

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**OSEBNA PRODAJA – OSNOVA ZA USPEŠNO
KOMUNIKACIJO
(na primeru banke x)**

Študentka: Frajzman Breda
Študentka študija ob delu
Št. indeksa: 11190122559
Program: Komerčialist
Mentor: univ.dipl.soc. Zlatko Mihaljčič

Maribor, december 2009

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisana Breda Frajzman, št. indeksa 11190122559 izjavljam, da sem avtorica diplomske naloge z naslovom **Osebna prodaja – osnova za uspešno komunikacijo na primeru banke x**, ki sem jo napisala pod mentorstvom gospoda **Zlatka Mihaljčiča**.

.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, december 2009

Podpis študenta:

ZAHVALA

Ko sem stopila na pot študija, se nisem povsem zavedala kaj me čaka. Vedela sem, da ne bo lahko. Kar nekaj vas je, ki ste mi na tej poti pomagali, zato bi se vam želela zahvaliti.

Hvala mag. Mirjani Ivanuši Bezjak za pomoč in nasvete v času študija. Hvala mentorju gospodu Zlatku Mihaljčiču za pomoč pri pisanju diplome.

Hvala Martin in Nejc, ker sta bila strpna. Hvala, ker sta razumela moje stiske, predvsem pa, ker sta verjela vame.

Hvala gospe Gabrijeli Kolečnik za lektoriranje moje diplomske naloge.

POVZETEK

Na bančnem trgu prevladuje konkurenca, tako da so se tudi banke morale soočiti s tem, da so svoje storitve začele aktivno tržiti oziroma prodajati. Seveda je za uspešno ter učinkovito prodajo potrebno imeti strokoven ter usposobljen kader. Kot je v sami nalogi predstavljeno ima management banke pomembno vlogo pri zaposlovanju in dajanju nalog prodajnikom, torej ljudem, ki prodajajo bančne storitve.

V preučevani banki je sektor prodaje razdeljen na dva dela, in sicer na prodajnike ter skrbnike. Naloga prodajnika je, da pridobi komitenta za katerega potem skrbijo skrbniki. Iz tega je že samo po sebi razvidno, da pridobitev stranke še zdaleč ni dovolj, ampak je potrebno potem tudi za komitente skrbeti.

V empiričnem delu sem ugotovila, da se anketiranci še vedno v večini odločajo za osebni obisk na banki, kar pomeni, da potem uslužbenke z njimi osebno komunicirajo. Zato je za samo banko, kot tudi za zaposlene pomembno, da se nenehno izobražujejo na področju komuniciranja in prodajnih tehnik.

Rezultati raziskave so pokazali, da so komitenti s preučevano banko zadovoljni, da so ji zvesti že dlje časa in da še vedno prisegajo na osebni obisk. Bančniki se na njihove potrebe odzovejo izredno hitro ter se vsakemu posebej tudi posvetijo.

Predlog banki je, da še naprej skrbi za ustrezno izobražen kader, ki opravlja osnovno funkcijo ter neposredno komunicira s komitenti. Na ta način zagotavljamo uspešno komuniciranje, zadovoljstvo strank in dolgoročno zvestobo. Seveda pa je osnovni pogoj ta, da zaposleni poznajo svoje storitve in znajo le te komitentom predstaviti na ustrezen način, kar je pa spet področje ustreznega izobraževanja.

Ključne besede: banka, osebna prodaja, komuniciranje, prodaja, bančne storitve.

ABSTRACT

There is a severe competition on the banking market and banks had to be confronted with the active marketing and sale of their services. For the successful and effective sale of the banking services banks need to have professional and qualified employees. The bank's management has an important role in the area of employment and conferment of tasks to the sales people, who actually sell the banking services.

In the examined bank the sales division is divided into two segments, i.e. the sales people and trustees. The task of the sales people is to attract new customers whereas the trustees take care of them after they became customers of the bank. It is evident that attracting customers is not enough, they have to be serviced adequately.

In the empiric part of my paper I ascertained, that the respondents usually prefer to visit the bank and have personal communication with the banks' employees. It is therefore important for the bank as well as for the employees to constantly educate themselves in communication and sales techniques.

The results of the examination showed, that the customers are satisfied with the bank in question. They are very loyal and are customers of the bank for a long time. They prefer to visit the bank personally. The bank employees always react to their needs quickly and dedicate sufficient time to satisfy their requirements in full.

My proposition is that the bank should continue to invest into adequately trained personnel, who performs core business and directly communicates with customers. In this way successful communication, customers satisfaction and long term loyalty are assured. The main condition is of course that the employees present the banking services to customers in a proper way, which is again a special field of education.

Key words: bank, personal sale, communication, sale, banking services

KAZALO VSEBINE

POVZETEK.....	4
1 UVOD	8
1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE ZADEVE	8
1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE DIPLOMSKEGA	9
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	9
1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA	10
2 BANČNE STORITVE.....	11
2.1 ZNAČILNOSTI IN CILJI POSLOVANJA BANKE	13
2.1.1 Lastnosti bančnih storitev.....	14
2.2 RAVNANJE (MANAGEMENT) PROJEKTA	17
2.3 NAČIN UVAJANJA NOVIH REŠITEV H KONČNIM UPORABNIKOM	19
2.4 DEJAVNIKI, KI ZAVIRAJO RAST NOVIH STORITEV	20
2.5 OPIS PROCESA RAZVOJA STORITEV.....	21
3 POMEN OSEBNE PRODAJE V BANKI	24
3.1 TRŽNO KOMUNICIRANJE	24
3.1.1 OSEBNI KOMUNIKACIJSKI KANAL	27
3.1.2 NEOSEBNI KOMUNIKACIJSKI KANAL	27
3.2 UMESTITEV PRODAJE V BANČNE STORITVE	27
3.3 NAČELA OSEBNE PRODAJE	32
3.4 POZNAVANJE BANČNIH STORITEV	38
4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA ANKETE	40
4.1 PREDSTAVITEV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	40
4.2 PREDSTAVITEV VZORCA ANKETIRANIH.....	40
4.3 REZULTATI IN INTERPRETACIJA	42
5 ZAKLJUČEK.....	50
6 LITERATURA IN VIRI	52
PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	54

KAZALO TABEL IN GRAFOV

GRAF 1: ANKETIRANCI PO SPOLU	40
GRAF 2: STAROST ANKETIRANCEV	41
GRAF 3: IZOBRAZBA ANKETIRANIH OSEB	41
GRAF 4: VEČINO STORITEV OPRAVIM V TEJ BANKI	42
GRAF 5: DOBA KOMITENTA PRI TEJ BANKI	42
GRAF 6: ZADOVOLJSTVO Z BANKO	44
GRAF 7: NAJBOLJŠA KOMUNIKACIJSKA POT	45
GRAF 8: POGOSTOST OSEBNEGA OBISKA BANKE	45
GRAF 9: OCENA TRDITEV PRODAJE PRI BANČNEM OKENCU	46
GRAF 10: ZAKLJUČITEV POSLA V SKLADU Z ŽELJAMI	47
GRAF 11: OCENA POMEMBNIH LASTNOSTI PRODAJNEGA OSEBJA	47
GRAF 12: ODLOČILEN DEJAVNIK OSEBNEGA OBISKA	48
GRAF 13: VERJETNOST ZAMENJAVE BANKE V ENEM LETU	48
TABELA 1: STOPNJE V MANAGEMENTU PRODAJE IN PODROČJA AKTIVNOSTI	30
TABELA 2: OCENA ZADOVOLJSTVA Z NASLEDNJIMI DEJAVNIKI	43

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Zaposlena sem v banki, kjer opravljam delo na bančnem okencu, zato imam tudi vsakodnevno stik z uporabniki bančnih storitev. Poti do banke je vedno več. Predvsem sodobnih, kot so bankomati, elektronsko poslovanje, telefon. Kljub tem sodobnim prodajnim potem pa se vsakodnevno srečujem z velikim številom uporabnikov, ki svoje bančne storitve opravljajo na bančnem okencu, bodisi da gre za pravne ali fizične osebe. Pri osebnem srečevanju z uporabniki bančnih storitev je izredno pomembno poznavanje veščin komuniciranja, kar opažam tudi sama.

Na slovenskem prostoru je prisotnih veliko domačih in tujih bank, ki ponujajo svoje bančne storitve. Tudi na tem področju prevladuje konkurenca in boj za komitente banke. Zadovoljne stranke so tiste, ki ostajajo zveste banki.

V diplomski nalogi se osredotočam na obravnavanje osebne prodaje, in sicer na komunikacijski vidik pri strankah, ki svoje bančne storitve opravljajo pri bančnih okencih. Osebna prodaja ni usmerjena le k takojšnji prodaji, temveč tudi h graditvi dolgoročnega odnosa s komitenti.

Sodelovanje med banko in komitenti se vzpostavi le, če na obeh straneh obstaja interes in medsebojno zaupanje. Banke se morajo te pomembne vloge, ki jo ima prodajno osebje (bančniki) zavedati. Enako velja tudi za njihove prodajne metode, katere zahtevajo nova znanja in razvoj novih pristopov komuniciranja s komitenti.

Pomemben vpliv na zadovoljstvo in pričakovanja bančnih komitentov ima osebna prodaja kot ena izmed orodij trženjskega komuniciranja. Osebna prodaja se je izkazala kot zelo učinkovito orodje pri doseganju zadovoljstva komitentov, saj le-ti takoj, na licu mesta, torej osebno od bančnih uslužbencev, dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega

Namen diplomskega dela je predstaviti osebni vidik prodaje bančnim komitentom, ugotoviti njegovo vpliv na zadovoljstvo in zvestobo komitentov. Prav tako želim pridobiti temeljna spoznanja o tem, kako čim bolj učinkovito izvajati prodajne aktivnosti na bančnem okencu.

Cilji diplomskega dela:

- ugotoviti pomen osebne prodaje na bančnem okencu;
- analizirati v koliki meri se komitenti odločajo za osebni obisk ali raje uporabljajo sodobne komunikacijske poti;
- na osnovi rezultatov ugotoviti zadovoljstvo komitentov s prodajnim osebjem;
- ugotoviti vpliv osebnega stika na zadovoljstvo ter zvestobo komitentov.

Osnovna trditev diplomskega dela je, da se kljub sodobnim bančnim potem še vedno veliko komitentov odloča za obisk bank in s tem osebno komunikacijo pri bančnem okencu. Na ta način gradijo zaupanje in zvestobo do banke.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam, da bom v obravnavani banki dobila na vpogled in uporabo določeno literaturo za potrebe pisanja diplomskega dela. V nasprotnem primeru lahko to prinaša določene omejitve, ki bodo zahtevale bolj teoretičen opis in lasten pogled na osebno prodajo pri bančnem okencu. Omejitev je tudi ta, da banka ne dovoljuje omembe imena, zato uporabljam v nalogi le izraz banka.

S pomočjo anketnega vprašalnika sem potrdila/ovrgla naslednje hipoteze:

- bančniki na bančnem okencu so prijazni ter vredni zaupanja;
- komitenti lahko pri bančnem okencu opravijo začetni posel od začetka do konca brez pošiljanja od enega do drugega uslužbenca;
- kljub sodobnim bančnim potem komitenti prisegajo na osebni obisk;

- bančniki na bančnem okencu so za svoje delo dobro usposobljeni ter pripravljeni pomagati.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Pri sestavljanju diplomske naloge sem uporabila deskriptivni pristop in v njegovem okviru metodo kompilacije. Na podlagi anketnega vprašalnika, katerega sem sestavila sama in v katerem so vprašanja zaprtega tipa, sem raziskala kaj bančni komitenti menijo o osebni prodaji na bančnem okencu in kako so zadovoljni z opravljenimi storitvami. Anketiranje se je izvajalo v obravnavani banki. Rezultate sem obdelala z opisnimi statističnimi metodami v programu Microsoft Excel in Windows ter jih tudi predstavila v grafikonih.

2 BANČNE STORITVE

Bančne storitve se lahko opravljajo na finančnem trgu ali izven njega. V del storitev, ki se opravlja izven bančnega trga, sodijo plačilni promet, svetovalne in hrambene storitve ter storitve v lastnem imenu in za lasten račun (Dimovski, 1996, 53).

S finančno-analitičnega vidika delimo bančne storitve na pasivne, aktivne in nevtralne storitve oziroma posle. Med pasivne posle štejemo tiste naložbene bančne storitve, kjer banka zbira in pridobiva prosta denarna sredstva, kot npr. sprejemanje depozitov, izdajanje blagajniških zapisov in obveznic ter hranilne vloge.

Banka preoblikuje zbrana sredstva v svojem poslovnem procesu v kreditne in druge plasmaje. Med aktivne posle uvrščamo kredite različnih vrst in namenov, ki jih banka odobrava tistim, ki potrebujejo denarna sredstva.

Pri nevtralnih bančnih poslih nastopa banka kot posrednica. Tu upravlja storitve za svoje komitente in jim zanje zaračunava provizijo in druge stroške. Ti posredniški posli so storitve notranjega in mednarodnega plačilnega prometa in kasne storitve.

Bančne storitve lahko delimo na primarne in sekundarne. Med primarne storitve uvrščamo kreditne in naložbene storitve, storitve plačilnega prometa in ostale bančne storitve. Te se vse izvajajo na trgu bančnih storitev. Med sekundarne storitve uvrščamo medbančne in lastne storitve.

V skladu z Zakonom o bančništvu lahko banka opravlja naslednje bančne storitve (Ur.l. RS, 2006, 521):

- sprejemanje depozitov od fizičnih in pravnih oseb;
- dajanja kreditov iz teh sredstev za svoj račun;
- storitve, za katere drug zakon določa, da jih smejo opravljati te banke.

Med druge finančne storitve se po Zakonu o bančništvu šteje naslednje storitve (Ur.l. RS, 2006, 522):

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

Na nakupno vedenje potrošnikov pri nakupu bančnih storitev vplivata njuni dve osnovni značilnosti. Kot za vse storitve je tudi za bančne značilna odsotnost fizične substance, kar močno otežuje presojo kakovosti bančne storitve. Potrošnik kupuje niz obljub, dokazilo o kakovosti storitve pa dobi šele po porabi le-te. Potrošnik zato fizične dokaze o storitvi išče v ugledu, velikosti, tradiciji banke, njenem osebju, tehnologiji in podobno. Šele nato se odloči za nakup storitve, in če je s kakovostjo zadovoljen, lahko z banko vzpostavi dolgoročno razmerje.

Druge značilnost se kaže v dvostranskem toku informacij. Banka skuša pridobiti potrošnika skozi serijo dvosmernih transakcij.

2.1 Značilnosti in cilji poslovanja banke

Po tradicionalni opredelitvi so banke institucije, ki sprejemajo vloge na vpogled in odobravajo posojila. Banka je imela vlogo osrednje finančne institucije in je opravljala funkcije hranjenja prihrankov prebivalstva, opravljanja storitev plačilnega prometa, posredovanja pri prenosu sredstev od varčevalcev k investitorjem in sodelovanja v procesu emisije knjižnega denarja (Dimovski, Gregorič 2000, 8).

Poslovne banke so predvsem podjetja, ki ponujajo finančne storitve in tako zagotavljajo nemoten pretok finančnih sredstev v gospodarstvu. Poslovna banka mora v konkurenčnem boju z drugimi finančnimi institucijami težiti k doseganju čim višjega dobička in k zagotavljanju svojega dolgoročnega obstoja in razvoja. Maksimiranje svoje vrednosti, to je trenutne vrednosti sredstev v aktivih in sedanje vrednosti bodočih priložnosti ali opcij postaja osnovni cilj bančnega poslovanja. Banke morajo oblikovati svoje obveznosti v obliki, ki privablja sredstva čim več varčevalcev in ponujati sredstva v obliki, ki ustreza in zadovoljuje potrebe različnih posojilojemalcev. Poleg načela rentabilnosti (dobičkonosnosti) morajo banke pri svojem poslovanju slediti še načelu likvidnosti in varnosti. Banke morajo biti v vsakem trenutku sposobne zadovoljiti likvidnostne zahteve svojih strank. Pri sestavi svojih naložb morajo banke zagotoviti čim manjše tveganje zmanjšanja ali izgube vrednosti sredstev (Dimovski, Gregorič 2000, 9).

Najpomembnejši strateški cilji bank:

- Rast: cilj opredeljuje višino bilančne vsote, rast in povezovanje banke z nekaterimi regionalnimi bankami v Sloveniji ter povečuje prisotnost banke na tujih trgih.
- Konsolidacija bančne skupine: opredeljuje preoblikovanje banke.
- Ostati univerzalna banka: opravljati storitve z vseh različnih finančnih področij, za vse segmente strank in preko različnih tržnih poti.
- Investicijsko bančništvo: pomemben je predvsem razvoj podjetniških financ, upravljanje z vzajemnimi in pokojninskimi skladi ter upravljanje s sredstvi strank.
- Privatno bančništvo: oblikovati celovito finančno ponudbo in prvovrsten način obravnave najbolj premožnih strank in s tem zapolniti tržno nišo.

Tako zastavljeni cilji bank so ambiciozni in jih je mogoče doseči s preudarno strategijo razvoja, s postavitvijo primerne mreže in učinkovitim upravljanjem z razpoložljivimi finančnimi, človeškimi in tehnološkimi viri.

Strategija razvoja poudarja naslednje ključne strateške aktivnosti:

- Prenova informacijske tehnologije in prenova poslovnih procesov: nadaljevati prenovo informacijsko-tehnološke podpore poslovanja banke in s tem povečati konkurenčno prednost.
- Sodobne tržne poti: razvoj elektronskega (internet), samopostrežnega, mobilnega in telefonskega bančništva za vse segmente komitentov (strank).
- Povečanje zadovoljstva zunanjih in notranjih strank, razviti sistem upravljanja odnosov s strankami.
- Povečanje vrednosti za delničarje in obvladovanje stroškov: nadgraditi sistem spremljanja profitabilnosti po storitvah, strankah in trgih in s tem omogočiti stroškovno in dohodkovno učinkovitost.

Prihodnost na področju bančnega poslovanja predstavlja za banko velik izziv. Slovenski bančni prostor nezadržno postaja sestavni del evropskega in svetovnega bančnega prostora in se ne more izogniti razvoju in naraščajoči konkurenci domačih in tujih bank. V teh procesih mora banka svoje mesto graditi in utrjevati na racionalizaciji poslovanja in širjenju števila ter obsega bančnih storitev.

2.1.1 Lastnosti bančnih storitev

a) Neopredmetenost

Storitve so neotipljive. Ne moremo jih videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati dokler jih ne kupimo. Da bi omilili negotovost, uporabniki navadno iščejo znake ali dokazila o njihovi kakovosti. Do ustreznih sklepov glede kakovosti storitev pridejo na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskih gradiv in cene (Kotler, 1998, 466–467).

Bančna storitev je, kot je za vse storitve značilno, v nematerialni obliki, toda kljub temu je pri njenem kakovostnem oblikovanju in ponudbi potrebna visoko kakovostna tehnologija in visoko usposobljeni ljudje (Jauk, 1998, 8). Prav odsotnost fizične substance otežuje presojo in proces odločanja uporabnika bančnih storitev ter povečuje njegovo negotovost. Kot fizični dokaz lahko na primer omenimo pogodbo med uporabnikom in banko, ki je prav zaradi nematerialnosti storitev, potreben (obvezen) dokaz (Končina, 1996, 32).

Pri zagotavljanju kakovostnih bančnih storitev je zaradi neotipljivosti zelo pomembna njihova predstavitev uporabniku, kajti le-ta velikokrat kakovost ocenjuje oziroma identificira s prodajnim osebjem. Banke zato velika sredstva vlagajo v izobraževanje prodajnega osebja, ki na svojih delovnih mestih postajajo tudi svetovalci za finančna vprašanja. Zaupanje je pri vsaki banki temelj, ki mora biti dosežen, šele nato lahko banka gradi svoje sodelovanje z uporabniki (Jauk, 1998, 8).

Bančne storitve označuje tudi visoka stopnja abstraktnosti, s tem pa so povezane nekatere težave potencialnih uporabnikov pri razumevanju in dojemljivosti zanje. Zato je treba poskrbeti, da bodo uporabniki razumeli smoter, proces in svojo vlogo znotraj procesa bančne storitve (Končina, 1996, 33).

b) Neločljivost

Storitve se praviloma naredijo in porabijo istočasno. Ko uporabnik pride v poslovalnico, je fizično prisoten in interakcija med njim in ponudnikom storitve je posebnost trženja storitve. Oba, uporabnik in zaposleni, ki ponuja bančno storitev, vplivata na izid (Kotler, 1998, 467).

Nekateri deli sistema so za uporabnika nevidni, pri drugih pa je sam neposredno vključen v sam proces izvajanja. Pri skromnih stikih med uporabnikom in banko poteka priprava in izvajanje storitev v »ozadju«. Posredovanje storitev je povezano z vprašanji: kje, kdaj in kako bodo le-te izvedene. V preteklosti so imele banke v glavnem neposredne stike s svojimi uporabniki. Zaradi čedalje večje konkurence, ki jih sili v zniževanje stroškov in povečevanje produktivnosti, se danes vse več bank odloča za uvajanje samopostrežnih metod izvajanja storitev (npr. bančni avtomati, elektronsko bančništvo, avtomatski trajniki). Prehod z

osebnega izvajanja storitev (high touch) na samopostrežno izvajanje storitev (high tech) je za uporabnike pogosto ugodno, lahko pa jih tudi vznemiri in zmede. Ravno zato banka še vedno vsem uporabnikom omogoča osebno opravljanje storitev v poslovalnicah (Potočnik, 2000, 43–44).

c) Spremenljivost

Uporabniki, ki so z banko imeli pozitivno izkušnjo enkrat, se vračajo v pričakovanju, da bodo zanje poskrbeli vsakokrat enako dobro. Uporabniki pričakujejo kakovost v treh pogledih: ob vsakem obisku, v poslovalnicah na različnih lokacijah in od vsakega zaposlenega v banki (Horovitz, Jurgens, 1997, 19).

Kakovost storitev se hitro spreminja, odvisno je od tega, kje, kdaj in kdo jih izvaja. Banke lahko nadzirajo kakovost storitev na tri načine (Kotler, 1998, 467-468):

- veliko vlagajo v izbor dobrih kadrov in v njihovo usposabljanje;
- poenotenje poteka storitev v organizaciji (oziroma v vseh poslovalnicah banke);
- spremljanje zadovoljstva uporabnikov s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anket, itd.

Kakovost celotnega procesa finančnih storitev se izraža z doslednostjo, natančnostjo in točnostjo postopkov. »Trdi del« kakovosti mora biti zagotovljen v nevidnem »tehničnem jedru« banke, ki opravlja storitve. »Trdi del« sestavljajo organizacijski, informacijski in nadzorni sistemi, ki zagotavljajo nemoteno izvajanje finančnih storitev. Vse druge dejavnike kakovosti uporabnik začuti v neposrednih ali posrednih stikih z osebjem banke v različnih fazah storitvenega procesa. V ospredju so občutenja subjektivne kakovosti storitev, ki pa mora presegati osebna pričakovanja uporabnika (Končina, 1996, 33).

d) Minljivost

Storitev ne moremo shranjevati. Minljivost le-teh ne predstavlja problema kadar je povpraševanje stalno, če pa le-to močno niha, lahko pride do težav (Kotler, 1998, 468).

Posel med banko in uporabnikom bančnih storitev je redkokdaj končan z eno samo transakcijo, večinoma poteka kot serija rednih dvosmernih transakcij. Za bančne storitve velja, da se odnos med banko in uporabnikom ne prekine z nakupom storitve, temveč se takrat največkrat šele začne (Mayer, 1997, 23). Poleg tega uporabniki načeloma opravljajo več različnih storitev pri svoji izbrani banki. Glede na to, da ob določenih dneh v mesecu (izplačilo plač in pokojnin) prihaja do izrazito povečanega povpraševanja po bančnih storitvah in s tem do daljših čakalnih vrst v poslovalnicah, banke preusmerjajo določene storitve na sodobne tržne poti (bankomate, elektronsko bančništvo, avtomatski trajniki, itd.).

2.2 Ravnanje (management) projekta

Ravnanje (management) opredelimo kot organizacijsko funkcijo in proces, ki (Lipovec, 1997, 136):

- omogoča usklajevanje tehnično razdeljenega dela;
- zastopa in uveljavlja upravljanje (je izvršilni in zaupniški organ upravljanja);
- to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja (uveljavljanja), koordiniranja in kontroliranja.

Ravnanje (managent) je izvedba dejavnosti in doseganje ciljev s pomočjo drugih. Za ravnanje je značilno predvsem usklajevanje, delegiranje in odločanje. Ravnanje projekta pomeni (Rozman, 1998, 3):

- Usklajevanje aktivnosti, dogodkov, rokov, zaposlenih in drugih poslovnih prvin v projektu, s ciljem doseganja čim večje učinkovitosti.
- Planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo projekta in njegovih delov.
- Odločanje o aktivnostih, rokih, zaposlenih.
- Delegiranje zadolžitev oziroma aktivnosti, odgovornosti in avtoritete na udeležence v projektu.

Ker imajo projekti nekaj posebnih značilnosti, se tudi ravnanje projekta razlikuje od ravnanja v linijski organizaciji. Ravnanje (management) projekta je vsakodnevna odgovornost za planiranje, kontrolo, organiziranje, vodenje in izvajanje posameznega projekta (Schulman, 1999, 214).

Osnovni namen planiranja projekta je uskladitev aktivnosti, da bo čas trajanja projekta čim krajši. Poskuša se znižati število udeležencev na projektu, preden obsega sredstev in stroške. Cilji planiranja projekta so predvsem (Rozman, 1998, 4):

- Opredeliti jasno sliko projekta z določitvijo aktivnosti, saj je drugače nesmiselno začeti s projektom.
- Razčistiti vsa vprašanja glede aktivnosti in njihove medsebojne povezanosti, saj na projektu sodeluje več ljudi in pogosto si vsak po svoje predstavlja potek svojih in drugih aktivnosti.
- Vsaka aktivnost mora biti opredeljena z opisom, trajanjem, nosilci izvedbe in odgovornostjo.

Organizacija oziroma organiziranje kot vzpostavljanje organizacije je predvsem določanje dolžnosti, odgovornosti in avtoritete zaposlenim v podjetju. Projektna organizacija je določitev zadolžitev, odgovornosti in avtoritete ravnalca (managerja) projekta, delov projekta ali posameznih aktivnosti. Z organizacijo projekta zagotavljamo predvsem usklajeno delovanje udeležencev v projektu in usklajenost projekta v okviru podjetja. S tem dosežemo ustrezno razmejitev dolžnosti, avtoritete in odgovornosti med stalno in projektno organizacijo.

Kontrolo opredelimo kot spremljanje izvedbe, primerjavo s planiranjem, ugotavljanje odstopanj in predlaganje ukrepov, da se uresniči planirano. Pri projektu kontroliramo izvajanje posameznih aktivnosti – njihovo trajanje, doseganje planiranih rokov, število zaposlenih in drugih virov, doseganje stroškov, kakovosti in drugih rezultatov projekta. Med vzroki za odstopanje od plana so najpogostejši neustrezno planiranje, spremembe v okolju (npr. sprememba prioritet, nova spoznanja) in napake v izvajanju projekta zaradi neustrezne usposobljenosti sodelavcev (Rozman, 1998, 163).

Po končanem planiranju projekta in planiranju organizacije projekta sledi uveljavljanje organizacije projekta in nato izvedba samega projekta. Uveljavljanje pomeni kadrovanje oziroma oblikovanje projektne skupine.

Temu sledi vodenje, ki ga opredelimo kot sposobnost vplivanja na druge, da izvedejo aktivnosti v smeri doseganja skupnega cilja. Vodenje je del ravnanja (managementa). Ravnalec planira, organizira, kontrolira in kot vodja doseže, da mu drugi sledijo. Vodenje ohranja skupino in jo motivira. Za učinkovitega vodjo je pomembno predvsem, da druge pritegne s svojo vizijo, da zna obvladovati samega sebe, da mu ostali zaupajo in da zna prikazati pomembnost stvari, ki se opravljajo v projektu.

Projekt, ki je izveden v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov in s predvidenimi tehničnimi značilnostmi, je uspešen projekt. Na uspešnost projekta zelo vplivajo tudi vse značilnosti projektnega ravnanja (managementa).

2.3 Način uvajanja novih rešitev h končnim uporabnikom

Kot vsako drugo podjetje mora tudi banka sistematično vzpodbujati razvoj novih storitev in hkrati izboljševati in spreminjati obstoječe storitve. S tem si banka na nek način zagotavlja svojo prihodnost. Ob tem mora upoštevati, da so tudi ostale konkurenčne banke in druge finančne organizacije, ki nastopajo na tem trgu, pripravljene storiti vse, da bi ustregle komitentom.

Če želi banka ohraniti vodilni položaj na trgu, mora skrbeti za to, da bo njena ponudba sveža, boljša in drugačna od ponudbe ostalih konkurentov. Razvoj novih storitev in njihova uspešna uvedba na trg predstavlja za banko izjemno pomembno in hkrati zelo zahtevno nalogo, saj velja, da je velik odstotek novih storitev obsojen na takojšen neuspeh.

Metodološko podlago za vodenje projektov v banki opredeljujejo Navodila za upravljanje z razvojem. Ta dokument opredeljuje postopke, aktivnosti in faze pri izvajanju vseh vrst strateških projektov v banki. Projekti s področja informatike so le posebna zvrst projektov, ki

jih prav tako lahko opredelimo kot načrte sprememb in uvajanje le-teh v obstoječo linijsko organizacijo v banki oziroma h končnim uporabnikom.

2.4 Dejavniki, ki zavirajo rast novih storitev

Če upoštevamo izredno močno konkurenco na trgu, stalno se spreminjajoče zahteve in potrebe komitentov, razvoj novih tehnologij, kratek življenjski cikel storitve, naraščajočo domačo in tujo konkurenco, so lahko obstoječe storitve zelo ranljive. Tvegan je tudi razvoj nove storitve.

Med dejavnike, ki zavirajo razvoj novih storitev, štejemo:

1. Pomanjkanje pomembnih idej o novih storitvah

Ponudba storitev na klasičnih področjih bančnega poslovanja (naložbe, depoziti, varčevanje) je že precejšnja in zato se največ razvoja pričakuje na področju storitev investicijskega in privatnega bančništva.

2. Razdrobljenost trgov

Ostra konkurenca povzroča razdrobljenost trga, zato se mora banka usmerjati k manjšim tržnim segmentom. To pomeni manjši trg in tudi manjši dobiček.

3. Ovire, ki jih postavlja družba in vlada

Nove storitve morajo ustrezati zakonskim predpisom.

4. Krajši življenjski cikel storitve

Če je storitev uspešna na trgu, so tekmeci pri posnemanju zelo hitri, zato se skrajša življenjski cikel storitve.

5. Visoki izdatki, povezani z razvojem nove storitve

Razvoj vedno novih storitev povečuje stroške razvoja in trženja storitev.

6. Krajši čas razvoja nove storitve

Verjetno je, da več konkurentov hkrati razvije podobne storitve, vendar le prvi doseže največji uspeh. Banka mora skrajševati čas razvoja novih storitev z uporabo informacijske tehnologije, z zgodnjim testiranjem novo razvite storitve in z modernim načrtovanjem trženja. Največji izziv je doseganje čim večje kakovosti po nižji ceni in hitreje kot konkurenca.

Za uspešno načrtovanje in razvoj nove storitve mora banka vzpostaviti učinkovito organizacijo. Na vsaki stopnji razvojnega procesa mora uporabiti najboljša analitična orodja in metode za hitrejši ter kakovostnejši razvoj nove storitve.

2.5 Opis procesa razvoja storitev

Proces razvoja storitve poteka v več fazah. Začne se z iskanjem idej za nove storitve. Banka si mora na nek način zagotoviti stalen »pritok idej« za razvoj novih ali modifikacijo obstoječih storitev. Več zbranih idej daje več možnosti, da bo med temi idejami nekaj dobrih. Pritok idej za nove storitve ali idej za izboljšanje obstoječih si banka zagotavlja iz notranjih virov (tržni vodje, zaposleni v poslovalnicah) in zunanjih virov (komitenti).

Pri obetavni ideji se v naslednjem koraku ugotavlja tržne možnosti storitev, ki naj bi jo razvili iz take ideje. Ponavadi se izvede raziskava glede potreb trga po takšni storitvi, njenih značilnostih, dejavnosti konkurentov pri razvijanju podobne storitve.

Če so rezultati raziskave ugodni, se ideja pretvori v storitev in razvoj nove ali izboljšava obstoječe storitve se nadaljuje. Razvoj se lahko tudi zaustavi, če se oceni, da ni mogoče izpolniti zahtev, ugotovljenih v raziskavi.

Če se razvoj storitev nadaljuje, se v tržni taktiki:

- Predstavi rezultate tržne raziskave z navedenimi lastnostmi storitve glede na zahteve, želje in pričakovanja komitentov.

- Opiše relativna pomembnost, ki jo komitent pripisuje posameznim lastnostim storitve.
- Prikaže podatke o konkurenčnih storitvah, ki jih ponujajo ostale banke.
- Opiše podatke o tržni uspešnosti storitev s podobnimi lastnostmi.
- Zapiše povratne informacije komitentov, kot so predlogi za izboljšave, reklamacije, pohvale.
- Poda ocena ekonomske upravičenosti.
- Opredeli načrt uvedbe storitve.

Istočasno se nadaljuje tudi tehnološko razvijanje storitve. Rezultat tega razvoja je storitev, opredeljena z vsemi lastnostmi, ki ji pripadajo. Najpomembnejše lastnosti so:

- Cena storitve – obrestna mera ali nadomestilo.
- Tip komitenta, ki mu je storitev namenjena (pravna oseba, zasebnik, fizična oseba, banka); pomembna je tudi opredelitev, ali je komitent domač ali tuj.
- Ciljna skupina (mladina, študenti, kmetje), ki jih je storitev namenjena.
- Valutna struktura storitve (tolarska, devizna, z valutno klavzulo).
- Namen storitve (npr. stanovanjsko varčevanje, nakup avtomobila, pridobitev posla na javnem natečaju).
- Posebni pogoji za pridobitev storitve, ki opredeljujejo tiste vrste posebnih pogojev, ki jih mora komitent izpolniti za odobritev storitve (predračun, investicijski elaborat).
- Ročnost storitve, ki opredeljuje obdobje trajanja posamezne storitve (kratkoročna, dolgoročna).

Proces razvoja storitve je pogojen tudi z organizacijsko zasnovo banke. Razvoj storitev se začne v Sektorju za trženjsko upravljanje, kjer se zbirajo ideje za novo storitev, raziskuje in analizira trg za banko in bančno skupino in razvija ponudba storitev in tržnih poti. V Sektorju za tehnologijo in organizacijo se opredeli storitev s tehnološkega vidika. Hkrati se razišče tudi možnosti za spreminjanje storitve v enem od obstoječih informacijskih podsistemov v banki. V primeru, da je potrebno za spremljavo storitve razviti nov informacijski podsistem, se v tehnološko razvijanje storitve vključijo tudi Sektorji za informatiko.

Po končanem razvoju storitve se začne uvedba storitve na trg. Najpogostejše odločitve pri uvedbi storitve na trg so, kdaj in kje začeti s ponudbo in prodajo nove ali izboljšane storitve. Potrebno je opredeliti tudi strategijo uvajanja nove storitve na trg.

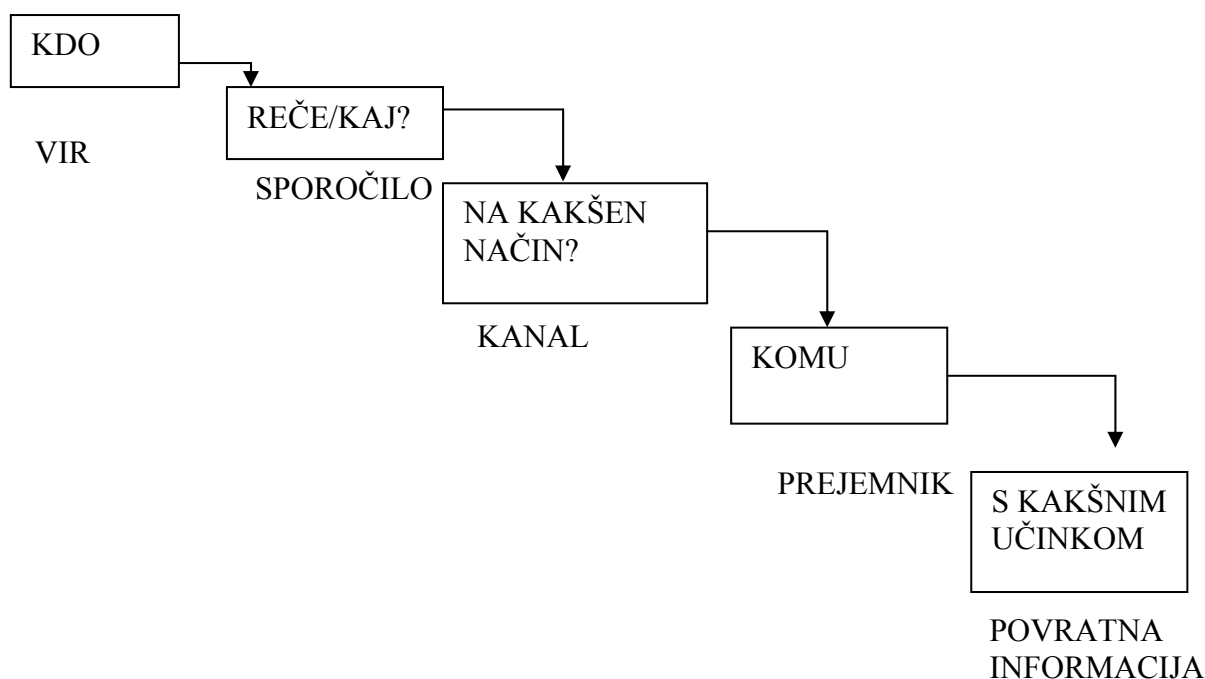
3 POMEN OSEBNE PRODAJE V BANKI

3.1 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je izmenjava informacij med tržnikom (prodajalec, proizvajalec) in porabnikom (kupcem). Tržnik mora poznati osnove tržnega komuniciranja, da lahko uspešno in učinkovito komunicira s kupci. Ta proces ima namen dosegati čim več skupnih ciljev med tržnikom in kupcem. Tržnik skuša doseči čim večji zaslužek, kupec pa zadovoljiti svoje potrebe, po čim nižji ceni. Na podlagi tržnega komuniciranja tržnik predstavi svoje izdelke, njihovo kvaliteto in ceno, kupec pa tako na lahek način izve, kje, kaj in po kakšni ceni bo lahko zadovoljil svoje potrebe (Kotler, 1998, 597).

Pri tržnem komuniciranju je zelo pomembno vedeti, kako poteka komunikacijska pot. To je pomembno predvsem za tržnika, tako, da ta pozna cilj oz. potrošnika, kateremu je v končni fazi namenjen izdelek.

Slika 1: Shema tržnega komuniciranja



Vir: Kline, 1996, 56.

Tržno komuniciranje obsega sredstva, metode, sporočila in organizacije, s pomočjo katerih prenašamo informacije o temeljnih značilnostih proizvoda, da bi se lahko porabniki lažje in hitreje odločili za nakup.

Potrošniki so vedno bolj izpostavljeni izredno velikemu številu sporočil. Zato je razumljivo, da ne morejo biti pozorni na vse to trženjsko bombardiranje. Zato so oglaševalci zaskrbljeni, ker so se potrošniki dodobra naučili izbirati in izločiti veliko večino njihovih sporočil. Nekatere oglase si potrošniki hitro zapomnijo, druge pozabijo dan potem, ko jih vidijo. V čem je skrivnost oglasov, ki si jih potrošniki zapomnijo?

Med zmagovalci sta dva pristopa, ki ju uporabljajo podjetja: skrita kamera – oglasi ponujajo rešitve problemov in demonstracija izdelka. Tovrstni oglasi so primerni zato, ker predstavljajo informacije na način, ki ne obremenjujejo prejemnikovih možganov. Humorni oglasi in oglasi, ki uporabljajo zvezdnike so prisrčni in si jih hitro zapomnimo, vendar niso tako prepričljivi. Njihova slabost je v tem, da odvrnejo velik del gledalčeve pozornosti proč od izdelka in jo vežejo nase.

Skupna lastnost vseh elementov komunikacijskega spleta organizacije, izdelka ali blagovne znamke je njihova funkcija komuniciranja. Strategija tržnega komuniciranja v obliki oglaševanja, direktne pošte ali pospeševanja prodaje, nastopa na sejmu ali delitve daril je izvedena po sporočilih, ki jih pošilja svojim obstoječim ali možnim strankam. Zatorej morajo oglaševalci, oblikovalci in načrtovalci akcij poznati ter razumeti proces komuniciranja. Pri tem je treba upoštevati, da so načini razlag, reakcije in odgovori potrošnikov na oglase in druge oblike sporočil kompleksni procesi. Oblikovanje učinkovitega programa tržnega komuniciranja je veliko bolj zapleteno kot le izbiranje ključnih lastnosti izdelka, ki jo je treba poudariti. Tržniki in snovalci morajo razumeti, kako bodo njihova sporočila zaznali in si razlagali potrošniki in kako bodo te reakcije vplivale na njihov odnos do storitev in izdelkov, ki so bile predmet oglasa.

Komuniciranje je izmenjava informacij in ne enostranski tok informacij. Nekomu govoriti torej še ne pomeni komunicirati z njim. Komuniciranje se dejansko pojavi šele v trenutku, ko prejemnik sporočilo, ki mu ga je pošiljatelj želel poslati, dejansko sprejme in nanj tudi reagira.

Zavrnitev sporočila, njegova napačna razlaga, nerazumevanje itd so primeri neučinkovite komunikacije (Kline, 1996, 87).

Pogoji za uspešno komunikacijo so (Kotler, 1998, 598):

- Da je sporočilo oblikovano in posredovano tako, da vzbudi zanimanje in doseže svoj cilj ali namen, to pa je posameznikovo poslušanje, gledanje ali branje.
- Sporočilo mora vsebovati znake, ki so skupni viru in sprejemniku.
- Sporočilo mora pri posamezniku vzbuditi potrebe in posredovati nek način soočanja z njimi.
- Natančno določiti tržni segment, kateremu namenjamo tržno sporočilo.
- Opredeliti tržne značilnosti proizvoda.
- Določiti cilje, ki jih želimo doseči z določeno tržno informacijo.
- Izdelati plan izdatkov za vsako obliko tržnega komuniciranja.
- Določiti kriterije za ugotavljanje, spremljanje in nadzorovanje učinkovitosti tržnega komuniciranja.

Glavni cilji tržnega komuniciranja so (Kotler, 1998, 599):

- obveščanje o dejavnosti podjetja in njihovih proizvodih;
- ponavljanje že znanega obvestila o proizvodih;
- prepričevanje porabnikov, da nakup reklamiranega proizvoda daje večje koristi kot nakup drugega podobnega proizvoda;
- miselno povezovanje porabnikov z določenimi proizvodi in podjetji.

Vseh kupcev ne moremo pritegniti z enakimi tržnimi sporočili, ampak moramo njihovo vsebino spreminjati in prilagajati temu, kako posamezni tržni segmenti sprejemajo sporočila (npr. otroci, odrasli). Poleg tega je stopnja poznavanja proizvoda zelo različna: nekateri kupci že vedo zanj, drugi še ne, nekateri so proizvod že kupili in ga preizkusili, drugi o tem le razmišljajo, drugi nakup odklanjajo.

Na osnovi komunikacijskih kanalov podjetje predstavi način prodaje in kakovost izdelkov. Komunikacijski kanali so lahko osebni in neosebni (Habjanič, 1998, 101–102)

3.1.1 Osebni komunikacijski kanal

Predstavlja neposredno komunikacijo med dvema ali več osebami. Komunikacija lahko poteka v osebni stiku, po telefonu ali preko pošte. Če ima podjetje prodajne zastopnike, ki obiskujejo kupce, uporablja zastopniške kanale.

Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena ustnega sporočanja (sporočanja od ust do ust) in iščejo zmeraj nove osebne komunikacijske kanale za predstavitev svojih izdelkov ali storitev. Podjetja ustvarjajo mnenjske voditelje. Za oglaševanje pa uporabljajo znane osebnosti.

3.1.2 Neosebni komunikacijski kanal

Kadar je sporočilo posredovano brez osebnega stika, so uporabljeni neosebni komunikacijski kanali. Ti so mediji (občila), ozračje in dogodki.

- Mediji so lahko tiskani (časopisi, revije, pošta), na daljavo (televizija, radio), elektronski (avdio, video, internet, zgoščenke), oglasne deske, plakatne površine, označevalne table, baloni, razni predmeti...
- Ozračje ustvarjajo ustrezna okolja z opremo, ki izraža razkošje, zanesljivost, izkušnost, urejenost, čistočo, eleganco, strokovnost. Poslovne zgradbe in prostori so neosebni komunikacijski kanali. Zato so npr. trgovski centri tako veliki in mogočni.
- Dogodki so priložnost, ki jih podjetje ustvari, da bi ciljnemu občinstvu preneslo sporočilo. To so tiskovne konference, svečane otvoritve, razstave, denarna podpora kulturnim in športnim dogodkom.

3.2 Umestitev prodaje v bančne storitve

Čeprav je osebna komunikacija učinkovitejša od množične, lahko množična občila spodbujajo osebno komunikacijo. Prodaja je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij, v okviru katere se odloča o vseh problemih, ki so neposredno vezani na prodajanje izdelkov ali pa kot eno izmed temeljnih aktivnosti v okviru marketinškega komuniciranja (Snoj, 2005, 10).

Prav tako je tudi v banki prodaja ena izmed temeljnih poslovnih funkcij, v okviru katere se odloča o vseh problemih, ki so neposredno vezani na prodajo bančnih storitev. Marketing pa je neodvisna poslovna funkcija, ki pokriva področje komuniciranja z vsemi bančnimi komitenti. Funkcija marketinga v banki je, da zastopa banko kot celoto v okviru odnosov z javnostmi in ekonomsko propagando. Marketinški splet, kot ga obravnava strokovna literatura, ki vključuje izdelek, ceno, prodajne poti, osebno prodajo ter pospeševanje prodaje, v obravnavani banki spada v oddelek prodaje, sektor, ki skrbi za poslovanje s strankami. Prav zaradi tega je pomembno, da se v prodajnem oddelku razvijejo vse možne marketinške aktivnosti.

Sam naslov diplomskega dela govori o osebni prodaji, zato bo tudi večji del naloge posvečen zaposlenim na najnižji ravni, torej tistim, ki neposredno skrbijo za odnose s strankami. Ti pa so v omenjenem sektorju banke prodajniki in skrbniki podjetij, torej tisti, ki prodajajo storitve komitentom ter tisti, ki skrbijo za že obstoječe komitente.

Po Prodajnem priročniku (1999) in Pravilniku o sistemizaciji delovnih mest (2007) so obojim skupne naslednje naloge:

- analiziranje poslovanja s komitenti in njihove poslovne odnose z banko;
- trženje bančnih in drugih finančnih storitev komercialnega bančništva: aktivnih, pasivnih in nevtralnih poslov;
- posredovanje informacij in svetovanje komitentom;
- preverjanje investicijskih zasnov in programov;
- spremljanje poslovanja komitentov po transakcijskem računu in drugih poslih;
- predlaganje klasifikacije komitenta na osnovi metodologije.

To so naloge, ki so skupne obojim. Potem se dela prodajnikov in skrbnikov razhajajo: skrbniki skrbijo za tisti del aktivnosti, ki sledi prodaji (pripravljanje in izvajanje ustreznega načina zavarovanja kreditov in jamstev, sestavljanje predlogov za pristojni organ odločanja, pripravljanje kreditnih, jamstvenih, depozitnih pogodb, pogodb o transakcijskem računu in pogodb za druge storitve, vodenje kreditnih map komitentov, vodenje dokumentacije podjetij). Naloge prodajnikov pa so naslednje: iskanje potencialnega trga, organiziranje in

izpeljava prvega stika z novimi komitenti ali vnovični stiki z obstoječimi, priprava ponudb ter ostale aktivnosti, ki so potrebne, da se s komitentom zaključi krog usklajevanja in dogovarjanja za morebitno sklenitev posla. Delo prodajnika vključuje tudi ostale oblike neposredne komunikacije, kot so uporaba telefona ali elektronske pošte, poprodajne aktivnosti v obliki dopisov – z vsebino zahvale za realiziran posel, z vsebino, ki povzema potek razgovora s komitentom in v katerem so ponavadi zajeti elementi individualnih rešitev za konkretizacijo posla. Zaključim lahko, da so prodajniki v banki bolj usmerjeni na pridobivanje novih komitentov ter na sklepanje novih ali zahtevnejših bančnih storitev obstoječim komitentom. Vsa ostala opravila, ki sledijo začetnim dogovarjanjem, to je priprava dokumentacije, spremljava poteka konkretnega posla in drugih storitev, ki jih koristi komitent, dajanje informacij, pisanje ponudb in vsa ostala podpora po izvršeni prodaji, so delo skrbnika. Skrbnika lahko definiramo tudi kot trženjskega svetovalca bančnim komitentom ali kot prodajalca sposobnosti banke, ne pa kot prodajalca bančnih storitev. Prodajno osebje naj bi se ukvarjalo manj s komitenti v nujenju podpore pri poslovanju z banko ter bolj s predstavljanjem bančne ponudbe na trgu ter iskanjem potencialnega komitenta.

V obravnavani banki se zavedajo pomena timskega dela, kjer je potrebna podpora tudi drugega osebja, ki je posredno ali neposredno vključena v sistem posredovanja bančnih storitev komitentom. Za samo neposredno komuniciranje s komitenti skrbi prodajnik, potem pa je na potezi skrbnik, ki poskrbi za birokratski del sklenitve posla ter vsekakor tudi administrativni del sektorja.

Management prodaje lahko opredelimo kot proces načrtovanja, organiziranja, vodenja, izvajanja in nadzora prodajnih resursov, s katerimi želimo doseči cilje prodaje in druge cilje organizacije (Snoj, 2005, 24). Sama opredelitev nam pove, da se management prodaje vključuje tako v proces strateškega odločanja v organizaciji kot tudi v proces izvrševanja njenih programov.

Snoj (Snoj, 2005, 24) nadaljuje, da je management prodaje razdeljen na tri stopnje – načrtovanje v smislu priprave, izvajanje in nadzor, vsaka omenjena stopnja pa vsebuje v svojem okviru tudi številna področja aktivnosti. Posamezna področja aktivnosti v okviru stopenj v managementu prodaje sodijo sicer v pretežnem smislu vsebinsko v okvir prikazanih

stopenj, hkrati pa katerakoli izmed njih vsebuje tudi vsebino drugih stopenj v procesu managementa prodaje.

Tabela 1: Stopnje v managementu prodaje in področja aktivnosti

načrtovanje	izvajanje	Nadzor
organiziranje	kadrovanje	ovrednotenje dela
napovedovanje	izobraževanje – usposabljanje	analiza prodaje
proračun	nagrajevanje in stroški	analiza stroškov
kvote	motiviranje	
podajna področja	vodenje	
čas		

Vir: Snoj, 2005, str. 24.

Snoj vsebinsko pokriva tri stopnje managementa prodaje. Stewart pa je svojo teorijo opisal v okviru šestih nalog, ki jih izvajajo prodajni managerji: planiranje, organiziranje, kontrola, iskanje in izbiranje, usposabljanje in motiviranje. Največjo moč pri doseganju želenih rezultatov imajo aktivnosti usposabljanja in motiviranja. Ne smemo pa prezrti tudi osebnostne in vodstvene sloge prodajnih managerjev ter kulture podjetja, saj meni, da se največje ovire pri izvajanju uspešnega managementa prodaje pojavljajo ravno zaradi njih (Stewart, 2000, 27).

Blythe razčlenjuje aktivnosti managementa prodaje podobno kot Stewart, s tem, da loči kontrolo na dva dela: spremljanje v smislu vzpostavitve sistemov in postopkov za spremljanje rezultatov prodajnega osebja in kontrola, ki obsega ugotavljanje odstopanj od načrta, da se lahko čim prej izvedejo korektivne akcije (Blythe, 2005, 17).

Aktivnosti znotraj managementa prodaje se odvijajo skozi ključne naloge vodje prodaje. Te naloge so ključna področja ali kritični dejavniki uspeha, saj vsi problemi, ozka grla in ostale težave nastanejo kot rezultat težav ali slabosti na enem od desetih kritičnih področij (Hudovernik, Tracy, 2002, 38–42):

- načrtovanje in organiziranje,
- zaposlovanje,

- komuniciranje,
- motiviranje,
- izgradnja učinkovitega prodajnega tima,
- delegiranje,
- poročanje,
- nadziranje,
- razvoj ljudi,
- samoobvladovanje.

Management prodaje bo uspešen, če bodo managerji pri njegovem načrtovanju upoštevali, da je potrebno (Stewart, 2000, 8):

- Prodajno osebje usmerjati tako, da bo sposobno samo strokovno odločati ter da bo pri izvajanju svojih nalog uporabljalo kreativno energijo.
- Stil ravnanja s prodajnim osebjem prilagoditi timu, ki ga vodijo in svojim osebnostnim značilnostim.
- Spremeniti kulturo in vedenjske vzorce organizacije.
- Vse aktivnosti v managementu prodaje izvajati tako, da bodo spodbujale želeno vedenje in usmeritve prodajnega tima.

Cilj managementa prodaje je torej doseganje planiranih rezultatov podjetja preko dosledne in ponavljajoče se motivacije prodajnega osebja.

Na podlagi povedanega lahko ugotovim, da je uspešnost prodaje in učinkovitost prodajnega osebja neposredno odvisna od tega, kako prodajni managerji izvajajo ali uresničujejo svoje pristojnosti v prodaji. Prodajni managerji pozabljajo, da je njihova osnovna vloga v organiziranju in izvajanju prodaje in ne v aktivni vlogi v prodaji, kjer je najbolj pomembno delo ravnanje s prodajnim osebjem (razvijanje znanj pri prodajnem osebju, gradnja skupinskega dela, samoupravljanje, razvijanje globalnega pogleda) (Blythe, 2005, 16).

Najpomembnejši znanji prodajnega managementa sta sposobnost organiziranja in stil vodenja. Uspešen stil vodenja pomeni oblikovati postopke za uspešno delo prodajne službe in

sposobnost usmerjati zaposlene, da dosegajo želene rezultate prodaje. To pa lahko doseže le z ustvarjanjem ugodne klime, kulture dialoga in takim vedenjem, ki ne upošteva samo svojih občutkov, interesov in potreb, ampak izraža tudi sočutnost in odprtost za potrebe, interese in omejitve svojih podrejenih (Snoj, 2005, 31)

3.3 Načela osebne prodaje

Osebna prodaja je eno izmed orodij tržno komuniciranja. Tržno komuniciranje skupaj s še tremi sestavinami (izdelek, cena, tržne poti) sestavljajo trženjski splet. Ker so si nekateri avtorji pri opredelitvi tržnih poti neenotni, se osebna prodaja pojavlja tudi kot element slednjih (Starman, 1994, 14).

Osebna prodaja je ena izmed prodajnih metod, to je način prikazovanja prodajne ponudbe in razgovora prodajnega osebja s porabnikom. Osebna prodaja je torej prodajna metoda, hkrati pa tudi oblika tržnega komuniciranja. Je kreativno neposredno komuniciranje z enim porabnikom ali več porabniki z namenom, da se ustvari primerno predkupno razpoloženje, realizira prodaja in obdrži tudi prijetno ponakupno razpoloženje. Osebna prodaje je neposredno komuniciranje med plačanimi predstavniki podjetij in možnimi ter dejanskimi porabniki, ki vodi k naročilu, zadovoljstvu porabnikov in pridobivanju novih porabnikov (Snoj, 2005, str. 10).

Osebna prodaja ima v primerjavi z ostalimi aktivnostmi v komuniciranju več prednosti. (Snoj, 2005, 36) omenja neposredno zvezo s porabnikom na temelju povratne zveze, neposredne protiargumente, sprotno prilagajanje oziroma spreminjanje sporočil glede na trenutno stanje, poglobljeno razlago koristi in demonstriranje uporabnosti izdelkov, izbiro zainteresiranih potencialnih porabnikov, fleksibilnost v številu osebja in v vloženi energiji in nenazadnje višjo stopnjo uspešnosti pri zagotavljanju prodaje.

Osebna prodaja je prav gotovo najmočnejše orodje, s katerim lahko razpolaga podjetje kot ponudnik na trgu, saj lahko preko dialoga in odnosa, ki ga prodajno osebje uspe vzpostaviti z obstoječimi in potencialnimi porabniki, razvija rešitve za porabnike v okviru prodajnih zmožnosti podjetja (Blythe, 2005, 1).

Osebna prodaja je izredno pomembna v tistih storitvenih organizacijah, kjer je storitev posredovana s strani kontaktnega osebja in ne tehnične narave, kadar je nujen osebni stik med izvajalcem storitve in porabnikom in ter ko je porabnik vključen v proces izvajanja storitve (Potočnik, 2000, 131).

Osebna prodaja je še zlasti pomembna takrat, ko se ponudba podjetja oblikuje po meri posameznega porabnika, ko je izdelek, ki se prodaja, na stopnji zrelosti, ko potrebujejo porabniki v zvezi z izdelkom dodatne, številne in sestavljive informacije, ko gre za prodajo kompleksnih in dražjih izdelkov in ko je število porabnikov relativno majhno (Snoj, 2005, 34).

Osebna prodaja je definitivno vitalnega pomena za uspeh v bančnem segmentu. Večina raziskav, ki jih posamezni avtorji izvajajo na področju prodaje, želi ugotoviti, katere so tiste demografske in psihološke značilnosti, ki ločujejo uspešno prodajno osebje od neuspešnega ali tudi, katere so tiste določljivke, ki ločujejo ali vplivajo na posameznike, da so boljši ali slabši v prodaji. V literaturi je zaslediti več izjav. Johnson in Marshall povzemata po različnih avtorjih nekaj naslednjih (Johnson, Marshall, 2007, 9–10):

- Učinkovito prodajno osebje so lahko le samoiniciativni in strateški posamezniki, kjer pod pojmom »strateški« razumemo tiste posameznike, ki so sposobni natančno opredeliti vedenjske, organizacijske in druge poslovne značilnosti porabnika ter usmerjati odnos s porabnikom v dolgoročne zveze.
- Vedenje prodajnega osebja je funkcija osebnih značilnosti in prodajno-izobraževalnih pristopov, ki jih izvaja podjetje.
- Vedenje prodajnega osebja usmerjajo osebnostne karakteristike, nadarjenost ali sposobnost biti uspešen prodajalec, znanje o strokovni prodaji, motivacija in poistovetenje z vlogo prodajalca.
- Zelo močno vplivajo na vedenjski vzorec prodajnega osebja določljivke, kot so sposobnost prilagajanja, glasovne in komunikacijske sposobnosti ter osebnostne značilnosti.

Večina izmed omenjenih avtorjev izpostavlja vlogo osebnostnih značilnosti posameznikov, ki so zunaj kontrole managementa ali podjetja za izvajanje strokovne prodaje. Kljub vsemu pa se ocenjuje, da je usposabljanje managementa v obliki prodajnih treningov in izvajanja kontrole zelo pomembno, v kolikor želimo usmerjati prodajno osebje k porabniku. Večina programov usposabljanja prodajnega osebja se strinja o glavnih korakih, ki naj jih vsebuje vsak uspešni prodajni postopek: v prodajo usmerjene osebnostne karakteristike posameznikov je potrebno nadgraditi v tehnikah prodaje in strokovnemu prodajanju, v pogajalskih spretnostih ter v spretnostih za grajenje odnosov.

Obstaja veliko število prodajnih tehnik, katere lahko združimo v sedem prodajnih korakov:

- iskanje in opredeljevanje mogočih kupcev,
- priprava na obisk,
- začetek pogovora,
- predstavitev in prikaz,
- premagovanje ugovorov,
- sklenitev posla,
- ponakupno spremljanje in ohranjanje odnosov.

Vse omenjene zgornje korake bom aplicirala na prodajno osebje v proučevani banki. Vse skupaj bom povezala s Prodajnim priročnikom proučevane banke (1999). Priročnik je nastal z namenom podpore profesionalnemu razvoju prodajnih aktivnosti v banki. Vsebuje osnovna znanja, vedenjska pravila, pravila vodenja in načine opravljanja nalog na področju prodaje. Celotna vsebina priročnika je nastala z aktivnim delom strokovnjakov banke v eno leto trajajočem projektu.

- Iskanje in opredeljevanje potencialnih porabnikov

Prodajne aktivnosti v prodornejših podjetjih že tečejo v smeri, da se slednje ne prepušča več v celoti prodajnemu osebju, ampak prevzemajo to odgovornost drugi zaposleni v podjetju. Prodajno osebje lahko ves svoj čas nameni izključno prodajanju. Ko se enkrat s potencialnim porabnikom naveže prvi stik in je s strani porabnika tudi nakazan »vroč« interes za možno

realizacijo poslovne transakcije, se takega porabnika »preda« prodajnemu osebju (Babič, 2008, 48).

Na primeru preučevanja banke ni stroge opredelitve, kdo je nosilec iskanja in opredeljevanja mogočih komitentov. To funkcijo, kakor izhaja že iz osnovnih opredelitev odgovornosti oz. temeljnih nalog, opravljajo tako najvišji in višji management za komercialno področje kot tudi po hierarhiji nižje opredeljeno prodajno osebje – prodajniki. Vsekakor pa te aktivnosti niso prepuščene zaposlenim, ki delujejo v »ozadju« ali kot podpora prodajnemu osebju. Za razliko od prodajnega managementa je delovno mesto prodajnika po Prodajnem priročniku preučevane banke natančno dodelano in zajema med ostalim tudi delovni in prodajni vzorec (1999). Skozi delovni vzorec naj bi prodajnik poiskal in obdelal mogoče kupce, nove in obstoječe. Delovni vzorec prodajnika vključuje sklop dejavnosti v okviru treh področij:

- tržno področje – iskanje novih komitentov;
- delovno področje – obdelava komitenta;
- skupno področje – komitenti, ki že kupujejo pri banki.

Spremljavi in usmerjanju prodajnih aktivnosti pravim porabnikom, kakovostna obravnava obstoječih ter neprekinjen dotok novih Hudovernik in Tracy (Hudovernik, Tracy, 2002, 72) pravita tudi bazen porabnikov. Bazen porabnikov pomeni trg, na katerem delujemo, torej vsi naši potencialni porabniki. Avtorja ga delita približno na enak način, kot izhaja iz Prodajnega priročnika (1999):

- na obstoječe porabnike,
- porabnike v obdelavi,
- zelene porabnike.

Omenjena avtorja ugotavljata, kako pomembno je skrbeti za svoj bazen porabnikov in na kakšen način ga obdelovati, da bo vključeval tako obstoječe porabnike kakor nove. Še posebej se jim zdi pomembno, da se prodajno osebje osredotoča na dotok novih porabnikov, kajti le tako bo mogoče zagotoviti doseganje prodajnega načrta, obstoj in rast podjetja (Hudovernik, Tracy, 2002, 73).

Za prepoznavanje novih, morebitnih komitentov si preučevana prodajna služba pomaga z naslednjimi načini:

- Preko internih informacijskih sistemov, v kolikor bi bili potencialni komitenti morda nekoč že s strani banke identificirani in zajeti v bančne baze podatkov.
- Zunanji viri informacij, ki so dostopni preko spleta.
- Preko drugih referenčnih virov.
- Z uporabo telefona, elektronske in navadne pošte, preko katerih lahko tudi pridobijo namige o potencialnih komitentih. Na osnovi pridobljenih informacij o komitentu se nato izpelje analiza komitenta in določitev njegovega potenciala.

Delovno in kupno področje s svojo vsebino dejavnosti posegata že po drugih osnovnih korakih uspešnega prodajanja: priprav na obisk, začetek pogovora, predstavitev in prikaz. Vključujeta dejavnosti, kot so obisk komitenta, pošiljanje prodajnih pisem (ponudb), prodajno usmerjeni telefonski klici, pošiljanje drugega propagandnega materiala in spremljanje pogostosti fizičnih kontaktov s komitenti (Babič, 2008, 49).

Ker v sami diplomski nalogi opisujem osebno prodajo pri bančnem okencu bom točko obisk izpustila. Naj samo omenim, da se mora prodajnik pred obiskom seznaniti s pripravljeno analizo komitenta, ki obsega tako komitentove doseganje izkušnje z banko, kakor oceno njegovega finančnega stanja in morebitnih potreb. Sledi najava obiska, v sklopu česar sei komitenta seznani z namenom obiska, dogovori za dan in uro obiska, preveri, kdo bo prisoten s strani komitenta, ter potrdi zasedbo obiskovalcev s strani banke. Po telefonski najavi pošlje prodajnik komitentu še potrditveno pismo.

Prodaja pri bančnem okencu poteka preko prodajnega razgovora, na katerega se moramo pripraviti, na enak način, kot če bi morebitno stranko obiskali. Namen prodajnega razgovora je, da dobimo dovolj informacij od svojega komitenta, da mu bomo lahko pripravili ustrezno ponudbo. Pomembno je, da se temeljito pripravimo na pogovor s komitentom, predvsem kar zadeva vprašanja. Vedeti moramo, katere vrste vprašanj bomo uporabljali in kdaj jih bomo zastavljali. Za to fazo sta pomembni dve vrsti vprašanj:

- Katere informacije moram dobiti od komitenta, da mu lahko postavim po meri narejeno ponudbo, hkrati pa ustvarim dodatno potrebo po storitvah?
- Kako lahko dobim te informacije, ne da bi komitent dobil občutek, da ga zaslišujemo?

Tehnika spraševanja nam omogoča, da pravilno interpretiramo signale, ki nam jih pošilja sogovornik, da spoznamo njegove motive, potrebe ter da zberemo potrebne informacije. Z njihovo pomočjo lahko vodimo pogovor ali pa preprosto samo pridobivamo čas. Zelo pomembno pri spraševanju pa je aktivno poslušanje, da stranki postavljamo samo eno vprašanje naenkrat ter da jo ne obremenjujemo preveč (Pridobivanje novih kupcev, 2005).

Ugovori so nujno potrebni sestavni deli prodajnega razgovora. Brez njih ni zaključka. Ugovori so znak interesa! Kakor hitro porabnik izrazi ugovor in razmišlja o ponudbi je to dobero znamenje. Med prodajnimi dejavnostmi bodo prodajniki konfrontirani s številnimi vprašanji, skrbmi in ugovori. Za velika podjetja je ugovarjanje še posebej značilno, saj so to komitenti z močnimi pogajalskimi atributi. Po Kotlerju (2004, 656) imajo ugovori izhodišče v psihološkem odporu in/ali v logičnem odporu. Primeri psiholoških odporov, ki so značilni za velika podjetja, so neprijetne asociacije, ki jih ustvari prodajnik, vnaprej določene zamisli, ki niso v kontekstu s predlogi banke in apatija. Primeri logičnih odporov pa nasprotovanje ceni (obrestni meri, nadomestilom, deviznim tečajem), nasprotovanje drugim, zavezujočim pogojem (zavarovanje, ročnost, način vračila kredita), drugi logični ugovori (količina zahtevane dokumentacije, delovni čas, informacijska podpora). Ne glede na vsebino ugovorov mora prodajnik med ugovori slediti naslednjim načelom (Prodajni priročnik, 1999):

- ves čas srečanja ohraniti pozitivno naravnost;
- če je mogoče, sproti rešiti ugovore oziroma v kolikor nima ustreznega argumenta na ugovor, se komitent zavezati za čimprejšnji odgovor;
- komitent postavljati taka vprašanja, da si lahko sam odgovori na svoje ugovore,
- neutemeljene ugovore ovrže;
- spremeni ugovor v razlog za nakup.

Vsekakor pa je ravnanje z ugovori in njihovo premagovanje del širših spretnosti pogajanj.

Le-to je potrebno, če si želi banka zagotoviti zadovoljnega komitenta in ponoven nakup. Prodajnik si mora zabeležiti stvari, ki so za komitenta pomembne ali moteče. Tudi če komitent ne omenja potrebe po novih poslih ali je banka zaradi zakonski omejitev omejena pri sklepanju slednjih, je prodajnik (ob podpori skrbnika in vodstvenega kadra) dolžan pripraviti načrt vzdrževanja in razvijanja odnosov s komitenti. Ta vključuje najmanj občasen pregled finančnega stanja komitenta, smeri razvoja v njegovi dejavnosti, druge spremembe, ki bi morda vplivale na morebitne nove potrebe po bančnih storitvah ali bi enostavno za banko lahko pomenile povečanje tveganja za izpostavljenost v obstoječega komitenta. Šele s profesionalnim ponakupnim vedenjem lahko banka vzpostavi dolgoročen odnos s komitentom in ga veže nase. Vsak komitent si ne želi, da ga nenehno kličemo in mu ponujamo sklepanje novih poslov. Vsak komitent pa si želi imeti občutek, da nam je potreben (Babič, 2008, 52).

3.4 Poznavanje bančnih storitev

Vsak zaposlen na bančnem okencu, ki je neposredno v stiku s komitenti, mora dobro poznati bančne storitve, le tako jih lahko tudi kot uspešen prodajnik trži oziroma predstavlja in pridobiva nove komitente. To je prvi pogoj za uspešno zaključen prodajni razgovor, ki vodi v nakup storitev.

Vsak dan se ponavlja paradoks; uporabniki težijo k zniževanju stroškov in cen, hkrati pa se pri izbiri storitev vedno ne odločajo najbolj racionalno. Cena v bančništvu največkrat ni odločilen dejavnik, saj izbira storitve največkrat temelji na zaupanju in zanesljivosti. Ljudje so pripravljeni delno spregledati nepopolnost kakšnega bančnega dejavnika (npr. dolge čakalne vrste itd.), če dobijo občutek, da so sprejeti in obravnavani kot ljudje.

Razmerje med banko in uporabnikom mora prinašati obojestransko korist. Razmerje je proces, ki je sestavljen iz nekakšnih »trenutkov resnice«, zato ga je treba nenehno uravnavati. »Trenutek resnice« torej nastopi takrat, ko uporabnik pride v stik z banko in dobi priložnost, da si na podlagi vtisov oblikuje svoje mnenje o storitvah. Točka, ko je treba zajeti trenutek resnice, je kritična. Kadar bančno osebje zna izkoristiti trenutek resnice lahko le-to banki

predstavlja priložnost, da stik z uporabnikom preoblikuje v čarobni trenutek. Ključni dejavniki dobrega osebnega odnosa so zaupanje, spoštovanje in dobra komunikacija. Zelo pomembno je tudi, da podjetje vedno v celoti uresniči obljubo, ki jo je dalo svojim uporabnikom.

Tipično za bančno ponudbo je, da se jedro in pestrost storitev med posameznimi bankami veliko ne razlikujejo. Prav tako storitve večinoma niso patentno zaščitene, tako da jih konkurenca lahko prevzame od banke, ki je prva uvedla novo storitev. Banke so ugotovile, da večji dobiček najlažje dosežejo s povečano stopnjo zvestobe uporabnikov, zato so se namesto za posamezne transakcije, osredotočile na odnos.

4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA ANKETE

4.1 Predstavitev anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik sem sestavila sama, in sicer kot anketni vprašalnik zaprtega tipa, kar pomeni, da so imeli anketiranci podane odgovore in so med njimi izbirali. Nekaj vprašanj pa je bilo sestavljenih tako, da so trditve o banki in njenih storitvah ocenjevali po Likertovi lestvici.

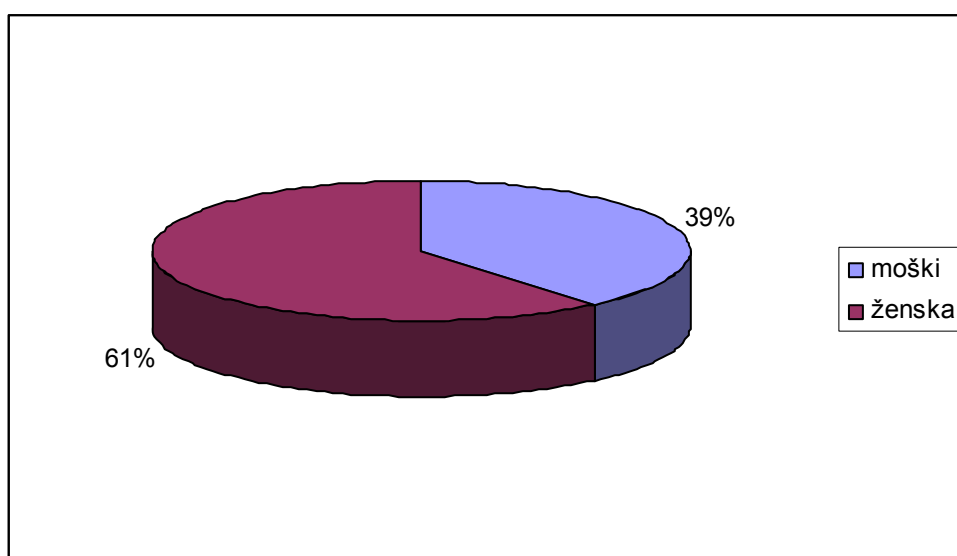
Vsa navodila so bila anketirancem natančno podana, prav tako pa je bila vsem sodelujočim v anketi zagotovljena anonimnost.

Anketiranje sem opravljala sama, z dovoljenjem banke, kar pri bančnem okencu. Komitente sem prosila za nekaj minut časa ter pomoč pri empiričnem delu pisanja diplomske naloge. V anketi je sodelovalo 100 ljudi.

4.2 Predstavitev vzorca anketiranih

Anketne vprašalnike je pravilno izpolnilo 100 oseb, kar je bil zastavljen cilj.

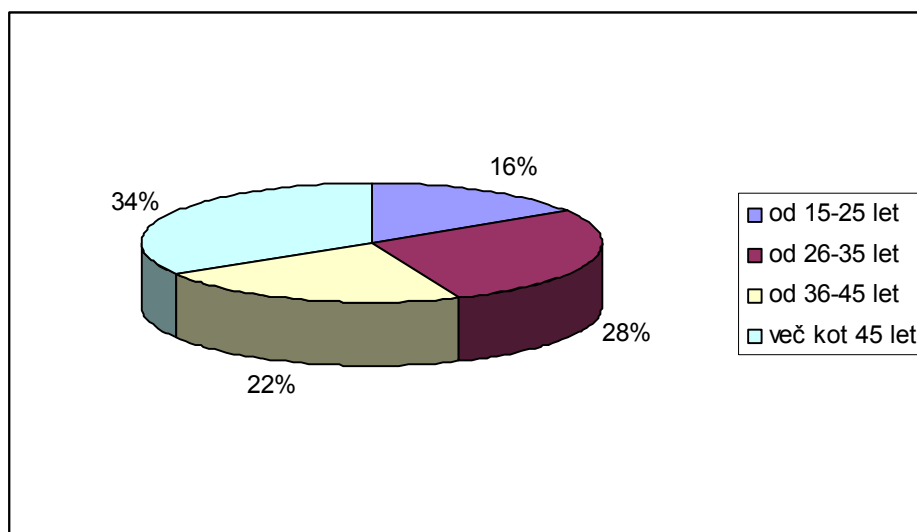
Graf 1: Anketiranci po spolu



Vir: anketa, 2009.

V anketi je sodelovalo 39 moških, kar predstavlja 39% vzorca ter 61 žensk, kar predstavlja 64% vzorca.

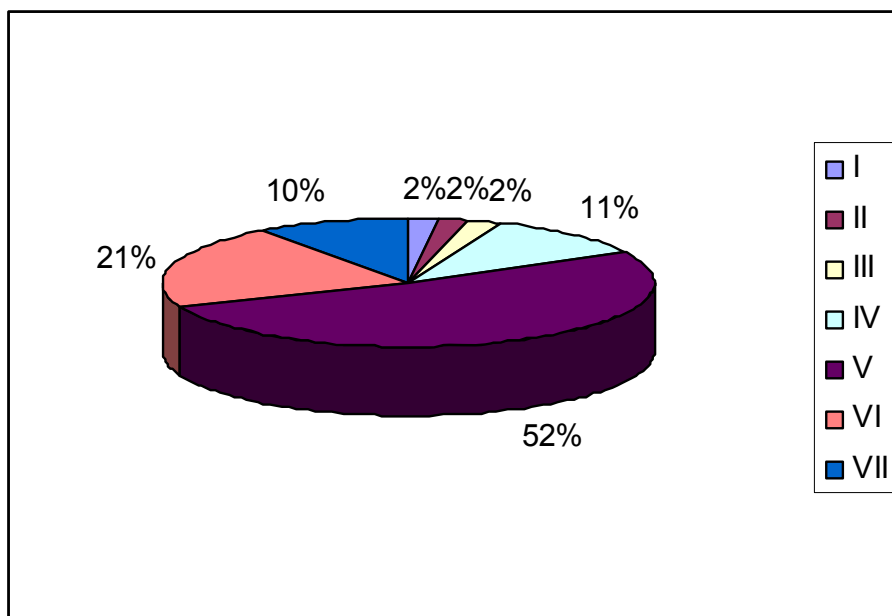
Graf 2: Starost anketirancev



Vir: anketa, 2009

Največ anketirancev, in sicer 34%, je bilo starih nad 45 let, najmanj 16% pa od 15 do 25 let. V starostni skupini od 26 do 35 let je bilo 28% anketirancev in od 36 do 45 let 22%.

Graf 3: Izobrazba anketiranih oseb

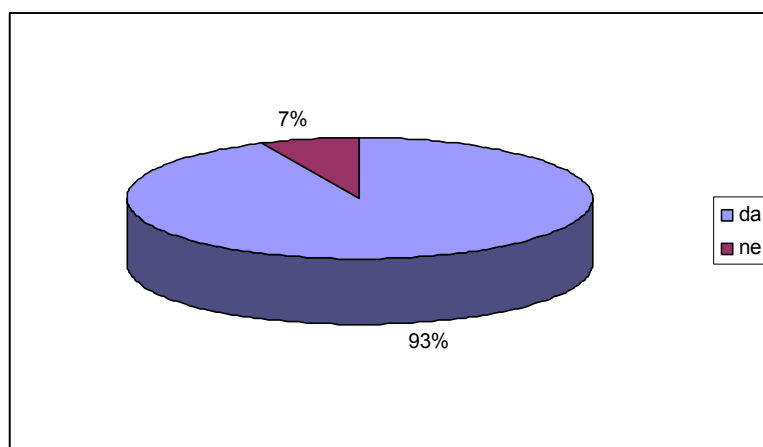


Vir: anketa, 2009.

Pri bančnem okencu se srečujemo s komitenti različnih starosti in različno stopnjo končane izobrazbe. Največ anketiranih je imelo končano srednjo stopnjo izobrazbe, takih je bilo 52%, najmanj pa je bilo takih, ki imajo le osnovno ali poklicno izobrazbo. Struktura izobrazbe kaže na to, da bančne posle v poslovalnici, v kateri je potekalo anketiranje opravljajo srednje izobraženi ljudje z mnogo znanja in informacij, zato tudi zahtevajo strokovni prodajni pristop.

4.3 Rezultati in interpretacija

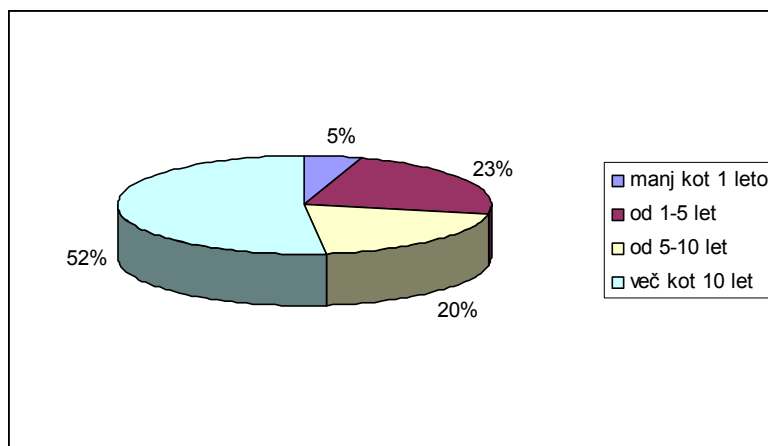
Graf 4: Večino storitev opravi v tej banki



Vir: anketa, 2009.

Kar 93% anketiranih je odgovorilo, da večino storitev opravi prav v preučevani banki.

Graf 5: Doba komitenta pri tej banki



Vir: anketa, 2009.

Večina anketiranih oseb je komitent preučevane banke več kot 10 let, tako da lahko rečemo, da gre za stalne stranke in tudi zveste komitente, kateri ohranjajo zvestobo banki. Takih je točno 52%, le 5% pa je takih, ki so komitenti manj kot eno leto.

Tabela 2: Ocena zadovoljstva z naslednjimi dejavniki

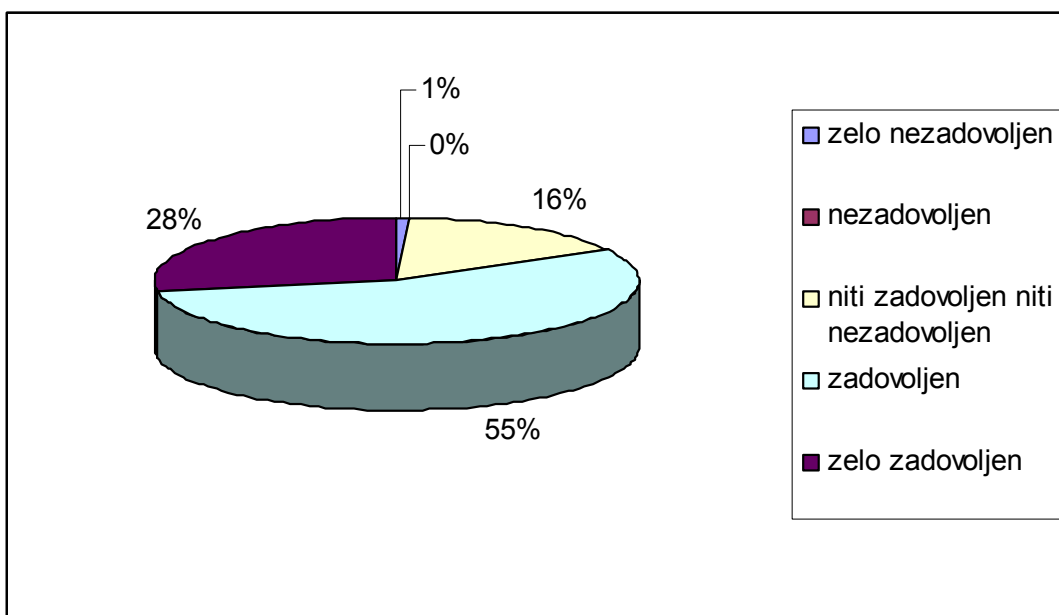
Dejavnik	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
Razvejana mreža poslovalnic	0	1	12	61	26	4,12
Čakalna vrsta v poslovalnici	1	4	23	54	18	3,84
Možnost parkiranja	6	16	21	38	19	3,48
Urejenost poslovalnice	0	1	7	42	50	4,41
Zadostno št. bankomatov	1	5	27	49	18	3,78
Pestrost ponudbe storitev	0	0	12	62	26	4,14
Konkurenčnost storitev	1	2	22	57	18	3,89
Zanesljivost in točnost izvedbe	0	0	6	58	36	4,3
Ugled banke	0	1	9	56	34	4,23
Delovni čas	1	11	29	36	23	3,69
Informacijska gradiva za stranke	0	3	8	61	28	4,14
Odnos banke do javnosti	0	3	13	58	26	4,07
Osební odnos zaposlenih do strank	0	1	5	49	45	4,38
Pomoč in svetovanje strankam	0	1	1	60	38	4,35
Usposobljenost zaposlenih	0	1	2	61	36	4,32

Vir: anketa, 2009.

Glede na podatke ankete ugotavljam, da so komitenti zadovoljni z obstoječo banko, kjer opravljajo bančne storitve. Večina ocen je višja od 4, le dve sta manjši od 4. Skupna povprečna ocena zadovoljstva z navedenimi dejavniki je 4,07; kar kaže, da so komitenti z banko zadovoljni. Najnižjo oceno so anketiranci dodelili možnosti parkiranja, kar pomeni, da primanjkuje ustreznih parkirnih mest v bližini preučevan banke. Najvišjo oceno pa je dobila urejenost poslovalnice.

Anketiranci so zadovoljni s strokovno usposobljenostjo zaposlenih in nudenjem njihove pomoči oz. svetovanju pri opravljanju bančnih storitev, kar je izrednega pomena pri ohranjanju zvestobe komitentov.

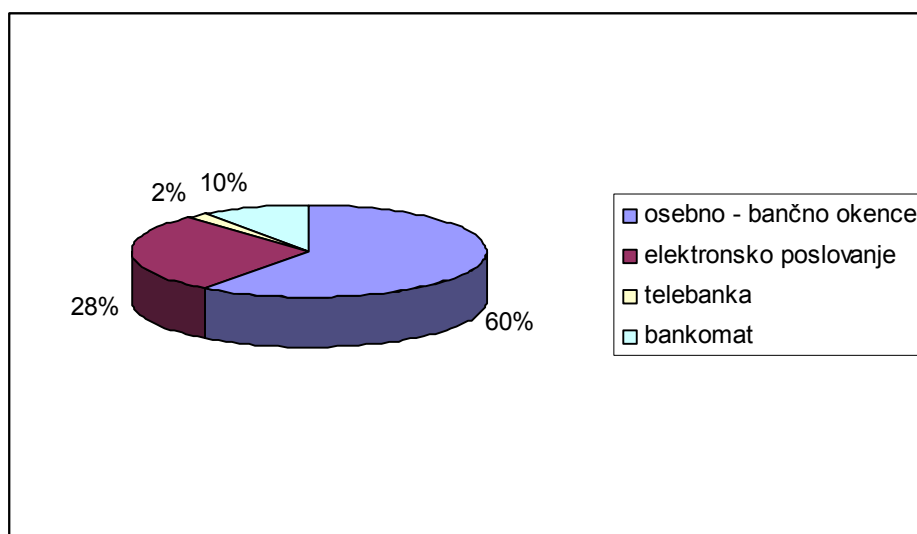
Graf 6: Zadovoljstvo z banko



Vir: anketa, 2009.

55% anketirancev je odgovorilo, da so z banko zadovoljni, zelo zadovoljnih je 1%, nezadovoljnih 28% in neodločenih 16%. Povprečna vrednost zadovoljstva je 4,22 kar kaže na že ugotovljeno dejstvo, da so komitenti z izbrano banko zadovoljni.

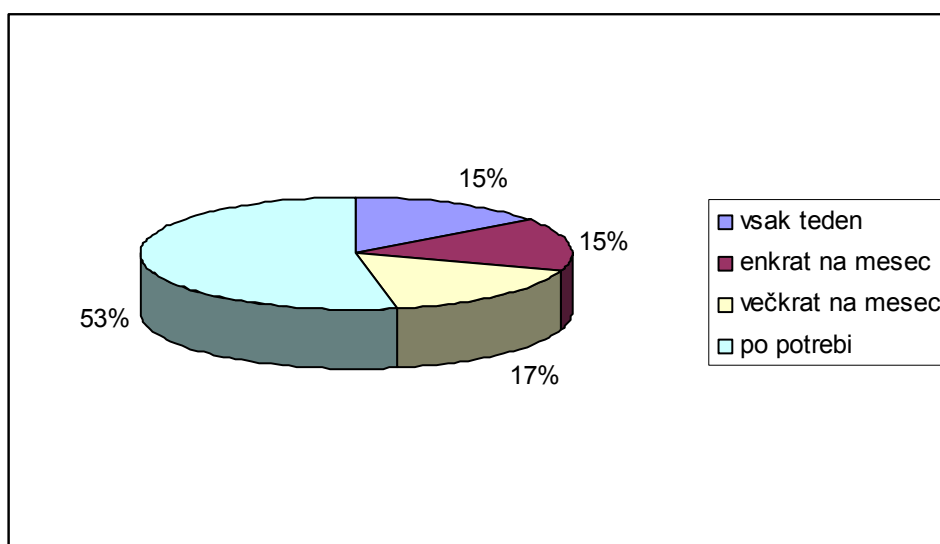
Graf 7: Najboljša komunikacijska pot



Vir: anketa, 2009.

Največ, in sicer 60% anketirancev, še vedno uporablja osebno komunikacijo, to je uporabo storitev pri bančnem okencu, 28% uporablja elektronsko poslovanje, 10% uporablja bankomat. Kot smo že ugotovili v teoretičnem delu je prednost osebnega komuniciranja v tem, da komitenti dobijo takoj vse ustrezne informacije in lahko nemudoma opravijo storitev.

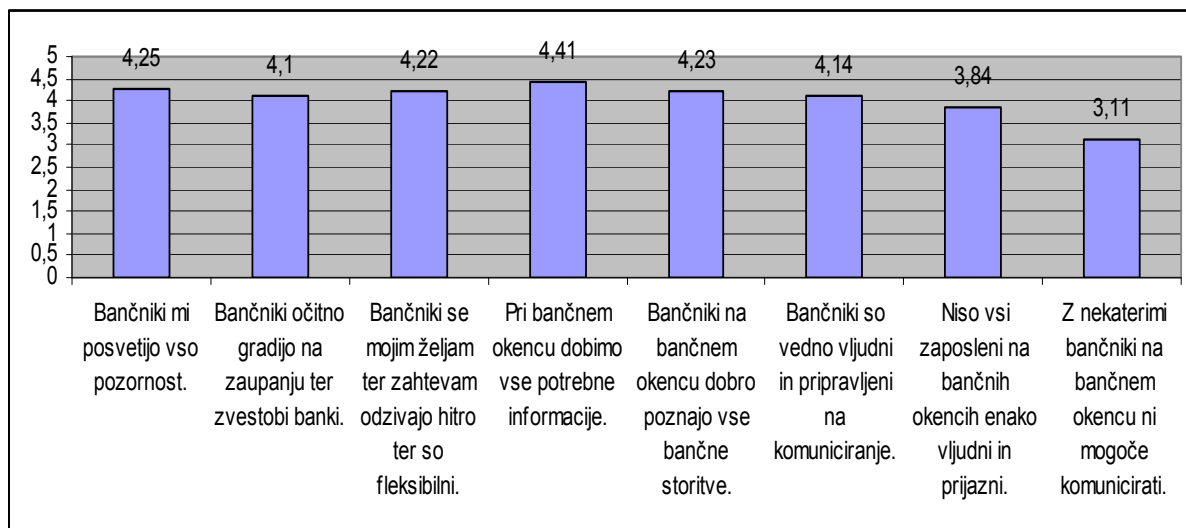
Graf 8: Pogostost osebnega obiska banke



Vir: anketa, 2009.

53% anketirancev se na banki oglasi po potrebi. Kar pomeni, da uporabljajo osebni obisk banke, to je opravljanje storitev pri bančnem okencu.

Graf 9: Ocena trditev prodaje pri bančnem okencu

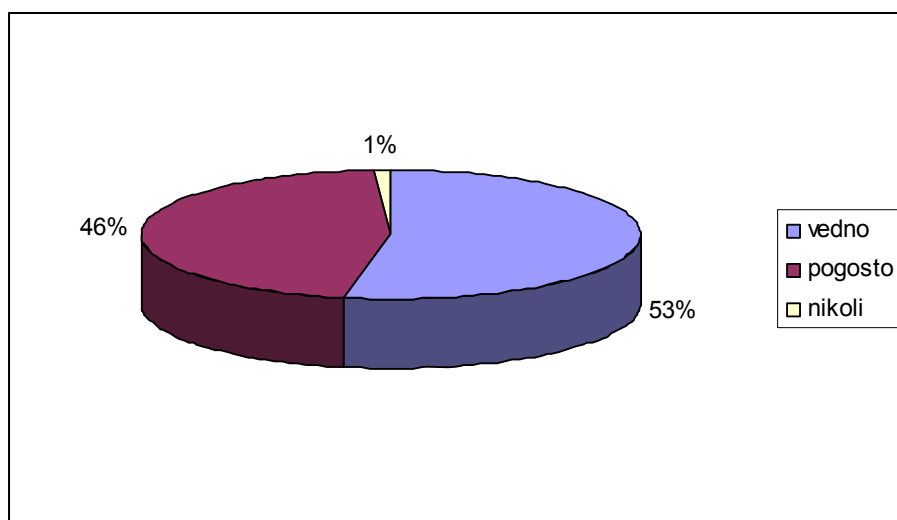


Vir: anketa, 2009.

Edina trditev, ki ima vrednost 3,11 je, da z nekaterimi bančniki na bančnem okencu ni mogoče komunicirati. Nižjo oceno od 4 ima tudi trditev, da niso vsi zaposleni na bančnih okencih enako vljudni in prijazni. Ti dve trditvi sta povezani z osebnostnimi lastnostmi prodajnikov. Zato je tudi smiselno, da teoretiki poudarjajo, da je v komuniciranju s komitenti veliko odvisno tudi od samih osebnostnih lastnosti prodajnikov, s čimer se strinjam tudi sama. Osebnostne lastnosti bančnikov ne bi smele vplivati na odnos do komitentov.

Vsakdo se pri sebi zaveda svojih pomanjkljivosti in slabosti, zato bi se moral bolj potruditi pri samem delu s komitenti. Sama se zavedam, da so komitenti vedno na prvem mestu, da se moram maksimalno potruditi in pokazati vedno dobro voljo ter pripravljenost pomagati. Včasih so komitenti s svojimi vprašanji nemogoči, določene nerazumljene stvari jim je potrebno večkrat ponoviti, vse to zahteva izredno močno osebnost, ki ohranja prijaznost in potrpežljivost tudi v manj prijetnih situacijah.

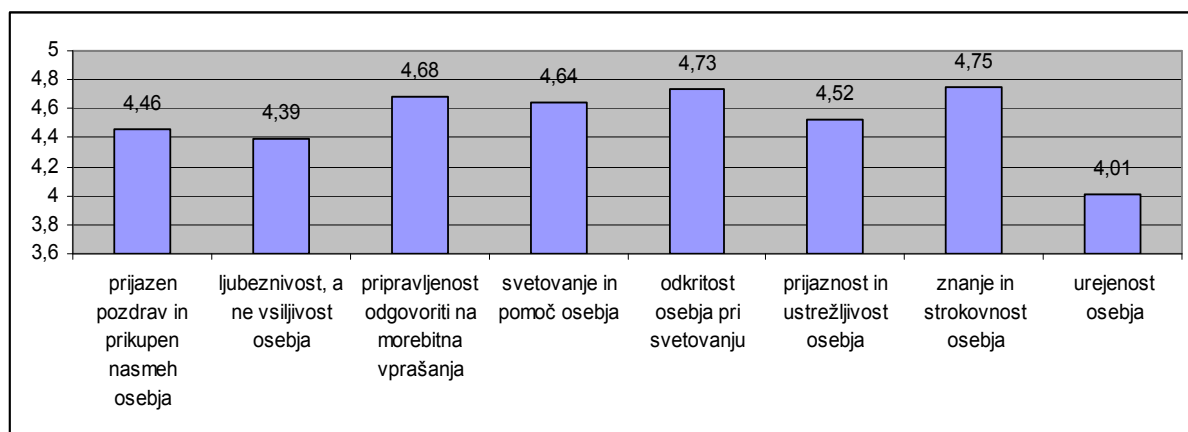
Graf 10: Zaključitev posla v skladu z željami



Vir: anketa, 2009.

53% anketirancev je odgovorilo, da se začeti posel pri bančnem okencu vedno konča v skladu z njihovimi željami in pričakovanji, 46% pa pogosto. Da se posel ni končal v skladu z željami in pričakovanju, se je zgodilo le eni osebi. Tukaj moramo upoštevati tudi to, da včasih že zaradi omejitev bančnega poslovanja ni mogoče izpeljati posla do konca, kljub želji, da bančnik stranki pomaga.

Graf 11: Ocena pomembnih lastnosti prodajnega osebja

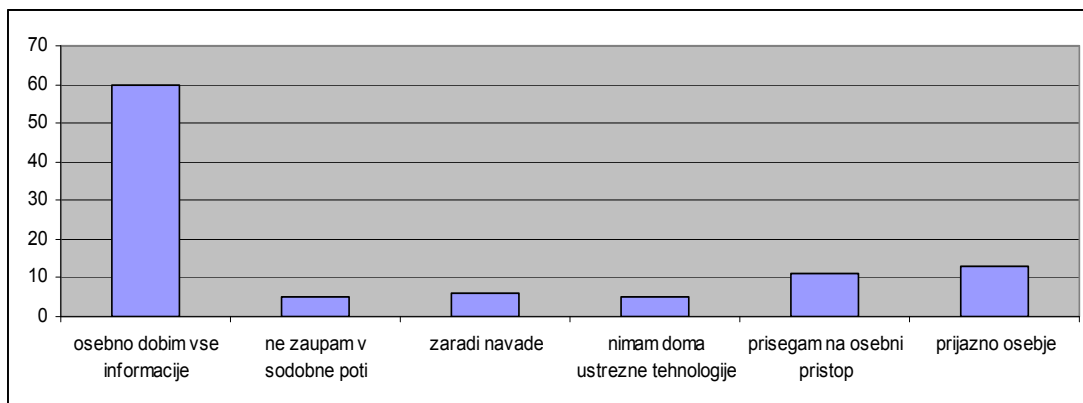


Vir: anketa, 2009.

Anketiranci so najboljše ocenili znanje in strokovnost osebja, in sicer je povprečna vrednost 4,75; odkritost osebja pri svetovanju z vrednostjo 4,73; pripravljenost odgovoriti na morebitna vprašanja s 4,68 ter svetovanje in pomoč osebja 4,64. Če pogledamo se vse lastnosti nanašajo

na poznavanje storitev in strokovno plat samega dela. Manjše vrednosti pa so dobile lastnosti, ki se neposredno nanašajo na osebnost posameznika in sicer je ljubeznivost osebja ocenjena s 4,38, urejenost pa le s 4,01. Ugotovim lahko, da so anketiranci zadovoljni z pomembnimi lastnostmi prodajnega osebja, kot je strokovnost in svetovanja, v manjši meri pa z osebnimi lastnostmi prodajnikov.

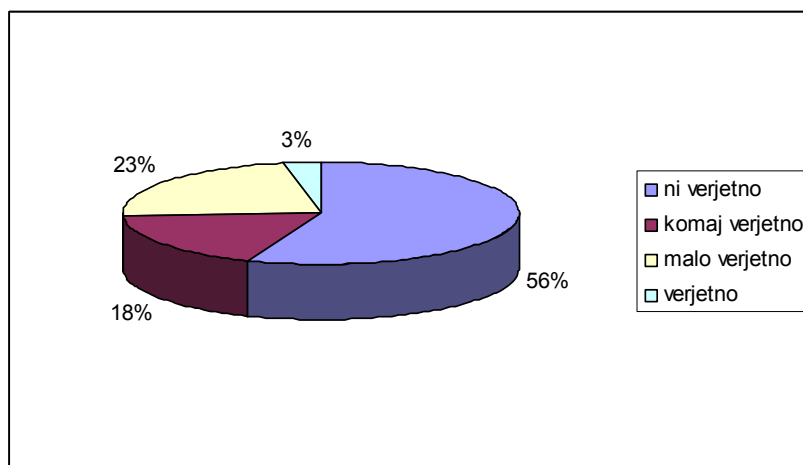
Graf 12: Odločilen dejavnik osebnega obiska



Vir: anketa, 2009.

Kot sem omenila že prej, se banke trudijo, da bi storitve čim bolj približale uporabnikom. Vendar smo videli že v sami raziskavi, da se komitenti raje odločajo za osebni obisk in sicer zaradi tega, ker pri osebni obisku dobijo takoj vse potrebne informacije in zaključijo posel, kar smo tudi že ugotovili.

Graf 13: Verjetnost zamenjave banke v enem letu



Vir: anketa, 2009.

56% anketirancev je odgovorilo, da ne obstaja verjetnost, da bodo v roku enega leta zamenjali banko. Le 3% pa so se odločili, da jo bodo zamenjali v enem letu. Ta podatek spet kaže na zadovoljstvo komitentov z obstoječo banko in ohranjanje zvestobe tej banki. Za samo banko je ta rezultat pohvalen, vendar pa bo določene ugotovljene pomanjkljivosti potrebno opraviti.

5 ZAKLJUČEK

Banka je danes veliko več kot samo seštevek dejavnosti, ki jih opravlja in sredstev, ki jih pri tem uporablja. Ne pomaga ji široka ponudba storitev, če stranke z njo niso seznanjene. Kljub poznavanju banke,, lahko ob prihodu vanjo naletijo na neprijazne zaposlene, kar jih kaj hitro odvrne.

Bistven za ohranjanje tržne pozicije banke je zato celovit odnos s strankami, ki ga dolgoročno izgrajuje z nenehnim prilagajanjem njihovim potrebam. Človeški kapital je zato najbolj neposreden izraz vrednosti, ki jo banka ustvarja s svojo dejavnostjo. Vlaganje v znanje, spodbujanje ustvarjalnih delovnih odnosov na vseh nivojih bančne organiziranosti, motiviranje zaposlenih so načini, s katerimi banka gradi in oblikuje svojo korporativno kulturo. Vse to so tudi področja notranjega trženja, ki je predpogoj za učinkovito delovanje drugih dveh oblik, to je odzivnega in zunanjega trženja.

Slovenske banke so se ob tuji konkurenci in spremenjenih razmerah v bančništvu začele zavedati pomena trženja storitev. Viden je razvoj informacijske tehnologije in s tem novih tržnih poti, ki pa zaenkrat pritegnejo le malo uporabnikov. Zanimive so predvsem za mlajšo generacijo, ki se spremembam lažje prilagodi, starejša pa se storitev še vedno poslužuje v tradicionalnih poslovalnicah. To pomeni, da sodobne tržne poti ne morejo zamenjati poslovalnic, lahko so le alternativa.

S pisanjem diplomske naloge sem dosegla zastavljene cilje, saj sem ugotovila pomen komunikacije pri osebni prodaji na bančnem okencu skozi definicije in poglede raznih teoretikov. Prav tako sem z izpeljanim anketiranjem ugotovila, da se komitenti veliko raje odločajo za osebni obisk, kot pa za uporabo sodobnih tržnih poti in tako tudi potrdila osnovno hipotezo diplomskega dela, ki pravi, da se kljub sodobnim bančnim potem še vedno veliko komitentov odloča za obisk bank in s tem osebno komunikacijo pri bančnem okencu. Na ta način gradijo zaupanje ter zvestobo do banke.

Hipoteza, da so bančniki oz. prodajniki na bančnem okencu prijazni in zaupanja vredni se ni v celoti potrdila, saj je skupna vrednost odgovorov nižja od 4, kar pomeni, da ne prevladuje popolno zadovoljstvo s temi osebnimi lastnosti posameznikov.

Hipoteza, da komitenti lahko pri bančnem okencu opravijo začetni posel od začetka do konca brez pošiljanja od enega do drugega uslužbenca, se je potrdila, saj je le eden izmed anketiranih povedal, da začetega in pričakovanega posla ni zaključil, vsi ostali pa so bili s samo izvedbo, ki se je tudi zaključila, zadovoljni.

Hipoteza, da kljub sodobnim bančnim potem komitenti prisegajo na osebni obisk, se je v celoti potrdila, saj je kar 60 % anketiranih odgovorilo, da najraje opravljajo bančne storitve na bančnem okencu, in sicer zaradi tega, ker imajo tako s samo banko neposreden odnos in da začetni storitev tudi zaključijo.

Hipoteza, da so bančniki na bančnem okencu za svoje delo dobro usposobljeni in pripravljeni pomagati, se je v celoti potrdila, saj so anketiranci med pomembni lastnostmi prodajnega osebja navedli prav njihovo strokovnost ter pripravljenost pomagati.

Banke lahko ohranjajo svojo konkurenčno prednost s kvalitetnim opravljanjem storitev, saj bodo le tako ohranjali zveste uporabnike pri sebi in le-ti ne bodo iskale nove banke. S pomočjo ankete sem ugotovila, da so anketiranci s preučevano banko zadovoljni, vendar bi na koncu kljub temu predlagala, da vodstvo namenja še naprej veliko skrb in pozornost izobraževanju ter usposabljanju zaposlenih. Tehnologija gre tudi na področju bančništva naprej, storitev, ki se opravljajo v okviru banke je vedno več, tako da je prav, da tudi zaposleni gredo v korak s časom in se izobražujejo.

6 LITERATURA IN VIRI

1. Babič, M.: *Vloga prodajnega osebja v banki pri ravnanju z odnosi do velikih gospodarskih družb kot porabnikov bančnih storitev*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008.
2. Blythe, J.: *Sales & Key Account Management*. London: Thomson Learning, 2005.
3. Dimovski, V.: *Bančništvo: zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
4. Dimovski, V., Gregorič, A.: *Temelji bančništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
5. Habjanič, D.: *Osnove trženja*. Ljubljana: I & S Aladin, 1998.
6. Horovitz, J., Jurgens, P. M.: *Za popolno kupčevo zadovoljstvo: nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.
7. Hudovernik, J., Tracy, B.: *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Ljubljana: Vernar Consulting d.o.o., 2002.
8. Jauk, M.: *Trženje bančnih produktov in tržne strategije*. Bančni vestnik, Ljubljana, april 1998, stran 8–11, 1998.
9. Johnson, M.W., Marshall, G.W.: *Relationship selling*. New York: McGraw-Hill/Irwin, The McGraw-Hill Companies, 2007.
10. Končina, M.: *Tržne strategije in investicijsko bančništvo*. Bančni vestnik, Ljubljana, maj 1996, stran 32–35, 1996.
11. Kotler, P.: *Marketing Management - Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998.
12. Kotler, P.: *Management trženja*. Posušje: Mate, Ljubljana: GV založba, 2004.
13. Lipovec, F.: *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997.
14. Mayer, J.: *Konkurenčne prednosti so logične posledice navdušenih strank*. Bančni vestnik, Ljubljana, april 1997, stran 22–24, 1997.
15. Potočnik, V.: *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
16. Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest Banke X. Interno gradivo Banke X, 2007.
17. Pridobivanje novih kupcev. Interno gradivo Banke X. Kranj: Vernar VTC, 2005.
18. Prodajni priročnik Banke X. Interno gradivo Banke X, 1999.
19. Rozman, R.: *Ravnanje projektov*. Študijsko gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
20. Schulman S. D.: *Shared services*. New York: John Wiley & Sons, inc. 1999.
21. Snoj, B.: *Management prodaje*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, 2005.

22. Starman, D.: *Direktni marketing: koncepti in metode*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
23. Starman, D.: *Kako do lojalnih kupcev*. Podjetnik. Ljubljana, junij 1999, stran 54—56, 1999.
24. Stewart, G.: *Successful Sales Management*. Velika Britanija: Pearson Education Limited, 2000.

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Moje ime je Breda Frajzman in za potrebe diplomskega dela na Višji strokovni šoli Academia Maribor izvajam tržno raziskavo o pomenu osebne prodaje na bančnih okencih in njen vpliv na zadovoljstvo bančnih komitentov.

Prosila bi vas za nekaj minut časa, da bi tudi sami izrazili svoje mnenje. Hvala!

1. Ali je tale banka vaša glavna osebna banka?

- a. da
- b. ne

2. Koliko časa ste že komitent te banke?

- a. manj kot 1 leto
- b. 1 do 5 let
- c. 5 do 10 let
- d. več kot 10 let

3. Prosim, da ocenite, kako ste zadovoljni z naslednjimi bančnimi dejavniki

Ocenite: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – bolj nezadovoljen kot zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

Dejavnik	1	2	3	4	5
Razvejana mreža poslovalnic	1	2	3	4	5
Čakalna vrsta v poslovalnici	1	2	3	4	5
Možnost parkiranja	1	2	3	4	5
Urejenost poslovalnice	1	2	3	4	5
Zadostno št. bankomatov	1	2	3	4	5
Pestrost ponudbe storitev	1	2	3	4	5
Konkurenčnost storitev	1	2	3	4	5
Zanesljivost in točnost izvedbe	1	2	3	4	5
Ugled banke	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Informacijska gradiva za stranke	1	2	3	4	5
Odnos banke	1	2	3	4	5

do javnosti					
Osební odnos zaposlenih do strank	1	2	3	4	5
Pomoč in svetovanje strankam	1	2	3	4	5
Usposobljenost zaposlenih	1	2	3	4	5

4. Kako ste na splošno zadovoljni z vašo banko?

1 2 3 4 5
zelo nezadovoljen niti zadovoljen zadovoljen zelo zadovoljen
nezadovoljen niti nezadovoljen

5. Katera izmed komunikacijskih poti je za vas osebno najboljša?

- a. osebno — bančno okence
- b. elektronsko poslovanje – klik
- c. telefonsko – teledom
- d. bankomat
- e. drugo

6. Kako pogosto se osebno oglašite na bančnem okencu?

- a. vsak teden
- b. enkrat na mesec
- c. večkrat na mesec
- d. po potrebi

7. Ocenite naslednje trditve glede osebne prodaje pri bančnem okencu z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – delno se strinjam delno ne, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Bančniki mi posvetijo vso pozornost. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Bančniki očitno gradijo na zaupanju ter zvestobi banki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Bančniki se mojim željam ter zahtevam odzivajo hitro ter so fleksibilni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Pri bančnem okencu dobim vse potrebne informacije. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Bančniki na bančnem okencu dobro poznajo vse bančne storitve. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Bančniki so vedno vljudni in pripravljeni na komuniciranje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Niso vsi zaposleni na bančnih okencih enako | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

vljudni in prijazni.

8. Z nekaterimi bančniki na bančnem okencu ni mogoče komunicirati. 1 2 3 4 5

8. Kako pogosto vam uspe začeti posel zaključiti v skladu z vašimi željami pri bančnem okencu?

- a. vedno
- b. pogosto
- c. nikoli

9. Ali ste zadovoljni z vlogo prodajnega osebja v banki?

- a. da
- b. ne
- c. včasih

10. Ob uporabi spodnje lestvice ocenite, kako pomembne so za vas pri nakupu naslednje lastnosti prodajnega osebja – bančnikov?

1 – tako rekoč nepomembno, 2 – malo pomembno, 3 – še kar pomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno.

prijazen pozdrav in prikupen nasmeh osebja	1	2	3	4	5
ljubeznivost, a ne vsiljivost osebja	1	2	3	4	5
razpoložljivost osebja na morebitna vprašanja	1	2	3	4	5
svetovanje in pomoč osebja	1	2	3	4	5
odkritost osebja pri svetovanju	1	2	3	4	5
prijaznost in ustrežljivost osebja	1	2	3	4	5
znanje in strokovnost osebja	1	2	3	4	5
urejenost osebja	1	2	3	4	5

11. Kateri izmed spodaj predstavljenih dejavnikov je odločilen, da pridete osebno na banko, kljub ostalim sodobnim prodajnim potem?

- a. osebno komuniciranje: na licu mesta dobim vse informacije ter zaključim posel
- b. ne zaupam sodobni tehniki zaradi varnosti podatkov
- c. zaradi navade
- d. nimam doma ustrezne tehnologije za druge poti
- e. prisegam na osebni pristop
- f. prijazno osebje

12. Kolikšna je verjetnost, da boste v roku pol leta zamenjali vašo glavno banko?

1 2 3 4 5
ni verjetno komaj verjetno malo verjetno verjetno zelo verjetno

Splošni podatki:

Spol: M Ž

Starost: _____

Končana stopnja izobrazbe: _____

Hvala za sodelovanje!