

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V BANKI X Z MODELOM
ODPRTE POSLOVALNICE IN AKTIVNEGA PRISTOPA DO
STRANK**

Kandidatka: Ksenija Sotrell
Študentka izrednega študija
Številka indeksa: 11190122057
Program: Komercialist
Mentor: Zlatko Mihaljčič

Maribor, februar 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Ksenija Sotrell, št. indeksa 11190122057, sem avtorica diplomskega dela z naslovom ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V BANKI X Z MODELOM ODPRTE POSLOVALNICE IN AKTIVNEGA PRISTOPA DO STRANK,

ki sem jo napisala pod mentorstvom g. 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, februar 2012

.....
podpis:

ZAHVALA

Hvala ravnateljici mag. Mirjani Ivanuša – Bezjak, ki me je ves čas študija podpirala, spodbujala, prisluhnila mojim težavam, pomislekom in prav njej sem hvaležna za vztrajnost, da z mojo diplomo zaključujem del moje življenjske poti.

Zahvaljujem se mentorju g. Zlatku Mihaljčiču za vso strokovno pomoč, napotke, usmeritve in predvsem za potrpežljivost pri nastajanju moje diplomske naloge.

Zahvaljujem se Tjaši Kvas za spodbudo in pomoč pri ustvarjanju diplomske naloge in njeni sestri Maši Gagič, ki je ponudila pomoč in lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvala mojim sodelavcem Jožici, Lovru, Sašu, Matjažu, Tatjani, Danici in Božu, ki so z menoj delili »šolske klopi« ali mi na drug način pomagali in omogočili, da sem z resnostjo pristopila k šolanju in da so mi pokazali pot, da je izobrazba velikega pomena in bogastvo vsakega posameznika.

Iz srca se zahvaljujem svojemu možu in hčeri, ki sta me spodbujala, nesebično pomagala in verjela v to, da bom uspešno zaključila šolanje, kljub vzponom in padcem, ki so se pojavljali v času mojega šolanja. Brez njune podpore in tudi »družinskega« odrekanja moje diplome ne bi bilo.

POVZETEK

Kvaliteto storitev v bančnem prostoru ustvarjamo ljudje in prav ti so odločilnega pomena pri gradnji človeškega odnosa do strank, ki se prične prav z aktivnim pristopom v odprtih poslovalnicah in se konča takrat, ko stranka zadovoljna zapusti banko ob misli »Bilo je odlično, sem se bom še vrnila«.

Prav v tem kriznem času je uspešnost podjetja še kako pomembna, saj na eni strani daje zaposlenim varnost, na drugi strani pa strankam zaupanje in varnost njenih naložb.

Hitro prilagajanje nenehnim spremembam, doseganje ciljev in uspeh, so vodilo vsakega podjetja, vendar pri tem velikokrat pozabimo na zaposlene in njihovo zadovoljstvo glede vpeljanih sprememb.

Model odprte poslovalnice s sodobnim pristopom in individualno obravnavo je prednost banke in je lahko uspešno le z zadovoljnimi zaposlenimi, ki v teh prostorih delajo. Pomembno je doseči, da zaposleni sprejmejo delovno okolje kot del sebe s pogledom v prihodnost in v gradnji dolgoročnega partnerstva s strankami.

Standardi kvalitete storitev z aktivnim pristopom in zadovoljni zaposleni so pomembni dejavniki za ohranjanje strankine zvestobe, pridobivanje novih strank in s tem povečanje dolgoročnih partnerstev, s katerimi podjetje dosega profitabilnost in uspeh podjetja.

Ključne besede: odprta poslovalnica, kakovost storitev, zaposleni, zadovoljstvo, standardi, stranke.

ABSTRACT

BANK EMPLOYEE SATISFACTION IN OPEN STYLE BRANCH AND ACTIVE APPROACH TOWARD CLIENTS

The quality of banking services is created by the people who are of critical importance when it comes to establishing relationships with clients. This process begins with an employee actively approaching the client in open-style branch offices and ends with a happy client leaving the bank saying “This was great. I shall definitely come back again.”

In the current times of crisis, a company’s success is of even greater importance; on one hand, it provides job security for the employees, and on the other it guarantees clients’ trust and safe investments.

Rapid adaptation to constant changes, the attainment of set objectives and overall success inspire all companies, but in this process they often forget about their employees and their satisfaction with the implemented changes.

Open-style branch offices, combining a progressive approach with individual treatment, have clear advantages over conventional offices; but they cannot be successful if the employees don’t accept such working environment and if they don’t recognize its value in building a long term partnership with clients.

Service quality standards combined with an active approach toward clients and employee satisfaction are important factors influencing loyalty of the existing clients and the acquisition of new ones. They also contribute to long-term partnerships with clients and thus to company’s overall profitability and business success.

Keywords: open branch, Quality service, employee's, satisfaction, Standard's, Customer's,

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	7
1.1	Opredelitev področja in opis problema	8
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela	8
1.3	Predpostavke in omejitve	9
1.4	Predvidene metode raziskovanja.....	10
2	BANČNE STORITVE	11
2.1	Opredelitev bančnih storitev	11
2.2	Lastnosti bančnih storitev.....	12
2.3	Specifičnost bančnih storitev	13
2.4	Standardi kakovosti bančnih storitev in prodajni proces v X banki.....	13
2.5	Vpeljava standardov kakovosti storitev	16
2.6	Merjenje standardov doseganja večje kakovosti storitev in s tem povečanje prodaje	16
3	NAMEN IN CILJ ODPRTE POSLOVALNICE TER VPLIV NA ZAPOSLENE ...	18
3.1	Dejavniki prodajnega okolja	18
3.2	Dejavniki prodajnega osebja	20
3.3	Koncept odprtih poslovalnic	21
3.4	Opremljenost in ureditev poslovalnic	23
3.5	Vpliv zaposlenih na pozitiven pristop do nove ureditve poslovalnic.....	24
4	RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI X BANKE.....	27
4.1	Priprava raziskave	27
4.2	Zbiranje podatkov	27
4.3	Rezultati raziskave	28
4.4	Preverjanje hipotez	43
5	ZAKLJUČNE MISLI IN KRITIČNI POGLED.....	44
6	LITERATURA in viri	46
6.1	Literatura	46
6.2	Viri	46
6.3	Internetni viri.....	47
7	PRILOGA.....	48

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število in strukturni odstotek anketiranih zaposlenih X banke glede na spol	28
Tabela 2: Število in strukturni odstotek anketiranih zaposlenih X banke glede na starost	28
Tabela 3: Kaj je zaposlenim v odprti poslovalnici najbolj všeč	29
Tabela 4: Zadovoljstvo zaposlenih z aktivnim pristopom do stranke glede na starost zaposlenega	30
Tabela 5: Kakšno je povprečje ocen koncepta odprte poslovalnice in kako so zaposleni sprejeli standarde takšnega načina dela	31
Tabela 6: Prednosti in zadovoljstvo pri trženju v odprti poslovalnici	33
Tabela 7: Število tedenskih kratkih sestankov	34
Tabela 8: Teme sestankov o katerih se pogovarjajo velikokrat ali skoraj nikoli	35
Tabela 9: Kako pomembne so navedene teme zaposlenim, o katerih bi se bilo vredno pogovarjati	36
Tabela 10: Zadovoljstvo zaposlenih s standardi odprte poslovalnice	38
Tabela 11: Aktiven pristop do stranke v prostoru Meeter greeter	39
Tabela 12: Nagovor stranki ob sprejemu	39
Tabela 13: Zadovoljstvo z individualnimi delovnimi mesti	40
Tabela 14: Hoja s stranko do določenega delovnega mesta	40
Tabela 15: Uporaba različnih con v poslovalnici	41
Tabela 16: Spremljevanje stranke do izhoda	41
Tabela 17: Opredelitev zadovoljstva zaposlenih z drugimi področji v banki	42

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Odstotek anketiranih zaposlenih X banke, glede na čas zaposlitve v banki	29
Graf 2: Na kakšen način zaposleni največkrat pristopijo k stranki	32
Graf 3: Zadovoljstvo s takšnim pristopom do strank	33
Graf 4: Pogostost obravnavanih tem v primerjavi s pomembnostjo z vidika zaposlenih	37

1 UVOD

Svetovna kriza leta 2008 je globoko posegla v gospodarstvo, s tem pa tudi v blaginjo ljudi. Vse več je obupanih, zapuščenih, ogoljufanih ljudi, ki so po dolгих letih pridnega in vestnega dela ostali brez plačila za pošteno opravljeno delo, službe, ki jim je dajala varnost ter denar za preživetje.

Prav v tem kriznem času je uspešnost podjetja še kako pomembna, saj na eni strani daje zaposlenim varnost, na drugi strani pa strankam zaupanje in varnost njenih naložb. Vse več se ljudje sprašujemo: »Kaj potrebuje podjetje za uspeh? Kakšen vpliv imajo zaposleni na uspeh podjetja? Kako doseči večjo učinkovitost v podjetju?«.

Podjetje je velika družina, ki jo tvorimo ljudje. Vsi imamo željo po osnovnih bioloških potrebah, kot so hrana, pijača, spanje ...

Imamo želje po udobju, uspehu, sreči, zadovoljstvu ...

Živimo v družbi in okolju nenehnih sprememb in nihče se ne vpraša, ali smo spremembe sprejeli, ali smo srečni, zadovoljni ... Spremembe se uvajajo samoumevno in tako, da jih moramo sprejeti. V družini pa se velikokrat vprašamo, kako doseči srečo in zadovoljstvo svoje družine in ljudi okrog nas, kako osrečiti partnerja, kako zagotoviti srečo in razumevanje svojih otrok ter kako biti sam zadovoljen v krogu družine, kjer se spremembe nenehno dogajajo.

Diplomsko nalogo bom vezala na zaposlene X banke, ki je leta 2005 pričela z uvajanjem sprememb v postavitvah poslovalnice, v opremi poslovalnice ter s standardi pristopa do strank, kakor obravnave stranke v takšnih poslovalnicah. Koncept je X banka poimenovala »odprte poslovalnice«. Najpomembnejše pri delovanju odprte poslovalnice, poleg doseženih ciljev banke, so zaposleni, ki vsakodnevno delajo v odprti poslovalnici. Namen je doseči tako zadovoljstvo samega sebe kot zadovoljstvo in kvaliteto storitev našim strankam, kar na koncu tvori uspeh vsake banke. V letih od 2007 je X banka prenovila 10 od 13 standardnih poslovalnic v model »odprte poslovalnice« ter odprla 2 novi odprti poslovalnici.

Uporabljala bom vire iz različnih bančnih publikacij, internih gradiv, priročnikov, saj kot interni trener X banke izobražujem zaposlene za delo v odprtih poslovalnicah, prav tako pa spremljam delo posameznikov v teh poslovalnicah, kakor doseganje ciljev poslovalnic.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Temelj za povečanje in izboljšanje trženja bančnih in nebančnih storitev, ki jih opravljamo banke, mora biti usmerjeno v večje zadovoljstvo zaposlenih in strank, kar lahko dosežemo z individualno usmeritvijo v stranke in z individualnim pristopom vsakemu posamezniku ter boljšo in celovitejšo obojestransko komunikacijo. Individualni pristop, sproščujoče okolje, vprašanja, odgovori so načini, da spoznamo svojega sogovornika in se na nevsiljiv način letemu približamo. Gradimo zaupanje, spoštovanje in na tak način nam je stranka pripravljena povedati več. Pove nam potrebe, želje, pričakovanja, načrte za prihodnost ... Naloga zaposlenega pa je, da stranki predstavi rešitve, ki bodo zadovoljile njene potrebe oziroma dodalo še večjo vrednost – zaupanje, pripravljenost pomagati, spoštovanje, njeno pomembnost in navsezadnje ji s tem dajemo občutek, da smo zanjo naredili nekaj več.

V svoji diplomski nalogi bom poskušala poiskati namen učinkovitega delovanja odprtih poslovalnic, ugotoviti dejavnike in pomembnost prodajnega okolja in prodajnega osebja pri delovanju odprte poslovalnice, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kajti prav ljudje so tisti, ki dajejo zadovoljstvo naprej – našim strankam.

Zadovoljstvo zaposlenih z modelom odprtih poslovalnicah je pomemben dejavnik, saj proces dela v takšni poslovalnici morajo zaposleni poznati in ga sprejeti kot del sebe s pogledom v prihodnost in v gradnji dolgoročnega partnerstva s strankami. Odprte poslovalnice in zadovoljni zaposleni v delovnem okolju so pomemben dejavnik za ohranjanje strankine zvestobe, pridobitvi novih zadovoljnih strank in s tem povečanju dolgoročnih partnerstev, s katerimi poslovalnice dosegajo profitabilnost in s tem cilj vsakega lastnika. Osredotočila se bom le na poslovalnice X banke.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Slovenski trg je majhen, saj šteje le 2 mio ljudi, pa vendar so v njem poiskale tržno nišo tuje banke, ki svoje poslovanje temeljijo predvsem na individualnem pristopu do strank, ugotavljajo njihove finančne potrebe ter podajo nasvet oziroma možnosti za izpolnitev želja. Po osamosvojitvi Slovenije leta 1991 se je število tujih bank povečalo, skupna monetarna politika in uvedba evra, postopno uvajanje sistema SEPA pa daje vse več možnosti izbrati si banko, ki bo zadovoljila še tako zahtevno stranko tudi preko naših slovenskih meja – torej v državah evropske unije.

Namen diplomske naloge bo predvsem ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s konceptom delovanja odprte poslovalnice, upoštevanja standardov kvalitete storitev pri sprejemu stranke, zadovoljstvo z opremljenostjo odprte poslovalnice, usposobljenost zaposlenih za trženje celotne palete storitev, ter ugotoviti pomanjkljivosti oziroma želje zaposlenih za bolj učinkovito delo, ki vplivajo tudi na zadovoljstvo strank, ne le s ceno neke storitve, ampak z dodano vrednostjo predvsem z vidika zaupanja, spoštovanja, pomembnosti stranke.

Cilj diplomskega dela je anketa med zaposlenimi 12 poslovalnic X banke, ki so razpršene po večjih slovenskih mestih oziroma regijah.

Trditve, ki jih bom z rezultati potrdila ali zavrnila, izhajajo predvsem iz delovnih izkušenj zaposlenih, njihovemu načinu delovanja v bančnem okolju, sprejemanju postavljenih sprememb in na temelju standardov kvalitete storitev, ki opredeljujejo načine komunikacije s stranko.

1.3 Predpostavke in omejitve

Vsak človek, pa naj si bo še tako prilagodljiv, ima svoja pričakovanja, videnja in načine kako doseči cilj. Nekdo sprejme spremembe brez ugovarjanja in s pozitivnim pristopom, nekdo potrebuje nekaj več časa, nekdo se nauči in v tem sicer ne uživa, nekdo pa sprememb ne more sprejeti, ker v njih ne vidi prednosti ali dodane vrednosti.

Oblikovala sem 3 hipoteze, in sicer na osnovi prebrane interne literature, priročnikov za izobraževanje zaposlenih za koncept odprtih poslovalnic, internih raziskav X banke, raziskave zadovoljstva med tujimi bankami 2008 ter lastnega srečevanja s težavami, pomisleki zaposlenih, strankinih povratnih informacij ob uvedbi novih prenovljenih poslovalnic po konceptu odprtih poslovalnic.

Hipoteza 1: Sprejem standardov X banke in način pristopa k delu v odprtih poslovalnicah je pomemben dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih.

Hipoteza 2: Primeren sprejem stranke z nagovorom je ključnega pomena, kajti stranki daje občutek, da bo prejela dobro storitev.

Hipoteza 3: Kvalitetna obojestranska komunikacija med sodelavci in z nadrejenimi je odločilen dejavnik za pozitiven pristop do dela ter učinkovitost prodaje v odprtih poslovalnicah.

Pri pripravi diplomske naloge sem zaznala naslednje omejitve:

- omejila se bom na način bančnega poslovanja X banke v skladu s filozofijo, ki deluje v vseh njenih bankah zunaj slovenskih meja,
- vključila bom samo pridobljene podatke zaposlenih X banke,
- omejila se bom le na sprejem koncepta odprtih poslovalnic in komunikacije med zaposlenimi v poslovalnicah X banke.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Izbrala sem anketiranje zaposlenih v poslovalnicah, ki poslujejo po konceptu odprte poslovalnice. Anketo bom izvajala na način posredovanja ankete z interno pošto banke na vodje poslovnih enot, ki bodo vprašalnike razdelili med zaposlene in poskrbeli, da bo vsak zase izpolnil vprašalnik, ga dal v zaprto kuverto in nato skupaj vse kuverte posredoval z interno pošto. V nekaj primerih bom anketo v poslovalnicah izročila zaposlenim sama, saj je moja naloga biti nenehno v mreži poslovalnic, z namenom spremljanja prodajnega osebja tako v »obnašanju« kot trženju. Na tak način bom kot njihov segmentni vodja zagotovila anonimnost zaposlenih, ki bo omejeno na poslovalnico.

Pridobila bom podatke vseh 12 poslovalnic ter raziskala zadovoljstvo zaposlenih s konceptom odprte poslovalnice po poslovalnicah in ugotovila prednosti ter pomanjkljivosti zaposlenih v vlogi posredovalca kvalitetne storitve.

Vzorčenje bom naredila na osnovi ciljne populacije zaposlenih X banke na celotnem območju Slovenije. Vzorec bo sestavljalo cca. 50 vzorčnih enot.

Pri obdelavi podatkov bom uporabila tudi statistične metode (spol, starost, delovna doba na delovnem mestu svetovalca v banki).

2 BANČNE STORITVE

2.1 *Opredelitev bančnih storitev*

Že v srednjem veku se pojavi italijanska beseda »banca« ali »banco«, kar pomeni miza. Na njej so imeli menjalci svoj denar ter opravljali menjalne posle. Na tak način se je beseda »banka« v razvoju bančništva obdržala vse do današnjih dni. (Bobek, 1995, 19).

Ljudje največkrat svoje želje in potrebe zadovoljujemo z izdelki in storitvami. Pomen fizičnih izdelkov ni v tem, da jih imamo, ampak je pomembno, kaj nam ti izdelki ponujajo. Stanovanja nimamo zato, ker je lepo in urejeno, ampak zato, da v njem živimo. Pogosto pa so fizični izdelki le sredstvo, da pridemo do storitev.

Kotler (1996, 464) navaja, da je storitev »dejanje ali delovanje«, ki ga ena stran ponudi drugi strani in je po svoji naravi neotipljiva in ni posedovanje česar koli.

Bančne storitve so del širše palete finančnih storitev in v sodobnem času se banke vse bolj poslužujejo paketne ponudbe, kar za »kupce« pomeni, več storitev zajetih v eno ceno. Ob paleti finančnih storitev pa so bančne storitve tudi zavarovalništvo, investicijska dejavnost, borze in borznoposredniška dejavnost, franšizing, lizing, družbe za izdajo kreditnih kartic in podobno. (Median, 1997, 1).

Bančne teorije razvrščajo bančne storitve v primarne in sekundarne storitve.

Med primarne bančne storitve uvrščamo:

- ⇒ kreditne storitve, med katere štejemo vse vrste in oblike kreditov,
- ⇒ naložbene storitve, kamor uvrščamo sprejemanje denarnih in kapitalskih naložb v različnih oblikah,
- ⇒ specifične bančne storitve kot so leasing in factoring,
- ⇒ druge bančne storitve kot so posredovanje zavarovalniških storitev v povezavi z zavarovalnicami, finančna in davčna svetovanja, gospodarske analize, preverjanje bonitete ipd.

Med sekundarne bančne storitve uvrščamo:

⇒ lastne storitve kot so emisija vrednostnih papirjev v svojem imenu in za svoj račun, špekulacije z vrednostnimi papirji v svojem imenu in za svoj račun, lastne finančne transakcije ipd.

⇒ mednarodne storitve, ki se izvajajo na trgu in delujejo izključno med bankami.

(Bobek, 1999, 130)

2.2 Lastnosti bančnih storitev

Kadar govorimo o lastnostih bančnih storitev, mislimo predvsem na naslednje specifične značilnosti, ki jih ločijo od ostalih storitev. Značilnosti so (Miš Svoljšak, 1997, 9):

⇒ **Neopredmetenost** – so nevidne, ni jih možno okusiti in občutiti, preden jih kupimo. O kakovosti lahko sklepamo na osnovi občutkov, ki ga ustvarijo ljudje, prostor, oprema, simboli, cena, gradivo, prospekti. Pri finančnih storitvah je prav prodajno osebje tisto, ki da kupcu vtise o storitvi s poudarkom na izpostavitvi prednosti in koristi, ki jih bo kupec imel od nje.

⇒ **Neločljivost** – finančne storitve se praviloma naredijo in porabijo hkrati. Vpliv prodajnega osebja v komunikaciji s kupcem je odločilnega pomena za izid, zato je potrebno najti čas za izvedbo storitve. Pomembno je zadovoljiti potrebo stranke takrat, ko le-to potrebuje in ne takrat, ko je zanjo že prepozno.

⇒ **Spremenljivost** – potrebe kupcev in vedno večja pričakovanja strank, finančne institucije vodijo v nenehne spremembe storitev. Storitve se hitro spreminjajo, saj je odvisno od tega kdo jih izvaja, kje in kdaj. Storitev prodajnega osebja je lahko posredovana na različne načine, kakor smo si različni ljudje. Pomembno je, da finančne institucije naredijo tri korake k nadzoru kakovosti:

- vlaganja v dobre kadre ter skrb za njihovo nenehno usposabljanje,
- poenotenje poteka storitev v organizaciji,
- spremljanje zadovoljstva strank,

⇒ **Minljivost** – finančnih storitev ni mogoče hraniti in prav zaradi te lastnosti je težko uskladiti ponudbo in povpraševanje, kajti finančnih storitev ni mogoče skladiščiti za čase, ko bo povpraševanje večje.

⇒ **Visoko individualizirani sistem trženja** – storitve izvaja vedno posameznik in prav on je odgovoren za zadovoljevanje strankinih potreb.

- ⇒ **Pomanjkanje posebnih značilnosti** – finančne storitve med bankami so si zelo podobne, razlikujejo se le pogoji, cena, obrestne mere. Prav zaradi tega je tržna strategija bank in iskanje določenih dodanih vrednosti storitvam še kako pomembna.
- ⇒ **Rast prodaje mora biti usklajena s tveganostjo** – finančna institucija s prodajo svojih storitev, predvsem pri kreditiranju in investiranju, povečuje tveganja. Finančna institucija ne sme tržiti za vsako ceno in mora usklajevati rast prodaje s tveganostjo.
- ⇒ **Zaupnost** – odgovornost vsake finančne institucije je, da skrbi za zaupnost podatkov svojih strank.

2.3 Specifičnost bančnih storitev

Banke kot ponudnice bančnih storitev uporabljajo enostavne in sestavljene bančne storitve. (Križaj, 1999, 19)

Enostavne bančne storitve so storitve, ki se izvedejo z enkratnim poslovnim dogodkom. Med te uvrščamo: plačilni nalog, nakup in prodaja deviz, nakup vrednostnih papirjev, nakazilo v tujino, ipd.

Sestavljene bančne storitve pa so tiste storitve, ki se uresničujejo z dvema ali več transakcijami, v strnjem časovnem zaporedju. Med sestavljene bančne storitve se štejejo vezani depoziti, potrošniško in hipotekarno kreditiranje, transakcijski račun, elektronska banka, razne oblike varčevanj, trajni nalogi in direktne bremenitve, ipd.

Vsekakor je pomen in cilj prodaje bančnih storitev ta, da stranke, ki opravljajo enostavne bančne storitve, le-te ne koristijo in opravijo le enkrat. Prav na osnovi pozitivnih izkušenj in zadovoljstva strank z opravljenimi storitvami in prodajnim osebjem si banke pridobivajo zaupanje strank, s čimer povečujejo tako število strank kot število opravljenih storitev. Pri vsem tem je najpomembnejša prav vloga prodajnega osebja, da skozi lastno zadovoljstvo in prodajni proces strankam prikaže lastnosti bančnih storitev kot prednost in nekaj dobrega prav za njo.

2.4 Standardi kakovosti bančnih storitev in prodajni proces v X banki

Zavedanje bank, da je kakovost storitev ena ključnih strateških orodij, je vedno bolj prisotna. Pri finančnih storitvah tako najdemo dva vidika kakovosti: (Miš Svoltšak, 2000, 12)

- ⇒ **Tehnološki vidik** – informacijska podpora, organiziranost banke, organizacija delovnih procesov, obsegi in tok dokumentov, ipd.

⇒ **Funkcijski vidik** – zajema predvsem »mehke« dejavnike poslovanja banke in sicer: interna komunikacija med zaposlenimi, poslovni odnos in komunikacija do zaposlenih in strank, ravnanje z odnosi do strank, prijaznost in zunanja podoba zaposlenih, urejenost poslovalnic, dostopnost poslovalnic, ponudba alternativnih prodajnih poti, ipd.

Prepričanje, da je za uspešnost banke potrebno oboje je v X banki vidik, katerega se banka zaveda in je zapisan tudi v strategiji banke. Vlaganje v tehnološki vidik je proces nenehnega spreminjanja in prilagajanja ter skrajševanje procesov, posodabljanje procesov na način racionalizacij, kar pripelje do večje učinkovitosti informacijskega toka, skrajšanja časa od prodaje do izvedbe posla, kar povečuje učinkovitost prodaje, na drugi strani pa zmanjšuje stroške dela. Slednje pomeni, da glede na povečanje poslov ni potrebno dodatno zaposlovanje, zmanjšuje stroške pisarniškega materiala (elektronsko arhiviranje brez kopij).

Da bi stranke prejele enako kakovostno storitev, kadarkoli in kjerkoli obiskujejo poslovalnice X banke in ne glede kakšno storitev si želijo opraviti, je banka uvedla standarde za doseganje »Popolne kvalitete storitev« ter opredelila določena področja - dimenzije za vso prodajno osebje.

Ker gre za banko, ki posluje s poslovalnicami tudi v vzhodni in centralni Evropi, so standardi enotni za vse X banke ne glede v kateri državi poslujejo, spremenjena oziroma prilagojena so le nekatera področja, ki so lokalne narave ali prilagojena glede na zahteve centralnih bank držav.

X banka opredeljuje »Popolno kvaliteto storitev« kot način, kako doseči dobičkonosno poslovanje in dvigniti raven poslovanja nad konkurenco.

Standardi »Popolne kvalitete storitev« je X banka oblikovala na osnovi strankinih pričakovanj in se osredotočila na tri glavna:

⇒ **Učinkovitost** – predstavlja predvsem hitrost opravljene storitve, točno in dosledno izvajanje servisa ter prodaje storitev.

⇒ **Nasvet** – stranke pričakujejo profesionalen in proaktiven nasvet, ki je lahko razumljiv.

⇒ **Ljubeznivost** – prijaznost osebja, ustrežljivost, osebna zavzetost.

Vsekakor so glavna pričakovanja strank osnova za doseganje zadovoljstva strank, vendar so odločilen faktor pri poslovanju in lojalnosti strank nekatera področja, ki so za strankino dolgoročno partnerstvo pomembna, kajti le prijaznost, nasvet in ljubeznivost so premalo, da bi stranko dolgoročno prepričali, da je X banka »najboljša«. (Interno gradivo x banke – A.)

Identificirana področja, s katerimi lahko X banka pojasni pričakovanja strank so:

- ⇒ **Dostopnost** – čas, ki je porabljen čakajoč na postrežbo.
- ⇒ **Hitrost storitve** – čas, potreben za obdelavo transakcije – prodajo storitve.
- ⇒ **Prodaja in storitve** – uporaba prodajnih in servisnih procesov (interno uveden prodajni in servisni proces).
- ⇒ **Skrb za stranko** – ljubeznivost in sočutje, ki ga pokažemo v medsebojnem odnosu do stranke.
- ⇒ **Strokovnost** – strokovnost v medsebojnem odnosu do stranke ter sodelavcev.
- ⇒ **Preglednost** – propagandni material in informacije so na vidnem mestu v poslovalnicah in jih uporabljamo pri pogovoru s stranko.
- ⇒ **Izgled poslovalnice** – čistost zunanosti in notranosti poslovalnice.

Znotraj vsakega področja se nahajajo določeni standardi, ki definirajo, kaj mora prodajno osebje storiti, da bi zadovoljilo pričakovanja strank.

Prodajno osebje X banke mora razumeti, da je pomembno izpolnjevati servisne standarde, kajti to je eden od načinov doseganja dobičkonosnosti, ki jo prinašajo prav stranke.
(Interno gradivo x banke – B.)

Pri upoštevanju in izpolnjevanju standardov Popolne kakovosti storitev do strank, so v ospredju prav dejavniki občutenja subjektivne kakovosti storitve. (Končina, 1999, 7-8.) Pomeni, da mora biti storitev opravljena v skladu s strankinimi pričakovanji, ki jo stranka meri s svojimi subjektivnimi merili. X banka pri ponujanju in izvajanju storitve strmi k želji, preseči strankina osebna pričakovanja s kakovostno storitvijo in to predvsem v tistih elementih, ki opredeljujejo lastnosti finančne storitve.

Odličnost doseganja kvalitete storitev postaja danes vse bolj pomembna filozofija modernih podjetij, med katere nedvomno sodijo tudi banke. Zadovoljstvo zaposlenih je v Modelu poslovne odličnosti (Total Quality Management – TOM) en izmed pomembnih elementov, zato se bom v nadaljevanju moje naloge usmerila predvsem v področje zadovoljstva zaposlenih za doseg odličnosti v ponujanju storitev strankam. (Panjtar, 1998, 15)

2.5 Vpeljava standardov kakovosti storitev

Vsaka novost, pa naj si bo samo prenova neke storitve, nov proces ali le način kako neko spremembo vpeljati med zaposlene, vnese nemir, odpor ali pa tudi sprejemanje brez ugovaranja, s pozitivnim pristopom. Ljudje smo si različni po osebnostnih lastnostih, zato tudi spremembe sprejemamo na drugačen način.

X banka se je vpeljave standardov lotila hkrati s prenovami poslovalnic v poslovalnice odprtega tipa, kar je imelo na začetku več izzivov, vendar je lažje vpeljati tako nov način dela in prikazati, da so standardi kakovosti storitev v takšnem prostoru pomembni in odločilnega pomena za doseganje povečanja prodaje, profitabilnosti poslovalnice in uspeha banke.

2.6 Merjenje standardov doseganja večje kakovosti storitev in s tem povečanje prodaje

Vsaka stranka je pomembna in prav vsaka mora biti deležna obravnave zaposlenega na učinkovit in ljubezniv način z usmeritvijo v nasvet. Da bi banka pridobivala kontinuirano sliko glede upoštevanja, je uvedla meritve le-teh, z namenom ugotavljanja, kaj prodajno osebje izvaja, na kakšen način izvaja in kaj so tista področja, kjer zaposleni potrebujejo dodatno pomoč, izobraževanja, da bi pristopili k upoštevanju standardov in s tem dosegli tako svoje zadovoljstvo doseganja ciljev, kakor strankam zagotavljali pristop in obravnavo, ki si jo želijo oziroma, da bi čutile pripadnost tej ustanovi.

Meritve se izvajajo z Mystery shopperji, samoocenitvami zaposlenih, in ocenitvami odgovornih oseb, ki obiskujejo poslovalnice. Na tak način zagotovimo različne podatke združene v eno oceno poslovalnice, kar daje banki transparentne podatke.

(Interno gradivo x banke – A.)

Glede na svoje delovno mesto redno obiskujem poslovalnice banke. Velikokrat se pogovarjam s strankami in zaposlenimi ter sprejemam njihova mnenja glede dela, pristopa v različnih poslovalnicah. Ta mnenja potrjujejo rezultate izvedenih meritev.

Podatke meritev največkrat potrjujejo tudi prejete pritožbe in mnenja strank, ki jih v banki skrbno obravnavamo.

3 NAMEN IN CILJ ODPRTE POSLOVALNICE TER VPLIV NA ZAPOSLENE

Banke so v preteklosti delovale na način zaprtih delovnih mest, kjer je bil prisoten le očeški kontakt ter zelo malo komunikacije med stranko ter delavcem. Prav tako so bila specializirana delovna mesta, torej so enostavne storitve opravljali pri enem delavcu, pri drugem so sklepali depozite ter nalagali prihranke, pri tretjem so jemali kredite.

V slovenskem prostoru je pred dvajsetimi leti delovalo 5 bank in nekaj regijskih bank, tako da stranke niso imele veliko možnosti odločati se, kje in kaj bodo kupile in tako so kupovale tam, kamor jih je preusmerjal delodajalec že z odprtjem računa. Banke so imele dovolj strank in poslov in nihče se ni ukvarjal z mislijo pristnejšega pristopa do strank, preureditve poslovalnic, kjer bi strankam ponujali kaj več kot le posel, po katerega je tako in tako prišla sama. Zaposleni smo bili prepuščeni lastni izbiri, kako in na kakšen način se pogovarjati in ali je pogovor sploh potreben? Tudi sama sem bila dobrih 10 let priča takšnemu sistemu, ki ga sicer nisem povzemala, ker mi je delo s strankami prinašalo veselje, sproščenost in občutek, da me imajo stranke rade, saj so se vračale in mi s tem izkazovale zaupanje. Pa vendar je odprtost slovenskega trga po osamosvojitvi spremenilo tudi bančni vidik in z vse večjo konkurenco so se pričele spopadati tudi banke. Tuji bančni sistem je prinesel spremembo v miselnosti bančnikov, ki ne strmijo le h kratkoročnemu dobičku, ampak k ohranitvi obstoječe stranke, z njimi skleniti več poslov in pridobivanje novih strank, kar daje večji potencial prodaje. Prav s tega vidika so banke naredile velik korak predvsem s preureditvami notranjosti poslovalnic, s čimer se želijo približati še tako zahtevnemu kupcu.

3.1 Dejavniki prodajnega okolja

Cilj vsakega podjetja je, da je njegov prostor, ki je namenjen odjemalcem, nekaj enkratnega, nekaj posebnega in da privlači stranke.

Zunanost poslovalnice je vedno simbol, ki izraža in identificira blagovno znamko. Pomembno za stranke je, da videno reklamo, na primer po televiziji, v časopisu takoj identificirajo in prepoznajo kadar so v bližini. Velik pomen pri tem, ali bo stranka stopila v prostor dajejo izložbe, ki morajo biti dejavnosti primerne in vsekakor za stranke privlačne.

Ferkoljeva pravi, da morajo biti izložbe vedno urejene in opazne, kajti tako identificirajo podjetje in ponudbo ter prepričajo stranko, da stopijo v prostor. Vedno morajo predstavljati blago ali storitev in s tem, ko se izložbe spreminjajo in prilagajajo, strankam pokažemo, da

smo sodobni in da sledimo trendom ter jim ponujamo rešitev za njene želje. (www.trgovinska-oprema.si, 10.09.2011)

X banka je v svojo strategijo pozicioniranja poslovalnic uvrstila pomembnost postavitve poslovalnic tako z vidika **vidnosti, lahke dostopnosti** in velikimi okni, ki banki služijo kot izložbe. V teh **izložbah** so aktualni plakati banke, ki strankam povedo, kako do določenega cilja ali pa jim vzbudijo željo, da bi povprašali po nečem kar so v izložbi videli. Prav tako je moč videti v notranjost poslovalnice, kjer prevladujejo urejenost, mirnost, čistost, individualni pristop brez vrst in čakanja drug za drugim.

Prav enake ureditve zunanosti in notranjosti poslovalnic daje banki **večjo prepoznavnost blagovne znamke** in tako vpliva na **strankino zavedanje**, da kjerkoli bo želela opraviti storitev, bo vedno vedela kako je banka označena, opravila bo storitev v enako opremljenih prostorih, z enako ureditvijo prostorov in na enak način, kar je vsekakor namen in cilj banke. Na eni strani banki takšna standardizacija prinaša prihranek časa in znižanje stroškov, ker točno ve kaj potrebuje, na drugi strani pa mora imeti bolj usposobljene in urejene delavce, ki morajo obvladovati celoten odprt prostor.

(Interno gradivo x banke – C.)

Na odjemalčevo nakupno vedenje vpliva tudi notranjost prostora. Tako se odjemalec odziva na splošen videz prostora, vzdušje v njem, razporeditev prostora, opremo...Vzdušje je označeno kot zavestno oblikovanje **prostora** z namenom **vplivanja na odjemalca**, ki ga oblikujemo z različnimi dejavniki kot so **osvetlitvijo, barvami, glasbo in dišavami** z namenom, da bi spodbudili zaznavanje in čustveni odziv strank in tako vplivali na njihovo nakupno vedenje. (Potočnik, 2001, 298 – 307, 377)

Tudi X banka je pri svoji strategiji upoštevala zgoraj navedeno tezo, kajti to je način, s katerim dejansko vplivamo na odjemalca. Strankam dajati občutek varnosti, udobja, zaupanja je način, da lahko v nekaj minutah pridobiš njeno zaupanje za sklenitev »velikega« posla v želji za dolgoročnim partnerstvom.

Vzdušje v poslovalnici ustvarjajo:

- ⇒ **vidna polja**: velikost, oblike, barve, svetloba,
- ⇒ **slišna polja**: glasovi, zvoki, šumi,
- ⇒ **vonjave**: svežina prostora, vonjave,

⇒ **otipljivost**: gladke in mehke površine.

X banka je nekdaj klasične poslovalnice, ki so bile opremljene s klasičnim dolgim prodajnim »pultom«, temnih prostorov, pomanjkljive osvetlitve in zaprtosti, preuredila in preoblikovala poslovalnice na način, da kljub majhnemu prostoru poslovalnice dajejo dober občutek s svetlostjo prostora in barvo sten, ki so svetlo rumene barve in s tem povečajo prostor, svetlo barvo pohištva, različnosti talnih površin. Majhna okna v notranjosti je nadomestila z velikimi plakati, ki dajejo občutek izložbe, pred banko pa namestila velik pano, ki sicer ne nadomesti privlačnih izložb, stranka pa znak prepozna in ve, da se banka nahaja v neposredni bližini.

3.2 Dejavniki prodajnega osebja

Kakovost storitev je pomembna, ni pa edini dejavnik, ki vpliva na porabnikovo zadovoljstvo, saj ima prav **prodajno osebje velik vpliv** na celotno zadovoljstvo z nakupom (Goff et al., 1997, 173).

Pri prodaji storitve kupec vedno (razen pri internetni prodaji) pride v stik s prodajnim osebjem, kar imenujemo osebna prodaja, ki je definirana kot osebna komunikacija. Namen prodaje je **prepričati** potencialnega kupca, da kupi izdelek, storitev, idejo ali karkoli, kar bo zadovoljilo kupčevo potrebo (Futrell, 2001, 64).

V današnjem nenehnem konkurenčnem boju je prav **delavec odločilen** faktor za **uspeh** nekega podjetja. Prav on odloča o tem, ali bo stranka zadovoljna, ali bo zvesta stranka ostala stranka in ali se stranka nikoli več ne bo vrnila.

Torej, kaj potrebuje prodajno osebje?

Če pogledamo strukturo osebnosti, poznamo štiri osnovna področja:

- ⇒ **Temperament**: je način vedenja in čustvovanja, ki se prilagajajo situaciji. Je prirojen.
 - ⇒ **Značaj ali karakter**: je največkrat privzgojen in obsega reagiranje v določeni situaciji kot so iskrenost, poštenost, odgovornost.
 - ⇒ **Sposobnosti**: so zmožnosti za določene dosežke kot so inteligentnost, ustvarjalnost, praktičnost...Poznamo gibalne sposobnosti, čutno-zaznavne in umske sposobnosti. V določeni meri so sposobnosti prirojene, vendar se oblikujejo pod vplivom okolja v katerem oseba živi in na osnovi samodejavnosti.
 - ⇒ **Telesne lastnosti**: so fizične lastnosti posameznika, kot so višina, teža, barva oči in las. So delno prirojene, vendar jih deloma oblikuje okolje ter tudi samodejavnost.
- (Mihaljčič, 2006, 53)

V času začetnih izobraževanj v X banki prodajno osebje oblikuje svojega »**odličnega prodajalca**«, kjer se dejansko povezujejo štiri osnovna področja osebnosti, ki jih v banki poimenujejo osebnostne lastnosti prodajalca. Banka je identificirala področja, kaj si stranke ob prodaji storitve ali opravljanju storitev želijo z vidika osebnega pristopa. Skozi skupinsko delo prodajno osebje z vidika stranke poišče tiste sposobnosti, lastnosti, značaj in temperament, ki si ga kot stranke želimo, na drugi strani pa je to obljuba, da bodo zaposleni pri svojem delu uporabljali osebnostne lastnosti ali naredili vse, da bi se »izoblikovali« ali »priučili« na področjih, ki niso izražena.

Nabor osebnostnih lastnosti, ki jih potrebuje odličen prodajalec X banke, da bi strankam zagotovil:

⇒ **Učinkovitost:** *hiter, natančen, umirjen, razumen, točen, odgovoren, ažuren, sproščen, strokoven, fleksibilen, spreten...*

⇒ **Prijaznost:** *pozitivna mimika, glas, čustvovanje, urejen, očesni kontakt, prilagodljiv, razumen, prizadevanje za ohranitev dolgoročnih odnosov s strankami...*

⇒ **Nasvet:** *razumljiv govor, iskrenost, poštenost, empatija, pozitiven, dober poslušalec, usmerjen v prodajo ...*

3.3 Koncept odprtih poslovalnic

Glede na prodajno strategijo se vzporedno razvijajo direktne in elektronske prodajne poti, ki so posledica povpraševanja strank in cenovne učinkovitosti. Na eni strani stranke v tem času in s tem tempom zelo rade sežemo po elektronski prodajni poti, saj nakupe največkrat opravimo s plačilnimi karticami kar na licu mesta, storitve in produkte plačujemo preko elektronske banke, gotovino dvigujemo na bankomatih, iščemo osebe, ki nam storitve nudijo na domu. Vendar pa ob vsem tem, kar nam ponujajo preko elektronskih prodajnih poti, stranke še vedno rade vidimo zgradbe, podjetje, prostor, ker na tak način čutimo varnost, pridobimo zaupanje in se čutimo »pripadni« nečemu. Torej je tudi za banke prostor, kamor prihajajo stranke zelo pomemben, pa ne le z vidika stranke, tudi z vidika zaposlenih.

Z namenom zadovoljiti in prepričati stranke k odlični storitvi in dati tudi zaposlenim možnost se dokazati, je X banka uvedla koncept odprtih poslovalnic.

Največkrat so poslovalnice pozicionirane v prostoru urbanih naselij, na ulicah in se na tak način dopolnjujejo z ostalo ponudbo v nekem okolju kot so lokali, trgovine, parfumerije, lekarne ...

Kaj so zahteve banke pri konceptu odprtih poslovalnic?

- ⇒ **Odsev znamke** (zunanji izgled, označbe, prepoznavnost, čistost).
- ⇒ **Prodajalna, ki ujame pogled** (vabljuje izložbe, urejenost).
- ⇒ **Odprta, vabljiva in prilagodljiva oblika** (odprtost, svetloba ...).
- ⇒ **Na visoko prometnih mestih** (velik pretok ljudi).
- ⇒ **Koncept področij** (različne cone, kjer se obravnavajo stranke).

Odprtost poslovalnice, svetloba, čistost in urejenost morajo dati stranki takoj občutek prijetnosti, in vzpodbuditi željo po nečem.

In prav tukaj se prične koncept odprte poslovalnice.

Koncept odprtih poslovalnic je prilagojen poslovanju banke, ob enem pa je koncept, ki ga uporabljajo velike trgovske znamke kot so Benetton, Armani, Gucci ...

Pločnik, po katerem hodijo stranke in velike izložbe, ki so opazne in strankam vzamejo »dih« ter vzbudijo željo po izpolnitvi nečesa, dajo banki možnost, da stranka na najbolj enostaven način vstopi v prostor, ki je nekakšen podaljšek pločnika, kar banka nakaže s kamnito sivo površino – podaljšek pločnika, kar banka označuje kot:

- ⇒ **Samopostrežna cona;**

opremljena z bankomatom, možnost avtomatov za plačila, vplačila in dvige večjih vrednosti. Dostopna 24 ur tako komitentom kot ne komitentom banke. Iz te cone se vidi notranjost poslovalnice in s tem lahko privablja potencialne stranke. Prvi vstop v notranjost poslovalnice je tako imenovani:

- ⇒ **»Meeter Greeter«;**

je točka aktivnega pristopa do stranke; tukaj se srečata stranka in delavec banke. V večini držav, kjer posluje X banka, je to prostor »receptorja«, ki stranko nagovori ter jo usmeri v različne cone glede na želje in potrebe stranke.

V banki X je to točka, kjer mora stranki biti naklonjen pogled, pozdrav ter nagovor: »Kako vam lahko pomagam? Kaj lahko storim za vas?«

Glede na strankine želje in potrebe zaposleni poslovalnice stranko usmeri oziroma ji pokaže pot do izbranega delovnega mesta:

⇒ ***Hitra cona;***

je cona blizu vrat, do katere je možen hiter dostop. Opravljajo se enostavnejše, hitre transakcije. Izvajajo se stoje. Iz tega mesta ima stranka razgled na vso poslovalnico, kar ji ponovno vzbudi občutek, da bi tudi sama želela biti deležna sedečega svetovanja.

V hitri coni se nahaja še prostor:

⇒ ***oglaševalska cona*** - pano, kjer so brošure bančnih storitev in produktov, obrestne mere ter pogoji, ki se morajo nahajati na vidnem mestu poslovalnic, kot to opredeljujejo zakoni.

⇒ ***čakalna cona ali čakalnica*** - opremljena z udobnimi stoli, mizico, avtomatom za vodo, ponekod tudi otroškim koticom in daje stranki možnost sproščenega čakanja na storitev.

Kadar stranka na Meeter Greterju izrazi željo po produktu, ali skozi cross sell v hitri coni dobimo dovoljenje za svetovanje določene storitve ali produkta, le-to pospremimo na:

⇒ ***Odprta svetovalna cona;***

so udobna sedeča svetovalna mesta za opravljanje prodajnega procesa, svetovanja, prodaje storitev in bančnih produktov. Med svetovalnimi mesti je pregradna stena, ki strankam daje večjo individualnost.

⇒ ***Zaprta svetovalna cona;***

so zaprta, udobna svetovalna mesta, namenjena strankam za zahtevnejša svetovanja. Strankam, ki želijo večjo individualnost, strankam za večje finančne transakcije, prav tako pa strankam, ki so jezne in razburjene – pritožbe in reklamacije.

⇒ ***Zaprta svetovalna cona »Premium strank«;***

je prostor, ki je namenjen le članom »Premium kluba«. Dostopno le po predhodnem dogovoru. Nudi stranki individualnost, zaupnost, varnost in skrb za finance s strani le »osebnega bančnika«. (Interno gradivo x banke – D.)

3.4 Opremljenost in ureditev poslovalnic

X banka poleg odprte poslovalnice še vedno uporablja »klasične poslovalnice«, ki jih želi preurediti v koncept odprte poslovalnice. Zadržki, zakaj teh poslovalnic banka še ni prenovila, so predvsem notranjost prostora, ki je neprimeren za upoštevanje koncepta odprte poslovalnice, prostor in stavba sta pod kulturno dediščino in se ju ne sme spreminjati, ne

notranjosti ne zunanosti. Poslovalnice so pozicijsko in strateško pomembne, zato je želja preselitev, vendar v dosegi 100 m od trenutne lokacije, kar je trenutno nedosegljivo.

Pri opremljenosti in ureditvi poslovalnic govorimo o vabljivem prostoru, ki odseva svetlobo, prostornost in odprtost; in prav opremljenost in ureditev le-teh predstavlja sodobni bančni sistem, ki si ga želijo stranke. Je prostor, ki ga morajo sprejeti zaposleni in ki daje prav tem spodbudo in možnost doseči cilje. (www.ipsos.si, 03.09.2011)

Tudi opremljenost in ureditev je standardizirana in za stranke pomeni prepoznavnost, domačnost in točno vedo, kako in na kakšen način morajo biti sprejete ter obravnavane.

Poslovalnice so opremljene na način treh talnih barv, in sicer sivega kamna, ki podaljša pločnika, svetlega parketa v hitri coni, ki pomeni mehkobo, domačnost, toploto ter individualnih odprtih in zaprtih svetlovalnih mest, kjer prevladuje »itison« sive ali umirjeno vijolične barve in daje strankam občutek, kot da se nahajajo v domačem dnevnem prostoru. Stene so v barvah umirjene rumene ali nežno sive barve, kar daje prostoru eleganco.

Menim, da je pohištvo, ki prevladuje v prostorih prav tista nota, ki prostor označi in mu daje privdihi. Pohištvo je iz naravne barve lesa, ki je ponekod v poslovalnicah že v kombinaciji z rumeno barvo ter majhnimi zaključki črne barve, z zaobljenimi robovi miz in z ostrimi robovi hitrega okenca, kar poudarja eleganco, spoštovanje in intimnost prostora. Ne prepoln prostor s svetlimi nizkimi omarami, modrimi stoli za stranke in vsemi dodatki v modro sivi barvi zaključijo prostor poslovalnice.

Prepričana sem, da so poslovalnice X banke elegantne, lahko sprejemljive, udobne ter da je strankam takšna ureditev vseh predvsem, če zaposleni upoštevajo standarde kvalitete storitev in koncept odprtih poslovalnic.

3.5 Vpliv zaposlenih na pozitiven pristop do nove ureditve poslovalnic

Še tako sodobna poslovalnica pa brez zaposlenih v njej ne more delovati, zato banka daje posebno pozornost prav zaposlenim.

Kaj so prednosti in pomanjkljivosti odprte poslovalnice z vidika zaposlenih?

Kot prednost zaposleni največkrat izpostavijo:

⇒ prijazna oprema, večja prostornost, sedeča mesta, svetel prostor, timsko delo, osebni pristop do strank, večje kompetence, lažja navzkrižna prodaja, univerzalni bančnik ...

Kot interni trener v X banki, lahko povem, da zaposleni na prvem izobraževanju in po pregledu njihove nove poslovalnice zelo težko najdejo prednosti, ker se predvsem zavedajo, da s tem resnično prevzamejo večjo odgovornost, kar pa interne raziskave vedno izrazito pokažejo, da zaposleni ne želijo prevzemati odgovornosti oziroma je prevzemajo le toliko, kolikor sami čutijo in si želijo. S skupnimi primeri in predvsem pogovorom ter vzpodbujanjem nato le najdejo prednosti, kaj jim takšen način dela prinaša. Vsekakor pa so prednosti lahko izražene v pomanjkljivostih, kar zaposleni z lahkoto najdejo. Pomanjkljivosti, ki jih izpostavijo zaposleni so:

⇒ nenehen aktiven nastop, nimam lastnega delovnega mesta, občutek nevarnosti v prostoru, ni se možno umakniti, potrebno preveč znanja, nenehna urejenost zaposlenih, strah neznanja, nenehna komunikacija, prevzem večje odgovornosti za stranko, ni možna obravnava »svojih-lastnih« strank, vse v prostoru je »vidno« ...

Pomembno, da zaposleni razumejo namen takšnega sistema dela in da pozitivno pristopijo k različnosti, je predvsem v podajanju informacij na izobraževanjih, nenehnih skupnih sestankih v poslovalnici, kjer je možno nenehne pomanjkljivosti, ki jih zaposleni identificirajo, spremeniti v prednosti.

Predvsem ureditev odprte poslovalnice od zaposlenih zahteva dodaten pozitiven pristop, saj je potrebno upoštevati dodatne standarde, ki so:

⇒ aktiven pristop do stranke, do Metter Greeterja – mimika telesa, kot so pozitiven izraz, očesni kontakt, hoja, drža telesa,
⇒ pozdrav stranki – topel ton glasu, jasnost pozdrava,
⇒ aktiven nagovor stranki – jasen namen, topel ton glasu,
⇒ uporaba pravilne cone,
⇒ aktiven zaključek,
⇒ spremstvo stranke do Metter Greeterja.

Prav ti dodatni standardi banko ločujejo od večine naše konkurence in prav takšen pristop naredi banko in njene zaposlene drugačno, prijaznejšo in usmerjeno v doseganje odlične kakovosti storitev.

Zaposleni se strinjajo, da je takšen pristop pravilen, da jim pomaga uresničiti cilje prodaje, vendar je uporabnost s strani zaposlenih težava. Najdejo tisoč izgovorov, zakaj nečesa niso

mogli upoštevati, zakaj stranke ne želijo sesti in počakati v čakalnici, zakaj niso storitve opravili na mestu, ki je primerno za to storitev ipd.

Prav tukaj je vloga vodje poslovalnice in tudi odgovornih za kvaliteto storitev zelo pomembna. Nenehno spremljanje zaposlenih v izvajanju zgornjih standardov, ki jih imenujemo »coaching« je način, da se z zaposlenimi lahko pogovorimo o dobrih stvareh, ki jih izvaja pri svojem delu ter o napakah, ki smo jih tekom coachinga opazili. Z iskanjem možnosti za izboljšave najdemo z zaposlenim skupno pot, kako in na kakšen način lahko standard upošteva, kaj storiti v kateri situaciji in tako zaposleni sam najde način, kaj lahko pri naslednji obravnavi stranke naredi drugače in s tem doseže izvajanje standardov.

Nenehna prisotnost vodje poslovalnice v samem prostoru z zaposlenimi je način, da zaposleni pričnejo z izvajanjem le tega ter da jih znamo pri tem tudi pohvaliti. Pohvala za dobro izvedeno delo zaposlenemu največkrat pomeni priznanje, da je dobro opravil delo, daje mu energijo, pozitiven pristop k delu in motivacijo za nadaljnje delo.

Vsak zaposleni je individualna osebnost in ima svoje edinstvene lastnosti ter značaj, zato je pomembno, da se vsakemu zaposlenemu približamo na način, ki ga bo delavec razumel in sprejel kot del sebe. Iz prakse povem, da je dovolj, da se z nekom pogovoriš le enkrat in razume namen ter spremembo ali izboljšavo vpelje v vsakodnevno obravnavo stranke, nekateri pa potrebujejo več časa in spodbujanja, da spremembo vpeljejo. Z nekaterimi zaposlenimi si lahko nenehno v stiku, jih spodbujaš in na koncu tudi grajaš in se ne bodo ali se ne želijo spremeniti, zavedajo pa se, da je njihova »teorija« napačna. Takšni sicer na koncu vpeljejo način dela kot si ga želi banka, vendar so ob tem njihovi občutki drugačni, njihova mimika kaže drugačnost in v dejanjih ni pristnosti, topline glasu, vendar so največkrat ti zaposleni odlični prodajalci z odličnimi prodajnimi rezultati. (www.dialogs.si, 12.08.2011)

4 RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI X BANKE

4.1 Priprava raziskave

Da bi ugotovila zadovoljstvo zaposlenih X banke z novim načinom dela, sem pripravila vprašalnik, ki vsebuje:

- osnovne podatke kot so spol, starost in čas zaposlitve v X banki,
- vprašanja, usmerjena v zadovoljstvo zaposlenih z drugačnim pristopom do stranke (standardi banke),
- vprašanja, usmerjena v zadovoljstvo zaposlenih glede rednosti kratkih sestankov in pogostost obravnavanih tem,
- vprašanja, usmerjena v zadovoljstvo zaposlenih glede zadovoljstva produktov, podpore ključnih oddelkov in vodstva,
- pohvale in predlogi glede odprtih poslovalnic.

Osnova za vprašalnik so bili standardi banke, ki so pomembni pri delu v odprti poslovalnici in predvsem dejstvo, kako so zaposleni sprejeli nov način dela oziroma so zadovoljni s tistimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo zadovoljstvo. Pomembno pri zadovoljstvu zaposlenih je tudi pomoč vodje, ki skrbi za vpeljavo načina dela, za podporo zaposlenim z namenom motivacije in s tem povečanju prodaje ter tudi podpora iz centrale, ki zaposlenim nudi pomoč tako glede produktov, kot tudi oseb na katere se zaposleni v mreži lahko obrnejo kadarkoli, s čimer jim je omogočeno povedati kaj jih jezi in kaj si želijo.

Pri pripravi vprašalnika so mi bila v pomoč tudi dejstva, da zaposlene poznam skozi izobraževanja, ki sem jih izvedla pred vpeljavo novega načina dela in dejstva, da sem v mreži poslovalnic prisotna, kjer spremljam tako njihovo trženje kot upoštevanje standardov.

4.2 Zbiranje podatkov

Podatke sem zbirala s pomočjo anketnega vprašalnika v mesecu avgustu 2011.

Vprašalnik sem posredovala v mrežo poslovalnic osebno na mail vsakega posameznika ali pa ga prinesla v poslovalnico fizično, ker sem v tistem času opravljala obisk v določeni poslovalnici. Vprašalniku sem dodala prijazno sporočilo, kaj je namen izpolnitve vprašalnika in da se jim zahvaljujem, za njihove dragocene odgovore.

Vprašalnike sem posredovala v 12 poslovalnic, ki poslujejo po konceptu odprtih poslovalnic, torej 52 zaposlenim. Vprašalnik je bil anonimen in zaposleni so vprašalnike vračali v zaprtih

kuvertah na moje ime z oznako »osebno«. Vprašalnik je izpolnilo in vrnilo 41 zaposlenih X banke.

4.3 Rezultati raziskave

Spol	Frekvenca	Odstotek
Moški	15	36,6%
Ženski	26	63,4%
Skupaj	41	100,0%

Tabela 1: Število in strukturni odstotek anketiranih zaposlenih X banke glede na spol

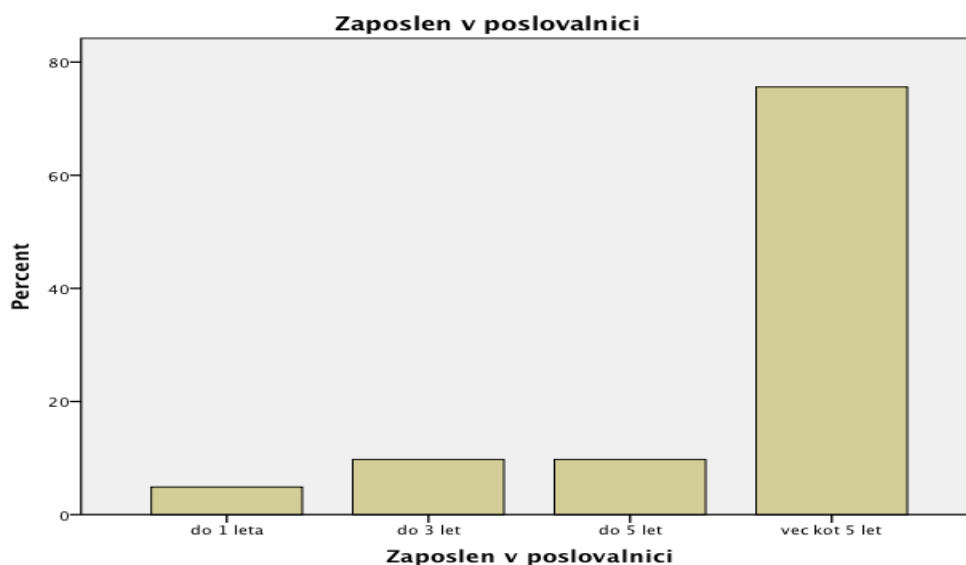
Vir: Anketa

Starost	Frekvenca	Odstotek
od 25 do 35 let	16	39,0%
od 35 do 45 let	21	51,2%
več kot 45 let	4	9,8%
Skupaj	41	100,0%

Tabela 2: Število in strukturni odstotek anketiranih zaposlenih X banke glede na starost

Vir: Anketa

V raziskavi je sodelovalo 15 moških in 26 žensk od tega je 51,2% starih med 35 in 45 let, 39% je starih med 25 in 35 let, 9.8% je starejših od 45 let.



Graf 1: Odstotek anketiranih zaposlenih X banke, glede na čas zaposlitve v banki

Vir: Anketa

Iz grafa je razvidno, da je kar 75,6% anketiranih zaposlenih v banki več kot pet let, iz česar sledi, da so zaposleni pred tem časom opravljali delo v klasični poslovalnici.

Kaj vam je v odprti poslovalnici najbolj všeč?	Odgovori	
	Število	Odstotek
Sodoben odprt prostor	25	33,8%
Individualna delovna mesta	17	23,0%
Poseben pristop do strank	30	40,5%
Odprta poslovalnica mi ni všeč	2	2,7%
Skupaj	74	100,0%

Tabela 3: Kaj je zaposlenim v odprti poslovalnici najbolj všeč

Vir: Anketa, vprašanje št. 1

Pri tem vprašanju so imeli anketirani možnost podati dva odgovora. Največ, torej 30-krat so odgovorili, da jim je všeč poseben pristop do strank, kar je izmed 74 podanih odgovorov doseglo 40,5%. Odgovor, da jim je všeč sodoben prostor je bil prisoten 25 krat, kar je doseglo 33,8%; individualno delovno mesto je bilo udeleženo 17-krat, kar predstavlja 23,0%. 2-krat so delavci obkrožili odgovor, da jim odprta poslovalnica ni všeč. Iz teh odgovorov lahko sledi, da so zaposleni zadovoljni s prostorom, z individualnimi mesti ter da jim je všeč poseben pristop do strank.

Aktiven pristop do stranke v prostoru »Meeter greeter« glede na starost zaposlenega	Starost			Skupaj
	od 25 do 35 let	od 35 do 45 let	več kot 45 let	
sploh nisem zadovoljen	1	0	0	1
nisem zadovoljen	0	1	1	2
Nevtralno	6	3	3	12
sem zadovoljen	9	9	0	18
sem zelo zadovoljen	0	8	0	8
Skupaj	16	21	4	41

Tabela 4: Zadovoljstvo zaposlenih z aktivnim pristopom do stranke glede na starost zaposlenega

Vir: Anketa, vprašanje št. 2

Aktiven pristop v odprtih poslovalnicah je pomemben tako z vidika zaposlenega kot stranke. Iz tabele je razvidno, da zaposleni stari med 35 in 45 let najbolj sprejemajo prvi standard aktivnega pristopa, saj jih je 9 navedlo, da so z aktivnim pristopom zadovoljni in 8 oseb, da so zelo zadovoljni, kar pa za anketirane zaposlene do 35 let ne morem reči, saj se jih je od 16 odločilo le 9 za odgovor »sem zadovoljen« in 0 za »sem zelo zadovoljen«. Prav tako je iz podatkov razvidno, da zaposleni stari nad 45 let niso izrazili zadovoljstva glede aktivnega pristopa saj so se 3 odločili za odgovor »nevtralno«, 1 oseba je navedla, da ni zadovoljna.

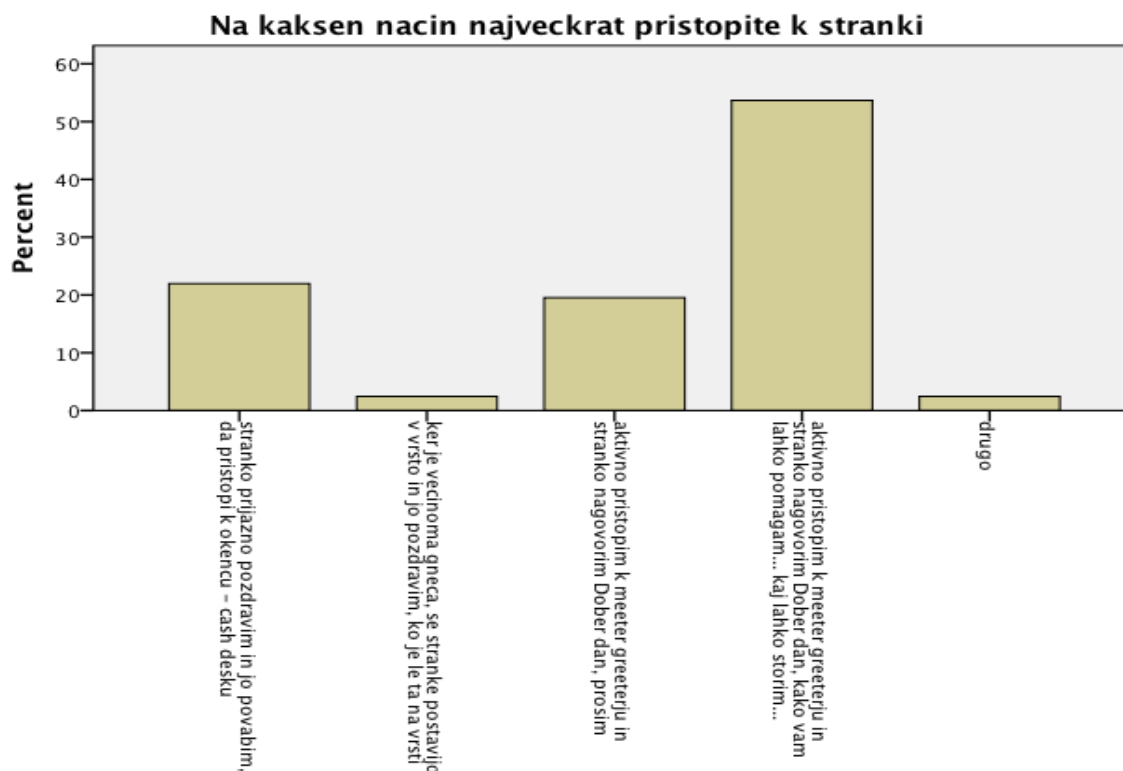
Sprejem koncepta in način dela	Povprečje
Aktiven pristop k stranki na meeter greeterju.	3.56
Nagovor stranki »Kako vam lahko pomagam, kaj lahko storim za vas?«.	4.22
Čakalnica za stranke.	3.95
Uporaba različnih con.	3.90
Uporaba okenca cash deska.	4.05
S cross sell vprašanjem zamenjava delovnega mesta iz hitrega okenca-cash deska do svetovalnega individualnega mesta.	4.20
Uporaba individualnega zunanjega delovnega mesta.	4.32
Uporaba individualnega zaprtega delovnega mesta.	4.41
Okolje - oprema in izgled poslovalnice.	4.34
Odjava iz programa po vsaki stranki.	3.10
Svetovalec nima svojega lastnega delovnega mesta – kroženje.	2.93
Trženje vseh produktov banke.	3.54
Aktivno spremstvo stranke do izhoda.	3.63

Tabela 5: Kakšno je povprečje ocen koncepta odprte poslovalnice in kako so zaposleni sprejeli standarde takšnega načina dela

Vir: Anketa, vprašanje št. 2

Iz tabele je razvidno, da so zaposleni sprejeli uporabo različnih con, uporabo odprtih in zaprtih delovnih mest, okolje, tako opremo kot izgled poslovalnice, kajti vsa ta področja imajo povprečje nad 4, pri čemer bi lahko bilo največ povprečje 5.

Anketirani v povprečju slabo ocenjujejo dejstvo, da v odprti poslovalnici nimajo svojega delovnega mesta, kar je v povprečju ocena 2,93 ter revizijski ukrep, da se je potrebno po vsaki transakciji, kjer se zapusti delovno mesto, odjaviti, kar ocenjujejo v povprečju s 3,10. Podatki kažejo, da je potrebno v banki X več pozornosti posvetiti zaposlenim, da bi usvojili in upoštevali tudi pristop do stranke na Meeter greeterju (3,56), trženju vseh produktov v banki (3,54), aktivnemu spremstvu stranke do izhoda (3,63), uporabi različnih con (3,90) ter čakalnici za stranke (3,95), saj se lahko tukaj ocene spremenijo navzdol, če se zaposlenim tega ne predstavi kot nekaj pozitivnega tudi z vidika stranke. Prepričana sem, da z večjo spremljavo in podporo zaposlenim lahko banka X tukaj doseže oceno nad 4.



Graf 2: Na kakšen način zaposleni največkrat pristopijo k stranki

Vir: Anketa, vprašanje št. 3

Od 41 odgovorov jih je 22 odgovorilo, da stranke sprejmejo na način kot le-to zahteva standard, kar je 53,7%. Kako doseči, da bi le-ta procent bil višji? Glede na to, da je 9,5% odgovorilo, da aktivno pristopi, pozdravi stranko in nagovori s »prosim«, bi lahko ta procent pravilnega pristopa zvišali na 73,2%, če bi tem zaposlenim znali pokazati zakaj vprašanje: »Kaj lahko storim za vas?«, »Kakšne so vaše želje?«, Vsekakor pa se je potrebno posvetiti 26,8% zaposlenim, ki ne sprejemajo načina o pristopu stranke z odprtim vprašanjem.



Graf 3: Zadovoljstvo s takšnim pristopom do strank

Vir: Anketa, vprašanje št. 4

Zaposleni so v 78% ocenili, da jim je takšen pristop všeč, 22 % jih je ocenilo, da ni nič posebnega. Zaposleni so izbrali le ta odgovora od možnih štiri.

Prednosti in zadovoljstvo pri trženju v odprti poslovalnici	Odgovori	
	Število	Odstotek
Sem univerzalni bančni svetovalec.	24	18,6%
Pokažem lahko večjo fleksibilnost.	23	17,8%
Imam večjo odgovornost in sem samostojen pri odločitvah.	14	10,9%
Večja možnost cross sell-a in s tem večji osebni prihodki.	21	16,3%
Prijazna ureditev poslovalnice in boljše počutje zaposlenih in strank.	23	17,8%
S sodelavci smo bolj povezani glede obravnave strank oziroma delujemo timsko.	18	14,0%
Lahko sem večji individualist in si delo razporedim sam.	4	3,1%
Če sem utrujen, lahko zapustim prostor in stranke tega ne opazijo.	2	1,6%
Skupaj	129	100,0%

Tabela 6: Prednosti in zadovoljstvo pri trženju v odprti poslovalnici

Vir: Anketa, vprašanje št. 5

Pri petem vprašanju so imeli anketirani možnost podati več odgovorov glede prednosti, ki so jim všeč pri trženju v odprti poslovalnici. Največkrat so podali odgovor, da jim je všeč, da so univerzalni bančni svetovalci (24), da lahko pokažejo večjo fleksibilnost (23) ter da jim je všeč prijazna ureditev poslovalnice in boljše počutje zaposlenih in strank (23). Nihče ni navedel prednosti, da lahko obravnava le stranke, ki jih pozna in redko so izpostavili prednost, da se lahko umaknejo, ko so utrujeni in stranke tega ne opazijo. Prav tako so le 4 označili, da so lahko večji individualisti in da si delo razporedijo sami, kar mi je všeč, saj morajo prav v odprti poslovalnici zaposleni delovati kot tim in si delo razporejati skupaj, kljub temu, pa je le 18-krat podan odgovor, da so s sodelavci bolj povezani glede obravnave in da delujejo timsko.

Število tedenskih sestankov	Frekvenca	Odstotek
vsak dan	10	24,4%
do 3x na teden	19	46,3%
1x na teden	9	22,0%
redko	2	4,9%
nikoli	1	2,4%
Skupaj	41	100,0%

Tabela 7: Število tedenskih kratkih sestankov

Vir: Anketa, vprašanje št. 6

Za zadovoljstvo zaposlenih in prodajni uspeh je pomembna jasna usmeritev. Cilj vsakega vodje je, da zaposlene na dnevni ravni motivira v obliki kratkih sestankov pred ali po delovnem času. Iz tabele je razvidno, da je od 41 anketiranih le 10 označilo, da imajo sestanek na dnevnem nivoju, presenetljivo pa so 3 označili, da imajo sestanke redko ali nikoli. Vsekakor je mogoče v poslovalnicah, kjer so zaposleni označili da so sestanki do 3 x na teden (19 anketiranih) in tisti, ki so označili da imajo 1-krat na teden (9 anketiranih) le-to spremeniti ter doseči redne kratke sestanke na dnevnem nivoju. Le na način dnevnega spremljanja in obojestranskega komuniciranja je možno spremljati zadovoljstvo zaposlenih, jih motivirati in s tem doseči večji prodajni uspeh. Prav tako je potrebno ugotoviti, katere poslovalnice so tiste, ki sestankujejo redko in s tem ne posvečajo večje pozornosti zaposlenim, kar tudi vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, upoštevanju standardov za delo v odprti poslovalnici kot tudi na prodajni rezultat tako posameznika kot poslovalnice.

Teme sestankov	Povprečje
O trenutni realizaciji plana posameznika.	4.12
O trenutni realizaciji plana poslovalnice.	4.22
O novih produktih.	4.29
O napakah pri našem delu.	3.85
O navodilih in obvestilih.	4.29
O pomenu standardov kvalitete storitev in prodajnem procesu.	4.05
O zalednem delu in razdeljevanju tega dela.	3.51
O prijaznosti do strank.	3.85
O pravilni obravnavi stranke in svetovanju.	4.00
O plačah in nagrajevanju.	2.95
O težavah zaposlenih.	3.34
O ciljih in dosežkih poslovalnice.	4.27
O ciljih in dosežkih banke.	3.95
Kako motivirati sebe, sodelavce.	3.59

Tabela 8:Teme sestankov o katerih se pogovarjajo velikokrat ali skoraj nikoli

Vir: Anketa, vprašanje št. 7

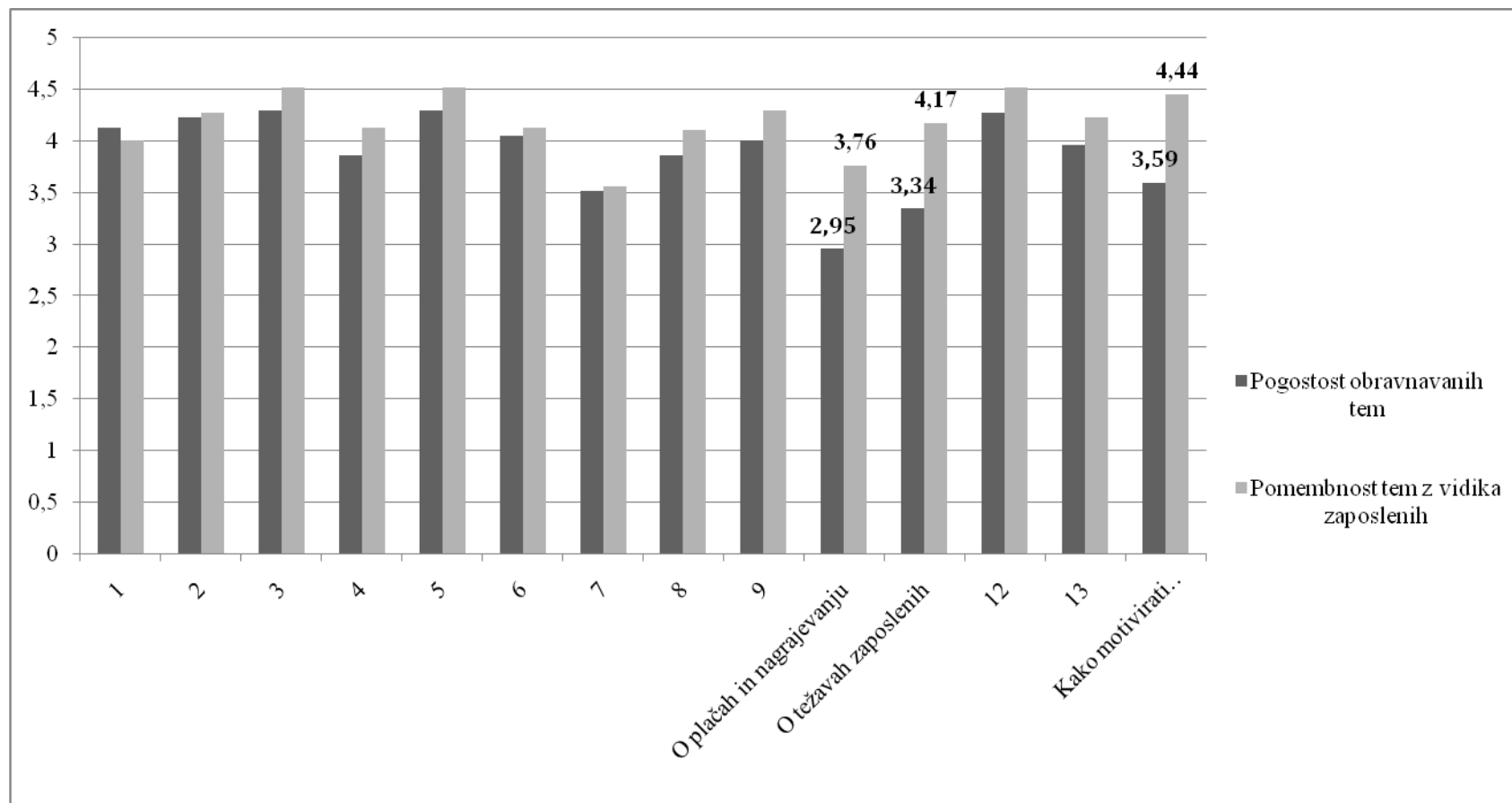
Kot je razvidno iz tabele, se zaposleni velikokrat pogovarjajo o temah, ki so usmerjene v nove produkte in predvsem se posvetijo navodilom in obvestilom, kjer se dosega povprečna ocena 4.29 ter o ciljih in dosežkih poslovalnice (4.27). Iz tabele je razvidno, katere teme se obravnavajo občasno in se jim na tak način ne posveča preveč pozornosti. Kot občasno so anketirani označili plače in nagrajevanje 2.95, o težavah zaposlenih 3.34, o zalednem delu 3.51 ter kako motivirati sebe in sodelavce 3.59. To so področja, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, zato menim, da bi tem področjem morali vodje posvečati večjo pozornost.

Pomembne teme za pogovor	Povprečje
O trenutni realizaciji plana posameznika.	4.00
O trenutni realizaciji poslovalnice.	4.27
O novih produktih.	4.51
O napakah pri našem delu.	4.12
O navodilih in obvestilih.	4.51
O pomenu standardov kvalitete storitev in prodajnem procesu.	4.12
O zalednem delu in razdeljevanju tega dela.	3.56
O prijaznosti do strank.	4.10
O pravilni obravnavi stranke in svetovanju.	4.29
O plačah in nagrajevanju.	3.76
O težavah zaposlenih.	4.17
O ciljih in dosežkih poslovalnice.	4.51
O ciljih in dosežkih banke.	4.22
Kako motivirati sebe, sodelavce.	4.44

Tabela 9: Kako pomembne so navedene teme zaposlenim, o katerih bi se bilo vredno pogovarjati

Vir: Anketa, vprašanje št. 8

Če pogledamo z vidika zaposlenih, je iz tabele razvidno, da so v večji meri vse teme zaposlenim pomembne in bi se želeli pogovarjati o njih. Kot najpomembnejše so ocenili teme o novih produktih, o navodilih in obvestilih ter ciljih in dosežkih poslovalnice, kar je povprečna ocena 4,51 od največje 5. Velik poudarek so anketirani dali tudi motivaciji samega sebe in sodelavce (4.44) ter pravilni obravnavi stranke in svetovanju (4.29). Kot najmanj pomembno so ocenili razdeljevanje zalednega dela (3.56) ter plače in nagrajevanje (3.76), čeprav jim je ta tema tudi pomembna in se naj občasno vključi na sestankih.



Graf 4: Pogostost obravnavanih tem v primerjavi s pomembnostjo z vidika zaposlenih

Vir: Anketa, vprašanje št. 7 in 8

Podatki kažejo, da so največje razlike med pogostostjo obravnavanih tem in pomembnostjo tem z vidika zaposlenih vidne pri treh tematikah, in sicer pri plačah in nagrajevanju, težavah, ki jih imajo zaposleni ter motivaciji samega sebe.

Zadovoljstvo s standardi	Povprečje
Aktiven pristop do stranke v prostoru Meeter greeter.	3.73
Nagovor stranki ob sprejetju.	4.20
Individualna mesta, kjer se s stranko pogovorim.	4.49
Hoja s stranko do določenega delovnega mesta.	3.71
Vse posle s stranko večinoma opravite sami.	4.39
Uporaba različnih con v poslovalnici.	3.88
Spremstvo stranke do izhoda.	3.49
Motivacija vodje, ki me spodbuja za takšen način dela.	4.12

Tabela 10: Zadovoljstvo zaposlenih s standardi odprte poslovalnice

Vir: Anketa, vprašanje št. 9

Rezultati jasno kažejo, da so zaposleni zadovoljni predvsem z individualnimi mesti, kjer se lahko s stranko pogovorijo, kar so ocenili s 4.49 od najvišje ocene 5. Zadovoljni so tudi z načinom, da lahko večinoma poslov za stranko opravijo sami (4.39), vsekakor pa so standardi banke X za delo v odprti poslovalnici prejeli ocene pod 4. Te ocene pomenijo, da posebnega zadovoljstva le-to ne prinaša zaposlenim. Tabela jasno kaže, da prav s standardom spremstvo stranke do izhoda niso najbolj zadovoljni, kar so ocenili s 3.49 od možnih 5. Torej tukaj se podatek raziskave Mystery shopperja, ki jih banka X izvaja dvakrat na leto potrjujejo tudi z vidika zaposlenih.

Standardi banke pri delu v odprtih poslovalnicah so zelo pomembni in morajo s takšnim načinom dela biti zadovoljni tudi zaposleni, zato bom v nadaljevanju podrobneje povzela nekatere rezultate ankete.

Aktiven pristop do stranke	Frekvenca	Odstotek
sploh nisem zadovoljen	1	2,4%
nisem zadovoljen	2	4,9%
nevtravno	12	29,3%
sem zadovoljen	18	43,9%
sem zelo zadovoljen	8	19,5%
Skupaj	41	100,0%

Tabela 11: Aktiven pristop do stranke v prostoru Meeter greeter

Vir: Anketa, vprašanje št. 9

26 oseb je zadovoljnih s standardom aktivnega pristopa, 12 se jih je opredelilo kot nevtravno, 3 so navedli, da niso zadovoljni ali sploh niso zadovoljni. Vsekakor je potrebno ugotoviti, kako razmišljajo zaposleni, ki so se opredelili kot nevtravno in te pripeljati do zadovoljstva z omenjenim standardom. Torej 63,4% je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih z aktivnim pristopom, vsekakor pa je potrebna usmeritev v 36% zaposlenih, ki najverjetneje v tem ne vidijo prednosti.

Nagovor stranki	Frekvenca	Odstotek
nisem zadovoljen	2	4,9%
nevtravno	7	17,1%
sem zadovoljen	13	31,7%
sem zelo zadovoljen	19	46,3%
Skupaj	41	100,0%

Tabela 12: Nagovor stranki ob sprejemu

Vir: Anketa, vprašanje št. 9

Kar 78% zaposlenih je zadovoljnih z nagovorom stranki, kajti le na tak način pridobijo informacijo ter lahko stranko »odpeljejo« na določeno svetovalno mesto. 17% je nevtralnih, kar se z dodanim izobraževanjem lahko izboljša in s tem poveča odstotek zaposlenih, ki vidijo prednost v takšnem načinu, kar poveča zadovoljstvo zaposlenih, hkrati pa jim daje možnost lažje doseči svoje prodajne cilje.

Individualna delovna mesta	Frekvenca	Odstotek
nisem zadovoljen	1	2,4%
Nevtralno	2	4,9%
sem zadovoljen	14	34,1%
sem zelo zadovoljen	24	58,5%
Skupaj	41	100,0%

Tabela 13: Zadovoljstvo z individualnimi delovnimi mesti

Vir: Anketa, vprašanje št. 9

Individualna delovna mesta so za zaposlene velikega pomena, zato je kar 92,6% zadovoljnih ali zelo zadovoljnih s takšnim načinom dela. 7,3% je takšnih, ki so se opredelili kot nevtralnno ali niso zadovoljni.

Hoja s stranko	Frekvenca	Odstotek
sploh nisem zadovoljen	3	7,3%
nisem zadovoljen	4	9,8%
nevtralno	6	14,6%
sem zadovoljen	17	41,5%
sem zelo zadovoljen	11	26,8%
Skupaj	41	100,0%

Tabela 14: Hoja s stranko do določenega delovnega mesta

Vir: Anketa, vprašanje št. 9

S hojo s stranko do določenega delovnega mesta je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih 68,3%, 14,6% se jih je opredelilo kot nevtralno, 17,1% pa jih ni zadovoljnih ali sploh niso s tem standardom zadovoljni. Gre za standard, kjer tudi vsi pretekli rezultati kažejo, da imajo zaposleni s tem največjo težavo, kajti prepričani so, da je pomembna tista stranka, ki čaka, saj je ta, ki bi jo naj peljali do izhoda, že prejela svojo storitev.

Uporaba različnih con	Frekvenca	Odstotek
nisem zadovoljen	2	4,9%
nevtravno	10	24,4%
sem zadovoljen	20	48,8%
sem zelo zadovoljen	9	22,0%
Skupaj	41	100,0%

Tabela 15: Uporaba različnih con v poslovalnici

Vir: Anketa, vprašanje št. 9

Od 41 anketiranih je 70,8 % zadovoljnih ali zelo zadovoljnih z uporabo različnih con, 24,4% se je opredelilo kot nevtravno, 4,9 % pa jih ni zadovoljnih.

Spremstvo stranke	Frekvenca	Odstotek
sploh nisem zadovoljen	2	4,9%
nisem zadovoljen	3	7,3%
nevtravno	14	34,1%
sem zadovoljen	17	41,5%
sem zelo zadovoljen	5	12,2%
Skupaj	41	100,0%

Tabela 16: Spremstvo stranke do izhoda

Vir: Anketa, vprašanje št. 9

53,7% je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih s standardom premstva stranke do izhoda, kar 34,1% se je opredelilo kot nevtravno, 4,9% s standardom sploh ni zadovoljnih. Gre za standard, ki je odločilnega pomena, saj vse raziskave kažejo, da je pri upoštevanju le-tega največ težav. Na tem področju bo potrebno dodatno izobraževanje predvsem z vidika, zakaj je to za naše delo in stranke pomembno.

Zadovoljstvo z drugimi področji	Povprečje
Raznolikost ponudbe bančnih produktov.	4.17
Ponudba nebančnih produktov.	3.59
Aplikativna podpora.	3.46
Podpora oddelka SAP1.	3.61
Podpora razvoja produktov.	3.80
Podpora vodje segmenta.	4.10
Pozitivna komunikacija v vasi sredini.	4.24
Pripravljenost poslušati, pomagati s strani vašega vodje v poslovni enoti, poslovalnici.	4.37
Produktna izobraževanja.	3.83
Interna izobraževanja za prodajo in kvaliteto storitev.	4.07

Tabela 17: Opredelitev zadovoljstva zaposlenih z drugimi področji v banki

Vir: Anketa, vprašanje št. 10

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi drugi dejavniki. Anketirani so označili, da so najbolj zadovoljni s tem, da so vodje poslovnih enot in poslovalnic pripravljeni poslušati in pomagati, kar so zaposleni ocenili z oceno 4.37 od največ 5. Kot drugo so ocenili 4.24, da so zadovoljni s pozitivno komunikacijo v njihovi sredini in z raznolikostjo bančnih produktov (4.17). Manj so zadovoljni s podpornimi službami, kot je aplikativna podpora (3.46) in podpora oddelka SAP1 (3,61) ter podpora razvoja produktov (3.80). Prav tako niso najbolj zadovoljni s ponudbo nebančnih produktov, kar so ocenili s 3.59. Slednje je razumljivo, saj se prav tem v zadnjih dveh letih daje največji poudarek - naučiti stranke varčevanja v oblike varčevanj v sklade ter zavarovalne produkte na eni strani, na drugi pa gre za produkte, kjer banka prejema ne obrestne prihodke, ki so v teh časih še kako pomembni za prav vsako banko.

4.4 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Sprejem standardov X banke in način pristopa k delu v odprtih poslovalnicah je pomemben dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih.

Iz ankete in pridobljenih rezultatov lahko potrdim hipotezo, saj je povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih s standardi v odprti poslovalnici 4 od največ možnih 5.

Hipoteza 2: Primeren sprejem stranke z nagovorom je ključnega pomena, kajti stranki daje občutek, da bo prejela dobro storitev .

Hipotezo lahko potrdim, saj se zaposleni zavedajo pomembnosti prijaznega pozdrava in nagovora stranki, s čimer stranki pokažemo, da bo prejela dobro storitev. Prav tako 78% izkazuje zadovoljstvo s takšnim pristopom do strank. Vsekakor pa je potrebno na tej hipotezi narediti korak dlje predvsem na področju postaviti stranki odprto vprašanje, kjer standard v celoti upošteva le 53,7%.

Hipoteza 3: Kvalitetna obojestranska komunikacija med sodelavci in z nadrejenimi je odločilen dejavnik za pozitiven pristop do dela ter učinkovitost prodaje v odprtih poslovalnicah.

Iz primerjave pridobljenih rezultatov glede obravnavanih tem na sestankih in tem, ki jim zaposleni dajejo pomembnost, lahko vidimo, da obojestranska komunikacija v poslovalnicah obstaja in da se pogovarjajo o temah, ki jim tudi zaposleni dajo poseben pomen. Prav tako rezultati kažejo, da so zaposleni usmerjeni predvsem v tista področja, ki jim prinaša možnost večje dosege ciljev, v kar jih usmerja tudi nadrejeni.

Za popolno zadovoljstvo zaposlenih bo v prihodnje potrebno vključiti v pogovor tudi področja, ki so pomembna zaposlenim, vendar se jim vodje izogibajo, ali jim ne dajo večje pomembnosti. Rahla odstopanja med 14 temami so le: plače ter nagrajevanje, težave zaposlenih in kako motivirati sebe in sodelavce. Kot celoto hipotezo lahko potrdim.

5 ZAKLJUČNE MISLI IN KRITIČNI POGLED

Kvaliteta storitev, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo strank in uspeh podjetja je zame pomemben dejavnik, saj s tem potrjujem tudi mojo angažiranost pri ustvarjanju in gradnji uspehov v X banki. Pri svojem delu sem kritična in na tak način tudi pri rednih pregledih in raznih ocenitvah poslovalnic ocenjujem zaposlene. Anketa med zaposlenimi tako potrjuje moje občutke in videnja, predvsem pa mi je pokazala, kaj je zaposlenim pomembno in kaj so tista področja, kjer moramo skupaj z zaposlenimi narediti še korak naprej.

Anketa potrjuje, da smo na področju zadovoljstva zaposlenih pri sprejemu standardov odprte poslovalnice naredili veliko, vsekakor pa so potrebna dodatna izobraževanja predvsem pri standardih kot so aktivni pristop do stranke in nagovor stranki z odprtim vprašanjem, uporaba različnih con in spremstvo stranke do izhoda.

Še posebej me veseli, da so anketirani na vprašanje »Kaj lahko posebej pohvalite pri delu v vaši odprti poslovalnici?« navedli prednosti, kot so: timsko delo, prijaznost, drugačnost, sproščen pristop do stranke, zagotovljena zasebnost stranke, sedeča individualna mesta, usmerjenost k ciljem, stranka vse storitve opravi pri enem svetovalcu ... Kar ponovno dokazuje, da so zaposleni zadovoljni s takšnim načinom dela in da jim je sodobna ureditev všeč. Prav ta pozitivizem zaposlenih lahko banki pomaga izpeljati izboljšave še na ostalih področjih, kajti pozitivni zaposleni lažje sprejema.

Pri nadaljnji vpeljavi sprememb v mrežo poslovalnic mi bodo v pomoč tudi predlogi izboljšav anketiranih, ki so navedli: manj administracije, specializirana delovna mesta, kot so specialist za kredite, zavarovanja in naložbe. Navajajo, da bi bilo potrebno urediti še bolj »zaprta« delovna mesta individualne obravnave in tudi ureditev napisa za stranke, da počakajo v čakalnici, zagotoviti večjo varnost zaposlenih pri upravljanju z gotovino ...

Navedene predloge je potrebno upoštevati ter na izobraževanjih ali obiskih v poslovalnicah zaposlenim podati jasne obrazložitve in usmeritve banke. Prav tako je potrebno zaposlenim na primeren način prikazati, zakaj v tem času ni primerno sprejemati drugačnih odločitev in vpeljati sprememb, ki jih navajajo. Dolgoročno pa so predlogi dobri in jih v banki vidimo kot

prihodnost in željo, da jih vpeljemo v proces tako prenove poslovalnic in povečanje zasebnosti strank kot uvedba specialistov za področja z dodatnimi licencami.

Za varnost pri rokovanju z gotovino je banka X že v letu 2011 naredila velik korak k povečanju take varnost. Večji del poslovalnic je opremila s tako imenovanimi »avtomatskimi blagajnami«, ki zagotavljajo varnost na najvišjem nivoju in prav s tem zaposlenim ponovno pokazala, da je skrb za zaposlenega podjetju na prvem mestu.

Izboljšave je moč doseči tudi na področju rednih, dnevnih pet minutnih sestankih, kar se prav v teh razburkanih časih – recesije uspešno implementira v poslovalnice tudi ob podpori vodstva X banke, ki daje prav sedaj temu velik poudarek. Prav sedaj je zelo pomembna obojestranska pozitivna komunikacija, saj se usmeritve prodaje nenehno spreminjajo glede na trg in prav sedaj zaposleni potrebujejo podporo pri sprejemu »takojšnjih« in drugačnih usmeritev prodaje.

Vem, da me v X banki čakajo dodatni izzivi prav na področju prodajnega osebja in njihovega zadovoljstva, saj zaposleni za vsak neodobren posel zgubljajo motivacijo, voljo in s tem je možno, da bodo zaposleni tudi na področju kvalitete storitev »popustili« zaradi padca motivacije do dela in predvsem, ker so cilji prodaje še vedno takšni, kot, da delamo v času pozitivne gospodarske rasti, odprtega in stabilnega trga ter ugodnih svetovnih naložb.

6 LITERATURA IN VIRI

6.1 Literatura

1. Bobek, D.: *Sodobna banka*, Založba obzorja, Maribor, 1995.
2. Futrell, M. C.: *Sales Management: Teamwork, Leadership and Technology*, Harcourt Collage Publisher, Fort Worth, Texas, ZDA, 2001.
3. Končina, M.: *Tržne strategije in investicijsko bančništvo*, Bančnik, Ljubljana, 1999.
4. Kotler, P.: *Marketing management*, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1996.
5. Median, A in L., B.: *Financial services Marketing*, Mc Graw, H., London, 1997.
6. Mihaljčič, Z.: *Poslovno komuniciranje*, Založništvo Jutro, Ljubljana, 2006.
7. Mihaljčič, Z.: *Psihologija prodaje*, Založništvo Jutro, Ljubljana, 2006.
8. Miš Svoljšak, I.: *O produktih, storitvah in prodajnih poteh*, Bančnik, Ljubljana, 1997.
9. Miš Svoljšak, I.: *Bančne storitve niso čokolada*, Profesionalna prodaja, Ljubljana, 2000.
10. Pajntar, E.: *Zadovoljstvo zaposlenih v Iskri avtotehniki*, Fakulteta za družbene vede, Diplomaska naloga, Ljubljana, 1998.
11. Potočnik, V. : *Trženje v trgovini*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001.

6.2 Viri

1. Goff, Brebt G., James S. Boles, Danny N. Bellenger, Stojach C.: *The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with products*. Journal of Retailing 73: 171-174, 1997.
2. Križaj, F.: *Kontroling kot upravljalni sistem v bančništvu*, Bančni vestnik, Ljubljana, 1999.
3. Interno gradivo X banke – C., *Direktiva koncepta odprte poslovalnice*
4. Interno gradivo X banke – D., *Direktiva opremljenosti poslovalnic*
5. Interno gradivo X banke – B., *Metodologija meritev standardov kvalitete storitev*
6. Interno gradivo X banke – A., *Priročnik SCSQ za zaposlene*

6.3 Internetni viri

1. <http://www.dialogs.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/acrobat/hrm-05-clanek.pdf>, dne 12.08.2011
2. <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima>, dne 03.09.2011
3. http://www.trgovinska-oprema.si/fileadmin/trgo/pdf/clanki/IMID_TRGOVINE.pdf, dne 10.09.2011

7 PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni sodelavci in sodelavke.

Odločila sem se, da svojo diplomsko nalogo usmerim v področje zadovoljstva zaposlenih pri delu v odprtih poslovalnicah. Prepričana sem, da bodo vaši odgovori na vprašalnik podali zanimive ugotovitve, ki mi bodo koristili tako pri diplomski nalogi kot pri mojem vsakodnevem delu in skrbi za boljše razumevanje uvedenega načina dela, ki je naš standard. Prosila bi vas, da si vprašalnik preberete ter odgovorite na vprašanja iskreno in tako kot občutite vi.

SPOL:

a) Moški

b) Ženski

STAROST: **a)** do 25 let **b)** od 25-35 let **c)** od 35-45 **č.)** več kot 45 let

Zaposlen v poslovalnici: **a.)** do 1 leta **b.)** do 3 let **c.)** do 5 let **č.)** več kot 5 let

1. Kaj vam je v odprti poslovalnici najbolj všeč? (možna dva odgovora)

a) sodoben odprt prostor in ureditev

b) individualna delovna mesta

c) poseben pristop do strank

d) odprta poslovalnica mi ni všeč

e) drugo _____

2. Koncept odprtih poslovalnic smo pričeli uvajati v letu 2005. S tem smo sprejeli določene standarde, ki opredeljujejo delo in način pristopa k stranki. Zanima me kako ste sprejeli koncept in način dela v vaši odprti poslovalnici. Pri vsakem področju obkrožite le eno številko, pri čemer pomeni 1. »sploh nisem sprejel/a« in 5. »sem odlično sprejel/a«

Aktiven pristop k stranki na »Meeter greeterju«.	1	2	3	4	5
Nagovor stranki: » Kako vam lahko pomagam/Kaj lahko storim za vas?«.	1	2	3	4	5
»Čakalnica za stranke«.	1	2	3	4	5
Uporaba različnih con.	1	2	3	4	5
Uporaba okenca-cash deska.	1	2	3	4	5
S cross sell vprašanjem zamenjava delovnega mesta iz okenca-cash deska do svetovalnega individualnega mesta.	1	2	3	4	5

Uporaba individualnega zunanjega delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Uporaba individualnega zaprtega delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Okolje - oprema in izgled poslovalnice.	1	2	3	4	5
Odjava iz programa po vsaki stranki.	1	2	3	4	5
Svetovalec nima svojega stalnega delovnega mesta – kroženje.	1	2	3	4	5
Trženje vseh produktov banke.	1	2	3	4	5
Aktivno spremstvo stranke do izhoda.	1	2	3	4	5

3. Navedite na kakšen način največkrat pristopite k stranki: (možen en odgovor)

- a) Stranko prijazno pozdravim in jo povabim, da pristopi k okencu – cash desku.
- b) Ker je večinoma gneča, se stranke postavijo v vrsto in jo pozdravim, ko je le ta na vrsti.
- c) Aktivno pristopim k »Meeter greeterju« (stranki pokažem, da ji grem nasproti) in stranko nagovorim »Dober dan, prosim«.
- d) Aktivno pristopim k »Meeter greeterju« (stranki pokažem, da ji grem nasproti) in stranko nagovorim »Dober dan, kako vam lahko pomagam... kaj lahko storim...?«.
- e) Drugo_____

4. Kako ste zadovoljni s takšnim pristopom do stranke:

- a) Všeč mi je b) nič posebnega c) ni mi všeč d) nimam pogojev za tak pristop

5. Navedite, kaj so za vas prednosti, ki so vam všeč pri trženju v odprti poslovalnici: (možnih več odgovorov)

- a) Sem univerzalni bančni svetovalec.
- b) Pokažem lahko večjo fleksibilnost.
- c) Imam večjo odgovornost in sem samostojen pri odločitvah.
- d) Večja možnost cross sell-a in s tem večji osebni prihodki.
- e) Prijazna ureditev poslovalnice in boljše počutje zaposlenih in strank.
- f) S sodelavci smo bolj povezani glede obravnave strank oziroma delujemo timsko.
- g) Lahko sem večji individualist in si delo razporedim sam.
- h) Obravnavam lahko le stranke, ki jih poznam.
- i) Če sem utrujen, lahko zapustim prostor in stranke tega ne opazijo.
- j) Drugo_____

6. Kolikokrat na teden imate kratke sestanke, pred ali po delu, kjer se pogovarjate tudi o standardih kvalitete storitev, ki so del dela v odprti poslovalnici:

- a) vsak dan b) do 3x na teden c) 1x na teden d) redko e) nikoli

7. V nadaljevanju vam bom podala različne teme, ki so lahko teme sestankov. Prosim, da pri vsaki temi označite eno številko, pri čemer 1 pomeni nikoli, 2 redko, 3 občasno, 4 velikokrat, 5 vedno. Na sestankih ali med delom se s predpostavljenimi pogovarjamo:

	Nikoli	redko	občasno	velikokrat	vedno
O trenutni realizaciji plana posameznika.	1	2	3	4	5
O trenutni realizaciji plana poslovalnice.	1	2	3	4	5
O novih produktih.	1	2	3	4	5
O napakah pri našem delu.	1	2	3	4	5
O navodilih in obvestilih.	1	2	3	4	5
O pomenu standardov kvalitete storitev in prodajnem procesu.	1	2	3	4	5
O zalednem delu in razdeljevanju tega dela.	1	2	3	4	5
O prijaznosti do strank.	1	2	3	4	5
O pravilni obravnavi stranke in svetovanju .	1	2	3	4	5
O plačah in nagrajevanju.	1	2	3	4	5
O težavah zaposlenih.	1	2	3	4	5
O ciljih in dosežkih poslovalnice.	1	2	3	4	5
O ciljih in dosežkih banke.	1	2	3	4	5
Kako motivirati sebe in sodelavce.	1	2	3	4	5

8. Glede na teme sestankov, ki so navedene, vas prosim, da v nadaljevanju označite kako pomembne so navedene teme o katerih bi se bilo vredno pogovarjati.

Označite na lestvici od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 »sploh ni pomembna« in 5 »zelo pomembna«.

O trenutni realizaciji plana posameznika.	1	2	3	4	5
O trenutni realizaciji poslovalnice.	1	2	3	4	5
O novih produktih.	1	2	3	4	5
O napakah pri našem delu.	1	2	3	4	5
O navodilih in obvestilih.	1	2	3	4	5
O pomenu standardov kvalitete storitev in prodajnem procesu.	1	2	3	4	5

O zalednem delu in razdeljevanju tega dela.	1	2	3	4	5
O prijaznosti do strank.	1	2	3	4	5
O pravilni obravnavi stranke in svetovanju.	1	2	3	4	5
O plačah in nagrajevanju.	1	2	3	4	5
O težavah zaposlenih.	1	2	3	4	5
O ciljih in dosežkih poslovalnice.	1	2	3	4	5
O ciljih in dosežkih banke.	1	2	3	4	5
Kako motivirati sebe in sodelavce.	1	2	3	4	5

9. Kar nekaj časa že poslujemo po sistemu odprtih poslovalnic. Kako ocenjujete – oziroma ste zadovoljni z načinom dela: Označite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »nisem zadovoljen« in 5 »sem zelo zadovoljen«.

Aktiven pristop do stranke v prostoru »Meeter greeter«.	1	2	3	4	5
Nagovor stranki ob sprejetju: »Kako vam lahko pomagam? Kaj lahko storim za vas?«.	1	2	3	4	5
Individualna mesta, kjer se s stranko pogovorim.	1	2	3	4	5
Hoja s stranko do določenega delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Vse posle s stranko večinoma opravite sami.	1	2	3	4	5
Uporaba različnih con v poslovalnici.	1	2	3	4	5
Spremljanje stranke do izhoda.	1	2	3	4	5
Motivacija vodje, ki me spodbuja za takšen način dela.	1	2	3	4	5

10. V nadaljevanju bi rada ugotovila vaše zadovoljstvo še z drugimi dejavniki, ki lahko prispevajo k vašemu večjemu zadovoljstvu. Zato vas bom v nadaljevanju vprašala tudi za določena druga področja. Prosim, da zadovoljstvo označite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »zelo nezadovoljen« in 5 »zelo zadovoljen«.

Raznolikost ponudbe bančnih produktov.	1	2	3	4	5
Ponudba nebančnih produktov.	1	2	3	4	5
Aplikativna podpora.	1	2	3	4	5
Podpora oddelka SAP1.	1	2	3	4	5
Podpora razvoja produktov.	1	2	3	4	5

Podpora vodje segmenta.	1	2	3	4	5
Pozitivna komunikacija v vaši sredini (vaši poslovni enoti, poslovalnici).	1	2	3	4	5
Pripravljenost poslušati, pomagati s strani vašega vodje v poslovni enoti, poslovalnici.	1	2	3	4	5
Produktna izobraževanja.	1	2	3	4	5
Interna izobraževanja za prodajo in kvaliteto storitev.	1	2	3	4	5

11. Kaj lahko posebej pohvalite pri delu v vaši odprti poslovalnici:

12. Kaj predlagate za izboljšavo v vaši odprti poslovalnici:

Prepričana sem, da bodo vaši odgovori prispevali k odličnosti moje diplomske naloge, za kar se vam najlepše zahvaljujem.

Ksenija Sotrell