

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

VLOGA BANČNEGA USLUŽBENCA PRI POSLOVANJU S FIZIČNIMI OSEBAMI

Kandidat: Jure Fajt

Vrsta študija: študent izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: dr. Andreja Terpotec

Mentor v podjetju: Katja Vajngerl Luttenberger, dipl. eko.

Lektor: Lora Nadelsberger, mag. prof. ang. in mag. prof. slov. jez. in knj.

April, 2021

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Jure Fajt, sem avtor diplomskega dela z naslovom »VLOGA BANČNEGA USLUŽBENCA PRI POSLOVANJU S FIZIČNIMI OSEBAMI«, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Andreja Terpotec.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, april 2021

Podpis študenta:

ZAHVALA

Predvsem bi se rad zahvalil svoji mentorici dr. Andreji Terpotec za strokovno svetovanje, spodbudo, motivacijo ter potrpežljivost pri nastajanju diplomskega dela.

Iskrena hvala tudi družini in dekletu, ki so me spremljali in spodbujali pri vseh mojih vzponih in padcih, mi optimistično in predvsem nesebično pomagali pri nastajanju moje diplomske naloge.

POVZETEK

Z diplomskim delom smo proučili, kako lahko bančni uslužbenci izboljšajo svoj odnos do strank in kaj lahko izboljšajo pri prodaji, trženju bančnih storitev, ker ravno bančni uslužbenci s svojim delom vsakodnevno vplivajo na rezultate poslovanja banke. Če želijo biti banke uspešne in konkurenčne, je pomembno, da svojim zaposlenim namenijo dovolj pozornosti, da znajo upravljati s svojimi talenti. Raziskovalni del naloge je bil kvalitativen, in sicer je bil izveden s pomočjo intervjuja. Uporabljena je bila metoda spraševanja oz. intervju. Tako je bil kot merski instrument uporabljen strukturiran intervju, ki je bil uporabljen za pridobivanje dodatnih informacij za doseg namena in ciljev naloge. V intervjuju je sodelovalo 8 bančnih uslužbencev iz banke X. Na podlagi dobljenih rezultatov raziskave, ki so pokazali razmišljanje, doživetje, izkušnje bančnih uslužbencev, smo podali predloge za morebitne izboljšave poslovanja s strankami (komitenti) ter prispevali k lastnemu uspehu na svoji poklicni poti. Tako smo proučili in raziskali, kako vlogo bančnega uslužbenca doživljajo in ocenjujejo uslužbenci ter ugotovili, kakšne so priložnosti za izboljšano poslovanje s strankami. S tem smo dosegli namen in cilje diplomskega dela. Predloge smo podali v zvezi s trženjem oz. prodajnih poti, nezadovoljstvom strank, komunikacijo za doseganje zadovoljstva strank v vseh situacijah, glede šibkih točk v trženju finančnih storitev fizičnim osebam. Pri predlogih smo poudarili predvsem vlaganje v zaposlene (bančne uslužbence) v smislu izobraževanja, usposabljanja, deljenja izkušenj. Rezultati so sicer pokazali dobro poznavanje problematike ravnanja s strankami, težavnimi strankami in glede komunikacije, a kljub temu je dopolnjevanje, nagrajevanje znanja zaželeno in verjamemo, da lahko le koristi in izboljša strokovnost zaposlenih. Pri podanih predlogih za izboljšanje situacije smo podali še nekaj predlogov iz strokovne literature in virov ter tako ustrezno dopolnili vsebino predlogov. Ravnanje z zaposlenimi, vlaganje vanje in upravljanje z njimi je za uspeh banke ključno. Dober kader bo vsekakor vplival na poslovanje s strankami (fizičnimi osebami) in doprinesel k uspehu in konkurenčni prednosti banke. To dokazujejo tako strokovni viri kot tudi naše ugotovitve.

Ključne besede: banka, bančni uslužbenec, stranka, fizična oseba, odnos, poslovanje

ABSTRACT

Role of the bank employee during business performance with natural persons

In this thesis, we studied how bank employees can improve their customer interaction and what they can improve in the sale and marketing of banking services, because it is the bank employees who influence the bank's business results on a daily basis. If banks want to be successful and competitive, it is important that they pay enough attention to their employees to be able to manage their talents. The research part of the assignment was qualitative, as it was carried out with the help of an interview. An interview or the method of questioning was used. Therefore, a structured interview was used as a measurement instrument, which was used to obtain additional information to achieve the purpose and objectives of the thesis. Eight bank employees from Bank X participated in the interview. Based on the results of the research, which showed the thinking, perception, and experience of bank employees, we made suggestions for possible improvements in retail business with clients and contributed to our own success in our career. We studied and researched how the role of a bank employee is experienced and evaluated by employees and identified the opportunities for improved customer service. In this way, we achieved the purpose and goals of the thesis. We made suggestions regarding marketing or sales channels, customer dissatisfaction, and communication to achieve customer satisfaction in all situations, regarding weaknesses in the marketing of financial services to individuals. We mainly emphasized investing in the workforce (bank employees) in terms of education, training, sharing experiences. The results showed a good knowledge of customer management, difficult customers and communication, but nevertheless upgrading knowledge is desirable and we believe that it can only benefit and improve the professionalism of employees. With regard to the given suggestions aimed at improving the situation, we also made some suggestions with the help of literature review and sources, thus supplementing the content of the suggestions. Management of employees and investing in the workforce is key to the bank's success. Good staff will definitely influence customer service (individuals) and contribute to the success and competitive advantage of the bank. This is proven by both bibliographical references and our findings.

Key words: bank, bank employee, client, natural person, relationship, business

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	12
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	12
1.2	NAMEN IN CILJI.....	13
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	13
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	14
2	BANČNE STORITVE.....	15
2.1	PREDSTAVITEV BANKE IN BANČNIH STORITEV	15
2.2	OPREDELITEV BANČNIH STORITEV ZA FIZIČNE OSEBE	17
2.3	PRODAJA BANČNIH STORITEV IN PRODAJNE POTI.....	18
2.4	TRŽENJE BANČNIH STORITEV	20
2.5	NAČELA POSLOVANJA V BANČNIŠTVU	22
2.6	OSEBNO BANČNIŠTVO	23
2.7	PRIMERI TRŽENJA IN PRODAJNIH POTI SLOVENSКИH BANK	23
3	BANČNI USLUŽBENCI PRI POSLOVANJU S FIZIČNIMI OSEBAMI	26
3.1	OPREDELITEV BANČNEGA USLUŽBENCA IN NJEGOVE NALOGE	26
3.2	KOMUNIKACIJA BANČNEGA USLUŽBENCA S STRANKAMI (KOMITENTI)	27
3.3	BANČNI USLUŽBENEC V VLOGI PRODAJALCA IN TRŽNIKA BANČNIH STORITEV	29
4	KADROVANJE V BANČNIŠTVU.....	31
4.1	UPRAVLJANJE S TALENTI	31
4.2	PRIMERI SLOVENSКИH BANK RAVNANJA S KADRI	32
5	RAZISKAVA	36
5.1	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	36
5.2	METODE DELA	36
5.3	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	36
5.4	KLJUČNE UGOTOVITVE Z ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	37
5.5	PREDLOGI ZA MOREBITNE IZBOLJŠAVE PRI POSLOVANJU S FIZIČNIMI OSEBAMI.....	40
6	SKLEP	45
7	VIRI, LITERATURA.....	48
8	PRILOGE.....	51

1 UVOD

Področje bančnih storitev zadeva praktično vsakogar od nas. Kot pojasnjuje Kovač (2011, str. 146), banke svoje posle opravljajo, da zadovoljijo potrebe gospodarstva in prebivalstva v finančnih poslih. Avtor dodaja, da imajo banke danes zelo različne cilje in funkcije. Svoje funkcije morajo izpolnjevati, če želijo doseči svoj cilj, ki se kaže predvsem v dolgoročnem in uspešnem poslovanju. Takšno izpolnjevanje funkcij je zelo pomembno pri upravljanju bančnih poslov. »Banka je v tržnem gospodarskem sistemu samostojna finančna organizacija, ki posluje z namenom pridobivanja dobička. Torej se mora obnašati podjetniško, opravljajoč pri tem posredniško, pridobitniško in oskrbovalno funkcijo. Poznamo univerzalne banke in specializirane banke.« (Fišer, 2010, str. 6).

Bančne posle izpolnjujejo zaposleni na bankah, torej bančni uslužbenci. Tako je tudi od njihovega ravnanja s strankami odvisno, kako bodo posli opravljeni, kako bodo stranke zadovoljne ipd. Odnos bančnih uslužbencev do strank je zelo pomemben. Banke morajo preko svojih zaposlenih s strankami ustvariti dobre odnose, da bi jih spoznale in jim prilagodile ponudbo. To pa se doseže z osredotočenjem na ustrezno komunikacijo z njimi ter s prizadevanjem za doseganje njihovega zadovoljstva in zvestobe (Kirakosyan in Dănaiață, 2014, str. 361). Ljudje so kot zaposleni osrednji del vsake storitve, ker zagotavljajo njeno izvedbo, smer razvoja in njen uspeh (Vodopivec in Godnič, 2015, str. 135). In v bančništvu ni nič drugače. Bančni uslužbenci so tisti, ki pri svojem delu vsakodnevno vplivajo na rezultate poslovanja banke. Zato je pomembno, da banke svojim zaposlenim namenijo dovolj pozornosti, če želijo biti uspešne in konkurenčne. Pomembno je, da znajo upravljati s svojimi talenti.

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Glavni razlog za izbor je osebni interes, saj delam na banki in vsakodnevno sodelujem s strankami (komitenti). Dobra komunikacija je vselej svojevrsten izziv, saj nobena stranka (komitent) ni enaka drugi. Bila je tudi želja po raziskovanju vloge bančnega uslužbenca pri poslovanju s fizičnimi osebami v različnih situacijah (pri prodaji, komunikaciji, trženju bančnih storitev). Znanja in ugotovitve, pridobljene z izdelavo tega dela bodo koristne za osebno kariero in lastni uspeh pri poslovanju s strankami (komitenti). Področje raziskovanja je pomembno, saj

kot avtor diplomskega dela opravljam vlogo bančnega komercialista kot svoj poklic in ker želim proučiti vlogo bančnega uslužbenca v različnih situacijah. Zanimalo nas bo predvsem, katere prodajne poti so v praksi najučinkovitejše pri prodaji bančnih storitev fizičnim osebam in zakaj; kako je treba ravnati ob nezadovoljni stranki in kaj je najučinkoviteje, kar lahko bančni uslužbenec stori, ko ima opravka z nezadovoljno stranko; kako vodimo prijazno in strokovno komunikacijo, da je stranka zadovoljna v vseh situacijah (npr. pri sklepanju pogodb, najemanju kreditov, pri plačevanju položnic, pri odločitvi za spletno bančništvi itd.); kaj je najpogostejši razlog za nezadovoljstvo strank pri bančnih storitvah in kako bi to lahko izboljšali ter kaj je šibka točka v trženju finančnih storitev fizičnim osebam in zakaj.

1.2 Namen in cilji

Namen in cilji diplomskega dela je:

- Proučiti, kako lahko bančni uslužbenci izboljšajo svoj odnos do strank in kaj lahko izboljšajo pri prodaji, trženju bančnih storitev.
- S pomočjo rezultatov raziskave, ki so pokazali razmišljanje, dojemanje, izkušnje bančnih uslužbencev, doseči izboljšati poslovanje s strankami (komitenti) ter prispevati k lastnemu uspehu na svoji poklicni poti.
- Proučiti in raziskati, kako vlogo bančnega uslužbenca doživljajo in ocenjujejo sami uslužbenci ter ugotoviti, kakšne so priložnosti za izboljšano poslovanje s strankami.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljali smo, da pri pripravi dela ne bo večjih ovir in težav. To še posebej velja za pripravo teoretičnega dela. Glede izvedbe raziskovalnega dela tudi ni bilo večjih omejitev. Kot omejitev bi izpostavili anonimnost imena banke in intervjuvancev. Zaposleni so bili pripravljeni na sodelovanje. V okviru raziskave smo ocenjevali smo naslednji predpostavki:

- H1: da je pri prodaji finančnih storitev in komunikacij s strankami ključna dobra in strokovna razlaga ponudbe ter prisluh stranki glede njenih potreb;
- H2: da so stranke najpogostejše nezadovoljne, ker jim ni bilo ugodeno pri bančnem poslu.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Uporabljene bodo naslednje metode dela:

1. Metoda deskripcije za predstavitev teoretičnih osnov.
2. Metoda kompilacije za povzemanje navedb, stališč, ugotovitev drugih avtorjev.
3. Komparativna metoda (primerjava enakih ali podobnih dejstev, pojavov, procesov, odnosov).
4. Metoda spraševanja za izvedbo intervjuja.
5. Analitična metoda (pregled, analiza ter opisovanje rezultatov pridobljenih z intervjujem).

Raziskovalni del naloge je kvantitativen. Uporabljena je bila metoda spraševanja oz. intervju. Tako je bil kot merski instrument uporabljen strukturiran intervju, ki je bil uporabljen za pridobivanje dodatnih informacij za dosego namena in ciljev naloge. Glede na trenutne razmere, v katerih se nahajamo (čas epidemije), smo intervjuje izvedli preko spleta oz. s pomočjo elektronske pošte. Intervjuji so bili izvedeni med 8 bančnimi uslužbenci na banki x. Slednja bo ostala neimenovana, saj je to pogoj za izvedbo raziskave.

2 BANČNE STORITVE

Banka je podjetje, ki sprejema denarne naložbe in daje kredite, izvaja plačilni promet in opravlja druge funkcije bančne narave. Kot sistem ustvarjajo banke plačilna sredstva, se pravi denar. Posli, s katerimi se banke ukvarjajo, so zelo raznovrstni. Če banka teh ne izpolnjuje, lahko povzroči neučinkovito poslovanje banke, kar lahko postopoma privede do neželene situacije, to je do prenehanja poslovanja. Razvoj bančništva je tesno povezan z razvojem in vlogo denarja (Kovač, 2011, str. 146).

Banke imajo danes zelo različne cilje. Z vidika poslovanja banke kot mikroekonomske organizacije šteje sodobna bančna teorija med cilje tako tiste, ki jih je možno v svoji končni realizaciji izraziti vrednostno in jih imenujemo ekonomski, kot tudi tiste, katerih konkretizacija nima svojega vrednostnega izraza, to so neekonomske cilji. Poznamo ekonomske cilje, ki se izkazujejo kot finančni rezultati (rentabilnost, gospodarska rast banke), in neekonomske cilje, ki jih praviloma ni mogoče izkazati v finančni obliki. Vsak vrsta ciljev ima svoje značilnosti in posebnosti (Kovač, 2011, str. 151).

2.1 *Predstavitev banke in bančnih storitev*

Banke ustvarjajo dobiček z opravljanjem storitev. Bančne storitve so del širše palete finančnih storitev, kamor uvrščamo zavarovalno, investicijsko dejavnost, družbe za izdajo kreditnih kartic, investicijske sklade, borze in borznoposredniške hiše, franšizing in lizing podjetja ter podobno. To je le ena izmed opredelitev storitev, saj marketinški strokovnjaki opredeljujejo storitve različno, bistvo pa je, da je rezultat celovitega trženjskega npora podjetja, da ustreže potrebam in zahtevam kupcev. Na skupno vedenje potrošnikov pri nakupu bančnih storitev vplivata njuni dve osnovni značilnosti. Kot za vse storitve je tudi za bančne značilna odsotnost fizične substance, kar močno otežuje presojo kakovosti bančne storitve. Potrošnik kupuje niz obljub, dokazilo o kakovosti storitve pa dobi šele po njeni porabi. Potrošnik išče zato fizične dokaze o storitvi v ugledu, velikosti, tradiciji banke, njenem osebju, tehnologiji in podobno. Šele nato se odloči za nakup storitev in če je s kakovostjo zadovoljen, lahko z banko vzpostavi dolgoročno razmerje. Druga značilnost se kaže v dvostranskem toku informacij. Banka skuša pridobiti potrošnika skozi niz dvosmernih transakcij. Razvoj storitev je doma in v svetu v stalnem porastu, pojavljajo se nove tehnologije, nove zahteve in navade odjemalcev, ki jih

moramo sproti zasledovati. Konkurenca se krepi iz dneva v dan; ostali bodo le solidni, uspešni, kakovostni ponudniki storitev, ki bodo na globalnem trgu ponujali kupcem zanimive storitve (Kovač, 2011, str. 168).

Habjanič in Kramar (2011, str. 7) finančne storitve razdelita na enostavne in kompleksne. Pri enostavnih finančnih storitvah je potek procesa preprost in krajši (npr. dvig gotovine z računa, menjava valut), medtem ko kompleksne oz. sestavljene storitve zahtevajo več poslovnih dogodkov v nekem časovnem obdobju, ki se lahko odvijajo tudi v različnih organizacijskih enotah (npr. najem hipotekarnega kredita).

Zakon o bančništvu (2015) v 5. členu določa, da so bančne storitve sprejemanja depozitov in drugih vračljivih sredstev od javnosti ter dajanje kreditov za svoj račun. Vendar kot določa 30. člen tega zakona, lahko banke opravljajo zraven bančnih storitev, finančne storitve (določene v 5. členu) in dodatne finančne storitve (določene v 6. členu). Finančne storitve po 5. členu zakona so:

1. sprejemanje depozitov in drugih vračljivih sredstev;
2. dajanje kreditov, ki vključuje tudi:
 - potrošniške kredite,
 - hipotekarne kredite,
 - odkup terjatev z regresom ali brez njega (faktoring),
 - financiranje komercialnih poslov, vključno z izvoznim financiranjem na podlagi odkupa z diskontom in brez regresa dolgoročnih nezapadlih terjatev, zavarovanih s finančnim instrumentom (forfeiting);
3. finančni zakup (lizing, najem) dajanje sredstev v zakup, pri katerem se na zakupnika prenesejo vsa bistvena tveganja in koristi, ki izhajajo iz lastninske pravice nad sredstvom zakupa, pri čemer je prenos lastninske pravice na zakupnika mogoč, ne pa nujen;
4. plačilne storitve in storitve izdajanja elektronskega denarja;
5. izdajanje in upravljanje drugih plačilnih instrumentov (na primer potovalnih čekov in bančnih menic) v delu, v katerem ta storitev ni vključena v storitev iz prejšnje točke;
6. izdajanje garancij in drugih jamstev;
7. trgovanje za svoj račun ali za račun strank:
 - z instrumenti denarnega trga,
 - s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli,

- s standardiziranimi terminskimi pogodbami in opcijami,
 - z valutnimi in obrestnimi finančnimi instrumenti,
 - s prenosljivimi vrednostnimi papirji;
8. sodelovanje pri izdaji vrednostnih papirjev in storitve, povezane s tem;
 9. svetovanje podjetjem glede kapitalske strukture, poslovne strategije in sorodnih zadev ter svetovanje in storitve v zvezi z združitvami in nakupom podjetij;
 10. denarno posredništvo na medbančnih trgih;
 11. upravljanje naložb in svetovanje v zvezi s tem;
 12. hramba vrednostnih papirjev in druge storitve, povezane s hrambo;
 13. kreditne bonitetne storitve: zbiranje, analiza in posredovanje informacij o kreditni sposobnosti;
 14. oddajanje sefov;
 15. investicijske storitve in posli ter pomožne investicijske storitve.

Bančne storitve so dejavnosti, koristi in zadovoljstva, povezana s prodajo denarja, ki uporabnikom ponuja vrednost, povezano s premoženjem. Storitveno podjetje, kot so tudi banke, ki želi na trgu dolgoročno uspeti, mora razvijati vedno nove storitve. Najtehtnejši razlogi za to so (Kovač, 2011, str. 172):

- nove storitve nadomestijo tiste, ki so zastarele in katerih prodaja upada;
- nove storitve zadovoljujejo spreminjajoče se zahteve porabnikov storitev;
- nove storitve so potrebne, če ima podjetje presežne zmogljivosti;
- z novimi storitvami obvladuje podjetje sezonska nihanja prodaje;
- z novimi storitvami zmanjšuje tveganje, če ponuja samo ozek izbor storitev.

2.2 Opredelitev bančnih storitev za fizične osebe

Banka opravlja storitve za različne skupine strank oz. svojih odjemalcev (komitentov). Univerzalno banko je mogoče organizirati z vidika potreb komitentov, kar se tiče bančnih storitev. Tako gre za ločitev na (Kovač, 2011, str. 16):

- zunanji sektor – usmerjen h komitentom;
- notranji sektor – tehnična opravila.

Sektor komitentov tvorita dve veliki področji, in sicer področje poslovanja z gospodarstvom in področje poslovanja s prebivalstvom. Slednji so torej fizične osebe, ki nastopajo kot stranke oz. komitenti banke. Za večino univerzalnih bank v Sloveniji predstavlja poslovanje s fizičnimi osebami oziroma prebivalstvom enega od glavnih stebrov poslovanja banke (Bitenc, 2009, str. 18). Med osnovne bančne storitve pri poslovanju s fizičnimi osebami sodijo (prav tam, str. 19):

- različne vrste računov (transakcijskih in varčevalnih),
- razne oblike varčevanja (od varčevalnih računov, vlog, knjižic do depozitov s fiksno ali variabilno obrestno mero ter drugih oblik varčevanja),
- poslovanje s karticami, ki so lahko po svoji funkciji plačilne ali kreditne,
- poslovanje z vrednostnimi papirji ter
- možnosti vlaganja v vzajemne oziroma investicijske sklade.

2.3 Prodaja bančnih storitev in prodajne poti

Kot pojasnjuje Blatnik (2010, str. 37), je prodajna pot način, kako in kje finančna ustanova prodaja svoje storitve. Glede na razvoj tehnologije se tudi v bančništvu vse bolj uveljavljajo spletne in mobilne ponudbe oz. prodajne poti, a je, kot dodaja avtorica, osebna prodaja v bančništvu še vedno pomembna in precej razširjena prodajna pot. V bančništvu obstaja več prodajnih poti, med katerimi so najpogostejše (Bitenc, 2009, str. 14):

- poslovanje prek poslovalnic,
- poslovanje prek pisemskih sporočil,
- obisk bančnih delavcev na domu,
- samopostrežno poslovanje,
- POS (elektronska prodajna mesta),
- telefonsko bančništvo (phone banking),
- direktno bančništvo (home banking),
- elektronski denar (smart cards).

Konkurenca na trgu bančnih storitev je pestra in zdi se, da iz dneva v dan večja. Konkurenca na trgu bančnih storitev je tudi tista, ki je spodbudila banke k iskanju in nudenju novih storitev. Tako so se standardnemu načinu stika s komitenti preko bančnega okenca pridružile storitve elektronskega bančništva, ki potekajo ob uporabi terminalov informacijske tehnologije (Fišer,

2010, str. 56). Raziskava All Finance podjetja Valicon (2019), ki spremlja prehode 10.000 komitentov med slovenskimi bankami in njihove navade, pri komitentih ugotavlja naslednje razloge za zamenjavo banke:

- nižji stroški ali boljši pogoji poslovanja (30 %),
- najem posojila (27 %),
- boljša ponudba bančnih storitev in produktov (11 %),
- odnos banke (9 %),
- pomen lokacije (5 %),
- negativni dogodki (3 %),
- osebni razlogi (3 %) in drugo (13 %).

Ugotovitve omenjene raziskave še kažejo, da je po zamenjavi banke kar 71 % vprašanih z banko popolnoma, zelo ali bolj zadovoljnih.

Med sodobne prodajne poti na področju bančnih storitev sodijo elektronske prodajne poti, torej spletno in mobilno bančništvo. Rožanec (2019, str. 53) navaja, da pri elektronskem trgovanju spletna banka nastopa kot plačilni sistem, ki komitentom omogoča plačilo izdelkov in storitev, za katere lastnik spletne trgovine izda plačilni nalog, medtem ko mobilna banka svojim komitentom omogoča plačila in druge bančne storitve preko mobilne naprave. Spletno in mobilno bančništvo je v zadnjem desetletju postalo splošno dostopna in razširjena finančna storitev (Prislan in Lobnikar, 2018, str. 27).

Danes se v bančnem sektorju vedno pogosteje soočamo z izzivom poslovanja zaradi sprememb, ki jih prinaša srečanje v organizacijskem, pa tudi v tehnološkem in konceptualnem smislu. Tako je še težje obdržati stranko in privabiti novo, zato se je koncept pridobivanja izkušenj strank pojavil kot dober odziv na izzive okolja in ohranjanje konkurenčnosti. Med te izzive sodi pomanjkanje diferenciacije tradicionalnih bank in novih konkurentov, ki za privabljanje uporabljajo izkušnje stranke. V praksi je bilo ugotovljenih nekaj trendov, ki vplivajo na strategijo bank, da ohranijo obstoječe stranke, da so te na tekočem in sledijo novim trendom (Medenica Mitrović in Raičević, 2020, str. 81):

- stranke kupujejo nove finančne izdelke, tj. storitve,

- zaznavanje problemov in reševanja želja strank ob prvem osebnem stiku je ključnega pomena,
- digitalni kanali dramatično povečajo število interakcij,
- splet narekuje ponudbe in nove storitve, ki jih stranke pričakujejo,
- velika pričakovanja strank,
- netradicionalni načini poslovanja, ki jim stranke vedno pogosteje dajejo prednost.

2.4 Trženje bančnih storitev

Vsaka banka mora razmisliti o vseh elementih trženjskega spleta, če želi doseči svoje cilje in biti pri tem uspešna in učinkovita. Pri tem mora opredeliti svojo ponudbo za ciljne stranke ter jo nato tem ciljnim strankam ustrezno predstaviti, sporočiti. Za dosego tega ima na voljo različna orodja, ki jih tržnik uporablja načrtno in v kombinaciji glede na to, kaj želi doseči in koliko sredstev ima na voljo – vse z namenom pridobiti čim več novih strank in obdržati sedanje (Bitenc, 2008, str. 13). Kovač (2011, str. 169) navaja, da mora banka najti načine, kako narediti tisto, kar je neotipljivo (storitev), otipljivo (dokazi storitve) in kako povečati produktivnost izvajalcev storitev, ki so neločljivo povezani z njo. Stranka, ki pride npr. po posojilo v banko, vidi druge stranke, ki čakajo na enako ali podobno storitev, zazna fizično okolje (stavbo, opremo, notranjo ureditev), opazi zaposlene, pride v stik z referentom za posojila. To je del, ki ga vidi, ne vidi pa tega, kar se dogaja v ozadju, kjer poteka proces obdelave vloge za posojilo, njene odobritve ali zavrnitve. Ta proces podpira vidni del storitve, zato trženje storitev ni le zunanje, ampak tudi notranje in odzivno (prav tam, str. 169).

- Zunanje trženje (external marketing) predstavlja pripravo trženjskih dejavnosti, oblikovanje storitve, določitev cene, izvedbo tržnega komuniciranja in posredovanje storitve s posredniki (tudi v okviru trženjskega spleta za storitve).
- Odzivno trženje (interactive marketing) opisuje sposobnost vseh zaposlenih, da porabnika zadovoljijo tako z vidika tehnične in funkcionalne kakovosti storitve. Poleg vrhunske tehnologije morajo ponuditi tudi vrhunski pristop.
- Notranje trženje (internal marketing) pomeni delo, ki ga opravi banka, ko usposablja in motivira svoje zaposlene, da dobro strežejo porabnikom.

Blatnik (2010, str. 24) glede trženja finančnih storitev navaja, da bo neko podjetje (banka) skladno s konceptom trženja na dolgi rok najboljše uresničilo svoje cilje, če uspe zadovoljiti potrebe in želje strank. Dodaja še, da je koncept trženja poslovna usmeritev podjetja ter da je koncept učinkovit in uspešen le, če ga sprejmejo vsi zaposleni v podjetju in da vsak na svoj način prispeva k zadovoljstvu kupcev.

Banke ločijo svoje stranke (kupce) glede na njihove potrebe, želje, kreditno sposobnost in jih oblikujejo v ciljne skupine, za katere pripravijo najustreznejšo ponudbo. Takšne ciljne skupine oblikujejo na podlagi pridobivanja različnih informacij o strankah, do katerih pridejo s tržnimi raziskavami in z zbiranjem podatkov o svojih strankah. Segmentacija se opravi tako, da se stranke s podobnimi lastnostmi združi v skupine, se jih ustrezno nagovarja in se jim prilagodi ponudba. Čeprav obstajajo stranke, ki so za banko najzanimivejše (to so tiste, ki so bolj oz. najbolj dobičkonosne) in jih imenujemo ključne stranke, pa se morajo bančni uslužbenci do vseh strank, ključnih in drugih, vesti profesionalno ter poskrbeti za dolgoročno sodelovanje, saj le takšen način dela daje najboljše rezultate (Bitenc, 2008, str. 13). Načini trženja bančnih storitev so lahko različni in med njimi so najpogostejši naslednji (Blatnik, 2010, str. 37–40):

- Osebna prodaja ima pomembno mesto pri prodaji kompleksnih storitev, kamor sodi večina finančnih storitev. Osebni stik med prodajalcem in stranko je pomemben pri prvem nakupu, predvsem pa pri vseh, za stranko zahtevnejših finančnih storitvah. Avtorica pojasnjuje, da se osebna prodaja finančnih oz. bančnih storitev vrši tako, da običajno stranke pridejo k izvajalcem finančnih storitev.
- Oglaševanje. Ker so finančne storitve kompleksne, je razlikovanje med posameznimi ponudniki za stranke zahtevno opravilo. Takšno razlikovanje med finančnimi storitvami v bančništvu dosežejo ponudniki z oglaševanjem. Z oglasi nas informirajo o novih storitvah. Spomnijo nas na storitve, ki jih ponujajo. Prepričujejo nas o prednostih in koristih svojih storitev, vplivajo na naš odnos do storitve in nas vabijo k nakupu.
- Neposredno trženje je usmerjeno na določene skupine kupcev (za razliko od oglaševanja, ki je namenjeno širši množici). Banke ga izvajajo tako, da nam po klasični ali elektronski pošti pošiljajo ponudbe, sporočila o poslovanju, brošure ... O obstoječih strankah imajo dovolj podatkov, ki jih potrebujejo za izvajanje tega trženja: priimek in ime, naslov, telefonska številka, elektronska pošta ... Za pridobivanje novih strank finančne ustanove uporabljajo predvsem svoje spletne strani. Finančne ustanove

skušajo spodbuditi prodajo z nagradnimi igrami, drobnimi darili (računala, majice, pisala, denarnice, hranilniki ...), nižjimi cenami storitev (npr. ugodnimi obrestnimi merami, cenejšimi zavarovanji), brezplačnimi nasveti.

- Odnosi z javnostmi, katerih cilj je ustvariti pozitivno podobo podjetja, njegovih dejavnosti oz. storitev in zaposlenih. V finančnih ustanovah so odnosi z javnostmi še posebej pomembni, saj so njihove storitve sestavni del našega vsakdana.

2.5 Načela poslovanja v bančništvu

Pri poslovanju v bančništvu je treba slediti tudi določenim načelom bančnega poslovanja. Načela, ki veljajo za bančni sistem, so po navedbah Fišerja (2010, str. 16) precej strožja kot tista, ki sicer veljajo za gospodarske družbe. Kot dodaja avtor, je takšna ureditev nujna predvsem zaradi same narave bank in njihove funkcije v finančni in socialno-ekonomski sferi države ter še posebej zaradi zavarovanja vlagateljev oziroma komitentov bank.

Takšna načela so naslednja (prav tam, str. 16–20):

- Načelo likvidnosti. Nespoštovanje tega načela privede do negativnih posledic ne samo za banko, temveč tudi za njene komitente. Pod likvidnostjo razumemo stanje banke, da je vselej sposobna izpolnjevati svoje dospele obveznosti.
- Načelo varnosti. Varnost pomeni za banko gotovost, da bodo njeni poslovni partnerji v dogovorjenem roku izvršili vse svoje obveznosti do banke. Gre za pomembno vlogo banke, kajti vlagatelji bodo svoje prihranke vlagali v tiste banke, kjer menijo, da so vloge varne.
- Načelo rentabilnosti predstavlja samo bistvo ustanavljanja bank. Banka ni zgolj zainteresirana za to, da ji kreditorejmalci dana sredstva vrnejo, temveč tudi za to, da bodo sredstva čim bolj naložena. To je razlog, da banke usmerjajo svoja sredstva v dobičkonosne naložbe, to je v naložbe, ki bodo dale čim boljše poslovne rezultate.
- Načelo tržnosti (marketinško načelo) pomeni, da je delovanje banke usmerjeno k optimalni zadovoljitvi potreb komitentov, ob doseganju čim bolj ugodnega finančnega rezultata – dobička. Banka mora imeti razvit bančni marketing. To je planirano, organizirano in neprenehno proučevanje spreminjajočih finančnih potreb, želja in interesov komitentov z namenom odzvati se tem potrebam preko ustvarjalnih in učinkovitih akcijskih programov prodaje bančnih storitev.

- **Pospeševanje prodaje** so vsi ukrepi, s katerimi finančne ustanove spodbujajo večjo prodajo. Spodbude so usmerjene h kupcem, prodajalcem in drugim zaposlenim v finančni ustanovi.

2.6 Osebno bančništvo

Pri nujenju bančnih storitev banke ponujajo tudi t. i. osebno bančništvo. Takšno bančništvo zajema celotno vrsto bančnih storitev, prilagojenih posameznikom (običajno premožnejšim komitentom), ki jim banke zagotovijo osebnega bančnika, ki skrbi za izvedbo vseh bančnih, finančnih in svetovalnih poslov. Avtor še pojasnjuje, da osebni bančnik prevzame celovito opravljanje finančnih poslov za določeno število strank in v osebnem stiku s komitentom gradi dolgoročni poslovni odnos. Nabor storitev, ki se v obliki osebnega bančništva ponujajo komitentom, je zelo širok in obsega (Fišer, 2010, str. 33):

- vloge,
- plačilni promet, investicijsko svetovanje,
- izvajanje zaupnih bančnih storitev, kot sta sef in depo,
- odobravanje osebnih kreditnih linij,
- kartično in zavarovalniško poslovanje,
- davčno in pravno svetovanje ipd.

»Osnovni namen privatnega bančništva je ob strokovni pomoči usposobljenega bančnega svetovalca za stranko doseči optimalno razpršitev premoženja z namenom ustvarjanja ustreznega razmerja med donosom, likvidnostjo premoženja in tveganjem.« (Bitenc, 2009, str. 33–34).

2.7 Primeri trženja in prodajnih poti slovenskih bank

Banke seveda morajo svoje načine prodaje oz. svoje prodajne poti sproti posodabljeni in prilagajati času in trenutnim razmeram. Tako je Nova Ljubljanska banka (2014) objavila optimizacijo svojih bančnih poti. Tako so na območju celotne Slovenije zaprli 22 poslovalnic. Skladno z reorganizacijo poslovne mreže in optimizacijo poslovanja so na nekaj več kot sedemdesetih lokacijah postopoma umaknili nedonosne bankomate, kljub temu pa so poskrbeli za svoje stranke, in sicer so komunikacijo s strankami pospešili z novim, proaktivnim

in diferenciranim tržnim pristopom, prilagojenim specifičnim zahtevam posameznih segmentov, s prilagojenimi procesi in storitvami ter nadaljnjim razvojem elektronskega in mobilnega bančništva. Pri tem so zmanjšali tudi število zaposlenih. A kot poudarjajo na banki, so takšne »spremembe nujno potrebne zaradi prilagoditve strukture in obsega poslovanja gospodarskim razmeram na slovenskem bančnem trgu in predstavljajo enega izmed ključnih ukrepov za zniževanje stroškov poslovanja in dolgoročno vzdržno konkurenčno sposobnost in donosno poslovanje«.

Vsaka banka seveda izbira svoje prodajne poti. Razlike se kažejo tudi v rezultatih prodaje. Glede na to, da je konkurenca velika in močna, je seveda pomembno, katera banka nudi cenovno ugodnejše storitve. Na spletni strani Delavske hranilnice (2020) navajajo, da je najnovejša analiza Banke Slovenije (2020) pokazala, da dotična banka ostaja najugodnejši ponudnik bančnih storitev za fizične osebe na slovenskem trgu. Analiza je pokazala velike razlike med bankami, zato se splača pregledati ponudbe storitev in ustrezno zamenjati banko. Na ta način je mogoče na letnem nivoju prihraniti tudi več kot 230 EUR.

Tržne poti v Banka Sparkasse d.d. in Skupina Sparkasse (2018, str. 29) odlikujejo naslednje značilnosti. Strankam prek različnih tržnih poti omogočajo 24-urno komunikacijo z banko, 7 dni v tednu. Stranka lahko dobi informacije o svojem finančnem stanju ter sklepa posle pri Banki Sparkasse d.d. prek naslednjih tržnih poti:

- z obiskom v poslovni enoti,
- z obiskom svetovalca pri stranki,
- z uporabo mobilne banke M.Stik,
- z uporabo elektronske banke Net.Stik ali Net.StikPRO z uporabo telefonske banke Tel.Stik,
- z obiskom spletne strani www.sparkasse.si,
- z dvigi na bankomatih,
- preko pogodbenih partnerjev.

Pomembna konkurenčna prednost je v tem, da je poleg klasičnih storitev izvajamo še naslednje storitve:

- sprejem klicev strank,
- dogovori o terminih s svetovalci,
- splošne informacije o naših produktih/rešitvah,
- izvedba marketinških akcij,

- Helpdesk za vprašanja o naši mobilni in elektronski banki,
- odgovori na elektronska sporočila,
- pomoč strankam in reševanje reklamacij, skupina odgovorna tudi za svetovanje v virtualni poslovni enoti.

V Addiko bank (2019, 14) navajajo, da je področje »Poslovanje z občani« organizirano na dva oddelka:

- prodajni del, ki zajema celotno poslovno mrežo, mala podjetja in samostojne podjetnike, ter
- produktno in segmentno vodenje, ki zajema podporo poslovanju, upravljanje storitev ter upravljanje prodajnih kanalov.

V banki poudarjajo, da prodajna mreža nadaljuje aktivnosti za povečanje učinkovitosti prodaje, katerih namen je povečati število storitev na stranko in skrajšati čas izvedbe storitve. Addiko banka je prodajne aktivnosti dopolnjevala s produktno usmerjenimi aktivnostmi prodajnega osebja in s pomočjo oddelka Marketing in odnosi z javnostmi ter spremljala rezultate posameznih akcij. Addiko banka nadaljuje strategijo rasti s proaktivnimi prodajnimi in trženjskimi aktivnostmi, ki so usmerjene predvsem v povečevanje števila različnih produktov obstoječim strankam, ter s še aktivnejšim trženjem produktov banke novim strankam.

3 BANČNI USLUŽBENCI PRI POSLOVANJU S FIZIČNIMI OSEBAMI

3.1 *Opredelitev bančnega uslužbenca in njegove naloge*

Ljudje so osrednji del vsake storitvene dejavnosti oz. vsake storitve, ker zagotavljajo njeno izvedbo, smer razvoja in njen uspeh. V storitvenih panogah je ta element še pomembnejši. Kot dodajata avtorja, vključuje neposredne izvajalce – kontaktno osebje, izvajalce iz ozadja - podporno osebje, odjemalce in druge odjemalce, ki prejemajo ali so že prejeli storitev. »K kontaktno osebje lahko s svojim obnašanjem v času izvajanja storitve vpliva na percepcijo odjemalcev. Povzroči lahko dobro sprejetje storitve odjemalcev ali pa povzroči, da se odjemalci ne vračajo več. Storitveno podjetje mora zato poskrbeti, da so izvajalci primerno usposobljeni in motivirani za izvajanje storitev ter da imajo dovolj pristojnosti za njihovo prilagajanje specifičnim potrebam posameznega odjemalca.« Takšno kontaktno osebje so tudi bančni uslužbenci (Vodopivec in Godnič, 2015, str. 135).

Od zaposlenih, v primeru bančnega poslovanja torej od bančnih uslužbencev, je odvisno zagotavljanje izvedbe storitve, smer razvoja in uspeh opravljene storitve. Po navedbah Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje bančni uradnik oz. bančni uslužbenec dela na različnih področjih bančnega poslovanja, od preprostih transakcij, ko se uvaja v delo, pozneje dela s strankami ali vodi glavno blagajno. Izkušeni bančni uradniki pa prevzamejo zahtevnejša bančna nadzorniška in menedžerska opravila. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje predstavlja delo bančnega uslužbenca z naslednjimi navedbami:

- Bančni uslužbenec začetnik običajno prevzame preprostejša opravila, kot je urejanje pošte, odgovarjanje na telefonska vprašanja, beleži kreditne, gotovinske in čekovne transakcije znotraj banke.
- Na drugi stopnji bančni uradnik dela s strankami. Pri tem so njegove naloge urejanje denarnih naročil in bremenitve dolgov, odpiranje in zapiranje bančnih računov strank in opravljanje rednih denarnih transakcij.
- Na naslednji stopnji je bančni uslužbenec 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.

- Bančni uslužbenec višje stopnje s pooblastilom stranke lahko tudi kupuje in prodaja delnice, ureja varno hranjenje vrednostnih predmetov in zagotavlja, da imajo stranke zadostno jamstvo za bančni plog. Pri tem ima 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.

3.2 *Komunikacija bančnega uslužbenca s strankami (komitenti)*

Komunikacija je dejanje pošiljanja sporočila prek različnih medijev; lahko je verbalna ali neverbalna, formalna ali neformalna. Sporočilo potuje od pošiljatelja do prejemnika sporočila (Radvoč Markovič in Salamzadeh, 2018). Komunikacija je ena izmed mnogih psihosocialnih dejavnikov, ki vplivajo na delavce na delovnem mestu (Štih in Ferjan, 2014, str. 36). Radvoč Markovič in Salamzadeh (2018) pojasnjujeta, da se dobra komunikacija šteje za veščino, ki se jo da naučiti. Večina ljudi se rodi s fizično sposobnostjo govora, vendar se moramo naučiti dobro govoriti in učinkovito komunicirati. Avtorja dodajata, da so govor, poslušanje in naša sposobnost razumevanja besednih in neverbalnih pomenov tiste veščine, ki jih razvijamo na različne načine. Osnovnih komunikacijskih veščin se naučimo z opazovanjem drugih ljudi in modeliranjem svojega vedenja na podlagi tega, kar vidimo. Tu pa je pomembno poudariti, da so informacije malo koristne, dokler se ne sporočijo osebi, ki jih mora prejeti ali ki jih potrebuje. Vse to je pomembno tako v vsakdanjem kakor tudi poslovnem okolju. Najpogostejša in uspešno uporabljena je ustna komunikacija, ki je nedokumentirana in jo je skoraj nemogoče dokazati (Kastelic, 2016, str. 43). Takšna komunikacija je med bančnim uslužbencem in strankami (komitenti) tudi najpogostejša.

Komuniciranje s strankami je vsekakor ciljno početje, je vplivanje na druge, če imamo dovolj moči. Slednjo pa nam dajejo znanje, osebni ugled, položaj ter razumevanje in povezovanje interesov ljudi. Vplivati na druge je umetnost in veščina, ki se je lahko naučimo (Habjanič in Kramar, 2011, str. 50). Sagadin Leskovar, Dragič in Majcen (2006, str. 60) navajajo, da za učinkovito pogovarjanje ni dovolj, da smo nadarjeni. Poleg tega moramo imeti še znanje o osnovah komuniciranja in veščine, ki jih pridobimo z izkušnjami in vsakodnevnim treningom na delovnem mestu. Na nadarjenost sami ne moremo vplivati, saj je v veliki meri prirojena, to pomeni, da jo imamo ali pa ne. Znanje, ki ga potrebujemo, si pridobimo s strokovnim izobraževanjem, veščine pa z izkušnjami in treningom. Obstajajo tri veščine, ki bi jih moral obvladati vsak zaposlen: poslušanje, spraševanje in govorjenje.

Uspešno sporazumevanje je sposobnost, da razumemo in spoštujemo sogovornikove načine razmišljanja, vedenja in namenov v tolikšnem obsegu, da se nanje učinkovito odzovemo. Avtor nadaljuje, da je tako v zasebnem življenju kot v poslovnem svetu dober stik odločilen za ustvarjanje ozračja zblizanja, zaupanja in sodelovanja. Poslovni partner bo vse o sebi in svojem delu, željah in problemih povedal le, če se z njim vzpostavi odnos medsebojnega zaupanja in sprejemanja. To pa se bo zgodilo tedaj, ko vam zaupa, ko mu postavljate pravilna vprašanja in ko obvladate večino aktivnega poslušanja. Celotna komunikacija mora biti zasnovana tako, da pri stranki ustvarja zaupanje. Le tako lahko poteka izmenjava mnenj v ozračju, ki naj bi zbudilo pri partnerju primerno razpoloženje in pripravljenost za uspešno medsebojno sodelovanje (Dovžan, 2014, 23).

Kirakosyan in Dănaiață, (2014, str. 361) navajata, da morajo banke s strankami ustvariti dobre odnose, da bi razumele njihove značilnosti, karakteristike strank. To pa se doseže z osredotočenjem na ustrezno komunikacijo z njimi ter s prizadevanjem za doseganje njihovega zadovoljstva in zvestobe. Biesok in Wyród-Wróbel (2011, str. 3) navajata, da ni lahko prepoznati in zadovoljiti potreb, pričakovanj strank, njihovo poznavanje pa ne zagotavlja uspeha, saj njihovo vedenje ni racionalno.

Tudi prodajanje storitev je vrsta nastopanja in če želimo nekomu nekaj prodati, moramo pri njem najprej vzbuditi željo po storitvi in ga nato znati prepričati v nakup. Pri tem gre torej za nastopanje kot vrsto komuniciranja. Pri tem je treba upoštevati določena pravila, kot jih navaja Kastelic (2016, str. 49):

- Kupca je treba gledati v oči, saj je tako pri prodajanju kot javnem nastopu pomemben stik z očmi. Vedno se je treba dobro pripraviti in pogledati oz. se pozanimati, kaj stranka potrebuje in kaj ji lahko ponudimo in prodamo.
- Izpostaviti je treba koristnost izdelka oz. storitve.
- Izpostaviti je treba, kakšna je dodana vrednost povedanega, da pritegnemo sogovornikovo pozornost.
- Pozornost je treba nameniti tudi neverbalni govorici.

Osebna prodaja je najpogostejši način poslovanja med bančnimi uslužbenci in strankami. Kobold (2014, str. 52) povzema po Kotler (1998, str. 616) naslednje tri bistvene dobre lastnosti osebne prodaje:

- osebni stik: pri osebni prodaji pride do takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema osebama ali več osebami; obe strani imata možnost od blizu opazovati potrebe in značilnosti nasprotne strani ter se lahko takoj prilagodita;
- poglobljanje razmerja: če si želijo zagotoviti dolgoročnejšo razmerje, sposobni prodajni zastopniki seveda skušajo čim bolj upoštevati želje svojih odjemalcev;
- odziv: pri osebni prodaji kupec čuti obveznost, ker je poslušal prodajalca, ki mu mora posvetiti pozornost in mu odgovoriti, četudi z vljudnim hvala.

3.3 Bančni uslužbenec v vlogi prodajalca in tržnika bančnih storitev

Danes, v času velike konkurence, je odnos do strank izjemnega pomena (Kirakosyan in Dăniiață, 2014, str. 361). To velja tudi za področje bančništva. Pri tem ima med drugim pomembno vlogo tudi bančni uslužbenec, ki pri svojem delu nastopa v vlogi prodajalca in tudi v vlogi tržnika bančnih storitev. Od njega je odvisno, kako bo stranka (fizična oseba) dojela in sprejela ponudbo banke in kako kakovostno jo bo ovrednotila. Tako Pisnik Korda, Mumel in Milfelner (2010, str. 74) glede zaznavanja vrednosti, zadovoljstva in zvestobe z bančnimi storitvami v Sloveniji navajajo, da samo zaznana kakovost nujno ne vpliva na višje zadovoljstvo, saj ne vključuje koncepta žrtev, ki je ključni sestavni del zaznane vrednosti. Avtorji dodajajo, da se morajo hkrati bančni menedžerji zavedati, da moramo zaznano kakovost razumeti kot večdimenzionalni konstrukt, kjer ni pomembna samo osnovna storitev (jedro storitve), temveč tudi fizični dokazi, varnost in zaupanje itd. Slednje lahko stranke prejmejo ob poslovanju z bančnimi uslužbenci. Vse to je pri prodaji in trženju bančnih storitev treba upoštevati.

Proces prodaje bančnih storitev je predstavljen na naslednji način: »Prodajanje bančnih storitev je proces, katerega konec težko določimo. Proces prodaje se začne s pripravo na prihod stranke. Prodajalec se pouči o napovedani stranki, priskrbi si promocijski material, obrazce ... Ob prihodu stranko pozdravi, jo povpraša o njenih potrebah, željah in v glavi analizira njene potrebe. Proces prodaje se za stranko zaključi z njenim odhodom, za prodajalca pa se tedaj začne faza spremljanja stranke in njenih potreb. Ne pozabimo, da sklenjen posel predstavlja tveganje in obveznosti za stranko in za prodajalca. Uspešna sklenitev prvega posla je lahko začetek sklepanja drugega posla.« (Blatnik, 2010, str. 43).

Bančni uslužbenci morajo pri svojem delu ravnati etično in spoštovati tudi določene vrednote banke, ki se skupaj z zavzetostjo za njihovo uresničevanje zrcalijo tudi v dokumentu, ki se lahko imenuje kodeks, poklicna etika, poslovna etika ali podobno. V njem banka opredeli (Habjanič in Kramar 2011, str. 26):

- osnovna načela delovanja (npr. bančne skupine),
- odnos do družbe in okolja,
- načela ravnanja v odnosu do strank,
- načela ravnanja z ostalimi deležniki (delničarji, dobavitelji, lokalno skupnostjo),
- načela ravnanja v odnosih s sodelavci,
- ravnanje z zaupnimi podatki in notranjimi informacijami.

Pisnik Korda, Mumel in Milfelner (2010, str. 65) povzemajo po Bick (2004), da naraščajoče število konkurentov in predvsem agresivne marketinške strategije tujih bank silijo tudi domače banke v Sloveniji, da namenjajo večjo pozornost zadovoljstvu in zvestobi odjemalcev, ki sta ključna dejavnika uspeha bank. Odnos do strank je torej zelo pomemben in vloga bančnega uslužbenca pri tem je velika.

Glede zaposlenih bančnih uslužbencev veljajo določene posebnosti oz. lastnosti in sicer (Blatni, 2010, str. 4):

- Od uspešnega prodajalca finančnih storitev (bančnega uslužbenca) se pričakuje, da bo nudil strankam »profesionalno postrežbo«, jim svetoval, preden jih bo prepričal v nakup.
- Uspešen prodajalec finančnih storitev (bančni uslužbenec) mora biti ustrezno izobražen in informiran o celotni ponudbi finančnih storitev, ki jih ponuja ustanova in tudi o tistih, ki jih ponuja konkurenca. Prav tako pa mora znati prepoznati potrebe stranke. Finančne storitve se večinoma prodajajo osebno, zato je prepoznavanje potreb stranke lažje. Tako mora uspešen prodajalec finančnih storitev (bančni uslužbenec) imeti strokovno znanje in primerne osebnostne lastnosti: sposobnost komuniciranja, pogajalske spretnosti, natančnost in podobno.

4 KADROVANJE V BANČNIŠTVU

Kadrovanje ponavadi vključuje rekrutiranje in izbiro zaposlenih, njihovo namestitve, ocenjevanje njihovega dela, nagrajevanje, napredovanje, odpuščanje, planiranje kariere in seveda razvijanje zmožnosti zaposlenih (Kramar Zupan, 2020, str. 15). Da bi kadrovanje kot funkcijo menedžmenta ločili od poslovne kadrovske funkcije (personnel function), so avtorji o menedžmentu to funkcijo sprva poimenovali kot kadrovanje (staffing), v zadnjem času pa sta se zlasti uveljavila izraza ravnanje s človekovimi zmožnostmi ter uveljavljanje in razvijanje zmožnosti zaposlenih (Human Resources Menedžment) (Kramar Zupan, 2020, str. 15).

Biloslavo in Kljajić-Dervić (2016, str. 14) navajata, da glavni del investicij v uspešnih podjetjih danes predstavljajo investicije v razvoj zaposlenih. Avtorja dodajata, da je prihodnost odvisna predvsem od sposobnosti učenja posameznika, tima in podjetja kot celote ter prenosa tega znanja za zadovoljevanje potreb odjemalcev in drugih vplivnih udeležencev. Zaposleni so tako tisti, ki vplivajo na uspešnost podjetja in njegovo prihodnost, zato je zelo pomembno, kako podjetje ravna s svojimi zaposlenimi. Pomembno je tako zaposlovanje ustreznega kadra kot tudi ravnanje z obstoječim. Vse to je za uspešnost in učinkovitost banke ključno.

4.1 Upravljanje s talenti

Zaposleni v banki, torej bančni uslužbenci, so ključ do uspeha pri poslovanju s fizičnimi osebami in tako tudi vir konkurenčne prednosti. Zato je ravnanje in upravljanje z zaposlenimi ključno za uspeh banke oz. bančne poslovalnice. Zaposleni so pri delu najuspešnejši, kadar lahko izkazujejo svoje sposobnosti, uspešne organizacije po svetu iščejo talentirane posameznike, ki bi lahko povečali njihovo konkurenčno moč na trgu. Pri tem gre za upravljanje s talenti, ki velja za proces, ki vključuje privabljanje talentov, ohranjanje talentiranih posameznikov v organizaciji ter nenehno razvijanje njihovih sposobnosti (Špat, 2018, str. 1). V našem primeru je torej za banke ključno, da ohranjajo zaposlene, ki prinašajo uspeh, so dobri pri svojem delu in ustvarjajo dobre rezultate. Prav tako je ključno, da razvijajo potencial in sposobnosti vseh zaposlenih, da si prizadevajo za njihovo motiviranost in zadovoljstvo pri delu, saj bodo le tako lahko zaposleni pri svojem delu tudi uspešni. Banke se morajo tega zavedati,

če želijo biti uspešne in konkurenčne. »Uspešne organizacije talente dojemajo kot svojo prioriteto, zato je naloga dobrega vodje, da konkurenčne prednosti spodbuja s kvalitetnimi vlogami talentov. Svojo konkurenčno prednost, ki temelji na talentih, povečujejo na dva načina. V prvem koraku morajo privabiti najbolj talentirane posameznike, v nadaljevanju pa jim morajo zagotoviti razvoj ter ustrezne delovne naloge« (Špat, 2018, str. 4). Glede na našo obravnavano problematiko je ključno, da banka skrbi za ohranjanje talentov in za njihov razvoj. Pomembno je lahko tudi privabljanje ustreznih oz. primernih talentov, kadar banka oz. posamezna bančna poslovalnica potrebuje dodaten ali nov kader.

4.2 Primeri slovenskih bank ravnanja s kadri

Seveda je od vsake banke odvisno, kakšno strategijo kadrovanja bo ubrala. Tako je v letu 2019 zaposlovanje v SID banki potekalo skladno z letnim načrtom zaposlovanja in usmeritvami akcijske strategije, ki temeljijo na novem poslovnem modelu in prilagajanju zaposlovanja rasti poslovanja ter razvoju novih produktov, zaposlovanju strokovnjakov s specifičnimi znanji in izkušnjami ter zadržanju sposobnih in perspektivnih kadrov v banki (SID banka, 2019, str. 38). SID banka je glede ravnanja s svojimi zaposlenimi in glede kadrovskih aktivnosti izvedla naslednje aktivnosti (SID banka, 2019, str. 38):

- Banka zaposlenim omogoča gibljiv delovni čas, kar omogoča lažje usklajevanje službenega in zasebnega življenja, pri čemer predvsem staršem z mlajšimi otroki daje možnost ureditve drugačnega delovnega časa, kot velja za druge zaposlene.
- Na področju varnosti in zdravja zaposlenih SID banka redno izvaja predhodno usmerjene in redne obdobjne zdravniške preglede za vse zaposlene, izvaja tudi redno strokovno usposabljanje za varnost in zdravje pri delu ter požarno varnost.
- Pri določanju višine plač in drugih stroškov dela zaposlenim se upoštevata veljavna zakonodaja in bančna kolektivna pogodba. Nagrajevanje uspešnosti in napredovanja ureja podjetniška kolektivna pogodba.
- V SID banki je posebna pozornost namenjena področju razvoja zaposlenih. Z dopolnitvijo sistema razvoja zaposlenih banka ohranja izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo, primerno razvitosti in strateškim ciljem banke.

- Z zaposlenimi nadrejeni opravljajo letne razvojne razgovore, ki so podlaga za oceno razvojnega potenciala posameznika, opredelitev ključnih kadrov in izdelavo letnega načrta izobraževanja.
- Banka spodbuja zaposlene k posredovanju predlogov za izboljšave postopkov in procesov prek sistema spodbujanja ustvarjalnosti in upravljanja predlogov izboljšav, ki obsega zlasti informiranje zaposlenih o pomenu ustvarjalnosti za obstoj in razvoj banke, redno spremljanje dosežkov ustvarjalnosti ter nagrajevanje predlogov in uvedbo izboljšav v prakso.

Delavska hranilnica je v 2019 izvedla naslednje aktivnosti glede ravnanja z zaposlenimi (Delavska hranilnica, 2019, str. 28):

- V letu 2019 so vse aktivnosti usmerili v učinkovito delovanje in poslovanje hranilnice, še večji poudarek pa smo dali aktivnostim, ki podpirajo prožnejšo organizacijo in posledično vplivajo na večjo motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. Tako so nadaljevali s politiko polne zaposlenosti na delovnem mestu in usposobljenosti enega delavca za opravljanje več del in nalog.
- Nadaljevali so z aktivno kadrovsko politiko zaposlovanja, izobraževanja in napredovanja. Skrbeli so za strokovno usposobljenost zaposlenih na različnih področjih.
- Na področju izobraževanj so uporabljali klasične metode izobraževanj, v letu 2019 pa so izvedli tudi lastna e-izobraževanja. Z e-izobraževanji so planirali nadaljevati tudi v letu 2020 in 2021. Proti koncu leta so implementirali tudi nov kadrovski in plačni informacijski sistem, njegove učinke so zaznali v letu 2020. Nov informacijski sistem je omogočil učinkovitejšo komunikacijo in hitrejši prenos informacij zaposlenim.
- Prizadevajo si ohraniti dobre pogoje dela in dobre odnose med sodelavci. Zaposlene motivirajo tudi s sistemom nagrajevanja ter mesečnim ocenjevanjem delovne in poslovne uspešnosti.

V Banki Sparkasse d.o.o. in Skupini Sparkasse (2018, str. 12) glede kadrovanja velja:

- Pomembno je, da zaposlujejo srčne in zaupanja vredne ljudi, s katerimi ustvarjajo dodano vrednost za delničarje, stranke in zaposlene. Z odprto komunikacijo in pristnim osebnim odnosom stranke postavljajo v središče delovanja.

- V letu 2018 so kot dodatno ugodnost za zaposlene uvedli kolektivno prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. Posebno pozornost so namenili ključnim kadrom banke, ki so imeli letos prednost pri napredovanju. Za njihovo napredovanje je banka namenila posebna dodatna sredstva, saj se zavedajo, da je zadržanje ključnih kadrov izrednega pomena za banko.
- Sodelovali so v razvojno naravnanih projektih »Raziskava zavzetosti zaposlenih« ter »Povratna informacija o vodstvenih veščinah po metodi 360 stopinj« v okviru skupine Erste Bank und Sparkassen. Glavni namen obeh raziskav je izboljšanje delovnega okolja v banki Sparkasse, dvig zavzetosti zaposlenih ter da se v celotni skupini okrepi zavedanje, kako zaposleni zaznavajo vodstvena vedenja.
- V banki veliko pozornosti namenjajo izobraževanju, ki se ga naši zaposleni udeležujejo tako v internih izvedbah kot tudi v organizaciji zunanjih institucij. V sodelovanju z zunanjimi izvajalci so organizirali tako imenovana »tailor-made« šolanja, s katerimi so zadovoljili izobraževalne potrebe naših zaposlenih, predvsem na področjih komunikacije, učinkovitega reševanja izzivov in tujih jezikov. Izvedli so tudi e-izobraževanje na temo informacijska varnost za vse sodelavce banke. Omogočili so tudi team-building delavnice. V sklopu internih izobraževanj so za sodelavce organizirali različna procesna ter zakonsko določena šolanja.

V Addiko bank (2019, str. 14) navajajo, da njihova kadrovska strategija temelji na kulturni preobrazbi Addiko banke. Operativni model zaposlenim na vseh ravneh omogoča doseganje rezultatov s skupinskim delom in čezmejnim sodelovanjem. Glede kadrovanja navajajo (Addiko bank, 2019, str. 16):

- Iskanje in izbor novih sodelavcev izhajata iz jasno opredeljenih potreb posamezne organizacijske enote in iz strateškega načrtovanja v okviru vsakoletne priprave poslovnega načrta.
- Banka daje prednost notranjemu kadrovanju, pri katerem upošteva ambicije zaposlenih in posledično omogoča karierni razvoj zaposlenih s prehodi z enega delovnega mesta na drugega.
- Končna odločitev temelji na strategiji in načelih, ki zagotavljajo enako obravnavo in enake možnosti vseh kvalificiranih kandidatov, s čimer je preprečena diskriminacija. Kandidati so izbrani na podlagi njihovega strokovnega znanja, odnosa do zaposlitve,

kulture, ki ustreza vrednotam in vedenjem Banke, ter osebnih značilnosti, ki so bile identificirane med izbirnim postopkom. Za ključne funkcije v Banki se izvaja tudi ocena sposobnosti in primernosti v okviru notranjega postopka, ki je skladen z vsemi lokalnimi in evropskimi pravnimi ter regulatornimi standardi oziroma smernicami.

5 RAZISKAVA

5.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je:

- Proučiti, kako lahko bančni uslužbenci izboljšajo svoj odnos do strank in kaj lahko izboljšajo pri prodaji, trženju bančnih storitev.
- S pomočjo rezultatov raziskave, ki bodo pokazali razmišljanje, dožemanje, izkušnje bančnih uslužbencev, želimo izboljšati poslovanje s strankami (komitenti) ter prispevati k lastnemu uspehu na svoji poklicni poti.
- Proučiti in raziskati, kako vlogo bančnega uslužbenca doživljajo in ocenjujejo uslužbenci ter ugotoviti, kakšne so priložnosti za izboljšano poslovanje s strankami.

5.2 Metode dela

Raziskovalni del naloge je bil izveden s pomočjo intervjuja. Raziskava je tako kvalitativna. »Intervju je kvalitativna oblika zbiranja podatkov, ki temelji na ustni uporabi vprašalnika in omogoča rekonstrukcijo intervjuvančevega subjektivnega stališča oziroma teorije o predmetu proučevanja.« (Lavrič in Naterer, 2010). Uporabljen je bil fokusiran intervju, ki velja kot oblika delno strukturiranega intervjuja za proučevanje subjektivnih stališč, globinskih interpretacij in eksperimentalnih situacij (Lavrič in Naterer, 2010).

Intervju nam je torej pri raziskovalnem delu naloge omogočil opazovanje obravnavane problematike s perspektive intervjuvancev in s tem vpogled v njihovo osebno mnenje ter odkrivanje osebnih, prikritih pogledov na obravnavan problem.

5.3 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja raziskovalne naloge oz. diplomskega dela:

1. Katere prodajne poti so v praksi najučinkovitejše pri prodaji bančnih storitev fizičnim osebam in zakaj?
2. Kako je treba ravnati ob nezadovoljni stranki in kaj je najučinkoviteje, kar lahko bančni uslužbenec stori, ko ima opravka z nezadovoljno stranko?

3. Kako je treba voditi prijazno in strokovno komunikacijo, da je stranka zadovoljna v vseh situacijah (npr. pri sklepanju pogodb, najemanju kreditov, pri plačevanju položnic, pri odločitvi za spletno bančništvo itd.)?
4. Kaj je najpogostejše razlog za nezadovoljstvo strank z bančnimi storitvi in kako bi to lahko izboljšali?
5. Kaj je šibka točka v trženju finančnih storitev fizičnim osebam in zakaj?

5.4 Ključne ugotovitve z odgovori na raziskovalna vprašanja

Prvo raziskovalno vprašanje se je glasilo »**Katere prodajne poti so v praksi najučinkovitejše pri prodaji bančnih storitev fizičnim osebam in zakaj?**«. Vsi intervjuvanci so med najučinkovitejšimi prodajnimi potmi izpostavili osebno prodajo oz. fizični stik v poslovalnici. Poudarjajo, da takšna prodajna pot v primerjavi z vsemi ostalimi prodajnimi potmi omogoča razjasnitev okoliščin oz. bistva pogovora, povpraševanja. Kot glavno prednost torej izpostavljajo fizični stik, ki omogoča poglobljen pogovor, razgovor, svetovanje itd. Intervjuvanci poudarjajo pomen in težo osebne prodaje. Eden od intervjuvancev navaja, da prihod stranke v poslovalnico (ob osebem stiku) omogoča, da lahko ponudiš širši spekter storitev ter da tako osebni stik omogoča poglobljen pogovor, razgovor. Drugi dodaja, da je osebni stik nemogoče nadomestiti. Spet tretji poudarja, da osebni stik omogoča, da se lahko s stranko o vsem pogovoriš, vse pojasniš, razjasniš morebitne dvome, strahove ipd. Eden od intervjuvancev zraven osebne prodaje navaja kot najučinkovitejšo prodajno pot še digitalni marketing, radio in televizijo in eden spletno prodajo kot najbolj preprosto oz. dostopno.

Kot drugo nas je zanimalo »**Kako je treba ravnati ob nezadovoljni stranki in kaj je najučinkoviteje, kar lahko bančni uslužbenec stori, ko ima opravka z nezadovoljno stranko?**«. Intervjuvanci v primeru ravnanja ob nezadovoljni stranki izpostavljajo prijazen, razumevajoč odnos. Poudarjajo, da je treba stranki prisluhniti, jo poskušati razumeti in jo upoštevati ter si prizadevati ugotoviti razlog nezadovoljstva in rešiti problem. Eden od intervjuvancev navaja, da je stranko treba razumeti in iz tega potegniti nekaj pozitivnega. Drugi navaja, da je stranko treba poskusiti umiriti in se čim bolj približati njenim željam, če je to mogoče. Spet tretji poudarja, da je treba takšni stranki enostavno prisluhniti, ji dati priložnost, da pove, kaj jo moti. Nato je treba pojasniti razloge za njeno nezadovoljstvo, kolikor se da. Eden od njih še poudarja, da je pomembna ustrezna komunikacija, in sicer je ključno, da je

stranka razumljena, upoštevana. Zadnji dodaja, da je pomembno poskušati ugotoviti razlog za nezadovoljstvo in najti rešitev v obojestransko korist. Glede najučinkovitejšega, kar lahko bančni uslužbenec stori, ko ima opravka z nezadovoljno stranko, poudarjajo, da se morajo stranki podrediti in si prizadevati (potruditi) rešiti nastalo situacijo (reklamacijo). Eden navaja, da je treba stranko poslušati in jo poskusiti pomiriti. Drugi poudarja, da se je treba maksimalno potruditi za rešitev problema stranke. Spet tretji navaja, da je treba pokazati empatijo ter zmožnost reševanja problema, vsekakor ne jemati stvari na osebni ravni. Da je treba izvedeti in razumeti vzrok za nezadovoljstvo in poskušati rešiti situacijo, dodaja še eden od njih.

Torej vsi navajajo miren oz. umirjen pristop do stranke. Poudarjajo, da se je treba stranki približati, ji stopiti nasproti z razumevanjem in ji prisluhniti. Intervjuvanci se zavedajo, da je nezadovoljno stranko treba ustrezno sprejeti, brez konfliktov ali podobne negativno nastrojene komunikacije oz. odnosa. Pri tem vprašanju so bolj kot ne usmerjeni v to, da se poskuša rešiti nastala situacija. Intervjuvanci navajajo, da naj se v največji možni meri poskuša ugoditi stranki in rešiti problem oz. situacijo stranki v prid. Komunikacija naj bo empatična, pomirjajoča, razumevajoča.

Kot tretje nas je zanimalo, »**Kako je treba voditi prijazno in strokovno komunikacijo, da je stranka zadovoljna v vseh situacijah (npr. pri sklepanju pogodb, najemanju kreditov, pri plačevanju položnic, pri odločitvi za spletno bančništvo itd.)?**« Odgovori intervjuvancev kažejo na zavedanje ustreznega vodenja prijazne in strokovne komunikacije s strankami, da so te zadovoljne v različnih situacijah. Pri tem poudarjajo, da moramo komunikacijo voditi predvsem prijazno, potrpežljivo, umirjeno, dostopno, strokovno. Eden od intervjuvancev poudarja, da stranka ne sme začutiti prisile, da torej ne sme dobiti občutka, da se ji kaj vsiljuje. Poudarja tudi, da mora stranka razumeti, kaj podpisuje. Drug intervjuvanec poudarja, da se naj stranko med strokovnim svetovanjem sproti vpraša, ali razume razlago. Trije poudarjajo, da je pomembno razumevanje strank, prepoznavanje želja stranke oz. njenih potreb. Eden od njih še poudarja, da komunikacijo vodimo v skladu z načeli poslovne komunikacije, z umirjenostjo, strokovnostjo in brez konfliktov ter dodaja, da je pomembna sočasna strokovnost in dostopnost, prijaznost. Intervjuvanci torej poudarjajo, da moramo poskrbeti, da je stranki zadeva jasna in razumljiva ter da vse poteka strokovno, umirjeno, prijazno, potrpežljivo itd.

Dalje smo ugotavljali tudi, »**Kaj je najpogostejši razlog za nezadovoljstvo strank pri bančnih storitvah in kako bi to lahko izboljšali?**« Pri tem vprašanju so intervjuvanci podajali precej različne odgovore s predlogi za izboljšave:

- Neodobritev posameznih produktov. Izboljšali bi lahko z boljšo finančno sliko celotnega prebivalstva.
- Nerazumevanje produkta, stroškov. (Intervjuvanec ne navaja možnih rešitev)
- Neodobrene naložbe, nedelovanje sistema. Brezhibno delovanje sistema.
- Zavrnjene vloge, sprememba kreditne politike (intervjuvanec ne navaja možnih rešitev).
- Nedelovanje informacijsko tehnoloških sistemov, preveliko birokratiziranje postopkov in kompliciranje le-teh. Rešitev je finančno vlaganje v sisteme, postopke ter ljudi, predvsem postaviti zadovoljstvo strank pred dobičkom.
- Nedelovanje sistema in seveda kreditna nesposobnost (intervjuvanec ne navaja možnih rešitev).
- Nedelovanje bančnih aplikacij, kartic ipd. (intervjuvanec ne navaja možnih rešitev).
- Napačno razumevanje ponudbe in možnosti, ki jih banka ponuja. S čim enostavnejšo in transparentno ponudbo ter ustrezno usposobljenimi uslužbenci.

Skoraj vsi so kot najpogostejši razlog za nezadovoljstvo z bančnimi storitvami navedli tehnični razlog (npr. nedelovanje sistema, nedelovanje aplikacij ipd.) ali zavrnitev oz. neodobritev želja strank. Dva sta kot razlog navedla nerazumevanje oz. napačno razumevanje ponudbe in možnosti, ki jih banka ponuja.

In kot zadnje nas je zanimalo še »**Kaj je šibka točka v trženju finančnih storitev fizičnim osebam in zakaj?**« Pri šibkih točkah v trženju finančnih storitev fizičnim osebam so intervjuvanci poudarjali tako subjektivne kot objektivne razloge. Trije intervjuvanci so poudarili, da je šibka točka pri trženju predvsem finančna situacija ljudi. Torej problem je, da si ljudje ne morejo vzeti kredita oz. niso kreditno sposobni glede na pogoje, ki jih nudi banka. Eden od intervjuvanec izpostavlja problem nepravilnega trženja glede na ciljno skupino. Po njegovem je problem v tržnih poteh, ki niso prilagojene vsem ciljnim skupinam. Drugi poudarja, da je šibka točka v nezaupanju strank v ponudbo banke oz. njene produkte zaradi nerazumevanja le-teh. Dva poudarjata, da je šibka točka prenasičenost bančnih storitev oz. prevelika kompleksnost le-teh, kar omaja zaupanje v banke in njene ponudbe. Tako manjkajo inovativne rešitve, novi produkti, ustrezna cena bančnih produktov. Samo eden od njih navaja, da ni šibkih točk.

5.5 Predlogi za morebitne izboljšave pri poslovanju s fizičnimi osebami

Na podlagi prejetih odgovorov intervjuvancev podajamo nekaj predlogov za možne izboljšave pri poslovanju s fizičnimi osebami.

Trženje oz. prodajne poti

Čeprav je osebna prodaja najučinkovitejša pot trženja oz. prodaje bančnih storitev, je treba pozornost nameniti tudi drugim prodajnim potem. Digitalna oz. elektronska prodaja je kmalu za osebno prodajo, nekateri pa jo celo postavljajo vzporedno z osebno prodajo. Glede na to, da živimo v času izrazitega tehnološkega napredka in glede na to, da prihajajo generacije, ki pogosteje poslujejo s tehnologijo, takšna prodaja postaja vse pomembnejša in učinkovitejša. To je pomembno tudi zaradi konkurence, saj vse več bank izboljšuje svoje spletne oz. elektronske vsebine. Pri tem je seveda pomembno, da bančni uslužbenci sledijo takšnim prodajnim načinom oz. potem. Ker vsi niso enako veščji v tehnologiji, je treba zaposlene ustrezno poučiti oz. izobraziti in usposobiti, da bodo ti lahko strankam dali vse potrebne informacije in da bodo pri tem strokovni ter strankam prijazni.

Nezadovoljne stranke

Čeprav so glede ravnanja z nezadovoljno stranko intervjuvanci predlagali nekaj rešitev, kako ravnati s takšnimi strankami, pa so odgovori vseeno premalo izčrpni, da bi lahko trdili, da je njihovo znanje v primeru ravnanja optimalno. Ne glede na vse predlagamo občasna izobraževanja o komunikaciji s strankami s poudarkom na ravnanju v primeru težavnih strank. Pri tem velja poudariti tudi ravnanje v primeru pritožb in ustrezni obravnavi le-teh.

Nasvete glede ustreznega oz. primerne ravnanja v primeru nezadovoljnih strank navajajo tudi drugi avtorji oz. strokovnjaki v svojih prispevkih. Sagadin Leskovar, Dragič in Majcen (2006, str. 65) navajajo, da je delo s strankami odnos med zaposlenimi in drugimi, ki je kot dvosmerna cesta. Avtorji nadaljujejo, da se na stranko odzovejo zaposleni in stranka se odzove na zaposlene. Ker obnašanja drugih ljudi ni mogoče neposredno obvladovati, se lahko naučimo obvladovati lastno obnašanje in se trudimo, da bomo pri sporazumevanju učinkoviti. Avtorji dodajajo, da se pogosto zgodi, da se na težavnega človeka oz. težavno stranko zaposleni odzovejo tako, da težavo še poslabšajo. Če je stranka jezna, nesramna ali tečna, zaposleni nanjo ne sme vpiti. Tudi če se stranka grdo vede, nadira zaposlene, jih dolži za nekaj, kar ni njihova krivda, morajo zaposleni ohraniti mirno kri.

Šetina Čož (2015, str. 59) navaja, da poznamo več tipov težavnih sogovornikov (strank). Nekateri vedo preveč, drugi premalo, nekateri govorijo preveč ali premalo, nekateri sploh ne vedo, kaj potrebujejo ali želijo, drugi so skrajno nezaupljivi. Vsak tip sogovornika potrebuje svoj pristop in način komuniciranja. Tip sogovornika, ki je razgledan in veliko ve, potrebuje od nas priznanje in občutek, da je središče dogajanja, pri tistem, ki ve premalo, pa se je treba osredotočiti na uporabno vrednost njegovega znanja. Obkrožajo nas ljudje, ki veliko govorijo. Nič ne bo narobe, če ga med njegovim monologom vljudno prekinemo in prevzamemo pogovor. Tistim, ki so manj zgovorni, pa postavljamo kratka vprašanja in jih tako spodbujamo k pogovoru. Če je naš sogovornik neodločen, mu ponudimo ozek izbor možnosti, da se bo lažje odločil, nezaupljivega pa poslušamo in tako poskusimo ustvariti zaupanje.

Komunikacija za doseganje zadovoljnih strank v vseh situacijah

Komunikacija je pri odnosu med bančnimi uslužbenci in fizičnimi osebami ključna. Intervjuvanci navajajo ustrezna ravnanja, kljub temu pa so bili odgovori toliko površinski, da bi bilo kakšno dodatno izobraževanje vsekakor zaželeno. Glede na trenutno situacijo (razglašena epidemija), ki ne dopušča srečanj večjih skupin ljudi, se lahko takšna izobraževanja organizirajo preko spleta. Tako se zaposlenim prihrani čas in tudi morebitni stroški uslužbencev in banke oz. posamezne bančne poslovalnice. Kljub dobremu poznavanju komunikacije in ravnanja s strankami se lahko zaposleni bančni uslužbenci vselej naučijo ali izvedo kaj novega, kar lahko izboljša njihov odnos do strank. Morda tudi spoznajo, kaj so počeli napačno, misleč, da je ustrezno. Dober vir spoznavanja oz. dopolnjevanja znanja glede komunikacije s strankami so lahko tudi drugi strokovni viri in literatura.

Predlagamo, da se občasno organizira srečanje (kot nekakšna delavnica) zaposlenih bančnih uslužbencev, kjer si le-ti izmenjujejo izkušnje s strankami, njihovimi razlogi za nezadovoljstvo, potekom komunikacije s strankami ter kako so v takšnih primerih reagirali. Z deljenjem izkušenj in nasvetov uslužbenci pridobivajo dodatne izkušnje, čeprav jih sami niso doživeli.

Sagadin Leskovar, Dragič in Majcen (2006, str. 65) glede vedenja in ravnanja s strankami navajajo: »Z vljudnim vedenjem dosežemo, da nas ljudje cenijo. Držimo se svojih pravil, da nas bodo imeli za značajne, vendar ne preveč težavne. Kdor živi v družbi, se mora razumno prilagajati okolju. Ob razmišljanju, kako se naj vedemo, da bo olikano, najprej pomislimo, kaj naj storimo, da bo vsem »prav«. Samo za najbolj temeljne okoliščine smo ljudje postavili precej

trdna in veljavna pravila. Ta pravila povedo, kdo ima prednost pred kom, kdo koga pozdravlja, kdo se komu predstavlja.«

Razlogi za nezadovoljstvo strank in možne izboljšave

Razlogi za zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo strank so lahko precej različni. Nekatere je mogoče odpraviti lažje, nekatere težje, nekaterih pa sploh ne oz. so takšni, da jih ne morejo odpraviti bančni uslužbenci in niti posamezna bančna poslovalnica ali banka. V vseh primerih, kjer je ta odprava možna, se je treba za to maksimalno potruditi. Zadovoljne stranke so cilj in želja prav vsakega podjetja in tako tudi banke. Glede na odgovore intervjuvancev so možne določene izboljšave glede nezadovoljstva strank.

Nerazumevanje bančnih ponudb oz. produktov, stroškov in napačno razumevanja bančne ponudbe in možnosti, ki jih banka ponuja, lahko odpravimo z boljšo informiranostjo ljudi, strank, k čemer veliko doprinesejo tudi bančni uslužbenci, ki imajo strokoven in tudi sicer ustrezen odnos in učinkovite komunikacijske veščine. Brez dvoma mora stranka dobro razumeti ponudbo banke. Ponudba ji mora biti povsem jasna. Pri tem ne sme dobiti občutka, da se ji karkoli vsiljuje. Kot svetuje eden od intervjuvancev, so glede tega možne izboljšave tudi s čim enostavnejšo in transparentno ponudbo ter ustrezno usposobljenimi uslužbenci. Torej uslužbenci morajo biti redno deležnih ustreznih izobraževanj in usposabljanj, da lahko strankam nudijo kakovostne in strokovne nasvete, priporočila.

Da se izognemo nedelovanju informacijsko tehnoloških sistemov, nedelovanju bančnih aplikacij, kartic, prevelikega birokratiziranja postopkov, je treba poskrbeti za poenostavitev letih, za njihovo brezhibnost pri delovanju in ponovno za boljšo informiranost strank glede poslovanja. O morebitnih napakah ali težavah v delovanju sistema je treba stranke obveščati sproti. Rešitev je tudi, kot svetuje oz. predlaga eden od intervjuvancev, finančno vlaganje v sisteme, postopke ter ljudi, predvsem postaviti zadovoljstvo strank pred dobičkom.

Kot navaja Kropivšek (2010, str. 479), je trženjska naravnost poslovanja osredotočena na prepoznavanje potreb kupca, v globalnem poslovnem okolju še posebej pomembna. »Od stopnje zadovoljevanja potreb kupcev je odvisno njihovo zadovoljstvo, kar močno vpliva na njihovo odločitev o nakupu. Podjetja oz. ljudje v podjetjih, ki skrbijo za komunikacijo s kupci (ponavadi: prodajniki, komercialisti ipd.), morajo zato kupce učinkovito spremljati in z njimi graditi učinkovite odnose. Trženje in prodaja zahtevata poleg dobrega poznavanja izdelka ali

storitve tudi dobro poznavanje lastnosti in želja kupca, če naj kupcu nudimo hiter, učinkovit in kakovosten servis. Šele to pa zagotavlja uspešnost poslovanja tudi dolgoročno.» (Kropivšek, 2010, str. 479).

Tudi Habjanič in Kramar (2011, str. 26) navajata, da raziskave kažejo na slabo finančno izobraženost Slovencev kot pretirano konservativnih varčevalcev in hkrati vlagateljev, ki so izpostavljeni previsokim tveganjem. Avtorici pojasnjujeta, da finančna pismenost pomeni, da se posamezniki kot potrošniki zavedajo finančnih tveganj in priložnosti ter da se pri izbiri finančnih storitev odločajo na podlagi relevantnih informacij. Finančna pismenost je vseživljenjski proces. Pomembno je vedeti, kot dodajata avtorici, da se sektor finančnih storitev hitro razvija. Tako inovativnost in globalizacija posameznikom omogočata dostop do vedno večje izbire produktov in storitev, ki naj bi ustrezali različnim potrebam in stanjem. Avtorici še poudarjata, da se številnim državljanom produkti sami po sebi zdijo zapleteni, zato težko ocenijo njihovo uspešnost v prihodnosti. Tako je torej treba oz. zaželeno izboljšati finančno pismenost prebivalstva. S tem bi se izboljšalo poslovanje med bančnimi uslužbenci in fizičnimi osebami. To je mogoče storiti z ustreznim obveščanjem in ozaveščanjem, tudi pri osebni stiku v bančni poslovalnici, pa tudi z raznimi letaki, spletnimi vsebinami, obvestili na elektronske naslove ipd.

Nezadovoljstvo strank lahko odpravimo tudi rednim spremljanjem zadovoljstva strank in razlogov za morebitno nezadovoljstvo v odnosu pri poslovanju z bančnimi uslužbenci. Tako lahko banka oz. bančna poslovalnica, kakor tudi sami zaposleni bančni uslužbenci od svojih komitentov izvedo, kaj pričakujejo od zaposlenih uslužbencev, kaj jih pri poslovanju in komunikaciji moti.

Šibka točka v trženju finančnih storitev fizičnim osebam

Glede šibkih točk v trženju finančnih storitev fizičnim osebam je mogoče zaključiti podobno kot pri razlogih za zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo strank. Nekatere je mogoče odpraviti lažje, nekatere težje, nekaterih pa sploh ne oz. so takšne, da jih ne morejo odpraviti niti bančni uslužbenci niti posamezna bančna poslovalnica ali banka. Finančnega stanja prebivalstva ne

moremo spreminjati, prav tako ne kreditne sposobnosti prebivalstva. In to niti ni predmet naše obravnave.

Nezaupanju strank v bančne produkte, premajhnemu razumevanja produktov oziroma premajhnemu razumevanju dejanskega namena uporabe produktov se je mogoče izogniti s seznanjenjem, ozaveščanjem strank in tudi bančnih uslužbencev, ki naj strankam podajo vse potrebne, natančne informacije, da jim razblinijo dvome, strahove ipd. Če želimo doseči, da stranka zaupa produktu, je ključnega pomena, kako ji ga predstavimo. Ustrezno usposobljen bančni uslužbenec, ki ima dovolj znanja o tem, kar ponuja, prodaja, ki ima razvite veščine učinkovitega komuniciranja in ravnanja s strankami, je pri tem zagotovo uspešnejši. Ponudbo je treba stranki predstaviti in razložiti tako, da jo bo le-ta razumela. Dovolj preprosto, a še vedno strokovno z vsemi potrebnimi informacijami. Stranka ne sme imeti občutka zavajanja. Vse ji mora biti jasno.

Izboljšave so možne tudi na področju nepravilnega trženja bančnih storitev oz. bančnih ponudb glede na ciljno skupino. Trženje je treba prilagoditi ciljni skupini, odjemalcem bančnih storitev. Kot navaja eden od intervjuvancev, če imamo na primer v ponudbi kredit, izoblikovan zgolj za upokoјence, trženje le-tega ne sme temeljiti zgolj na digitalnem oz. spletnem trženju, temveč mora temeljiti na medijih, ki jih ta ciljna skupina pogosteje uporablja (npr. časopis, radio, letaki po domovih itd.). Tudi na področju trženja morajo biti bančni uslužbenci dobro izobraženi in usposobljeni. Slediti morajo novostim. Dobro pa je tudi poznati konkurenco, njeno ponudbo in trženje.

6 SKLEP

V diplomskem delu smo proučevali, kako lahko bančni uslužbenci izboljšajo svoj odnos do strank in kaj lahko izboljšajo pri prodaji in trženju bančnih storitev. S pomočjo rezultatov raziskave, ki so pokazali razmišljanje, dožemanje, izkušnje bančnih uslužbencev, smo želeli izboljšati poslovanje s strankami (komitenti) ter prispevati k lastnemu uspehu na svoji poklicni poti. Proučevali in raziskovali smo, kako vlogo bančnega uslužbenca doživljajo in ocenjujejo uslužbenci, ter ugotavljali, kakšne so priložnosti za izboljšano poslovanje s strankami. Raziskovanje smo izvedli na podlagi intervjuja.

Zanimalo nas je, katere prodajne poti so pri prodaji bančnih storitev fizičnim osebam v praksi najučinkovitejše in zakaj; kako je treba ravnati ob nezadovoljni stranki in kaj je najučinkoviteje, kar lahko bančni uslužbenec stori, ko ima opravka z nezadovoljno stranko; kako moramo voditi prijazno in strokovno komunikacijo, da je stranka zadovoljna v vseh situacijah (npr. pri sklepanju pogodb, najemanju kreditov, pri plačevanju položnic, pri odločitvi za spletno bančništvo itd.); kaj je najpogostejši razlog za nezadovoljstvo z bančnimi storitvami in kako bi to lahko izboljšali; kaj je šibka točka v trženju finančnih storitev fizičnim osebam in zakaj.

Intervjuvanci so med najučinkovitejšimi prodajnimi potmi izpostavili osebno prodajo oz. fizični stik v poslovalnici. Njihovi odgovori so pokazali, da vedo, kako najučinkoviteje ravnati v odnosu z nezadovoljno stranko. Pri tem so izpostavili razumevanje in pozitiven odnos do stranke. Podobno se je izkazalo pri vprašanju, kako je treba voditi prijazno in strokovno komunikacijo, da je stranka zadovoljna v vseh situacijah. Glede najpogostejših razlogov za nezadovoljstvo strank z bančnimi storitvami in kako bi to lahko izboljšali, so imeli intervjuvanci deljeno mnenje. Navajali so nedelovanje sistema, aplikacij, nerazumevanje bančnih ponudb in tudi zavrnitve oz. neodobritve povpraševanja strank s strani banke. Tudi glede šibke točke trženja finančnih storitev fizičnim osebam so bili odgovori raznoliki. Kot šibke točke so navedli kreditno nesposobnost ljudi, preveč kompleksno ponudbo bank, prenasičenost bančnih storitev in neprilagojenost tržnih poti vsem ciljnim skupinam bančnih ponudb. S tem smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Z diplomskim delom smo proučili, kako lahko bančni uslužbenci izboljšajo svoj odnos do strank in kaj lahko izboljšajo pri prodaji, trženju bančnih storitev. Prav tako smo s pomočjo dobljenih rezultatov raziskave, ki so pokazali razmišljanje, dožemanje, izkušnje bančnih uslužbencev, podali predloge za morebitne izboljšave na področju poslovanja s strankami

(komitenti) ter prispevali k lastnemu uspehu na svoji poklicni poti. Tako smo proučili in raziskali, kako vlogo bančnega uslužbenca doživljajo in ocenjujejo sami uslužbenci ter ugotovili, kakšne so priložnosti za izboljšano poslovanje s strankami. S tem smo dosegli namen in cilje diplomskega dela.

Glede na dobljene odgovore smo podali predloge za izboljšave. Predloge za izboljšave smo podali glede tistih rezultatov oz. dobljenih podatkov, kjer je to bilo mogoče. Predloge smo podali za področje trženja oz. prodajnih poti, področje nezadovoljstva strank, glede komunikacije za doseganje zadovoljnih strank v vseh situacijah, glede razlogov za nezadovoljstvo strank, glede šibkih točk v trženju finančnih storitev fizičnim osebam. Pri predlogih smo poudarili predvsem vlaganje v zaposlene (bančne uslužbence) v smislu izobraževanja, usposabljanja, deljenja izkušenj. Rezultati so sicer pokazali dobro poznavanje problematike ravnanja s strankami, težavnimi strankami in glede komunikacije, a kljub temu je dopolnjevanje, nagrajevanje znanja zaželeno in verjamemo, da lahko le koristi in izboljša strokovnost zaposlenih. Pri podanih predlogih za izboljšanje situacije smo podali še nekaj predlogov iz strokovne literature in virov ter tako ustrezno dopolnili vsebino predlogov.

Konkurenca je močna na vseh področjih. Bančništvo ni izjema. Brez dvoma upamo trditi, da si banke želijo zadovoljne uporabnike njenih storitev, ki ji bodo ostali zvesti in o njej širili dober glas. To lahko dosežemo z manjšimi koraki, kot so odnos bančnih uslužbencev do strank (komitentov). Njihov odnos do fizičnih oseb je v bančništvu izjemno pomemben. Neustrezen, nestrokoven, neprijeten ali kako drugačen odnos, ki ga stranka zazna ali občuti kot negativnega, je že lahko razlog za odhod h konkurenčni banki. Zato je pomembno, da banke temu problemu namenijo dovolj pozornosti, da zaposlijo uslužbence, ki ustrezajo poklicu in naravi dela, ki ga opravljajo. Tudi v že zaposlene uslužbence je treba vlagati, skrbeti zanje, njihovo strokovnost, tudi zadovoljstvo.

Poslovanje s fizičnimi osebami je lahko precej zanimivo, dinamično in tudi raznoliko. Namreč ljudje smo si po naravi, po lastnostih precej različni in to prihaja do izraza tudi pri sklepanju poslov. To velja za vse udeležence v poslovanju. Kljub temu pa obstajajo določene smernice, priporočila, ukrepi, ki lahko olajšajo in izboljšajo učinkovitost poslovanja s fizičnimi osebami. Nekaj od njih smo predstavili na podlagi lastnih ugotovitev in tudi na podlagi idej drugih avtorjev oz. strokovnjakov.

Na podlagi raziskave in njenih rezultatov oz. odgovorov smo ugotovili, kako poslovanje s fizičnimi osebami ocenjujejo, doživljajo zaposleni bančni uslužbenci. Zanimivo bi bilo raziskati tudi vidik strank (fizičnih oseb) in videti, kako vlogo bančnega uslužbenca, njegovo komunikacijo in odnos ocenjujejo stranke.

Tako teorija kot ugotovitve naše raziskave kažejo, da je osebna prodaja (osebni stik med bančnimi uslužbenci in fizičnimi osebami) še vedno močno prevladujoč način prodaje (prodajnih poti). Osebni stik je torej nenadomestljiv tako z vidika stroke kot tudi z vidika naših intervjuvancev, pri čemer teorija in naši intervjuvanci poudarjajo, da osebni prodaji hitro sledi elektronsko bančno poslovanje (spletna in mobilna banka), ki se mu namenja vse več pozornosti. Verjetno je mogoče v prihodnje pričakovati še večje zanimanje za takšne načine poslovanja med bankami in fizičnimi osebami, saj prihajajo generacije, ki so vse bolj računalniško pismene in vse bolj naklonjene elektronskemu načinu poslovanja. Glede ravnanja z nezadovoljno stranko je ključen pravilen odnos, da stranki prisluhnemo in, kolikor je le mogoče, ugodimo. Tudi prijazna in strokovna komunikacija je ključ do zadovoljstva stranke. Pri tem je, kot dokazujejo teorija in naše ugotovitve, ključen osebni stik, osebna (ustna) komunikacija, kjer lahko stranki dorečeta vse potrebno. Bančni uslužbenci imajo priložnost vse pojasniti, stranke pa vse povprašati. Glede nezadovoljstva strank pri bančnih storitvah in glede pomanjkljivosti v trženju finančnih storitev je mogoče izboljšati predvsem tiste zadeve oz. pomanjkljivosti, ki zadevajo bančne uslužbence in njihov odnos pri poslovanju s fizičnimi osebami. Glede tega smo podali nekaj predlogov. Vsako podjetje oz. vsaka banka (poslovalnica) naj poskrbi za svoje zaposlene in vlaga vanje.

Na podlagi opravljene raziskave lahko potrdimo H1, da je prodaji finančnih storitev in komunikacij s strankami ključna dobra in strokovna razlaga ponudbe ter prisluh stranki glede njenih potreb. Prav tako lahko potrdimo H2, da so stranke najpogosteje nezadovoljne, ker jim ni bilo ugodeno pri bančnem poslu.

Zaposleni so brez dvoma ključ do uspeha vsakega bančnega poslovanja s fizičnimi osebami, zato je ravnanje z zaposlenimi, vlaganje vanje in upravljanje z njimi ključno. Tega se morajo zavedati vse banke oz. vsi vodje bančnih poslovalnic in za to poskrbeti, če želijo biti uspešni in pridobiti konkurenčno prednost. Dober kader bo vsekakor ugodno vplival na poslovanje s strankami (fizičnimi osebami) in doprinesel k uspehu in konkurenčni prednosti banke. To dokazujejo tako strokovni viri kot tudi naše ugotovitve.

7 VIRI, LITERATURA

1. Banka Sparkasse d.d. in Skupina Sparkasse. (2018). Letno poročilo 2018. Ljubljana: Banka Sparkasse d.d. in Skupina Sparkasse
2. Biesok, G. and Wyród-Wróbel, J. (2011). Customer satisfaction — Meaning and methods of Measuring. Dostopno na https://www.researchgate.net/publication/318013354_Customer_satisfaction_-_Meaning_and_methods_of_measuring
3. Biloslavo Roberto in Kljajić-Dervić, M. (2016). Dejavniki uspešnosti managementa znanja. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
4. Bitenc, M. (2008). *Delo s strankami*. Ljubljana: Zavod IRC.
5. Bitenc, M. (2009). *Temelji bančnega poslovanja*. Ljubljana: Zavod IRC.
6. Blatnik, K. (2010). *Prodaja finančnih storitev*. Ljubljana: GZS, Center za poslovno usposabljanje.
7. Delavska hranilnica. (2019). Letno poročilo 2019. Ljubljana: Delavska hranilnica.
8. Delavska hranilnica. (2020). Osebnostne finance. Dostopno na: <https://www.delavska-hranilnica.si/osebne-finance>
9. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: GV Založba.
10. Fišer, R. (2010). *Temelji bančnega poslovanja*. Ljubljana: Zavod IRC.
11. Habjanič, D. in Kramar, B. (2011). *Delo s strankami*. Ljubljana: Zavod IRC.
12. Kastelic, Z. (2016). Motivacija in komunikacija v trgovskem podjetju. *Izzivi prihodnosti, letnik 1, številka 2, str. 42–75*.
13. Kirakosyan, K. in Dănișă, D. (2014). Communication management in electronic banking. Better communication for better relationship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124(1), 361–370.
14. Kobold, Sara (2014). Vloga tržnega komuniciranja v podjetju. *Management (Spletna izd.)*, letnik 9, številka 1, str. 49–60, 78.
15. Kropivšek, Jože (2010). Sistemi za ravnanje s strankami v lesnih podjetjih. *Les (Ljubljana)*, letnik 62, številka 11/12, str. 478–482.
16. Kovač, M. (2011). *Bančne storitve: celovit pregled bančnih in zavarovalnih storitev ter storitev trgovanja s finančnimi instrumenti v Republiki Sloveniji*. Maribor: De Vesta.

17. Kramar Zupan, Milena. (2020). *Menedžment*. Novo mesto: Univerza v Novem mestu Fakulteta za poslovne in upravne vede.
18. Lavrič, M. in Naterer, A. (2010). Metode znanstveno raziskovalnega dela. Pridobljeno s:
<https://www.um.si/studij/financiranje/inovativna-shema-2010/Documents/doc.dr.Miran%20Lavri%C4%8D%20doc.dr.Andrej%20Naterer%20-%20Metode.pdf>
19. Medenica Mitrović, Dijana, Raičević, Milica (2020). Concept of online customers experience in digital banking. *Mednarodno inovativno poslovanje, letnik 12, številka 2, str. 79-84*.
20. NLB. (2014). Optimizacija prodajnih poti v NLB. Dostopno na:
<https://www.nlb.si/porocilo-za-javnost-6-3-2014>
21. Pisnik Korda, A., Mumel, D. in Milfelner, B. (2010). Zaznana vrednost, zadovoljstvo in zvestoba z bančnimi storitvami v Sloveniji. *Akademija MM*, 10(16), 63–77.
22. Prislan, K. in Lobnikar, B. (2018). Analiza vedenja uporabnikov spletnega bančništva. *Varstvoslovje*, 20(1), 25–44.
23. Radvoč Markovič, M. and Salamzadeh, A. (2018). *The Importance of Communication in Business Management*. Pridobljeno s
https://www.researchgate.net/publication/328630849_The_Importance_of_Communication_in_Business_Management
24. Rožanec, A. (2019). *Elektronsko poslovanje*. Novo mesto: Fakulteta za ekonomijo in informatiko.
25. Sagadin Leskovar, Danica, Dragič Rok in Majcen Irena. (2006). Ljudem prijazna javna uprava: priročnik za primeren osebni stik. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
26. SID banka. (2019). Letno poročilo 2019. Ljubljana: SID – Slovenska izvozna in razvojna banka, d. d., Ljubljana.
27. Špat, Z. (2018). Upravljanje s talenti. Dostopno na:
https://psihologijadela.files.wordpress.com/2018/06/upravljanje-s-talenti_zala-spat.pdf
28. Valicon. (2019). Uporaba mobilne banke se je v Sloveniji več kot podvojila. Dostopno na: <https://www.valicon.net/sl/2019/04/uporaba-mobilne-banke-se-je-v-sloveniji-vec-kot-podvojila/>

29. Vodopivec, R. in Godnič, B. (2015). Kakovost storitev in vloga ljudi. *Revija za univerzalno odličnost*, 4(3), 130–142.
30. *Zakon o bančništvu /ZBan/* (2015). Uradni list RS, št. 25 (13.maj 2015). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6716>
31. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanja (20. januar 2021). Bančni uradnik. Pridobljeno iz ZZRS: https://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=1360

8 PRILOGE

Priloga 1: Intervju – vprašanja

Spoštovani,

Moje ime je Jure Fajt in opravljam diplomsko na temo »Vloga bančnega uslužbenca pri poslovanju z fizičnimi osebami«. Za potrebe raziskovalnega dela naloge opravljam intervju. V ta namen Vas prosim za nekaj minut Vašega časa, da odgovorite na spodnja vprašanja.

Hvala za sodelovanje!

1. Kako dolgo že delate v bančništvu?
2. Kater prodajne poti so po Vaši oceni v praksi najučinkovitejše pri prodaji bančnih storitev fizičnim osebam in zakaj?
3. Kako je po Vašem mnenju potrebno ravnati ob nezadovoljni stranki?
4. Kaj je najučinkoviteje kar lahko bančni uslužbenec stori ko ima opravka z nezadovoljno stranko?
5. Kako je potrebno voditi prijazno in strokovno komunikacijo, da je stranka zadovoljna v vseh situacijah (npr. pri sklepanju pogodb, najemanju kreditov, pri plačevanju položnic, pri odločitvi za spletno bančništvi itd.)?
6. Kaj je najpogostejše razlog za nezadovoljstvo strank pri bančnih storitvah in kako bi to lahko izboljšali?
7. Kaj je po Vaši oceni šibka točka v trženju finančnih storitev fizičnim osebam in zakaj?

Hvala za Vaš čas in sodelovanje!

Priloga 2: Intervju - odgovori

Vprašanje 1: Kako dolgo že delate v bančništvu?

Intervjuvanec 1: Slaba 3 leta

Intervjuvanec 2: 10 let

Intervjuvanec 3: 20 let

Intervjuvanec 4: 10 let

Intervjuvanec 5: 1,5 leta

Intervjuvanec 6: 5 let

Intervjuvanec 7: 12 let

Intervjuvanec 8: 11 let

Vprašanje 2: Kater prodajne poti so po Vaši oceni v praksi najučinkovitejše pri prodaji bančnih storitev fizičnim osebam in zakaj?

Intervjuvanec 1: Brez dvoma osebna prodaja izstopa. Pri tem je pomembna prijaznost, strpnost in ustrežljivost. Pomembo je, da stranka dobi občutek, da smo tam za njo in da lahko vse povpraša kar jo zanima.

Intervjuvanec 2: Osebna prodaja oz. osebni stik. Prihod stranke v poslovalnico omogoči, da lahko ponudiš širši spekter storitev. Osebni stik omogoča poglobljen pogovor, razgovor.

Intervjuvanec 3: Fizični obisk stranke v poslovalnici. Osebno prodajo z osebnim stikom je nemogoče nadomestiti.

Intervjuvanec 4: Osebna prodaja, digitalni marketing, ter radio in televizija. Čeprav je osebna prodaja zelo učinkovita je potrebno upoštevati, da nekatere stranke želijo ponudbe proučiti od doma.

Intervjuvanec 5: Direktna komunikacija z stranko v poslovalnici.

Intervjuvanec 6: Priporočila zadovoljnih komitentov, digitalni kanali, dobro in strokovno svetovanje.

Intervjuvanec 7: Vsekakor osebna prodaja oz. osebni stik, ker se lahko s stranko o vsem pogovoriš, vse pojasniš, razbiješ morebitne dvome, strahove ipd.

Intervjuvanec 8: Osebna prodaja je najbolj učinkovita, spletna prodajna pot pa morda najbolj enostavna in ugodna za vse udeležence, a manj učinkovita.

Vprašanje 3: Kako je po Vašem mnenju potrebno ravnati ob nezadovoljni stranki?

Intervjuvanec 1: Kar se da prijazno in probat pomagat pri različnih zagatah. Ohraniti je treba mirno kri.

Intervjuvanec 2: Jo razumeti, in iz tega potegniti nekaj pozitivnega.

Intervjuvanec 3: Prepoznati vzrok nezadovoljstva, ter poiskati načine odpravljanja tega vzroka.

Intervjuvanec 4: Jo probat umirit in se čim bolj približat njenim željam v kolikor je le to mogoče

Intervjuvanec 5: Brez eskalacije, možnost sprejemanja kompromisov.

Intervjuvanec 6: Takšni stranki je potrebno enostavno prisluhiniti, ji dati priložnost, da pove kaj jo moti. Nato je potrebno pojasniti razloge za njeno nezadovoljstvo kolikor se da.

Intervjuvanec 7: Pomembna je ustrezna komunikacija. Stranka mora biti razumljena, upoštevana.

Intervjuvanec 8: Poskušati ugotoviti razlog za nezadovoljstvo in najti rešitev v obojestransko korist.

Vprašanje 4: Kaj je najučinkoviteje kar lahko bančni uslužbenec stori ko ima opravka z nezadovoljno stranko?

Intervjuvanec 1: Se podredi in proba ugoditi stranki kolikor se le da.

Intervjuvanec 2: Reši reklamacijo.

Intervjuvanec 3: Stranko posluša in jo proba pomiri

Intervjuvanec 4: Se maksimalno potrudi za rešitev problema stranke

Intervjuvanec 5: Pokaže empatijo ter zmožnost reševanja problema, vsekakor ne jemlje stvari na osebni ravni.

Intervjuvanec 6: Jo probat pomirit in se potruditi da je normalna komunikacija in potem pogledat kaj se da urediti v zvezi z njenimi željami

Intervjuvanec 7: Njegov trud, da uspešno zaključi reklamacijo.

Intervjuvanec 8: Izvedeti in razumeti vzrok za nezadovoljstvo in poskušati rešiti situacijo.

Vprašanje 5: Kako je potrebno voditi prijazno in strokovno komunikacijo, da je stranka zadovoljna v vseh situacijah (npr. pri sklepanju pogodb, najemanju kreditov, pri plačevanju položnic, pri odločitvi za spletno bančništvi itd.)?

Intervjuvanec 1: Potrpežljivo, prijazno, ažurno in dosledno.

Intervjuvanec 2: Stranka mora verjeti v tebe.

Intervjuvanec 3: Prijazen, ustrežljiv, podrobno razložiš delovanje produkta

Intervjuvanec 4: Strokovna, direktna in nezavezujoča komunikacija

Intervjuvanec 5: Komunikacijo je treba voditi razumljivo ter suvereno, stranka ne sme imeti občutka da ji želimo kaj vsilit in more vedno razumeti kaj in zakaj neko določeno stvar podpisuje.

Intervjuvanec 6: Prijazno, razumljivo jo probat vodit čez vse procese. Potrebno ji je vse razložiti, pojasniti, odgovoriti na vse dvome. Zdi se mi pomembno tudi to, da jo sproti povprašamo ali ji je zadeva jasna in ali ima kakšno vprašanje. Morda se vmes pri njej pojavijo kakšni dvomi pa ne upa vprašati. Tako ji stopimo nasproti.

Intervjuvanec 7: Z načeli poslovne komunikacije, z umirjenostjo, strokovnostjo in brez konfliktov, prepozna željo strank. Pomembna je sočasna strokovnost in dostopnost, prijaznost.

Intervjuvanec 8: Razumeti potrebe stranke ter ji na razumljiv način predstaviti ponudbo.

Vprašanje 6: Kaj je najpogostejši razlog za nezadovoljstvo strank pri bančnih storitvah in kako bi to lahko izboljšali?

Intervjuvanec 1: Neodobritev posameznih produktov. Izboljšali bi lahko z boljšo finančno sliko celotnega prebivalstva.

Intervjuvanec 2: Nerazumevanje produkta, stroškov.

Intervjuvanec 3: Neodobrene naložbe, nedelovanje sistema. Brezhibno delovanje sistema.

Intervjuvanec 4: Zavrnjene vloge, sprememba kreditne politike.

Intervjuvanec 5: Nedelovanje informacijsko tehnoloških sistemov, preveliko birokratiziranje postopkov, in kompliciranje le teh. Rešitev je finančno vlaganje v sisteme, postopke ter ljudi, predvsem postaviti zadovoljstvo strank pred dobičkom.

Intervjuvanec 6: Nedelovanje sistema in seveda kreditna nesposobnost

Intervjuvanec 7: Nedelovanje bančnih aplikacij, kartic ipd...

Intervjuvanec 8: Napačno razumevanje ponudbe in možnosti, ki jih banka ponuja. Z čim bolj enostavno in transparentno ponudbo ter ustrezno usposobljenimi uslužbenci.

Vprašanje 7: Kaj je po Vaši oceni šibka točka v trženju finančnih storitev fizičnim osebam in zakaj?

Intervjuvanec 1: Finančna slika prebivalstva. Ljudje si enostavno ne morejo oz. niso sposobni (glede na zahteve) vzeti kredita, četudi bi želeli. Tako jim banka ne more prodati storitve oz. ponudbe.

Intervjuvanec 2: Je ni.

Intervjuvanec 3: Finančno situacija strank. Trenutna situacija (izgube zaposlitev zaradi epidemije oz. ukrepov sprejetih v času epidemij) je vse skupaj še samo poslabšala.

Intervjuvanec 4: nezaupanje strank v bančne produkte, premalo razumevanja produktov oz. dejanskega namena uporabe produktov.

Intervjuvanec 5: Šibka točka v trženju je nepravilno trženje glede na ciljno skupino. Npr. če imamo v ponudbi kredit, izoblikovan zgolj za upokoјence, naše trženje ne sme temelјiti zgolj na digitalnem trženju, temveč bolj medijem kateri so bolj v uporabi za to določeno ciljno grupo: Časopis, radio, letak po domovih itd.

Intervjuvanec 6: Predvsem na štajerskem je problem pri kreditni sposobnosti, ter seveda spet nedelovanje sistema.

Intervjuvanec 7: Prezasičenost bančnih storitev, manjkajo inovativne rešitve, novi produkti, cena bančnih produktov.

Intervjuvanec 8: Preveč kompleksna ponudba in produkti zaradi česar stranke ne zaupajo dovolj svoji banki in njeni ponudbi.