

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**Komunikacija in reševanje konfliktov na bančnem okencu,
kot dejavnik uspešnega trženja**

Kandidatka: Mojca Tomanič
Študentka izrednega študija
Številka indeksa: 11190122480
Program: Komercialist
Mentor: Zlatko Mihaljčič

Maribor, december 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Mojca Tomanič št. indeksa 11190122480, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: **KOMUNIKACIJA IN REŠEVANJE KONFLIKTOV NA BANČNEM OKENCU, KOT DEJAVNIK USPEŠNEGA TRŽENJA.**

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 VSS Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSS Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, december 2012

Podpis študentke:

ZAHVALA

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

Iskrena zahvala ravnateljici mag. Mirjani Ivanuša Bezjak za vso pomoč in podporo, zahvaljujem se lektorju Nejcu Turnšku, za strokoven pregled diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi moji družini in prijateljem, ki so verjeli vame, da bom uspešno zaključila šolanje.

POVZETEK

V prvem teoretičnem delu naloge sem želela prikazati, da je pogoj za uspešno pridobivanje, trženje in ohranjanje strank v bankah pravilno zastavljeni cilji komunikacije ter pravilna izbira komunikacijskih kanalov. Nekakšno »osebno razmerje« med banko in komitentom je odločilnega pomena in prinaša obojestransko korist. Komitent je zadovoljen, kadar so njegova pričakovanja izpolnjena, ko čuti zaupanje in zanesljivost. Ta uspeh temelji predvsem na človeškem dejavniku: na motivaciji, usposobljenosti in pripravljenosti vseh zaposlenih, tako vodij kot bančnih delavcev. Vodja ima pomembno vlogo pri ustvarjanju pozitivne klime med zaposlenimi in pri sami organiziranosti dela in nalog. Na uspeh pa posredno vplivajo tudi: urejenost zaposlenih, urejeno delovno okolje in urejeni delovni prostori, ki so tudi pogoj za učinkovito, trajno zadovoljstvo strank.

Tudi pri reševanju konfliktov je najpomembnejša komunikacija. Pogoj za uspešno reševanje le teh je sposobnost poslušanja in spoštovanje mnenj drugih.

V raziskovalnem delu naloge sem izvedla anketo, s katero sem ugotovila, da ostajajo komitenti kljub neizprosni konkurenci med bankami, zvesti eni banki. Želijo pa si več ponudbe, več izbire, s tem tudi lažje odločanje. Želijo si več osebne obravnave in predvsem krajše čakalne vrste. Raziskava je tudi pokazala, da je komunikacija v bankah dobra. Anketiranci pripisujejo veliko vlogo prijaznosti, diskretnosti in zanesljivosti.

Iz raziskave sem lahko sklepala, da se ostaja kljub vedno večji izbiri sodobnih bančnih poti osebni pristop še vedno najpomembnejša vez med komitentom in banko.

Ključne besede: komunikacija, bančne storitve, komitent, bančni delavec

ABSTRACT

COMMUNICATION AND CONFLICT RESOLUTION AT THE BANK COUNTER AS A FACTOR OF SUCCESSFUL MARKETING

In the first theoretical part of the paper I wanted to show that the condition for a successful acquisition, marketing and retaining customers at banks communication objectives properly, and the correct choice of communication channels. A kind of "personal relationship" between the bank and customers is of paramount importance and brings mutual benefit. The client was pleased when his expectations were fulfilled when feeling confidence and reliability. This success is mainly based on the human element: the motivation, skills and readiness of employees to managers, as bank employees. Head plays an important role in creating a positive atmosphere between employees and the self organization of work and tasks. The success of the indirect influence also tidiness of employees, working environment and organized workspaces, which are a prerequisite for effective, lasting customer satisfaction.

Even in conflict resolution is the most important communication. Condition for the successful resolution of these is the ability to listen and respect the opinions of others.

In the research project, I conducted a survey, which I've found that clients remain despite fierce competition between banks, one bank faithful. They would like to offer is more, more choice, and thereby also facilitate decision making. They want more personalized treatment and shorter waiting lists. The survey also showed that good communication in banks. Interviewees attributed a large role friendliness, discretion and reliability.

From the research I can conclude that it remains despite growing selection of modern banking personal approach is still the most important link between customers and the Bank.

Key words: communication, bank services, bank costumers, bank employee

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
1.1	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela.....	9
1.2	Predpostavke in omejitve	10
1.3	Predvidene metode raziskovanja	11
2	POSLOVNO KOMUNICIRANJE	12
2.1	Namen poslovnega komuniciranja.....	13
2.2	Cilj in strategija poslovnega komuniciranja	15
2.3	Vrste poslovnega komuniciranja	16
2.4	Uspešnost poslovnega komuniciranja.....	17
2.5	Učinkovitost poslovnega komuniciranja	17
2.6	Premagovanje komunikacijskih ovir	21
3	OBLIKOVANJE TIMA	23
3.1	Vloga vodje.....	23
3.2	Vloga bančnega delavca	24
4	REŠEVANJE KONFLIKTOV	26
4.1	Kaj je konflikt	26
4.1.1	<i>Kje vse nastanejo konflikti?</i>	<i>27</i>
4.1.2	<i>Stopnje konfliktov</i>	<i>27</i>
4.1.3	<i>Reševanje konfliktov</i>	<i>28</i>
4.1.4	<i>Usmerjen pogovor</i>	<i>29</i>
4.1.5	<i>Uspešne rešitve pritožb in pripomb</i>	<i>30</i>
5	PROAKTIVNA PRODAJA	32
5.1	Ustvarjanje prvega vtis	32

5.2	Ugotavljanje in analiza strankinih potreb	33
5.3	Predstavitev storitve.....	34
5.4	Zaključevanje prodaje in slovo	34
6	RAZISKAVA – METODA ANKETIRANJA	36
6.1	Namen in vsebina raziskave	36
6.2	Izbor in metoda anketiranja	36
6	ZAKLJUČEK.....	46
8	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI.....	48
8.1	Seznam literature	48
8.2	Viri	48
8.3	Internetni viri	48
9	PRILOGA	49

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	38
Graf 2: Starost anketirancev	38
Graf 3: Izobrazba anketirancev.....	39
Graf 4: Neto mesečni prihodki anketirancev	39
Graf 5: Staž komitentov v banki.....	40
Graf 6: Mesečni obisk banke.....	40
Graf 7: Prikaz zadovoljstva z bančnimi storitvami	41
Graf 8: Ocenitev dejavnikov in usposobljenost zaposlenih.....	42
Graf 9: Nezadovoljstvo s storitvami ali komunikacijo v preteklem letu	43
Graf 10: Pomembnost dejstev v banki ob stiku s stranko	43
Graf 11: Zadovoljstvo s komunikacijo na relaciji bančni delavec – komitent	44
Graf 12: Dostop do knjige pritožb oz. pohval v primeru ugovora	44
Graf 13: Zadovoljstvo ob rešitvi spora oz. ugovora	45

KAZALO TABEL

Tabela 1: Demografski podatki	37
-------------------------------------	----

1 UVOD

Zaradi vse splošne finančne krize v svetu vlada na bančnem trgu med bankami neizprosna konkurenca. Na trgu je veliko število bank, ki ponujajo podobne bančne produkte. Boj za novimi strankami in želja, da se obdržijo že obstoječe stranke, je velika. Banke iščejo načine, nove tržne poti, da bi postale boljše, sodobnejše in korak pred drugimi. Zelo veliko vlogo igra danes komunikacija med komitentom banke in bančnim delavcem. Še vedno se večina prodaje v banki zgodi bodisi v osebnem stiku ali po telefonu. Kakovost bančnih storitev je najpomembnejši izziv današnjega časa, saj je uspešna banka danes tista, ki namenja veliko pozornost svojim strankam. Konkurenčna prednost banke postaja danes prijaznost bančnih delavcev.

Pri pisanju naloge se bom osredotočila na prodajo in na večino prodaje bančnih produktov, kjer se prvenstveno daje poudarek osebnemu pristopu in svetovanju stranke. Te stranke so tudi najzahtevnejše. Ker pa lahko stranka kljub našemu profesionalnemu pristopu ostane nezadovoljna, bom se v nadaljevanju osredotočila tudi na to, kako ravnati v primerih, če pridemo s stranko v konflikt.

1.1 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Namen diplomske naloge je predstavitev načina trženja bančnih produktov ter predstavitev pomembnosti primerne komunikacije pri osebnem stiku bančnega delavca na bančnem okencu pri prodaji produktov in reševanju konfliktov.

Cilj diplomskega dela je:

- predstaviti pomembnost poslovnega komuniciranja,
- raziskati različne načine komuniciranja,
- ugotoviti, kakšna je ustrezna komunikacija med bančnim delavcem in komitentom,
- analizirati občutke strank pri sprejemanju komunikacij,
- opozoriti na probleme in predlagati izboljšave pri komunikaciji,

- raziskati, kako so komitenti zadovoljni s storitvami in komunikacijo zaposlenih.

Osnovne trditve – hipoteze, zastavljene v nalogi, so:

- v času gospodarske krize se spreminja tudi odnos in nezaupanje ljudi do bank, zato je zelo pomembna ustrezna komunikacija med zaposlenimi in komitenti;
- oblike komuniciranja je treba prilagoditi kriznim razmeram;
- zaradi krčenja zaposlenih so bančni delavci preobremenjeni, kar lahko vpliva na neustrezno komunikacijo s komitenti.

1.2 Predpostavke in omejitve

V zaostrenih konkurenčnih razmerah je zelo težko ohraniti obstoječo tržno pozicijo, zato so potrebne nenehne analize in predstavitve načina trženja bančnih produktov ter pomembnost osebnega stika pri prodaji in reševanju konfliktov. Potrebno je ugotoviti kje, oziroma katera področja bi potrebno še izboljšati, da ne bi prihajalo do konfliktov. V težnji, da bi komitentom ponudili čim bolj kvalitetno storitev, ki bo izpolnila njihova pričakovanja, je potrebno tesnejše sodelovanje različnih služb. Tovrstno sodelovanje prinaša številne prednosti – čas, finančna sredstva in sodelovanje vseh uporabnikov.

V diplomskem delu predvidevam tudi določene omejitve oziroma tveganja, ker bom anketo izvajala samo v podravski regiji v Ptuj, Ormožu, Ljutomer in Lenartu:

- regijska omejitev (podravska regija in pomurska regija),
- izvajanje raziskave samo s fizičnimi osebami,
- pomanjkanje strokovne literature na temo raziskovanja zadovoljstva komitentov,
- dostopnost podatkov (poslovne skrivnosti),
- če izpolnjevalec, anketnega vprašalnika ne bi rešili v celoti in vestno, bi bila lahko povratna informacija ankete nerealna in pomanjkljiva.

1.3 *Predvidene metode raziskovanja*

V analitičnem delu bom s podatki, ki so dostopni na spletnih straneh ter študijah, izvedla namizno raziskovanje o komunikaciji pri prodaji produktov na bančnem okencu. Izvedla bom tudi kvantitativno raziskovanje v obliki ankete med naključno izbranimi 100 anketiranimi fizičnimi osebami, s pomočjo katere bom pridobila podatke o zadovoljstvu strank z bančnimi delavci in bančnimi storitvami. Anketa je v obliki vprašalnika in obsega 14 vprašanj. Rezultate ankete bom obdelala in jih prikazala v obliki tabel in grafov.

2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

V tem poglavju bom predstavila, kako pomembna je poslovna komunikacija za podjetje, kaj vse zajema, katere so najpomembnejše dejavnosti v poslovnem komuniciranju, njegove posebnosti, namen, cilje in strategije.

Primeren način komuniciranja je pomemben v vsakdanjem življenju. Poseben pomen pa ima na delovnem mestu. Brez ustreznih komunikacijskih spretnosti je težko najti zaposlitev, še težje pa jo je obdržati. To še posebej velja za menedžerje, ki pri delu toliko komunicirajo, kot le v malo katerem drugem poklicu, saj je njihov uspeh odvisen prav od dobre komunikacije. V ožjem smislu komunikacija (govorjenje, pisanje, branje, poslušanje) zajema tri četrtine njihovega delovnega časa. Če pa mislimo na komuniciranje v najširšem smislu, potem komuniciramo ves čas, saj ne komunicirati sploh ni možno. Razen v proizvodnih podjetjih se tudi v storitveni dejavnosti, še posebej v bankah, zdravstvenih ustanovah, predvsem pa v šolah, kaže velika potreba po uspešni komunikaciji (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 20).

Vloga komunikacije v podjetju je zelo velika. Dokler se informacije neovirano izmenjujejo med posamezniki in oddelki, je delovanje podjetja usklajeno in neovirano. Neuspešni načini komuniciranja v organizaciji pa privedejo do zmanjšane produktivnosti. Občasno je za rešitev težav potrebno prenoviti komunikacijski sistem in spodbuditi ugodnejšo komunikacijsko klimo. Od komunikacije so v veliki meri odvisni medosebni odnosi med zaposlenimi.

V organizacijah večina dejavnosti poteka na osnovni komuniciranja, ki omogoča (Možina, 1998, 19):

- pridobivanje in dajanje informacij,
- izmenjavo mnenj, idej, možnih rešitev problemov,
- vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov,
- nabavo, prodajo, sklepanje pogodb,
- usklajevanje tržnih poslov in dejavnosti,

- začetek, razvoj, konec dela,
- reševanje tekoče in potencialne problematike,
- razvojno, izobraževalno in raziskovalno dejavnost.

V okviru poslovnega komuniciranja je posebej pomembno tržno komuniciranje, ki zajema informiranje, poučevanje, prepričevanje in vplivanje na potrošnike.

2.1 Namen poslovnega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je sredstvo za postavljanje in doseganje ciljev organizacije. Od drugih vrst komuniciranja se razlikuje po namenu komuniciranja.

Namen poslovnega sporazumevanja je informirati in pridobivati koristne informacije, zato da bi vplivali na ljudi in skupine znotraj in zunaj organizacije oziroma pridobili korist za posameznika, skupine, enote, podjetja ali organizacije. Poslovno komuniciranje se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije, ki želijo doseči poslovne rezultate.

Poslovne komunikacije imajo praktičen namen: prodati izdelek, prepričati sodelavca o načinu opravljanja dela, ponuditi kupcu izdelek, udeležiti se poslovnega sestanka. Ker so cilji dokaj konkretni, lahko merimo uspešnost s stopnjo doseganja cilja. Poslovno komuniciranje je sredstvo za sprejemanje poslovnih odločitev in reševanje poslovnih problemov. S poslovnimi komunikacijami uresničujemo konkreten cilj in ustvarjamo vtis o sebi in organizaciji.

Poslovno komuniciranje zajema (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 19):

- informiranje: posredovanje informacij vseh vrst; s pomočjo govorne oz. napisane besede, z risbami in kretnjami sporočamo, kaj smo izvedeli, kaj predlagamo, kaj mislimo. Svojim nadrejenim sporočamo, kaj smo naredili; sodelavcem naročamo, kaj naj delajo; kupcem ponujamo svoje izdelke; pogajamo se s poslovnimi partnerji ali konkurenti; obveščamo javnost o svojih dosežkih ali načrtih;
- posvetovanje: skupaj z drugimi poskušamo najti nove poti in rešitve;

- usklajevanje: urejanje zadev, usklajevanje stališč, pogajanja;
- vplivanje: delovanje na druge, kar se kaže v njihovem delovanju, ravnanju in mišljenju.

Funkcije komuniciranja v organizaciji so (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 17):

- koordiniranje,
- vodenje,
- orientiranje,
- neformalne komunikacije,
- spodbujanje organizacijske kulture,
- komuniciranje z okoljem,
- razreševanje konfliktov.

Poslovna komunikacija poteka (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 18):

- navzven – iz organizacije v zunanja okolja (komunikacija s konkurenti, dobavitelji, odjemalci, oblastmi),
- znotraj – v organizaciji sami (med ravnmi organizacije, med deli organizacije).

Namen notranjega komuniciranja z zaposlenimi:

- je spodbujanje občutka pripadnosti (vključenosti, spoštovanja), povečevanje zadovoljstva pri delu, učenje in zagotavljanje boljšega dela,
- omogoča poznavanje in doseganje cilja podjetja, posredno povečanje zadovoljstva kupcev in povečanje uspešnosti podjetja.

Prednostne naloge poslovnega komuniciranja: (Možina, 2004, 19) navaja, da je komuniciranje dajanje in prejemanje sporočil, oboje pa je podrejeno vplivanju, ki je osnovni namen poslovnega komuniciranja. S poslovno komunikacijo želimo vplivati na sodelavce in skupine v lastni organizaciji ter posameznike in skupine v drugih organizacijah, s katerimi poslujemo. Da bi imelo poslovno komuniciranje kar največji vpliv na druge, moramo upoštevati

značilnosti tistih, na katere želimo vplivati in jim prilagoditi vsebino in načine sporazumevanja. Komuniciranje je neuspešno, če ne vpliva na udeležence in pri njih ne sproži ciljnih sprememb. Udeleženci lahko spremembe zanikajo, ignorirajo, se jim upirajo ali pa si jih prilagodijo in jih sprejmejo. Možno pa je tudi, da posamezniki spremembe predvidevajo in jih vnaprej načrtujejo, kar vpliva na lažje in uspešnejše uvajanje sprememb. Vplivanje je uspešno, če upošteva interese udeležencev, ki temeljijo na njihovih potrebah (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 18).

2.2 Cilj in strategija poslovnega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je namenjeno doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Zajema komuniciranje v organizacijah in med organizacijami. Tudi cilji poslovnega komuniciranja morajo biti dobro oblikovani in skladni s pravili ustreznega postavljanja ciljev, kar v angleškem jeziku označujejo z akronimom SMART (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 18):

S – specific (specifični – razvidno mora biti, kaj natančno mora biti narejeno),

M – measurable (merljivi – količinsko opredeljeni),

A – adjustable (prilagodljivi – jih prilagodimo, če jih dosežemo oz. vidimo, da so nedosegljivi),

R – realistic (realni – jih je možno doseči),

T – timed (časovno opredeljeni).

Strategija poslovnega komuniciranja zajema vse dejavnosti, ki prispevajo k doseganju ciljev komuniciranja (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 17):

- načine (izbrane oblike, koncepte),
- usmeritve (delitev dela in pristojnosti ter odgovornosti ter organiziranost delovanja),
- dejavnosti (pravila, načrtovanje, izvedba),

- sredstva (čas, udeleženci, sredstva).

Cilji in strategija komuniciranja predstavljajo politiko komuniciranja.

2.3 Vrste poslovnega komuniciranja

Osnovna delitev v poslovnem komuniciranju je delitev na pisno in ustno komuniciranje. Med pisne oblike prištevamo kratka pisna sporočila, pisma, poročila, plakate in obvestila na oglasnih deskah (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 19).

Ustno poslovno komuniciranje pa delimo na neposredno in posredno. Vrste neposrednih pogovorov so (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 19):

- konzultacije ali posvetovanja so krajši sestanki (brez razprave), v katerih sta dva udeleženca (ali več), ki želita nemudoma obravnavati kakšno vprašanje, se posvetovati ali se dogovoriti o nadaljnjem delu;
- sestanki so najpogostejša oblika interakcije večjega števila ljudi, ki zahtevajo vnaprejšnjo pripravo, premišljen sistem komuniciranja in spremljanje uresničevanja sprejetih dogovorov;
- seje so občasna srečanja skupine, ki se jih udeleži od 10 do 20 ljudi, in sprejemajo pomembne odločitve (poslovodni delavci se odločajo glede poslovanja podjetja);
- konference in shodi so srečanja večjega števila strokovnjakov za posamezno področje poslovanja; obseg je odvisen od teme ter števila in strokovne ravni udeležencev;
- simpoziji so množična srečanja, na katerih pripadniki posameznih strokovnih področij ali poslovneži pridobivajo nova znanja, izmenjujejo izkušnje in mnenja;
- kongresi so najbolj množična srečanja, ki imajo poudarjen družbeni pomen, saj se prirejajo za utrjevanje ugleda posamezne stroke ali ob jubilejih.

Vrste posrednih pogovorov so (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 19):

- telefonski pogovor,
- radijska konferenca ali srečanje je pogovor dveh ali več ljudi, ki ga prenaša radio, pogovor pa povezuje novinar oz. voditelj,
- televizijska konferenca je pogovor med dvema udeležencema ali več ljudmi, ki ga prenaša televizija.

Obstaja še več delitev: interno, notranje (sestaneke s sodelavci) oz. eksterno, zunanje (pogovor s stranko), besedno (elektronsko sporočilo) oz. nebesedno (stisk roke ob sklenitvi posla ali pozdravu poslovnih partnerjev), pisno (vabilo na otvoritev nove poslovalnice) oz. ustno (telefonski klic za urejanje reklamacije) (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 19).

2.4 Uspešnost poslovnega komuniciranja

Uspešnost poslovne komunikacije se meri s stopnjo doseganja ciljev (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 21). Zanima nas, v kakšni meri so delavci osvojili nova posredovana znanja in jih uporabili pri delu oz. kolikšna je prepoznavnost našega izdelka na trgu, ne pa koliko izobraževanj smo pripravili oz. koliko promocijskih predstavitev smo organizirali. Merilo uspešnosti je dosežen cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna komunikacijska dejavnost.

Neuspešno je poslovno komuniciranje, ki je samo sebi namen in je neusklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije (s pogajanjem pridobimo kupca z velikim naročilom, v podjetju pa se že dela z maksimalno zmogljivostjo ali pa je ravno čas kolektivnih dopustov) (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 20).

2.5 Učinkovitost poslovnega komuniciranja

Komuniciranje je učinkovito, če daje nekaj več izidov in rezultatov, kot je porabljenih sredstev organizacije oz. zastavljene cilje dosega ob čim manjši porabi sredstev. Izidi komunikacije so večja informiranost, sprememba stališč, poročilo, sestavljeno v krajšem času

z manj stroški, manjša poraba časa za komuniciranje v skupini, večja prepričljivost sporočil, več odzivov pri prejemnikih sporočil ...

Učinkovitost lahko presojamo na osnovi (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 21):

- ekonomičnosti (pokaže skupne stroške organizacije za opravljeno komuniciranje),
- produktivnosti (pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina oz. udeleženec komuniciranja).

Ovire učinkovite komunikacije opozarjajo, da se moramo pri komuniciranju sprijazniti s tem, da se pomen naših besed izraža v odgovoru sogovornika in ne v tem, kar mislimo, ko jih izražamo. Zavedati se je potrebno, da naše besede vzbudijo v drugih drugačne predstave, čustvene povezave in pomene od naših. Ovire so vsi dejavniki, ki zmanjšajo natančnost prenosa sporočila, preprečijo sprejem, povzročijo napačno razumevanje (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 20).

Ovire lahko delimo na tehnološko pogojene in pogojene s človeškim faktorjem. Med tehnološko pogojene ovire prištevamo motnje in šume, ki nastanejo z uporabo komunikacijske tehnologije. Med ovire, ki so pogojene s človeškim faktorjem, štejemo (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 21 - 22):

- sociokulturne: skupinsko enoumje, konfliktne vrednote in prepričanja, stereotipi in etnocentrizem, jezik in žargon,
- psihološke – izhajajo iz stališč, prepričanj, vrednot, predpostavk in stereotipov ter vplivajo na proces kodiranja in dekodiranja sporočil: omejena racionalnost, selektivna percepcija, pomanjkljiv spomin, pomanjkljivo poslušanje, vpliv čustev,
- organizacijske: informacijska preobremenjenost, tekmovanje sporočil, popačenje sporočil, konflikt sporočil, komunikacijska klima, strukturalni problemi.

Učinkovito poslovno komunikacijo otežujejo organizacijske in individualne ovire.

Organizacijske ovire so (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 21):

- struktura (komunikacija je otežena, kadar sta sogovorca v neenakopravnem položaju, ko je eden v nadrejeni, drugi pa v podrejeni vlogi; če je v organizaciji veliko vodstvenih ravni oz. je pošiljatelj zelo oddaljen od prejemnika),
- specializacija (uporaba žargona in okrajšav),
- različnost ciljev (vodstvo/zaposleni),
- statusni odnosi (status oz. socialni položaj posameznika – običajno vodje – pomeni privilegije, hkrati pa tudi izoliranje, zmanjšan obseg in vrsta informacij, ki pridejo do njega).

Individualne ovire so (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 22):

- nasprotujoče si predpostavke (npr. razumevanje časovne opredelitve besede takoj),
- semantika (besedi pripišemo različen pomen, pa se tega ne zavedamo – npr. partner),
- čustva (občutki, ki vplivajo na kodiranje, so lahko prejemniku razvidni ali ne),
- komunikacijske spretnosti (individualne razlike zaradi kulture, izobrazbe, osebnostnih značilnosti, smisla za čas).

Ovire lahko delimo tudi na (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 22) :

- ovire v procesu zaznavanja,
- mehanične ovire (fizični distraktorji),
- kulturne.

Na zaznavanje vplivajo (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 22):

- znanje, izkušnje in predpostavke (vidiš tisto, kar verjameš),
- motivi in potrebe,
- prvi vtis,
- halo efekt,
- stereotipi,
- težnja po približevanju realnosti lastnim predstavam (samouresničujoče se prerokbe oz. Pigmalionov efekt),
- sodbe o vzrokih vedenja (pozitivno – notranji, negativno zunanji vzroki).

Ovire v procesu zaznavanja in filtriranja so povezane s psihološkimi ovirami, saj filtriranje poteka v sklopu mišljenja; pri filtriranju so temeljnega pomena predpostavke, ki jih imamo o drugih ljudeh.

Med mehničnimi ovirami so najpogostejši fizični moteči dejavniki, ti otežujejo ali onemogočajo komunikacijo: hrup, sedežni red, temperatura, osvetljenost, zračnost, delovni čas.

Kulturne razlike: predstavniki ene kulture določene znake in simbole razumejo drugače kot predstavniki druge kulture.

Uspešno komunikacijo ovirajo tudi (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 23):

- neugodna psihična in fizična stanja posameznikov (utrujenost, bolezen, nelagodje, stres, depresija, napetost),
- neusklajena besedna in nebesedna sporočila (z besedami govorimo eno, z dejanji drugo),
- nedostopnost do določenih informacij (nadrejeni ni seznanjen s pomembnim dejstvom),

- odsotnost povratnih informacij (ne dobimo ali pa nočemo sprejeti sporočila, kako nas drugi razumejo),
- slabo poslušanje,
- strah pred odkrito komunikacijo (ne upamo povedati svojega mnenja, občutkov),
- izzivalne besede, fraze (izzovejo jezo – »Reva si, ali lahko narediš kaj prav!«, »Neumnež« ...),
- nekatere vsebine (teme, o katerih se ne želimo pogovarjati),
- nekatere situacije (srečanje z neko osebo, razgovor ob sprejemu na delovno mesto).

2.6 Premagovanje komunikacijskih ovir

Osnovi za premagovanje ovir sta (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 23):

- zavedanje o njihovem obstoju in nevarnostih,
- pripravljenost za žrtvovanje potrebnega časa in truda.

Načini premagovanja (Fink, Goltnik, Števančec, 2009, 23):

- uravnavanje pretoka informacij (menedžerji so običajno obremenjeni s preveliko količino informacij, čemur se lahko izognejo, če jih podrejeni obveščajo le o tistem, kar je neobičajno, odstopa od pričakovanega in pomeni izjemo, oz. če jim poročila in druge informacije posredujejo v zgoščeni obliki),
- spodbujanje povratnih informacij (preverimo pravilnost razumevanja, kako so nas sogovorci razumeli),
- redundantna sporočila (sporočilno bogata, posredovana na več različnih načinov, ponavljajoča se),

- uporaba preprostega jezika (malo tujk in strokovnih izrazov, kratki stavki),
- aktivno poslušanje,
- zadrževanje negativnih čustev in vzdrževanje zaupnega ozračja,
- uporaba neverbalnih znakov, besede, podkrepljene z dejanji, usklajena besedna in nebesedna komunikacija,
- spoznavanje zornega kota sogovorca,
- izbor primerne komunikacijskega kanala,
- uporaba neformalnih komunikacijskih poti (možnost za pravočasno posredovanje pomembnih, točnih, smiselnih informacij).

3 OBLIKOVANJE TIMA

Svoj vzorec načrtovanja in organizacije delovnega časa mora vodja prenesti na svoje zaposlene. Skupaj z zaposlenimi postavlja cilje, pričakovanje, določi vrednote, vire, skupinsko delo in moč. Tako ustvari uspešno delovno okolje. Zaposlene je potrebno seznaniti s temeljnim ciljem, ki ga zasledujejo vsi, in je skupen vsem. Skladen je z vizijo in poslanstvom organizacije- banke. Če je naše poslanstvo »skrb za stranke«, so vse dejavnosti prioritarno usmerjene k strankam oz. zadovoljevanju njihovih potreb.

3.1 Vloga vodje

V procesu uspešne prodaje bančnih produktov imajo ključno vlogo vodje poslovalnic oz. oddelkov, ki poslujejo in so v stiku z zaposlenimi in bančnimi komitenti.

Uspešen vodja ima določene karakteristike, ki mu omogočajo biti vodja in biti uspešen. Vodja mora vedeti, kaj je njegovo delo in znati razmejiti svoje delo od dela svojih zaposlenih. Ključ njegove uspešnosti je v dobri organizaciji in načrtovanju, kar mu omogoča, da se večino časa ukvarja s praviimi stvarmi – to je s svojimi zaposlenimi.

Svojim sodelavcem mora biti za vzgled, vrednote, ki jih zagovarja, so (Pogledi in menja BV, 2011, 42) :

- čast,
- spoštovanje in
- dolžnost.

Vodja postavlja cilje, prioritete ter postavlja in vzdržuje standarde. Zaposlene je treba seznaniti tudi s sredstvi in potmi za doseg cilja – določi se kdo, kako in kdaj bo kaj naredil, da bo cilj dosežen. Ker govorimo o bančništvu in prodaji bančnih produktov, je najverjetneje cilj poslovalnice v doseganju načrtov. Zato pa moramo imeti določeno strokovno znanje in poznati moramo tehnike in veščine prodaje.

Uspešen vodja iz svoje skupine zaposlenih oblikuje zmagovalni tim. Delo v timu oziroma timsko delo je pomembna motivacija za dinamične in vztrajne zaposlene. V timu sodelavci pomagajo drug drugemu, sočustvujejo drug z drugim in kar je najpomembneje – skupaj dosegajo cilje, kar je učinkovito sredstvo proti naveličanosti in rutini. (Pogledi in menja BV, 2011, 42).

Globoko v sebi se ljudje želimo identificirati s skupino, želimo pripadnost in svoj prispevek v skupinskem sodelovanju, želimo se izražati in vaditi v kreativnosti. V službi se želimo počutiti dobro, kajti dobro počutje vpliva na počutje sploh in na dobre rezultate. Le redka motivacija je močnejša od spoštovanja sodelavcev. Bistvo uspešnega in učinkovitega tima je, da združuje ljudi različnih značajev in sposobnosti in ustvarja sodelovanje med njimi.

Da se bodo ljudje počutili pomembne, morajo imeti v timu svoje vloge, ki so kristalno jasne. Vodja se mora zavedati, da ljudje od njega pričakujejo, da jim bo razložil, kaj je njihovo delo in kaj se od njih pričakuje. Za uspešnost posameznika in tima je potrebno poudarjati kvalitete. Od članov tima se zahtevajo zvestoba in vdanost ter medsebojna pomoč. Vsak pa se mora zavedati osebne odgovornosti. Dobro timsko delo zahteva tudi dobre medsebojne odnose. Ko posel steče, mora vodja poskrbeti, da stvari potekajo tako, kot je treba, kar stori s komunikacijo. Komunikacija mora biti natančna, zaupljiva in takšna, da zaposlene uči in jim pojasnjuje dejstva. Komunikacija v timu lahko poteka v formalni obliki kot sestanek ali v neformalni obliki (ob kavi). Srečanje tima so odlična priložnost za izmenjavo koristnih in pomembnih informacij, debate o določenem problemu ali vprašanju, za pregled poteka dela, izdelavo delovnega načrta ipd. Priporočljivo je, da se bodisi formalni sestanki bodisi neformalno pitje kave vpišejo na urnik. Ali gre za prvi ponedeljek v mesecu ali za vsak torek, pomembno je, da tim ve, da redna srečanja obstajajo in jih izkoristi za kvaliteten prenos znanja in informacij ipd (Pogledi in menja BV, 2011, 44).

3.2 Vloga bančnega delavca

Bančni delavec lahko dela na različnih področjih bančnega poslovanja, od preprostih transakcij, ko se uvaja v delo, pozneje dela s strankami, lahko vodi glavno blagajno, izkušeni bančni uradniki pa prevzamejo tudi zahtevnejša bančna nadzorniška in menedžerska opravila.

Delo bančnih uradnikov je običajno razdeljeno glede na izkušnje, ki so potrebne za opravljanje določene naloge in glede na odgovornost, ki jo delo prinaša. Začetnik običajno prevzame preprostejša opravila, na primer urejanje pošte in odgovarjanje na vprašanja po telefonu. Beleži kreditne, gotovinske in čekovne transakcije znotraj banke. Pri tem uporablja osebni računalnik. Na drugi stopnji bančni uradnik dela s strankami. Ureja denarna naročila in bremenitve dolgov. Odpira in zapira bančne račune za stranke. Nekateri uradniki pri bančnem okencu opravljajo redne denarne transakcije za stranke. Na naslednji stopnji je bančni uradnik lahko glavni blagajnik, ki skrbi za natančno beleženje dnevnih transakcij. Nekateri delajo na oddelku za tuje valute, kjer posredujejo tujo valuto ali potovalne čeke in svetujejo o zavarovanju. V imenu strank opravljajo plačila v tujini in nudijo informacije o razmerah na tujih trgih. V nekaterih bankah uradnik višje stopnje s pooblastilom stranke kupuje in prodaja delnice, ureja varno hranjenje vrednostnih predmetov in zagotavlja, da stranke nudijo zadostno jamstvo za bančni polog. Pogosto ima delovno mesto nadzornika. Izkušeni uradniki na visokem položaju sodelujejo z menedžerji pri izdelavi poročil, analizi bilanc in v pogovorih s strankami. Opozarjajo na ugodne prodajne in tržne priložnosti.

Bančni uradnik je iniciativen, motiviran in prilagodljiv. Komunicira spretno in učinkovito, pri tem uporablja sodobne tehnološke pripomočke. V glavnem dela samostojno in je zelo natančen.

Delovni dan bančnega uradnika poteka v urejenih poslovnih prostorih, v eni ali več izmenah. Delovni prostor je opremljen z osebnimi računalniki in terminali, ki jih uporablja skupaj s sodelavci. Ponekod so ti prostori zaradi uporabe telefonov in drugih aparatov precej hrupni. (<http://www.ess.gov.si>, 27.11.2012).

4 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Ljudje neprestano težimo k ohranjanju biološkega in socialnega ravnotežja. Da bi to dosegli, zadovoljujemo svoje potrebe, želje in interese. Vendar to ne poteka tekoče in brez ovir, prav nasprotno, na naši poti za doseg ciljev pogosto naletimo na ovire. Zaradi tega je njihovo zadovoljevanje onemogočeno. Nastane neprijetno čustveno stanje: konflikt ali frustracija. Stanje traja toliko časa, dokler ne popustita ovira ali motiv, ki je oviran. Za nekatere psihologe je frustracija bolj intenzivna in dolgotrajna kot konflikt. Nekateri avtorji pa o frustraciji govorijo tedaj, ko je ovira zunanja, in o konfliktu, ko je notranja.

4.1 *Kaj je konflikt*

Konfliktom se tako v privatnem življenju, kot tudi v službi, ne moremo izogniti. To velja za vsako okolje, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, saj so konflikti v medosebnih odnosih neizogibni. Gledano s sociološkega in organizacijskega stališča so konflikti posledica različnosti vlog. Pri nastanku konfliktov so pomembne tudi osebnostne lastnosti, ki izhajajo iz ljudi samih. Določene konflikte doživljamo vsak dan – delo nam ne gre od rok, v trgovini je pred nami vrsta ljudi, nam pa se mudi, zmanjka nam denarja za nakup stvari, ki si jo želimo in podobno.

Poleg zunanjih ovir, so lahko te tudi notranje. Takrat govorimo o neskladnih motivih. Takšni konflikti so dokaj hudi, saj se mora posameznik »boriti sam s seboj«. Možne so tri vrste takih konfliktov (Orel, 2004, 3):

- konflikti med motivi spreminjanja,
- konflikti med motivi zavračanja,
- konflikt med motivi spreminjanja in zavračanja.

Beseda izhaja iz latinskih korenov com-, ki pomeni skupaj, in flictus, ki pomeni udarjanje, naleteti, pritisk. Slovenski slovar knjižnega jezika (SSKJ 1994) opredeljuje konflikt kot: »duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost, spor, nesoglasje, vojna, spopad,...«.

4.1.1 Kje vse nastanejo konflikti?

Notranji konflikt: oseba je lahko v konfliktu s samim seboj, zaradi različnih vlog – npr. menedžer, ki želi biti uspešen, ima lahko težave, če želi biti zgleden oče. Zato je lahko frustriran, ker bi moral ostati v službi in opraviti pomembno nalogo, hkrati pa je obljubil otroku, da pride pogledat njegov nastop.

Medsebojni konflikt, do katerega pride med dvema osebama (in se pogosto prenese na druge osebe). Pogost vzrok za medsebojni konflikt je različno dožemanje dejstev. Ljudje pogosto pozabljamo, da se vidi vsaka osebnost zaradi različne sposobnosti čutil stvari drugače zato, ker sporočilo, ki so ga zaznala čutila, obdelajo možgani, upoštevaje dotedanje izkušnje.

Konflikt v skupini: člani skupine se lahko med seboj sprejo zaradi privilegijev, razdelitev vlog, razdelitev sredstev ali dela, zaradi različnih pogledov na izbor poti do cilja ali zaradi različnih prioritet.

Konflikti se lahko pojavijo tudi med skupinama ali skupinami, prav tako pa tudi medosebni – med skupinski (Orel, 2004, 5).

4.1.2 Stopnje konfliktov

Niso vse konfliktne situacije enako težke. Nekateri konflikti so komaj zaznavni, lahko bi rekli, da jih sploh ne opazimo, če na to nismo preveč pozorni, drugi so tako močni, da je zaradi njih oteženo naše delo. Velikokrat so konflikti od začetka majhni, ki se lahko stopnjujejo v vse večje in večje, če jih ne zaustavimo oz. rešujemo sproti.

Tako lahko pri konfliktih opredelimo naslednje stopnje (Orel, 2004, 7):

- razglašenost,
- razprava ali konstruktiven spor,
- prekinitev kontaktov,
- iskanje zavezništov,
- razvijanje strategije,
- odkrita agresija,
- vojna,
- napad,
- popolno uničenje.

Najprej moramo ločiti ravnanje s konfliktom od reševanja konflikta. Ravnanje s konfliktom ima velik vpliv na njegovo reševanje in še posebej na realizacijo in uporabnost rešitve. Tudi najboljša rešitev nam ne pomaga veliko, če se uresničuje tako, da bi lahko sodelovali tisti, ki so se znašli v konfliktnem položaju. Na splošnem imamo pri reševanju konfliktnega položaja štiri osnovne možnosti (Orel, 2004, 8):

- jaz dobivam, ti izgubljaš,
- ti dobivaš, jaz izgubljam,
- vsi dobivamo,
- izgubiva lahko oba.

4.1.3 Reševanje konfliktov

Proces reševanja konflikta je odvisen od specifičnih konfliktnih situacij v določeni obliki organizacije podjetja. Ni mogoče reči, da je neki način reševanja najboljši, katerega bomo

izbrali, pa je odvisno od konkretne situacije. Načini, s katerimi razrešujemo konflikte v podjetjih z enostavno organizacijsko strukturo, niso vedno ustrezni za reševanje konfliktov znotraj kompleksnejših organizacijskih struktur.

Najboljša pot za reševanje konfliktov je naslednja:

- osebo pozorno poslušamo,
- ji izkažemo empatijo in razumevanje,
- ji postavljamo vprašanja o konfliktu in nato najdemo srednjo pot.

Pogosto se dogaja, da se konfliktom izogibamo, odlašamo s soočenjem in prelagamo obveznosti na druge, saj je vsak konflikt čustveno obarvan. S problemom se nam ne ljubi ubadati, zato ga raje prelagamo na bolj ugoden trenutek. Vendar pa noben trenutek ni pravi oz. pravi trenutek je takoj. Prvi pogoj za uspešno reševanje konfliktov je sposobnost poslušanja, naslednja pa postavljanje vprašanj o konfliktu. Predvsem je nujno, da znamo sprejeti in spoštovati mnenje drugega, čeprav se razlikuje od našega (Orel, 2004, 10 - 12).

4.1.4 Usmerjen pogovor

Pogovor je najnaravnejša in najučinkovitejša oblika sporazumevanja, hkrati pa je tudi učinkovito orodje za reševanje problemov na delovnem mestu.

Kadar je naš cilj s pogovorom rešiti problem, mora le-ta biti usmerjen. To pomeni, da ne klepetamo kar tako v en dan, ampak da zavestno upoštevamo vse značilnosti usmerjenega pogovora, ki so (Orel, 2004, 13):

- ima jasno določen cilj;
- je organiziran in pripravljen;
- tisti, ki vodi razgovor, ga usmerja, drugi udeleženec pa sodeluje;
- vodja uporablja metode in tehnike komuniciranja;
- zagotovljena nemotenost med pogovorom.

Kako se pripravimo na pogovor (Orel, 2004, 13):

- jasno in nedvoumno določimo problem in cilj pogovora,
- seznanimo se z objektivno situacijo in položajem našega sogovornika,
- pripravimo svoje občutke,
- določimo omejitve in odprta vprašanja,
- pripravimo uvodno besedo,
- izberemo primeren čas za pogovor in pravočasno obvestimo sogovornika,
- zagotovimo nevtralen prostor za pogovor.

Vloga komunikacije je v medsebojnih odnosih ključnega pomena. S pomočjo komunikacije izmenjujemo svoje izkušnje in poglede, oblikujemo vizijo in načrte, se usklajujemo, vodimo, motiviramo in usmerjamo. Kadar komunikacija ni učinkovita, lahko pride do konfliktov, ki jih lahko rešujemo tudi s pomočjo razgovora s sodelavci (Orel, 2004, 13).

4.1.5 Uspešne rešitve pritožb in pripomb

Pri delu lahko prej ali slej naletimo na pritožbe in pripombe na naše delo. To se lahko zgodi vsem. Razlika pa je, kako se s temi pritožbami in pripombami soočimo.

Prijavo komitenta pa moramo obravnavati z naklonjenostjo in razumevanjem. Predvsem pa je potrebno pomiriti razburjenega komitenta. Najprej moramo odkriti vzrok za reklamacijo ter ga nato odpraviti.

Poslušanje prijave

Prijavo komitenta moramo najprej do konca poslušati. Komitent lahko začne opisovati svoje težave na dolgo in široko. Pustite mu, naj razloži problem, saj se na ta način komitent razbremeni. Medtem strokovno ocenimo njegov problem. Napak bi bilo, če med razlago komitent skušate v besedo. Prav tako bo komitent reagiral še bolj čustveno, če mu pokažete, da vas njegove težave ne zanimajo.

Opravičilo za težave

Povemo komitentu, da razumem njegov položaj. S komitentom moram vzpostaviti vljuden odziv. Predstavljajte si, da ste vi v njegovem položaju. Naj komitent začuti, da ste na njegovi strani, tako naj bo vsaka pripomba iz vaše strani odkritosrčna. Napak bi bilo pretiravanje in jadikovanje. Ne opravičujte se pretirano. Komitenta ne zanima, zakaj je bila naša storitev slaba, najboljše opravičilo je hitro ukrepanje.

Ugotoviti bistvo problema

Za kakovostno pomoč komitentu je potrebno najprej ugotoviti, kaj je razlog za pritožbo. Sprašujete tako, da boste čim prej odpravili problem. S pomočjo vprašanj moramo dobiti odgovor v zvezi z napako oz. napačnem ravnanju komitenta. Ni pa primerno, da ga zaslišujemo na dolgo in široko. Tudi ni primerno, da ga sprašujete o nepomembnih in samoumevnih stvareh.

Predlog rešitve

S komitentom se dogovorimo za rešitev, ki je po našem mnenju najustreznejša. Na kratko mu povemo, kje je po našem mnenju tiči problem. Predlagamo hitro in učinkovito rešitev – čim ugodnejšo za našo banko. Ni ustrezno, da skrivamo vzrok reklamacije ter da izkoriščamo nestrokovnost komitenta (Orel, 2004, 15).

5 PROAKTIVNA PRODAJA

Konkurenca v bančništvu je vedno večja, mnogo storitev lahko bančni komitent dobi pa vsaj približni enaki ceni in pod enakimi plačilnimi pogoji v različnih bankah. V takšnih primerih je odnos bančnih uslužbencev – blagajnikov, komercialistov, referentov, skrbnikov itd., ključnega pomena za sklenitev posla.

Bančni uslužbenci so lahko konkurenčna prednost banke. Komitenta lahko pridobimo predvsem s svojo pozornostjo in prijaznostjo že ob prihodu v poslovalnico. In to mora vodja svojim zaposlenim povedati, stalno ponavljati in jih naučiti, da so v odnosu s komitentom oz. pri prodaji bančnih storitev več kot le strokovnjak.

Vse se začne s prvim stikom. Še vedno je veliko prodajalcev, bančnih uslužbencev, uslužbencev na poštah, občinah in drugih institucijah, ki se ne zmenijo za stranke vse do takrat, dokler ne stopi tik pred njihovo pisalno mizo oz. okenca, čakajo, da jih stranka prva pozdravi in začno komunicirati s stranko šele takrat, ko ta pove, kaj želi. Prvi vtis lahko napravimo z netočnostjo, pretiranim poudarjanjem sebe, arogantnim obnašanjem, agresivnim govorom ali pa tudi s pretirano ljubeznivostjo, negotovostjo, s pomanjkljivim znanjem bontona itd (Tela Vital, 2011, 2).

5.1 *Ustvarjanje prvega vtis*

Kaj vse storim doma ali za zabavo ali prireditve, ko pričakujemo goste, sorodnike in prijatelje. Stranka oz. bančni komitent je naš gost. Poskrbeti moramo, da je naše delovno okolje čisto, urejeno, opremljeno z letaki, prospekti ipd. Tudi sami moramo biti urejeni, saj bomo le tako na stranko naredili ustrezen vtis. Ko stranka vstopi v poslovalnico, jo takoj opazimo z očesnim kontaktom, se ji nevsiljivo nasmehnimo ter jo pozdravimo z »dober dan«. Stranki pokažemo, da je dobrodošla, ne pustimo je predolgo čakati. Ne pozabimo stranki seči v roko in ji ponuditi, da sede, pred začetkom prodaje lahko s stranko pokramljate o splošnih stvareh, kot so vreme, aktualni pogledi (npr.: nogomet, počitnice,...) (Tela Vital, 2011, 3).

5.2 Ugotavljanje in analiza strankinih potreb

Ob vzpostavljenem prvem stiku s stranko, sledi začetek prodaje. Da bi lahko stranki prodali pravo bančno storitev, moramo vedeti, kaj potrebuje oz. po kaj je prišla. Preidemo v fazo identifikacije strankinih potreb. To ugotovimo tako, da stranki postavljamo vprašanja in jo poslušamo. Vse preveč komercialistov oz. prodajalcev fazo postavljanja vprašanj preprosto preskočijo in začne kupcu kar ponujati konkreten produkt. Pri tem upošteva lastne poglede, prepričanja in mišljenja, kar vodi do neuspešnega zaključka prodaje – produkt, storitev se ne proda ali pa se proda, vendar je stranka ne uporablja, tako da se stranka počuti nezadovoljno, lahko celo ogoljufano, saj ni dobila tistega, kar je želela oz. potrebovala.

Ključ uspešne prodaje je v postavljanju vprašanj.

Da bi lahko uspešno prodali stranki pravo storitev, moramo spoznati situacijo, v kateri je stranka. Pridobiti želimo dovolj informacij, na podlagi katerih bomo ugotavljali, katere potrebe, želje in zahteve bi lahko zadovoljili z določenimi bančnimi produkti. Stranki postavimo nekaj »situacijskih« vprašanj, na katere nam stranka odgovori z »da« ali »ne«, ampak ne opisno. To so vprašanja, ki se začnejo s črko K (Tela Vital, 2011, 5):

- kaj,
- kako,
- kje,
- kdaj,
- koliko,
- kakšen.

Ko ugotovimo, v kakšnem položaju je stranka, je naša naloga, da poiščemo težave v obstoječi situaciji – odkrivamo nekaj, česar stranka ni povedala. To storimo s postavljanjem »problemskih vprašanj«. S problemskimi vprašanji ugotavljamo, kje bi problemi lahko bili ali bi nastali, če ne bi bilo naše storitve, problemi so lahko npr. neustrezen delovni čas poslovalnice, čakalna vrsta, prenizke obresti na a – vista vlogi, previsoka provizija pri

plačevanju položnic, ipd. Če identificiramo problem, lahko stranki ponudimo rešitev v obliki naše storitve oz. produkta.

Sledijo torej »na zadovoljitev potreb usmerjena vprašanja«. Stranki predstavimo vso vrednost, ki jo bo dobila z nakupom našega produkta, ker bodo s tem odpravljeni njeni problemi.

V procesu prodaje bančne storitve, predvsem pri zaključevanju prodaje, postavljamo stranki še zaprta vprašanja – vprašanja, na katera odgovarjamo z da ali ne, alternativna vprašanja, ko ponujamo dve alternativni, ter kontrolna vprašanja, s katerimi nadziramo potek razgovora in preverjamo razumevanje (Tela Vital, 2011, 6).

5.3 Predstavitev storitve

Pri predstavitvi storitve je poleg osnovnih značilnosti produkta oz. storitve pomembno poudariti koristi, ki jih bo imela stranka z nakupom. Stranki povemo, kaj ji bo nova storitev omogočala, povečala, prinesla, olajšala, ohranila, zmanjšala, bo to prihranek časa, denarja, več varnosti, več udobja. Vrhunec prodaje dosežemo, ko stranki prodamo osebno korist (Tela Vital, 2011, 6).

5.4 Zaključevanje prodaje in slovo

V tej fazi pride do sklenitve posla. Pogosto pa pride pred končnim podpisom še do ugovarjanja stranke. Ugovore moramo sprejeti kot sestavni del prodajnega procesa. Bistveno pri tem je, da jih pravilno sprejmemo in obravnavamo. Ugovori so lahko znak, da se kupec zanima za našo ponudbo. Ugovor ni kritiziranje ali zavračanje naše ponudbe. Najpogostejši vzrok za ugovor je, da kupci včasih potrebujejo le malo več prepričevanja in dokazovanja, da se nakup izplača. Ponudbi zato ugovarjajo na področjih, kjer so negotovi, potem pa se umaknejo in čakajo, če vam jih bo uspelo prepričati o koristih, ki jih posel prinaša. Z ugovori kupci učinkovito prikrivajo neodločnost ali želijo le preložiti odločitev. Tako postrežejo s celo vrsto izgovorov, zakaj nakup ni mogoč. Pri odzivanju na odgovore je treba upoštevati

nekatera pravila. Stranko moramo vedno poslušati do konca, saj bomo le tako vedeli, kaj se skriva za ugovorom. Če začnemo prehitro odgovarjati, vzpostavimo napet tekmovalen položaj. Lahko se zgodi, da preslišimo pravo smer ugovora in začnemo odgovarjati na ugovor, ki ga kupec sploh ni postavil (Tela Vital, 2011, 8).

Pomembno je, da ugovora ne jemljemo osebno. Ugovoru ne nasprotujemo in se ne prepiramo s stranko. Če nasprotujemo ugovoru, nasprotujemo tudi stranki.

Najbolje je, da ugovor potrdimo. Strinjamo se s stranko, tako da jo razumemo, ji potrdimo, se veselimo, ker je to izpostavila, pojasnimo ji... Vprašamo jo po razlogih, zakaj tako misli, kaj mora še razmisliti, kaj jo ovira...

Obrazložitev ji podajamo tako, da poudarimo lastnosti in koristi produkta, s katerim bomo rešili strankin problem. Stranki prodajamo njeno osebno korist.

Stranki se zahvalimo za nakup. Če ji še nismo, ji izročimo vizitko. Bolj pravilno je, če ji vizitko izročimo že na samem začetku prodaje pri ustvarjanju prvega vtisa. Na koncu stranko le še pozdravimo, ji zaželimo lep dan in jo povabimo k ponovnem obisku (Tela Vital, 2011, 10).

6 RAZISKAVA – METODA ANKETIRANJA

6.1 *Namen in vsebina raziskave*

Osnovni namen raziskave je bil ugotoviti zadovoljstvo bančnih strank s komunikacijo in storitvami banke, ter kako komunikacija pri prodaji bančnih storitev vpliva na zadovoljstvo strank.

6.2 *Izbor in metoda anketiranja*

V raziskavi je uporabljena metoda anketiranja. Osnova je anonimen anketni vprašalnik. Razposlanih je bilo 100 anketnih vprašalnikov, od katerih je bilo 61 anketnih vprašalnikov vrnjenih, 53 od teh je bilo v celoti izpolnjenih. Anketa je potekala torej med 53 naključno izbranimi anketiranci – strankami bank. Ti se med seboj razlikujejo po spolu, starosti, izobrazbi, zaposlitvenem statusu in mesečnih prihodkih.

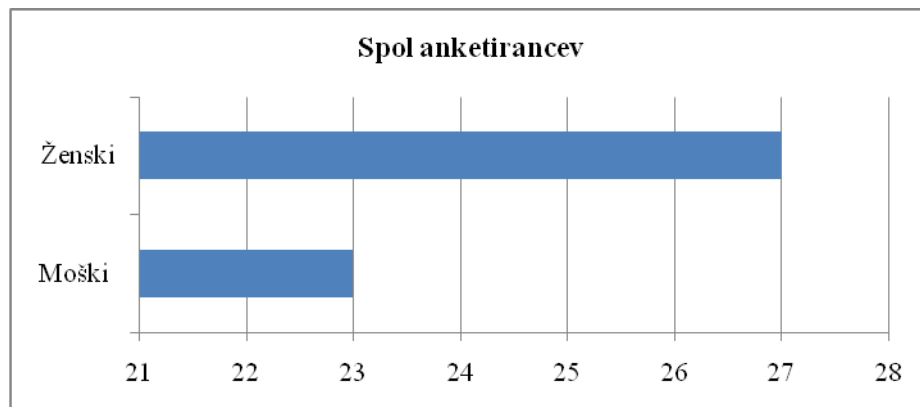
Anketiranje je potekalo v začetku septembra v pomurski in podravski regiji – Ptuj, Ormož, Lenart in Ljutomer.

SKUPINA	ŠTEVILO	DELEŽ
<i>Spol</i>		
Moški	23	54%
Ženski	27	46%
<i>Starost</i>		
0 – 18 let	/	/
19 – 28 let	4	8%
29 – 39 let	12	24%
40 – 50 let	24	48%
Nad 50 let	10	20%
<i>Izobrazba</i>		
Osnovna šola	/	/
Poklicna šola	4	8%
Srednja šola	18	36%
Višja šola	15	30%
Visoka šola	11	22%
Več	2	4%
<i>Neto mesečni prihodki</i>		
Do 400 €	/	/
400 € - 800 €	8	16%
800 € - 1000 €	24	48%
1000 € - 1500 €	16	32%
Nad 1500 €	2	4%

Tabela 1: Demografski podatki

Vir: Anketni vprašalnik

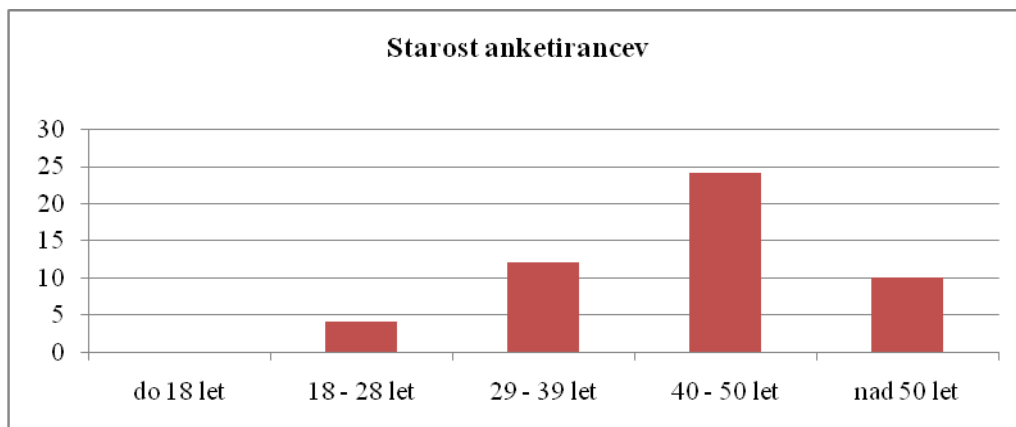
Anketni vprašalnik je izpolnilo več žensk kot moških – 54% anketirancev je bilo žensk, 46% pa moških (graf 1).



Graf 1: Spol anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik

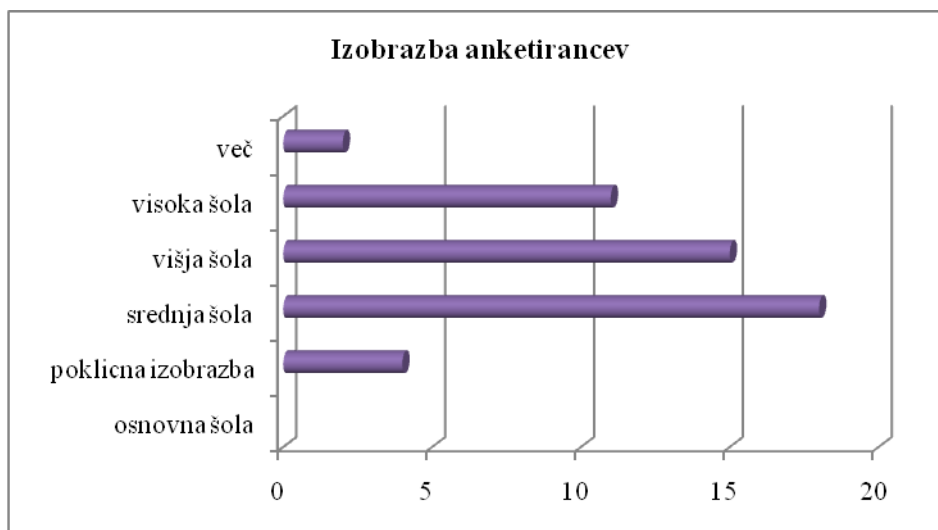
Anketni vprašalnik je izpolnilo 8% anketirancev, starih od 18 – 28 let, 24% je bilo starih od 29 – 39 let, 48% je bilo starih 40 – 50 let in 20% starejših od 50 let (graf 2).



Graf 2: Starost anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik

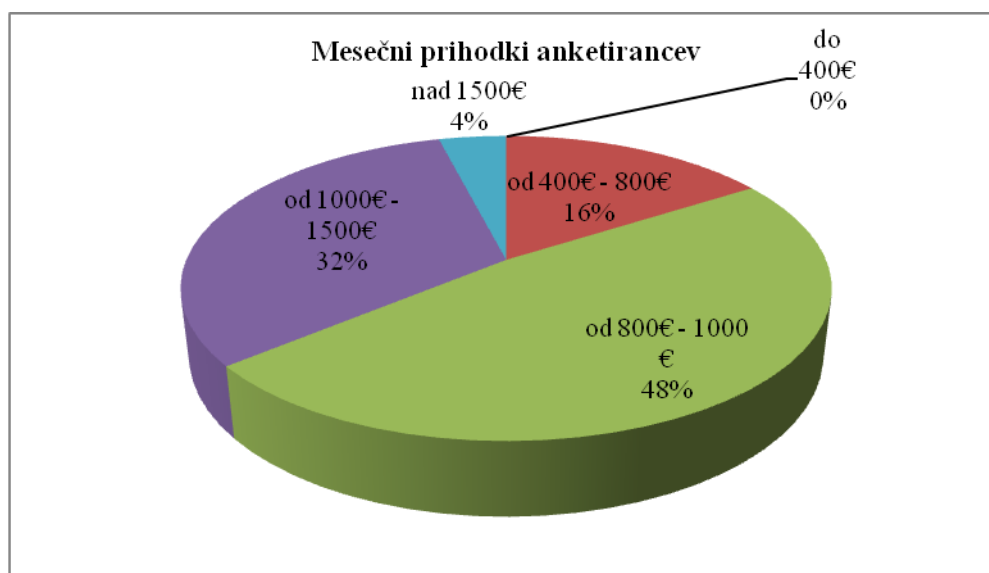
Najmanj anketirancev je imelo več od visoke šole (4%). 22% anketirancev je imelo dokončano visoko šolo. 30% anketirancev je dokončalo višjo šolo, 36% je zaključilo s srednjo šolo in 16% anketirancev je zaključilo poklicno šolo (graf 3).



Graf 3: Izobrazba anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik

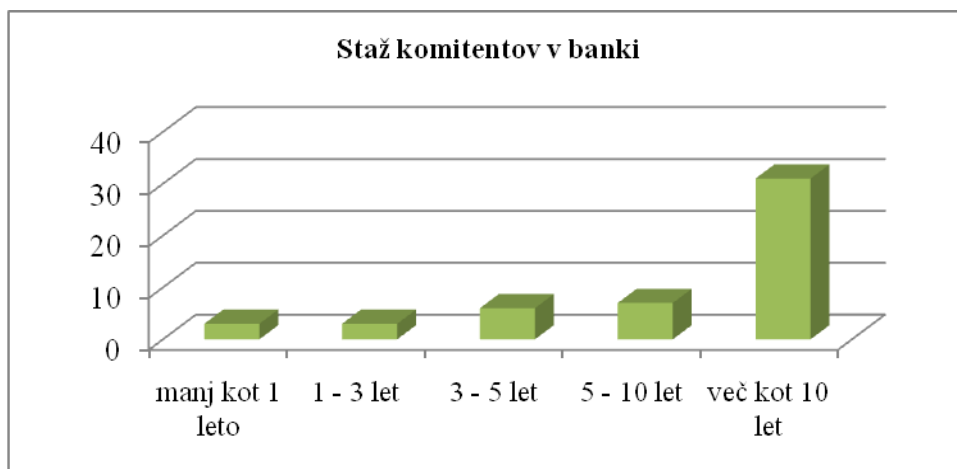
Največ anketirancev – 48% prejema mesečno od 800€ - 1000€ plače, 32% vprašanih je imelo od 1000€ - 1500€ neto mesečnih prihodkov, s 16% sledijo anketiranci, ki imajo neto mesečni prihodek med 400€ - 800€, le 4% anketirancev ima neto mesečni prihodek nad 1500€ (graf 4).



Graf 4: Neto mesečni prihodki anketirancev

Vir: Anketni vprašalnik

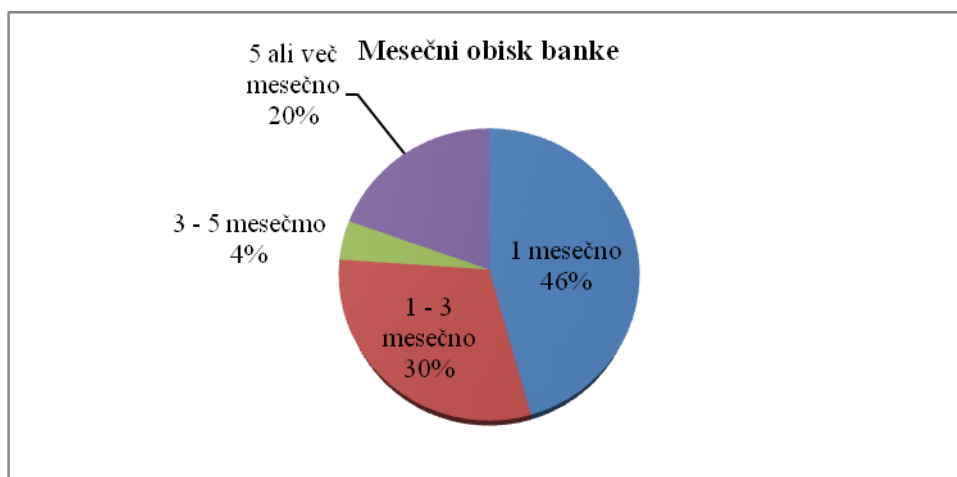
Na vprašanje o stažu komitenta v banki, je največ, kar 62%, več kot 10 let, 14% anketirancev je 5 – 10 let komitent banke, 12% anketirancev je 3 – 5 let bančni komitent, 6% anketirancev so komitenti banke od 1- 3 let in 6% vprašanih manj kot eno leto (graf 5).



Graf 5: Staž komitentov v banki

Vir: Anketni vprašalnik

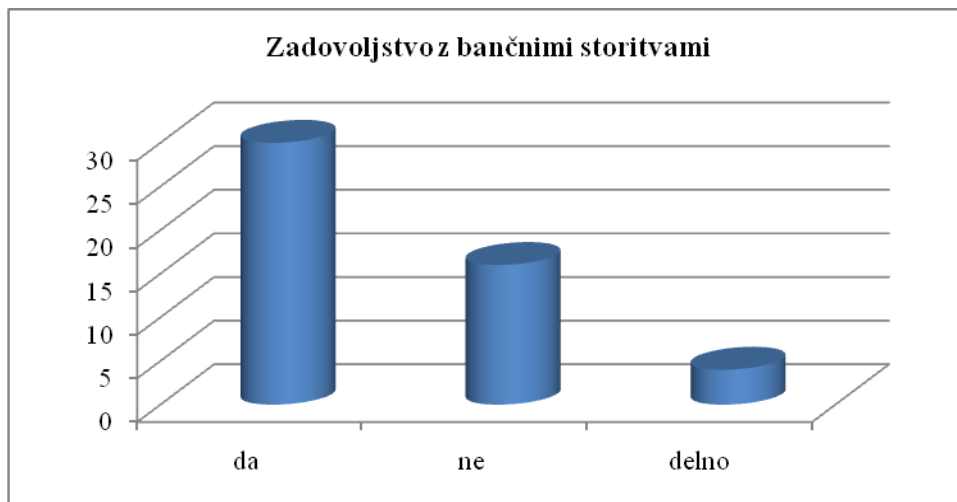
Glede na mesečni obisk banke, jo kar 46% anketirancev obišče 1 krat mesečno, od 1- 3 mesečno jo obišče 30% vprašanih, sledi 4% anketirancev, kateri obiščejo banko 3 – 5 krat mesečno in 20% anketirancev obišče banko 5 ali večkrat mesečno (graf 6).



Graf 6: Mesečni obisk banke

Vir: Anketni vprašalnik

Kar 60% vprašanih je bilo z bančnimi storitvami banke zadovoljnih, 30% anketirancev jih ni bilo in 8% anketirancev je bilo delno zadovoljnih z bančnimi storitvami banke (graf 7).



Graf 7: Prikaz zadovoljstva z bančnimi storitvami

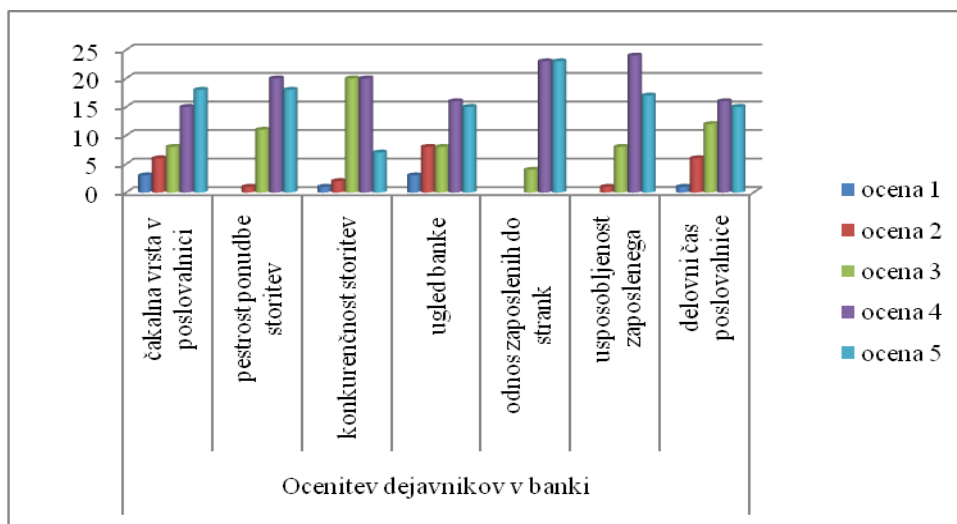
Vir: Anketni vprašalnik

Pri ocenitvi usposobljenosti zaposlenih in drugih dejavnikov v svoji banki je iz grafa vidno, da je pomembnost čim krajše čakalne vrste, kar 33% ocenjena s 5, 27% ocenjena s 4, 20% ocenjena z 3, 13% ocenjena z 2 in 7% ocenjena z 1 – glede na pomembnost dejavnika je ogromen, vsak komitent pričakuje, da bo na njihovi banki deležen takojšnje obravnave, kar pomeni, da ne sme biti čakalnih vrst.

Pri pestrosti ponudbe banke so se anketiranci odločili 36% z oceno 5, kar 44% z oceno 4, 22% z oceno 3 in le 2% z oceno 2. Tudi tukaj so se anketiranci opredelili, da je pestrost ponudbe na njihovih bankah pomembna, saj le tako banka lahko povečuje svoje kredibilnost.

Pri konkurenčnosti storitve sta prevladovali oceni 3 in 4, in to kar obe s 40% vprašanih, sledila je ocena 5 s 14% vprašanih, ocena 2 s 4% vprašanih in ocena 1 z 2% vprašanih. Konkurenca je današnji dan ena izmed pomembnih dejavnikov v banki, omogoča lažje odločanje komitentov pri sami izbiri storitev in banke, več storitev in ugodnosti bo banka ponujala, več strank si bo pridobila.

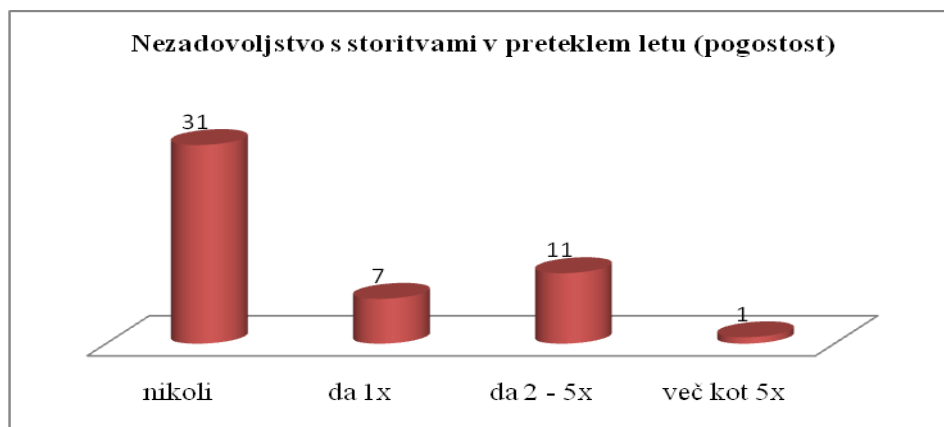
Glede ugleda banke sem zasledila, da ni toliko pomemben, vplivajo bolj ostali dejavniki in storitve. Najbolj pomemben dejavnik so anketiranci izpostavili, odnos zaposlenih do strank ter usposobljenost zaposlenega, prav tako je pomemben dejavnik delovni čas poslovalnic (bank) (graf 8).



Graf 8: Ocenitev dejavnikov in usposobljenost zaposlenih

Vir: Anketni vprašalnik

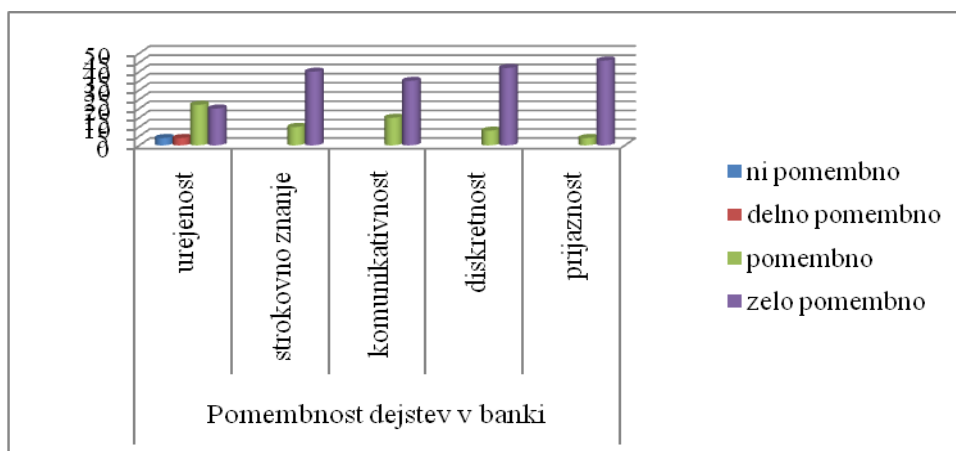
Ob vprašanju, ali so bili komitenti v preteklem letu nezadovoljni s storitvami in komunikacijo banke, je bilo kar 62% anketiranih zadovoljnih s storitvami ali komunikacijo v banki, 14% je bilo enkrat nezadovoljnih, 22% vprašanih je bilo 2 – 5 krat nezadovoljnih in le 2% anketirancev je bilo več kot 5 krat nezadovoljnih s storitvami in komunikacijo banke (graf 9).



Graf 9: Nezadovoljstvo s storitvami ali komunikacijo v preteklem letu

Vir: Anketni vprašalnik

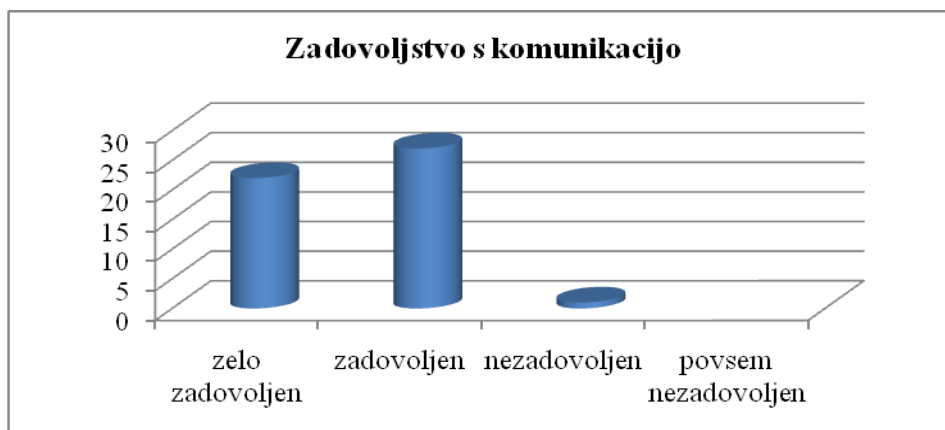
Pomembnost dejstev v bankah ob stiku s stranko sem opredelila glede na naslednje dejavnike: urejenost, strokovno znanje, komunikativnost, diskretnost in prijaznost, katere sem ocenila po pomembnosti (1. Ni pomembno, 2. Delno pomembno, 3. Pomembno, 4. Zelo pomembno). Vseh pet dejavnikov predstavlja anketirancem zelo veliko pomembnost, v povprečju je bil odgovor zelo pomemben oz. pomemben vodilni dejavnik pri ocenitvi (graf 10).



Graf 10: Pomembnost dejstev v banki ob stiku s stranko

Vir: Anketni vprašalnik

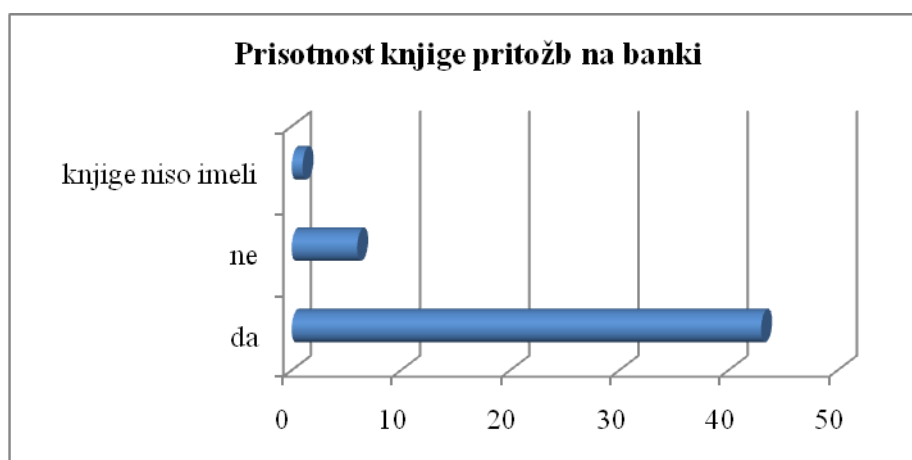
Glede zadovoljstva pri komunikaciji bančni delavec – komitent, je 44% komitentov zelo zadovoljnih, 54% anketirancev zadovoljnih in le 2% vprašanih nezadovoljnih, povsem nezadovoljnega komitenta ni bilo. Pri tem odgovoru sem ugotovila, da je komunikacija na relaciji bančni delavec – komitent zelo dobra, kar samo postavlja dobro luč bankam (graf 11).



Graf 11: Zadovoljstvo s komunikacijo na relaciji bančni delavec – komitent

Vir: Anketni vprašalnik

V primeru ugovora in prisotnosti knjige pritožb ali pohval, me je presenetilo dejstvo, da kar 12% anketirancev sploh ni imelo dostopa do knjige pritožb oz. pohval in 2% vprašanih je ugotovilo, da knjige sploh nimajo. Knjiga pritožb oz. pohval mora biti in je na vidnem mestu, dostopna vsakomur, v vsaki banki. Preostali odstotek anketiranih 86% je dobilo knjigo pritožb oz. pohval (graf 12).



Graf 12: Dostop do knjige pritožb oz. pohval v primeru ugovora

Vir: Anketni vprašalnik

Ob rešitvi in odzivom na spor oz. težavo je bilo kar 50% anketiranih zelo zadovoljnih, 42% vprašanih zadovoljnih in 8% nezadovoljnih, povsem nezadovoljnih ni bilo. Poiskati je potrebno takšno rešitev, da jo čim prej in v dobro stranki rešimo. Zadovoljni komitent pomeni dobra reklama banki vnaprej (graf 13).



Graf 13: Zadovoljstvo ob rešitvi spora oz. ugovora

Vir: Anketni vprašalnik

Pri zadnjem anketnem vprašanju »Kje bi se po vašem mnenju dalo izboljšati komunikacijo?«, sem dobila različna mnenja, nekateri anketirani so bili zadovoljni in niso imeli težav s komunikacijo, drugi bi imeli več zaposlenih, večji osebni stik s komitentom, hitrejše reševanje kreditov, omogočiti večjo diskretnost delavec – komitent, zmanjšanje čakalnih vrst. S komunikacijo je povezan čas, ki ga imaš na razpolago. Moraš izbrat ustrezen trenutek in komunikacija je v vsakem primeru uspešna. Predlogi in mnenja so zanimivi in jih bom v bodoče tudi poskušala uvesti v moje delo.

6 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem želela predstaviti uspešnost trženja, komuniciranja in reševanje konfliktov na bančnem okencu. Zato sem v teoretičnem delu predstavila krajšo opredelitev in pomen poslovnega komuniciranja, namen, težave in obvladovanje težav pri komuniciranju na relaciji bančni delavec – komitent.

V nadaljevanj sem predstavila oblikovanje tima, njegovo pomembnost in vlogo vodje (njegove karakteristike in sposobnosti) ter vlogo bančnega uslužbenca.

V naslednjem poglavju sem se opredelila na proaktivno prodajo. Predstavila prvi stik s stranko, ugotavljanje in analiza strankinih potreb, predstavitev storitev in zaključek ter slovo. Poenostavljeno začetek prodaje storitev, do zaključka. Predstavitev, kaj je konflikt, rešiti vprašanje, kaj je konflikt in kako rešiti nastali konflikt.

Cilj raziskovalnega dela naloge je bil ugotoviti, kako poteka komunikacija med bančnimi delavci in komitenti banke in kako so komitenti banke zadovoljni s storitvami banke. Ugotoviti kako se stranke spopadajo s konflikti oz. težavami ki nastanejo.

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je anketa jasna in da anketiranci niso imeli težav z opredelitvijo na zastavljena vprašanja. Ugotovila sem da se anketiranci pri vprašanju, kjer bi naj izrazili svoje mnenje, niso kaj dosti opredeljevali, večji del anketirancev je bilo s storitvami na banki zadovoljnih, tisti kateri so izrazili nezadovoljstvo, so bili v nadaljevanju ankete zadovoljni z rešitvijo ugovora.

Rezultati ankete so pokazali, da so komitenti banke zadovoljni s komunikacijo med bančnim delavcem in njimi. Nekateri anketiranci so podali mnenja, da bi lahko izboljšali komunikacijo, in skrajšali čakalne vrste, s povečanim obsegom delavcev. Velik poudarek pripisujejo diskretnosti bančni delavec – komitent...

S tem sem dokazala, kako pomembna je komunikacija, tudi takrat, ko pride do reklamacij oziroma nesoglasja. Vsaka težava se da rešiti z lepo besedo in dobro komunikacijo.

V bančništvu bomo v prihodnje morali večji poudarek nameniti osebnemu svetovanju in individualni obravnavi strank. Z razvojem brezgotovinskega poslovanja in samopostrežnih terminalov so se samo delno zmanjšale čakalne vrste. Komitenti pa si želijo več individualne

obravnav, več diskretnosti in strokovnosti. Na samem bančnem okencu je takšna obravnava zelo otežena. Bančnik si mora vzeti čas, da komitentu svetuje. S tem pa prihaja spet do daljših čakalnih vrst. V osebnem bančnem svetovanju vidim bodoči instrument komuniciranja. Rešitev vidim predvsem v uvedbi večjega števila osebnih bančnikov in s tem več svetovalnih mest.

8 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

8.1 Seznam literature

1. Cava, R.: *Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi*, Založba Ganeš, Kranj, 1990.
2. Erčulj, J., Vodopivec, I.: *S komunikacijo do ciljev*, Šola za ravnatelje, Ljubljana, 1999.
3. Fink, I., Goltnik Urnaut, A., Števančec, D.: *Poslovno komuniciranje*, Ekonomska šola, Novo Mesto, Ljubljana, 2009.
4. Iršič, M.: *Umetnost obvladovanja konfliktov*, Rakmo, Ljubljana, 2004.
5. Kavčič, B.: *Poslovno komuniciranje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2004.
6. Možina, S.: *Management - Nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica, 2002.
7. Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A.: *Poslovno komuniciranje*, Založba Obzorja, Maribor, 2004.
8. Orel, M.: *Reševanje konfliktov – priročnik za udeležence delavnice*, Biro praxis, Ljubljana, 2004.
9. Tela Vital: *Poslovno svetovanje in izobraževanje*, Ljubljana, 2011.
10. Weisinger, H.: *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*, Tangram, Ljubljana, 2001.

8.2 Viri

1. Deželna banka Slovenije, Letno poročilo, 2010.

8.3 Internetni viri

2. <http://www.futureo.si/futureo.asp?vsebina=4>, 27.11.2012.
3. <http://www.dbs.si/>, 12.11.2012.
4. http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica, 27.11.2012.

9 PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni sem Mojca Tomanič in sem študentka Višje strokovne šole Academia Maribor. V okviru svoje diplomske naloge z naslovom **Komunikacija in reševanje konfliktov na bančnem okencu, kot dejavnik uspešnega trženja**, vas prosim da si vzamete čas in odgovorite na zastavljena vprašanja, ki se nanašajo na to temo. Zbrane podatke bom uporabila izključno za oblikovanje diplomske naloge. Anketa je anonimna in jamčim za popolno tajnost podatkov. Vaše sodelovanje mi bo v veliko pomoč pri raziskavi.

1. Vaš spol:

- a) moški b) ženska

2. Vaša starost:

- a) do 18 let c) 29 – 39 let e) nad 50 let
b) 18 – 28 let d) 40 – 50 let

3. Vaša dosedanja izobrazba:

- ☐ osnovna šola ☐ višja šola (ali študent na višji šoli)
☐ poklicna izobrazba ☐ visoka šola (ali študent na visoki šoli)
☐ srednja šola (ali dijak) ☐ več kot visoka šola

4. Vaši mesečni prihodki (neto mesečno):

- a) do 400 € c) od 800 € - 1000 € e) nad 1500 €
b) od 400 € - 800 € d) od 1000 € - 1500 €

5. Kako dolgo ste komitent banke?

- a) manj kot 1 leto c) 3 – 5 let e) več 10 let
b) 1 – 3 let d) 5 – 10 let

6. Koliko krat na mesec obiščete banko?

- a) 1 mesečno c) 3 – 5 mesečno
b) 1 – 3 mesečno d) 5 ali večkrat mesečno

7. Ali ste popolnoma zadovoljni z bančnimi storitvami svoje banke?

- a) Da b) Ne c) Deloma

8. Prosim, da ocenite usposobljenost zaposlenih in druge dejavnike v svoji banki (z oceno 1 – 5).

Čakalna vrsta v poslovalnici	1	2	3	4	5
Pestrost ponudbe storitev	1	2	3	4	5
Konkurenčnost storitev	1	2	3	4	5
Ugled banke	1	2	3	4	5
Odnos zaposlenih do strank	1	2	3	4	5
Usposobljenost zaposlenega	1	2	3	4	5
Delovni čas poslovalnice	1	2	3	4	5

9. Ali ste bili v preteklem letu nezadovoljni s storitvami ali komunikacijo v banki?

- a) nikoli c) da 2 – 5x
b) da 1 x d) več kot 5 x

10. Koliko vam pomenijo spodaj navedena dejstva v bankah ob stiku s stranko (1. Ni pomembno, 2. Delno pomembno, 3. Pomembno in 4. Zelo pomembno)!

Urejenost	1	2	3	4
Strokovno znanje	1	2	3	4
Komunikativnost	1	2	3	4
Diskretnost	1	2	3	4
Prijaznost	1	2	3	4

11. Kako ste zadovoljni s komunikacijo bančni delavec-komitent?

- a) zelo zadovoljen
b) zadovoljen

- c) nezadovoljen
- d) povsem nezadovoljen

12. V primeru vašega ugovora, ste imeli dostop do knjige pritožb ali pohvale?

- a) da
- b) ne
- c) knjige niso imeli

13. Ste bili z rešitvijo in odzivom na spor oz. težavo zadovoljni?

- a) zelo zadovoljen
- b) zadovoljen
- c) nezadovoljen
- d) povsem nezadovoljen

14. Kje bi se po vašem mnenju dalo izboljšati komunikacijo?

Za izpolnitev vprašalnika in vaš čas se Vam iskreno zahvaljujem.