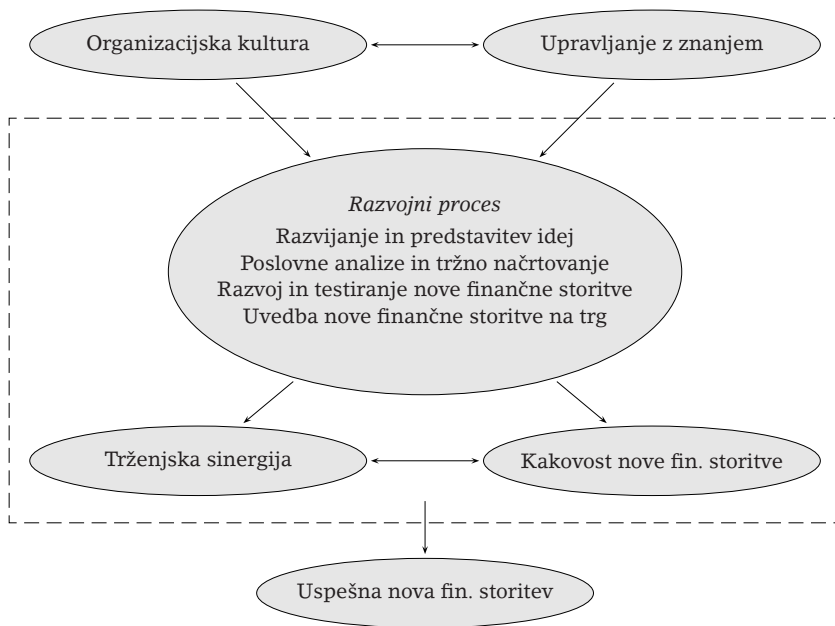
Zaradi pomembnosti navedenih dejavnikov smo se odločili za izdelavo modela, v katerega smo razen razvojnega procesa vključili tudi notranje dejavnike, ki pomembno vplivajo na uspešnost razvoja novih finančnih storitev, pri čemer smo izpostavili proučevanje vpliva organizacijske kulture in znanja na uspešnost razvoja novih finančnih storitev.

### **Model razvoja novih finančnih storitev**

Model, ki vključuje proces razvoja novih finančnih storitev in notranje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost novih storitev na slovenskem finančnem trgu, smo izdelali na osnovi proučene literature, v kateri je bil raziskan vpliv najpomembnejših dejavnikov na uspešnost novih poslovnih in finančnih storitev (Cooper in De Brentani 1991, 75–90; De Brentani 1991, 33–59; Easingwood in Storey 1995, 35–40; Gounaris, Papastathopoulou in Avlonitis 2003, 266–279), kakor tudi vloga dejavnikov, ki niso bili zajeti v tovrstne modele (Martins in Terblanche 2003, 64–74; Jantunen 2005, 336–349), vendar njihov prispevek k uspešnosti finančnih storitev vse bolj narašča.

Model prikazuje medsebojno povezanost procesa razvoja novih finančnih storitev s štirimi notranjimi dejavniki. Proces razvoja posamezne nove finančne storitve sestavljajo štiri faze, v katerih se izvajajo potrebne dejavnosti. Faze razvoja nove finančne storitve so dejavnosti razvijanja in predstavitev idej, izvajanja poslovnih analiz in tržnega načrtovanja, razvoja in testiranja ter uvedbe nove finančne storitve na trg.

Proces razvoja nove finančne storitve je osrednji del modela, ki je neposredno povezan s trženjsko sinergijo in kakovostjo finanč-



SLIKA 1 Model procesa razvoja nove finančne storitve in notranjih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost

nih storitev. Za oba dejavnika je značilna tudi medsebojna odvisnost.

Organizacijska kultura in upravljanje z znanjem vplivata na razvojni proces, trženjsko sinergijo in kakovost storitev. Med organizacijsko kulturo in znanjem obstaja soodvisnost, saj organizacijska kultura vpliva na znanje v finančni instituciji in hkrati znanje vpliva na organizacijsko kulturo. Za oba dejavnika je značilno, da razen na uspešnost posamezne finančne storitve vplivata tudi na uspešnost vseh storitev in s tem tudi na uspešnost in inovativnost finančne institucije kot celote. Dejavnika sta temelj za razvoj uspešnih storitev, saj ob visoki razvitosti podpirata inovacijski proces.

### **Organizacijska kultura in upravljanje z znanjem**

Organizacijska kultura, ki podpira inovativnost, je predvsem odvisna od poslovne strategije, dejavnosti managementa, organizacijske strukture, tehnologije in znanja zaposlenih. Značilnosti organizacijske kulture, ki so pomembne za finančne institucije, so povzete iz literature, v kateri je poudarjen vidik ustvarjanja organizacijske kulture, ki pospešuje ustvarjalnost in inovativnost. Ti sta potrebni za uspešen razvoj novih finančnih storitev (De Brentani 1991, 42–43; Martins in Terblanche 2003, 70; Webster 1995, 21; Dobni 2008,

539–559). Razsežnosti, vključene v dejavnik organizacijske kulture v okviru našega modela, so strategija, organizacijska struktura, komuniciranje, medosebni odnosi, podporni mehanizmi in vedenje, ki podpira inovativnost.

Za dobro razvitost organizacijske kulture je pomembno, da zaposleni v finančni instituciji razumejo poslanstvo, vizijo in strateške cilje organizacije, kakor tudi možnost njihovega pretvarjanja v individualne in skupinske cilje. Ustrezna vizija in poslanstvo v finančni instituciji sta potrebna za razvoj novih finančnih storitev (Martins in Terblanche 2003, 69).

Kadar je organizacijska struktura oblikovana tako, da omogoča učinkovito komuniciranje in pretok informacij, pozitivno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost, saj dobre komunikacije med oddelki in sektorji finančni instituciji omogočajo uspešnejši razvoj novih storitev. Za izvajanje zahtevnejših projektov in nalog je smiselno oblikovati in vključiti strokovne time, ki imajo ustrezno znanje in izkušnje z različnih strokovnih področij. Razvijanje zahtevnejših finančnih storitev je smiselno podpreti s strokovnjaki, ki so usposobljeni za tovrstne naloge (Al-Alawi, Al-Marzooqi in Mohammed 2007, 25–30; De Brentani 1991, 42–43; Martins in Terblanche 2003, 72–73).

Obravnavanje zaposlenih kot pomemben del organizacije je pomembno zaradi občutka pripadnosti, ki jo ljudje ob tem pridobijo. Dobri medosebni odnosi med vodstvom finančne institucije in drugimi zaposlenimi prispevajo k učinkovitosti razvojnih dejavnosti in uspešnosti delovanja celotne finančne institucije. Odprto in transparentno komuniciranje med posamezniki, timi in oddelki, ki temelji na zaupanju, pozitivno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost (Al-Alawi, Al-Marzooqi in Mohammed 2007, 25–26; Martins in Terblanche 2003, 72–73; Webster 1995, 21).

Primerno nagrajevanje zaposlenih za ideje je podporni mehanizem, ki ga je v finančnih institucijah smiselno uporabljati. Kadar je ustvarjalnost nagrajena, lahko postane del splošnega vedenja v finančni instituciji. Napake ustvarjalnih in inovativnih prizadevanj posameznikov je v finančnih institucijah z visoko razvito organizacijsko kulturo treba tolerirati. Obravnavanje napak kot priložnost za učenje je smiselno, saj motivira zaposlene za nadaljnje delo. Kaznovanje napak zaradi zaviranja inovativnosti ni priporočljivo (Martins in Terblanche 2003, 71).

Za visoko razvito organizacijsko kulturo je značilno uspešno reševanje konfliktov. Razumevanje različnih načinov razmišljanja posameznikov in njihovo izpostavljanje konstruktivnemu soočanju ustvarja kulturo, ki v finančnih institucijah podpira ustvarjalnost

in inovativnost (Martins in Terblanche 2003, 72). Upravljanje z znanjem poudarja naraščajočo vlogo inovacij v finančnih institucijah, v katerih je znanje glavni vir konkurenčnih prednosti. Upravljanje z znanjem je bistveno za uspešno uvajanje novih finančnih storitev na trg. Konkurenčne prednosti mnogih uspešnih podjetij temeljijo na pridobivanju, prenašanju in povezovanju ter uporabi znanja (Aranda in Molina-Fernández 2002, 289–290).

Za uporabo v okolju nastalega znanja potrebujejo finančne institucije sposobnost internega analiziranja pridobljenega znanja in povezovanja informacij ter novih razumevanj z obstoječimi temelji znanja. Če želijo znanje izkoristiti, ga je treba vključiti v procese, ki se v finančnih institucijah izvajajo.

Pomembno je, da učenje v finančnih institucijah postane proces, v okviru katerega je pridobivanje novega znanja širše opredeljeno z obstoječim temeljem znanja, pri čemer naj poteka na individualni in organizacijski ravni. Akumulirano predhodno znanje povečuje sposobnost prilagajanja znanja, povezanega z obstoječim temeljem znanja. Finančna institucija, ki ima obsežen temelj znanja, je dobro pripravljena na razumevanje novega sistematičnega znanja in svoje primernosti glede tržnih zahtev (Jantunen 2005, 337–339).

#### OBLIKOVANJE HIPOTEZ IN METODOLOGIJA RAZISKAVE

Inovacijski model za razvoj uspešnih finančnih storitev in proučena literatura sta bila osnova za postavitev hipotez, sestavo vprašalnika in izpeljano anketiranje. V tem prispevku smo se osredotočili na povezave dejavnikov organizacijska kultura in znanje z razvojnim procesom ter drugima dvema notranjima dejavnikoma trženjska sinergija in kakovost novih finančnih storitev. Proučili smo vpliv organizacijske kulture in znanja na uspešnost novih finančnih storitev.

Raziskavo o uspešnosti novih finančnih storitev smo izpeljali na slovenskem finančnem trgu, ki se v svetovnem merilu uvršča med slabo razvite oziroma razvijajoče se finančne trge. Pri izvajanju raziskave so se pojavile omejitve zaradi majhnosti trga, saj na njem deluje precej manjše število finančnih institucij kot na razvitih finančnih trgih.

Teoretična osnova navedenih hipotez izvira iz ugotovitev raziskav, ki so bile izvedene na razvitih finančnih trgih. Za finančne institucije na slovenskem finančnem trgu smo s hipotezami testirali pomembnost povezav organizacijske kulture in znanja s procesom razvoja novih finančnih storitev, z dejavnikoma trženjska sinergija in kakovost novih finančnih storitev ter s kazalniki za merjenje finančne in tržne uspešnosti. Za merjenje finančne uspešnosti novih finančnih

nih storitev smo izbrali dobiček iz njihove prodaje, za merjenje tržne uspešnosti pa doseženi tržni delež, doseženo raven zadovoljstva odjemalcev, doseženo raven zadovoljstva zaposlenih z novo finančno storitvijo in ustvarjanje novih priložnosti za nadaljnji razvoj podobnih finančnih storitev.

Oblikovali smo naslednje hipoteze:

- H1 *Obstaja značilna pozitivna soodvisnost med organizacijsko kulturo in procesom razvoja novih finančnih storitev. Soodvisnost je najmočnejša pri fazi razvoja in testiranja novih finančnih storitev.*
- H2 *Obstaja značilna pozitivna soodvisnost med znanjem in procesom razvoja novih finančnih storitev. Soodvisnost je najmočnejša pri fazi razvoja in testiranja novih finančnih storitev.*
- H3 *Značilna je tudi pozitivna soodvisnost med organizacijsko kulturo in znanjem v finančni instituciji.*
- H4 *Značilna je soodvisnost med organizacijsko kulturo in trženjsko sinergijo ter med organizacijsko kulturo in kakovostjo novih finančnih storitev.*
- H5 *Značilna je soodvisnost med znanjem in trženjsko sinergijo ter med znanjem in kakovostjo novih finančnih storitev.*
- H6 *Obstaja značilna pozitivna soodvisnost med organizacijsko kulturo in kazalniki za merjenje uspešnosti.*
- H7 *Obstaja značilna pozitivna soodvisnost med znanjem in kazalniki za merjenje uspešnosti.*
- H8 *Dejavnik, ki nove finančne storitve najbolj razlikuje glede na stopnjo inovativnosti, je znanje.*

Hipoteze smo preverili z vprašalnikom, ki je obsegal vse v modelu navedene razvojne faze s pripadajočimi dejavnostmi in dejavnike, ki vplivajo na uspešnost novih finančnih storitev. Vprašalnik so sestavljale trditve o proučevanih razvojnih fazah in vanje vključenih dejavnostih ter vplivnih dejavnikih. Na osnovi vzorca 60 novih finančnih storitev, od katerih se jih je 38 nanašalo na uspešne in 22 na neuspešne storitve, smo obravnavali finančne storitve različnih stopenj inovativnosti, in sicer izboljšave obstoječih finančnih storitev, nove finančne storitve za posamezno finančno institucijo, nove finančne storitve za finančno institucijo in odjemalce na slovenskem trgu in popolnoma nove finančne storitve. V raziskavi smo proučevali bančne, zavarovalniške in borznoposredniške storitve ter storitve dodatnega pokojninskega zavarovanja.



PREGLEDNICA 1 Faktorji procesa razvoja in notranjih dejavnikov

Faktor	Število spremenljivk	Cronbach $\alpha$
Razvijanje in predstavitev idej	5	0,851
Poslovne analize in tržno planiranje	7	0,872
Dejavnosti razvoja in testiranja	7	0,850
Uvedba nove storitve na trg	4	0,874
Trženjska sinergija	4	0,690
Trg in njegove značilnosti	6	0,702
Kakovost nove finančne storitve	5	0,536
Organizacijska kultura	12	0,952
Znanje	6	0,888

PREGLEDNICA 2 Faktor organizacijska kultura s spremenljivkami

Faktor/spremenljivke	Cronbach $\alpha$
<i>Organizacijska kultura</i>	0,952
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizija in poslanstvo podpirata/ne podpirata ustvarjalnosti in inovativnosti v finančni instituciji</li> <li>• Strateški cilji v finančni instituciji zaposlenim dovoljujejo/ne dovoljujejo veliko svobode</li> <li>• Oblikovanost organizacijske strukture finančne institucije za neoviran/oviran pretok informacij</li> <li>• Jasna/nejasna opredelitev zadolžitvev posameznikov v organizaciji</li> <li>• Izvajanje zahtevnejših projektov in nalog v okviru strokovnih timov z ustreznim znanjem in izkušnjami</li> <li>• Obravnavanje zaposlenih kot pomemben del organizacije</li> <li>• Dobri/slabi medosebni odnosi med managerji in drugimi zaposlenimi</li> <li>• Dobro/slabo komuniciranje med posamezniki, timi in oddelki v finančni instituciji</li> <li>• Primerno nagrajevanje zaposlenih za njihove ideje</li> <li>• Velik/majhen delež idej, pretvorjenih v koncept popolne storitve</li> <li>• Toleriranje napak ustvarjalnih in inovativnih prizadevanj posameznikov ter njihovo obravnavanje kot priložnost za učenje</li> <li>• Uspešno/neuspešno razreševanje konfliktov v finančni instituciji</li> </ul>	

Faktorje, s katerimi smo preverili hipoteze, smo oblikovali z združenjem vnaprej določenih spremenljivk in na osnovi faktorске analize. Njihovo zanesljivost smo preverili s parametrom Cronbach  $\alpha$ , ki je za posamezen faktor prikazan v preglednici 1.

V faktorju organizacijska kultura smo zajeli 12 spremenljivk, med katerimi se je pokazala zelo močna soodvisnost; vrednost parametra Cronbach  $\alpha$  je znašala kar 0,952. Opis spremenljivk, ki predstavljajo značilnosti inovativne organizacijske kulture, je razviden iz preglednice 2.

Faktor znanje, ki obravnava pridobivanje, širjenje in uporabo zna-

PREGLEDNICA 3 Faktor znanje s spremenljivkami

Faktor/spremenljivke	Cronbach $\alpha$
Znanje	0,888
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spremljanje in uporaba dobre lastne prakse in izkustev konkurentov v finančni instituciji</li> <li>• Potrebe odjemalcev kot izhodišča razvojnih dejavnosti v instituciji</li> <li>• Dokumentiranje informacij o razvoju in trženju lastnih uspešnih in neuspešnih finančnih storitev v instituciji</li> <li>• Proučevanje uspešnih in neuspešnih projektov storitev</li> <li>• Sposobnost spoprijemanja z nepričakovanimi priložnostmi</li> <li>• Hitro/počasno spreminjanje delovnih postopkov in metod v instituciji</li> </ul>	

PREGLEDNICA 4 Soodvisnost med faktorjem organizacijska kultura in fazami procesa razvoja nove finančne storitve

Faktorji	Ideje	Analize	Razvoj_test.	Uvedba_trg
Kultura	0,469**	0,560**	0,525**	0,313
(p)	(0,003)	(0,000)	(0,001)	(0,063)

OPOMBE \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

nja, sestavlja šest spremenljivk, med katerimi se je prav tako pokazala zelo močna soodvisnost, saj je vrednost Cronbach  $\alpha$  znašala 0,888, kar potrjuje visoko zanesljivost faktorja.

#### ANALIZA REZULTATOV

Hipotezo H1, s katero smo želeli ugotoviti, ali je soodvisnost med organizacijsko kulturo in razvojnim procesom značilna in pozitivna ter s katero fazo procesa je soodvisnost najmočnejša, smo preverili s korelacijsko analizo med faktorjem organizacijska kultura in faktorji – fazami procesa razvoja nove finančne storitve.

Korelacijski koeficienti med organizacijsko kulturo in fazami procesa razvoja nove finančne storitve so navedeni v preglednici 4.

Soodvisnost organizacijske kulture je pozitivna z vsemi fazami razvojnega procesa, vendar je značilna le pri treh od štirih faz; značilna ni pri fazi uvedbe nove storitve na trg. Jakost korelacije je najvišja v fazi poslovnih analiz in tržnega načrtovanja. Na osnovi navedenih rezultatov smo prvi del hipoteze H1 sprejeli, medtem ko smo drugi del hipoteze zavrnili, saj soodvisnost ni najmočnejša pri fazi razvoja in testiranja.

Hipotezo H2, s katero smo ugotavljali soodvisnost med znanjem in razvojnim procesom ter s katero fazo je soodvisnost najmočnejša, smo preverili s korelacijsko analizo med faktorjem znanje in faktorji – fazami procesa razvoja nove finančne storitve.

Korelacijski koeficienti med znanjem in fazami procesa razvoja

PREGLEDNICA 5 Soodvisnost med faktorjem znanje in fazami procesa razvoja nove finančne storitve

Faktorji	Ideje	Analize	Razvoj_test.	Uvedba_trg
Znanje	0,432**	0,468**	0,594**	0,333*
(p)	(0,008)	(0,003)	(0,000)	(0,044)

OPOMBE \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

PREGLEDNICA 6 Soodvisnost med faktorjema organizacijska kultura in znanje

Faktor	Znanje
Kultura	0,823**
(p)	(0,000)

OPOMBE \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

nove finančne storitve so navedeni v preglednici 5. Soodvisnost med znanjem in fazami procesa razvoja nove finančne storitve je pozitivna in značilna pri vseh fazah, najmočnejša je pri fazi razvijanja in testiranja, pri čemer znaša 0,594. Hipotezo H2 smo na osnovi dobljenih rezultatov sprejeli.

Hipotezo H3, s katero smo ugotavljali soodvisnost med organizacijsko kulturo in znanjem v finančnih institucijah, smo preverili na osnovi korelacijske analize med faktorjema organizacijska kultura in znanje. V preglednici 6 navajamo vrednost korelacijskega koeficienta.

Soodvisnost organizacijske kulture in znanja je pozitivna in izredno močna, korelacijski koeficient znaša 0,823, kar potrjuje našo domnevo, saj sta kultura in znanje v vsaki organizaciji zelo povezana, drug drugega podpirata in omogočata svoje nadgrajevanje. Hipotezo H3 smo sprejeli.

Hipotezo H4, s katero smo preverjali soodvisnost med organizacijsko kulturo in trženjsko sinergijo ter organizacijsko kulturo in kakovostjo novih finančnih storitev, smo preverili s korelacijsko analizo med faktorjem organizacijska kultura in faktorjema trženjska sinergija in kakovost storitev. Rezultati so razvidni iz preglednice 7.

Soodvisnost med organizacijsko kulturo in trženjsko sinergijo je značilna, kar velja tudi za soodvisnost med organizacijsko kulturo in

PREGLEDNICA 7 Soodvisnost med organizacijsko kulturo in trženjsko sinergijo

Faktorji	Sinergija	Kakovost
Kultura	0,481**	0,424**
(p)	(0,003)	(0,010)

OPOMBE \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

PREGLEDNICA 8 Soodvisnost med organizacijsko kulturo in trženjsko sinergijo ter kakovostjo novih finančnih storitev

Faktorji	Sinergija	Kakovost
Znanje	0,362*	0,422**
(p)	(0,028)	(0,009)

OPOMBE \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

PREGLEDNICA 9 Soodvisnosti med organizacijsko kulturo in kazalniki za merjenje uspešnosti

Faktorji	Tržni_delež	Dobiček	Zadov_odjem	Zadov_zaposl	Nove_pril.
Kultura	-0,093	0,146	0,042	0,245	0,041
(p)	(0,599)	(0,411)	(0,812)	(0,143)	(0,811)

OPOMBE \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

kakovostjo novih finančnih storitev. Jakost korelacije je dokaj visoka pri obeh povezavah. Na osnovi navedenih rezultatov smo hipotezo H4 sprejeli.

Hipotezo H5, s katero smo ugotavljali soodvisnost med znanjem in trženjsko sinergijo ter znanjem in kakovostjo storitev, smo preverili s korelacijsko analizo, izvedeno med faktorjema znanje in trženjska sinergija ter med znanjem in kakovostjo novih finančnih storitev. Korelacijski koeficienti med faktorji so navedeni v preglednici 8.

Soodvisnost je pozitivna in značilna pri obeh povezavah, vrednost korelacijskega koeficienta je višja med znanjem in kakovostjo. Hipotezo H5 smo v celoti sprejeli.

S hipotezo H6 smo želeli ugotoviti, ali obstaja pozitivna soodvisnost med organizacijsko kulturo in kazalniki za merjenje finančne in tržne uspešnosti oziroma ali organizacijska kultura neposredno vpliva na opredeljene kazalnike, pri čemer smo hipotezo preverili s korelacijsko analizo med faktorjem organizacijska kultura in faktorji – kazalniki za merjenje uspešnosti. Rezultate navajamo v preglednici 9.

Raven organizacijske kulture po naših rezultatih ne vpliva neposredno na uspešnost novih storitev, kar pomeni, da se dobro oziroma slabo razvita organizacijska kultura neposredno ne kaže na obravnavanih kazalnikih finančne in tržne uspešnosti. Organizacijska kultura je eden od dejavnikov, ki pomenijo temelj za uspešno poslovanje finančnih institucij.

Rezultati kažejo, da neposreden vpliv organizacijske kulture na uspešnost novih finančnih storitev ni značilen, zaradi česar hipotezo H6 zavračamo. Ugotavljamo pa posreden vpliv organizacijske kulture na uspešnost, in sicer prek razvojnega procesa, saj je značilno sood-

PREGLEDNICA 10 Soodvisnost med znanjem in kazalniki za merjenje uspešnosti

Faktorji	Tržni_delež	Dobiček	Zadov_odjem	Zadov_zaposl	Nove_pril.
Znanje	0,058	0,043	0,097	0,333*	0,205
(p)	(0,744)	(0,810)	(0,580)	(0,044)	(0,222)

OPOMBE \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

visna s fazami razvojnega procesa, kar smo potrdili s hipotezo H1.

Na osnovi hipoteze H7 smo ugotavljali, ali obstaja pozitivna soodvisnost med upravljanjem z znanjem in kazalniki za merjenje uspešnosti. Rezultate korelacijske analize navajamo v preglednici 10.

Raven pridobljenega znanja, njegovo širjenje in uporaba vplivajo značilno le na doseženo raven zadovoljstva zaposlenih. Vrednost korelacijskega koeficienta znaša 0,333. Rezultati korelacijske analize med faktorjem znanje in kazalniki za merjenje uspešnosti kažejo, da neposreden vpliv znanja na uspešnost novih finančnih storitev ni značilen. Lahko pa opredelimo posreden vpliv znanja na uspešnost novih finančnih storitev, prav tako prek razvojnega procesa, pri čemer smo značilno soodvisnost med znanjem in fazami razvojnega procesa potrdili s hipotezo H2.

S hipotezo H8 smo želeli preveriti pomembnost posameznih faktorjev glede na različne stopnje inovativnosti, pri čemer smo predpostavili, da je faktor, ki najbolj razlikuje med različnimi stopnjami inovativnosti, znanje.

Hipotezo H8 smo preverili z multiplo diskriminantno analizo, pri kateri smo obravnavali finančne storitve v skupinah, kakor so bile opredeljene glede na stopnjo inovativnosti. Analizirali smo pomembnost faktorjev za 27 uspešnih in neuspešnih finančnih storitev, ki so bile opredeljene kot nove za finančne institucije in odjemalce na slovenskem trgu, 18 uspešnih in neuspešnih storitev, ki so bile nove za finančne institucije ter 15 uspešnih in neuspešnih storitev, ki so pomenile izboljšave storitev, ki so jih finančne institucije že ponujale na trgu. Popolnoma novih oziroma edinstvenih storitev finančne institucije na slovenskem trgu niso razvile. Odvisna spremenljivka je bila stopnja inovativnosti, neodvisne spremenljivke pa so bili faktorji procesa razvoja novih finančnih storitev in faktorji dejavnikov, ki vplivajo na razvojni proces. Ugotavljali smo, kateri od faktorjev najbolj prispevajo k razlikovanju med bolj in manj inovativnimi finančnimi storitvami.

Na osnovi multiple diskriminantne analize smo ugotovili, da je faktor, ki finančne storitve najbolj razlikuje glede na stopnjo inovativnosti, faza razvijanja in predstavitev idej. Temu faktorju po pomembnosti sledi znanje, medtem ko je najmanj pomemben faktor

PREGLEDNICA 11 Strukturna matrika z diskriminantnimi utežmi za faktorje glede na stopnjo inovativnosti

Faktorji	Vrednosti diskriminantnih uteži
Razvijanje in predstavitev idej	0,705
Znanje	0,535
Trženjska sinergija	0,467
Razvoj in testiranje nove finančne storitve	0,438
Organizacijska kultura	0,390
Uvedba nove finančne storitve na trg	0,340
Kakovost nove finančne storitve	0,323
Poslovne analize in tržno načrtovanje	0,244

faza poslovnih analiz in tržnega načrtovanja. Hipotezo H8 smo na osnovi dobljenih rezultatov zavrnil.

#### DISKUSIJA IN MOŽNOSTI ZA NADALJNJE RAZISKAVE

Na osnovi izpeljane raziskave smo ugotovili, da je vloga organizacijske kulture in upravljanja z znanjem pri razvoju novih finančnih storitev precej velika. Razvojni proces je brez ustrezno razvite organizacijske kulture in znanja manj učinkovit, vprašljiva pa je tudi njegova stopnja uspeha.

V raziskavi smo ugotovili tudi izredno močno soodvisnost med organizacijsko kulturo in znanjem, kar kaže na to, da sta kultura in znanje v finančnih institucijah zelo povezana, drug drugega podpirata in omogočata njuno nadgrajevanje. Za razvoj inovacijske dejavnosti bi bilo v finančnih institucijah, ki delujejo na slovenskem finančnem trgu, smotno povečati vlaganja v znanje zaposlenih in razvoj ugodne organizacijske kulture, saj bi višja raven kulture in pridobljenega ter uporabljenega znanja institucijam omogočila tudi dvig njihove uspešnosti.

Možnosti, ki jih vidimo v nadaljnjem raziskovanju, so predvsem v ugotavljanju primerljivosti glede razvitosti organizacijske kulture in znanja v finančnih institucijah na razvitejših finančnih trgih v primerjavi s slovenskim trgom. Vendar bi bilo treba primerljivost obravnavati glede na to, da razviti finančni trgi obsegajo veliko več finančnih institucij kot slovenski trg. Majhno število finančnih institucij na domačem trgu je bila tudi pglavitna omejitev naše raziskave, saj bi na večjem vzorcu lahko dobili veliko kakovostnejše rezultate.

#### Sklep

Organizacijska kultura in upravljanje z znanjem sta podporna dejavnika, ki ne vplivata samo na uspešnost posamezne finančne storitve,

temveč tudi na uspešnost vseh storitev v finančni instituciji in na inovativnost celotne finančne institucije. Dejavnika vplivata na uspešnost novih finančnih storitev posredno prek razvojnega procesa, neposredno pa vplivata na trženjsko sinergijo in kakovost storitev. Njuna vloga je podpiranje inovacijskega procesa, kajti visoko razvita organizacijska kultura in ustrezna raven znanja omogočata temelje za razvoj uspešnih storitev. Zanju je značilno vzajemno delovanje: organizacijska kultura vpliva na znanje v finančni instituciji in istočasno znanje vpliva na organizacijsko kulturo. Za visoko razvito organizacijsko kulturo je potrebna visoka raven znanja, za učinkovito in uspešno pridobivanje, širjenje in uporabo znanja pa je potrebna tudi ustrezno razvita organizacijska kultura. Organizacijska kultura je najmočnejše povezana s fazo poslovnih analiz in tržnega načrtovanja, medtem ko je znanje najmočnejše povezano z dejavnostmi razvoja in testiranja novih storitev. Zanimiv je rezultat, da soodvisnost med kulturo in fazo uvedbe novih storitev na trg ni značilna, medtem ko je soodvisnost med znanjem in fazo uvedbe novih storitev na trg srednje močna, vendar najnižja v primerjavi z drugimi dejavniki. Neposreden vpliv organizacijske kulture na kazalnike uspeha ni značilen, medtem ko znanje značilno vpliva le na kazalnik, s katerim smo merili doseženo zadovoljstvo zaposlenih.

Neustrezno razvita organizacijska kultura in znanje v finančnih institucijah vplivata na pomanjkanje inovacijskih podvigov in doseganje nižje ravni uspešnosti, kot bi jo bilo sicer mogoče doseči.

Glede na naše ugotovitve, da organizacijska kultura in znanje vplivata na uspešnost novih finančnih storitev le posredno prek razvojnega procesa, bi posredni vpliv lahko izmerili s strukturnim modelom, kar pa nam onemogoča premajhen vzorec.

### Literatura

- Alawi, A. I. Al-, N. Y. Al-Marzooqi in Y. F. Mohammed. 2007. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management* 11 (2): 22–42.
- Aranda, D. A., in L. M. Molina-Fernández. 2002. Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens. *Industrial Management and Data Systems* 102 (5): 289–296.
- Cooper, R. G., in U. de Brentani. 1991. New industrial financial services: what distinguishes the winners? *Journal of Product Innovation Management* 8 (2): 75–90.
- De Brentani, U. 1991. Success factors in developing new business services. *European Journal of Marketing* 25 (2): 33–59.
- Dobni, B. C. 2008. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using

- exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 11 (4): 539–559.
- Easingwood, C., in C. Storey. 1995. The impact of the new product development project on the success of financial services. *Logistics Information Management* 8 (4): 35–40.
- Gounaris S. P., P. G. Papastathopoulou in G. J. Avlonitis. 2003. Assessing the importance of the development activities for successful new services: does innovativeness matter? *International Journal of Bank Marketing* 21 (5): 266–279.
- Jantunen, A. 2005. Knowledge: processing capabilities and inovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management* 8 (3): 336–349.
- Martins, E. C., in F. Terblanche. 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64–74.
- Webster, C. 1995. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Services Marketing* 9 (2): 6–21.