

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TRŽENJE BANČNIH STORITEV S
POUDARKOM NA KAKOVOSTI STORITEV

NASTJA VODOPIVEC

MENTOR
MAG. ARMAND FAGANEL

KOPER, 2007

POVZETEK

Zaključna projektna naloga se osredotoča na trženje bančni storitev, ki je predstavljen preko trženjskega spleta, nato preide na pomen kakovosti bančnih storitev. Skozi celotno nalogo je predstavljena tesno prepletenost zaposlenih, ki vsekakor vplivajo na kakovost izvajanja bančnih storitev in nazadnje na zadovoljstvo strank. Motiviranost in izobraževanje zaposlenih je ključ do uspešnega trženja storitev in posredno do dobička. SWOT analiza in anketa sta pokazali, da so zaposleni v Abanki Vipi, d. d. premalo motivirani za delo, kar vpliva na nižjo kakovost opravljanja storitev. Prvi vzrok za to je nizek osebni dohodek. Kljub temu so se zaposleni pripravljani izobraževati, da bi izboljšali kakovost svojega dela.

Ključne besede: bančništvo, trženje, storitve, zaposleni, izobraževanje, motiviranje

SUMMARY

In the final project report we have focused to the marketing of the bank services that were presented through the marketing mix. The next issue presented has been the importance of the quality of the bank services. Throughout our work we have indicated the close relation between the employees who certainly influence the quality of the bank services, and consequently the satisfaction of the customers. The motivation and the education of the employees are the most significant factors for successful marketing leading to good business results. Using SWOT analysis and our own inquiry we have established that the Abanka Vipi employees are not sufficiently motivated for work, which results in lower quality of their services. The law wages have been named as the prime cause. Nevertheless, the employees have expressed their willingness to study to improve the quality of their work.

Key words: banking, marketing, services, employees, education, motivation

UDK: xxx(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Trženje storitev	3
2.1	Opredelitev trženja	3
2.2	Opredelitev storitev	6
2.3	Oblikovanje trženjskega spleta za bančne storitve	7
2.3.1	Bančna storitev	9
2.3.2	Cena bančnih storitev	9
2.3.3	Promocija bančnih storitev	10
2.3.4	Tržne poti bančnih storitev	13
2.3.5	Udeleženci pri izvajanju bančnih storitev	14
2.3.6	Storitveni proces.....	14
2.3.7	Fizično okolje in fizični dokazi	15
2.4	Kakovost bančnih storitev in njen vpliv na zadovoljstvo strank	15
2.4.1	Kakovost storitev.....	15
2.4.2	Odnosi s strankami	16
2.4.3	Značilnosti trženja na podlagi odnosov.....	16
2.5	Vloga zaposlenih pri uspešnem trženju in kvaliteti storitev	17
2.5.1	Motivacija zaposlenih.....	17
2.5.2	Motivacijski dejavniki.....	18
2.5.3	Motivacija za izobraževanje	19
3	Predstavitev Abanke Vipe, d. d.	21
3.1	Kratka predstavitev Abanke Vipe, d. d.	21
3.2	Izboljšanje kakovost storitev v Abanki Vipi, d. d.	21
3.2.1	Oddelek za trženje	22
3.2.2	Izobraževanje zaposlenih	22
3.2.3	Podatkovno skladišče DWA (Data Warehouse Abanka).....	23
3.2.4	Individualna obravnava strank	24
3.2.5	Reševanje pritožb strank	25
4	SWOT analiza	27
5	Raziskava motivacije zaposlenih v Abanki Vipi, d. d.	29
5.1	Cilj raziskave	29
5.2	Metodologija raziskave	29
5.3	Demografske značilnost vzorca.....	29
5.4	Rezultati raziskave motiviranosti zaposlenih v Abanki Vipi, d. d.	32

5.4.1	Motivacijski dejavniki.....	33
5.4.2	Izobraževanje.....	37
5.5	Ugotovitve raziskave motiviranosti zaposlenih v Abanki Vipit, d. d.....	39
6	Zaključek.....	41
	Literatura.....	43
	Viri.....	44
	Priloge.....	45

PONAZORILA

Slika 2.1	Strateški trikotnik podjetja	5
Slika 2.2	Tri vrste trženja v storitvenih dejavnostih	7
Slika 2.3	Dvojni namen trženja	8
Tabela 4.1	SWOT analiza za Abanko Vipo, d. d.	27
Graf 5.1	Struktura anketiranih po spolu	30
Graf 5.2	Starostne skupine anketiranih.....	30
Graf 5.3	Izobrazbena struktura zaposlenih	31
Graf 5.4	Porazdelitev anketiranih glede na njihovo delovno mesto.....	31
Graf 5.5	Koliko časa so anketirani zaposleni v Abanki.....	32
Graf 5.6	Pomembnost motivacijskih dejavnikov.....	32
Graf 5.7	Primerjava med trditvama, ki se nanašata na medosebne odnose.....	34
Graf 5.8	Primerjava med pomembnostjo materialne motivacije in dejanskim zadovoljstvom z osebnim dohodkom.....	34
Graf 5.9	Strinjanje s trditvami glede pomembnosti zanimivega dela.....	35
Graf 5.10	Motivacijski dejavniki vodenja	35
Graf 5.11	Pomembnost motivacijskih dejavnikov pohval, nagrad in napredovanja ..	36
Graf 5.12	Če bi imel/a občutek, da me lahko odpustijo, bi se pri delu še bolj potrudil/a	37
Graf 5.13	Izobraževanje kot motivacijski dejavnik.....	37
Graf 5.14	Razlogi, zaradi katerih so se/bi se anketirani odločili za nadaljnje izobraževanje.....	38

1 UVOD

Storitveni sektor je postal dominanten gospodarski sektor razvitih držav, saj ustvarja že več kot 70 odstotkov BDP in zaposluje več kot dve tretjini vseh zaposlenih. Prav zaradi vstopa Slovenije v EU je potrebno agresivnejše trženje storitev v novem evropskem okolju. Pomen trženja v bančništvu se je zelo povečal, saj se banke zavedajo konkurenčnega evropskega okolja in vstopa tujih bank v domače okolje. Slovenija je bila dolgo časa zaščitena pred tujo konkurenco, kar se kaže v nižji kakovosti in višjih cenah storitev v primerjavi z razvitimi državami.

Trženjsko razmišljanje se je najprej razvilo v povezavi s prodajo izdelkov, vendar so trendi razvoja gospodarstva v zadnjih tridesetih letih povezani predvsem z izredno rastjo vseh vrst storitev. Trženje se je v bankah razvilo iz splošnega trženja, ki se je preneslo v novo okolje, to je v banke. Te prve zasnove trženja je bilo najprej opaziti v najbolj razvitih kapitalističnih ameriških bankah, ki so se najprej zavedle pomena trženja za svoje poslovanje ter ustvarjanje dobička. Bistvo filozofije in prakse trženja bančnih storitev je, da izhajamo iz potreb oziroma plačilno sposobnega povpraševanja. To pomeni, da mora podjetje trg dobro poznati, ugotoviti potrebe, kupno moč in nakupno vedenje kupcev. Na osnovi teh analiz razvija, izvaja storitve in jih prodaja plačilno sposobnemu kupcu. S tem ga zadovolji in ustvari ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj, istočasno pa mora skrbeti za zadovoljstvo vseh storitev razvojnega procesa. Tako mora banka, ki hoče stalno izboljševati kakovost svojih storitev, ne le upravljati s svojimi zunanjimi, pač pa tudi z notranjimi potrošniki, svojimi zaposlenimi. To je tako imenovano notranje trženje, ki postaja v zadnjem času nepogrešljiva sestavina vsakršnega strateškega razmišljanja.

Namen zaključne projektne naloge je raziskati prisotnost trženjske miselnosti v Abanki Vipi, d. d., na katero sem se osredotočila. Vedno bolj zahteven potrošnik namreč zahteva vedno bolj kakovostno storitev. Kakovost storitve pa je neločljivo povezana z zaposlenimi, ki storitev izvajajo. Zato bom raziskala, kaj pomenijo zaposleni za kakovost storitev Abanke Vipe, d. d., in skušala ugotoviti, kako kakovost storitev predvsem na podlagi razvoja zaposlenih povečati.

2 TRŽENJE STORITEV

2.1 Opredelitev trženja

Beseda trženje je prevod angleške besede »marketing«, ki izhaja iz besede market – trg. Trženje obsega vse dejavnosti, ki so kakorkoli povezane s trgovino oziroma s potjo izdelkov in storitev od proizvajalcev do porabnikov. To pojmovanje je zavajajoče, saj lahko mislimo, da gre pri trženju samo za kupovanje in prodajanje izdelkov ali storitev ter spremljajočih dejavnosti, kot so skladiščenje, prevoz in tržno informiranje.

Področja trženja so mnogo širša in obsegajo predvsem (Potočnik 1998, 2):

- raziskavo trga, ki naj zagotovi podatke o trgu in tržnih dejavnostih;
- tržno načrtovanje, s pomočjo katerega si zamišljamo, kako bomo na trgu delovali;
- pripravo trženjskih akcij, med katerimi je zlasti pomembno razvijanje novih izdelkov, oblikovanje prodajnih cen, razvijanje poti in načinov prodaje ter oglaševanje – tem dejavnostim pravimo tudi temeljni tržni instrumenti;
- spremljanje učinkovitosti izvajanja trženjskih akcij;
- neposredno prodajanje;
- nadzor nad vsemi navedenimi področji trženja.

Uspešna prodaja je torej odvisna od vseh naštetih področij trženja, ki omogočajo, da do prodaje sploh pride. Glede na čedalje bolj ostro konkurenco morajo podjetja, ki želijo na trgu ostati, zelo dobro obvladati vsa področja trženja.

Podjetja, ki želijo v današnjem času na trgu uspeti, se morajo znati prilagajati svojim potrošnikom. Današnji trg je sestavljen iz številnih ponudnikov, katerih ponudba se nenehno spreminja in dopolnjuje, ter iz potrošnikov, ki imajo vse večje zahteve glede izdelkov in storitev. Cilj vsakega podjetja, ki želi v tem obdobju premagovati konkurenco, je kar najbolje zadovoljiti in razveseliti svoje ciljne kupce. Podjetja se morajo zato opredeliti za svoje ciljne kupce, proučiti njihove potrebe in želje. Izredno pozornost morajo nameniti tudi kakovosti izdelkov in storitev, ki jih ponujajo, in se truditi, da bodo njihova pričakovanja izpolnjena in presežena.

»Boj za kupca je vedno bolj oster, tekmecev je čedalje več in bolj so domiselni. Treba je biti inovativen, uspešen, včasih celo nor in divji, pa vendar globoko povezan s ciljno skupino.« (Vidic 2000, 40)

Trženje naj bi zato obsegalo aktivnosti, ki olajšajo in pospešijo menjalna razmerja in tako ustvarijo zadovoljstvo na strani kupca in proizvajalca. Trženje je torej vezni člen med kupcem in proizvajalcem. Za razliko od klasične prodaje zahteva sodobno trženje:

- proizvodnjo, ki temelji na potrebah porabnikov,
- količinsko in kakovostno zadovoljevanje teh potreb,

- številne trženjske dejavnosti, ki naj zagotovijo uspešno prodajanje.

Glavni motiv vsakega podjetja je še vedno dobiček. Sam ustvarjeni dobiček pa je v veliki meri odvisen od tega, v kakšni meri z našimi izdelki zadovoljimo pričakovanja in potrebe kupcev. Če smo pri tem uspešni, si na tak način zagotovimo svojo trajno prisotnost na trgu in možnost za nadaljnji razvoj.

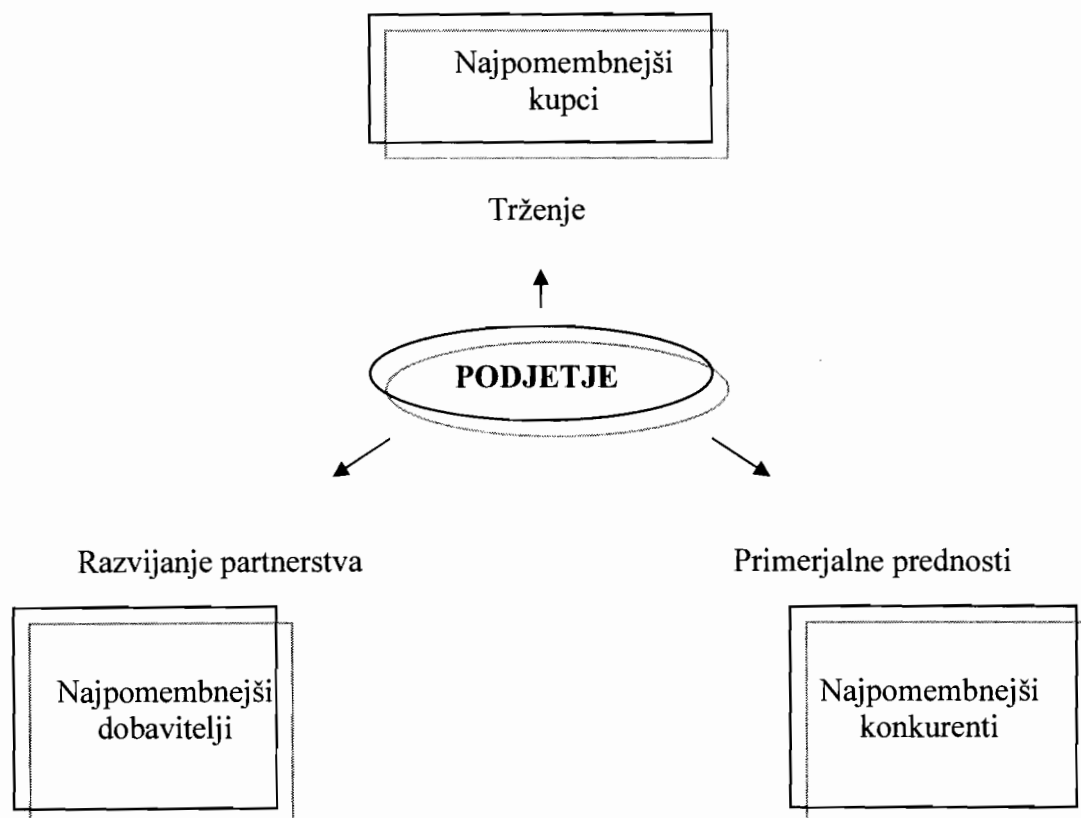
Trženje ima tako kot vsak pojem ekonomskega izvora mnogo opredelitev. Ena izmed najcelovitejših, Kotlerjeva (1996, 13), je: »Trženje je družbeni in upravljalški proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki majo vrednost.«

Vsem opredelitvam trženja so skupni naslednji pojmi:

- *Potreba, želja, povpraševanje* – to so pojmi, ki ločijo trženje od prodaje. Prodaja namreč pomeni kupcu ponuditi izdelek, ki ni nastal na podlagi njegovih potreb in želja, pač pa iz naših možnosti proizvodnje. Človeško potrebo lahko opredelimo kot pomanjkanje nečesa, kar lahko zadovoljimo s porabo izdelka ali storitve. Žeje so človeško hrepenenje po izpolnitvi najbolj skritih potreb, ki pa niso osnovne. V povpraševanje jih spremenimo, če imamo kupno moč. Povpraševanje torej pomeni, da imamo potrebo po prav posebnem izdelku ali storitvi, ki jo podpirata želja in kupna moč. Tržniki morajo zato narediti tak izdelek ali oblikovati tako storitev, ki bo primerna, privlačna, dostopna in finančno dosegljiva ciljni skupini porabnikov.
- *Izdelek ali storitev* – naloga tržnika je, da proda koristi ali storitve, ki jih izdelek prinaša.
- *Vrednost, cena in zadovoljstvo* – tukaj velja poudariti načelo vrednosti v očeh kupca, ki pa ni vedno enako v sorazmerju s ceno izdelka ali storitve. Kupec bo, preden se odloči za nakup izdelka ali storitve, proučil ceno in vrednost izdelka v svojih očeh. Zbral pa bo tisti izdelek ali storitev, ki bo imel glede na ceno v njegovi očeh največjo uporabno vrednost. Tržniki morajo zato zelo dobro poznati posebnosti te teorije, saj celoten trženjski koncept temelji na nakupnem odločanju kupcev.
- *Menjava, transakcije, odnosi* – menjava pomeni, da dobimo želeni izdelek ali storitev od osebe tako, da ji ponudimo nekaj v zameno. Pri menjavi morata zato obstajati dve strani, vsaka od njih mora imeti nekaj, kar ima za nasprotno stran uporabno vrednost, biti mora sposobna komunicirati in stvar izročiti. Temeljna enota menjave je transakcija, ki pomeni, da dve strani med seboj trgujeta s stvarmi, ki imajo vrednost. Za uspešno poslovanje vsakega podjetja je pomembno, da vzpostavi dolgoročne in koristne odnose s strankami,

distributerji, trgovci in dobavitelji ter da pozna svojo konkurenco. »Trženje, ki se osredotoči na odnose, krajša čas in znižuje stroške v zvezi s transakcijami. Slednje postanejo rutinske in se ni treba pogajati o vsakem poslu posebej.« (Kotler 1996, 11)

Slika 2.1 Strateški trikotnik podjetja



Vir: Potočnik 1998a, 76.

Kot sem že prej omenila, se mora podjetje prilagajati trgu. Če želi biti pri tem uspešno, se mora podrediti sodobnim zahtevam trženja. To pa pomeni, da mora prevladati tržna usmeritev v vseh izvajalnih funkcijah podjetja, ki so:

- nabava – zavzemati mora tiste izdelke in storitve, ki bodo v največji meri zadovoljile želje in potrebe potrošnikov;
- proizvodnja – proizvajati mora tiste izdelke in storitve, ki bodo v največji meri zadovoljile želje in potrebe potrošnikov;
- prodaja – s pomočjo uspešnega trženja in analiz tržišča zagotoviti uspešno prodajo;
- finančna služba je dolžna zagotoviti finančna sredstva, da se v podjetju zagotovi uspešno izvajanje trženja;

- kadrovska služba mora podjetju zagotoviti ustrezen kader, ki bo sposoben izvajati trženje.

Kot bistvo trženja bi izpostavila še Ziglarjevo trditev, ki se nanaša na uspešno prodajo. Ta pravi, da mora prodajalec v kupcu povzročiti občutek, da ni več zadovoljen s svojim sedanjem stanjem, kar pomeni, da ima prodajalec več možnosti za prodajo, saj kupec želi rešiti svoj na novo nastali problem (Ziglar 2000, 94).

2.2 Opredelitev storitev

»Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitev je lahko, ali pa tudi ne, vezana na fizični izdelek.« (Kotler 1996, 464)

Glede na samo naravo storitev moramo upoštevati njihove najpomembnejše značilnosti, ki bistveno vplivajo na trženje storitev. Kotler (1996, 466) navaja naslednje:

Neopredmetenost

Storitve so neotipljive, kar pomeni, da jih kupec pred nakupom ne more videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati. O kakovosti storitve kupec sklepa na podlagi prostora, ljudi, opreme, simbolov, cene. Ponudnik storitve si mora zato prizadevati, da ponudi dokazno gradivo (plakati, katalogi itd.), fizične dokaze, da spremeni tisto, kar ni otipljivo, v otipljivo.

Neločljivost

Naslednja lastnost storitev je, da se praviloma naredijo in porabijo istočasno. Največkrat gre za stik med osebo, ki ponuja storitev, in stranko. Na tem mestu se moramo zavedati, da je oseba, ki storitev posreduje, tudi sestavni del storitve ter da bosta njeno delovanje in strokovnost bistveno vplivala na to, ali se bo kupec za storitev odločil ali ne.

Minljivost

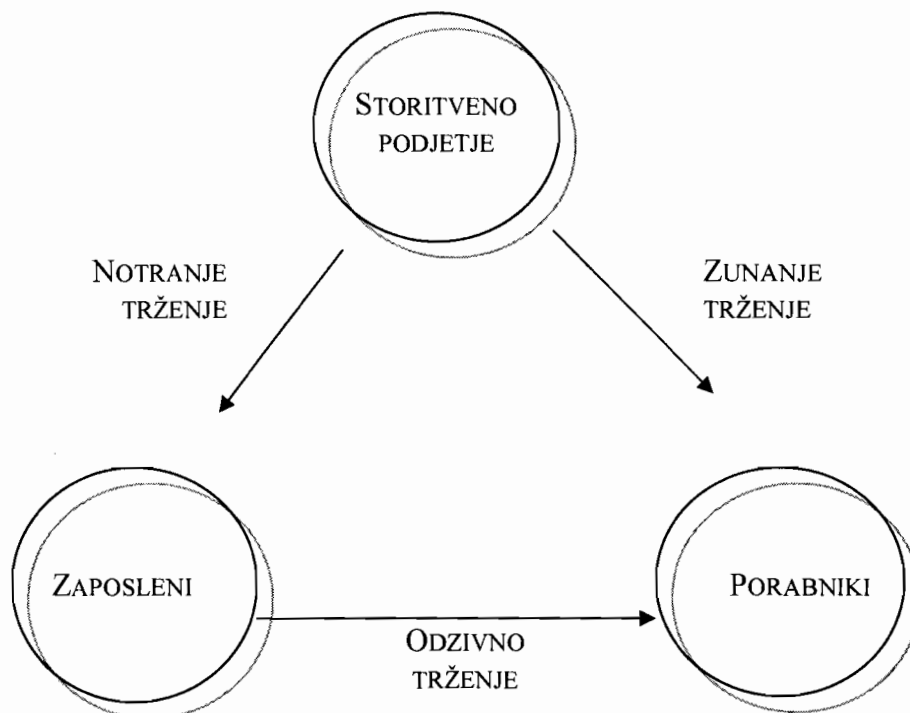
Storitev ne moremo skladiščiti tako kot izdelke. Ta značilnost storitev nam lahko predstavlja velik problem, ko povpraševanje po določeni storitvi niha. Zato storitvene organizacije v takih primerih uporabijo razne strategije z namenom, da bi dosegle boljšo usklajenost ponudbe in povpraševanja. Na strani povpraševanja so zanimivi posebni popusti izven konic, ponudba dopolnilnih storitev ipd., na strani ponudbe pa si lahko pomagamo z zaposlitvijo honorarnih delavcev ali pa tako, da ob konicah delavci opravljajo le najnujnejša dela, v opravljanje storitev vključujejo porabnike ipd.

Spremenljivost

Spremenljivost je naslednja lastnost storitev in pomeni, da se hitro spreminjajo ter da so odvisne od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj. Kupci si pred odločitvijo, za katero storitev se bodo odločili, pomagajo tako, da se posvetujejo z drugimi, preden se odločijo za ponudnika storitve. Storitvena podjetja pa lahko zagotovijo manjšo spremenljivost storitev tako, da zaposlijo dober kader, skrbijo za njegovo usposabljanje, kolikor se da poenotijo izvajanje storitve ipd. Zelo pomembno je tudi, da spremljajo zadovoljstvo svojih strank, kar pomaga odkriti in popraviti slabo storitev.

Prav zaradi zgoraj navedenih tipičnih značilnosti storitev v primerjavi z izdelki zahteva trženje storitev drug pristop k trženju. Trženje storitev zato zahteva tako zunanje kot tudi notranje in odzivno trženje, kar pomeni, da so zaposleni usposobljeni za strežbo strankam.

Slika 2.2 Tri vrste trženja v storitvenih dejavnostih



Vir: Potočnik 2000, 89.

2.3 Oblikovanje trženjskega spleta za bančne storitve

»Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnim trgu.« (Kotler 1996, 98)

Iz tega sledi, da mora podjetje, ki želi na trgu uspeti, proučevati, spremljati in raziskovati potrebe in želje predvsem plačilno sposobnih potencialni kupcev. Za uspešen prodor na trg z novimi storitvenimi in tudi za čim daljši obstoj nove storitve na

Trženje storitev

tržišču je treba upoštevati trženjske instrumente, ki sestavljajo trženjski splet za storitve 7 P:

- P1 – storitev ali storitveni »izdelek«,
- P2 – cena (oblikovanje prodajnih cen in cenovne strategije),
- P3 – razpečava (tržne poti za storitve),
- P4 – promocija,
- P5 – ljudje (udeleženci pri izvajanju storitev),
- P6 – procesiranje ali izvajanje (sorbitveni proces),
- P7 – fizični dokazi (fizično okolje in fizični dokazi za storitve).

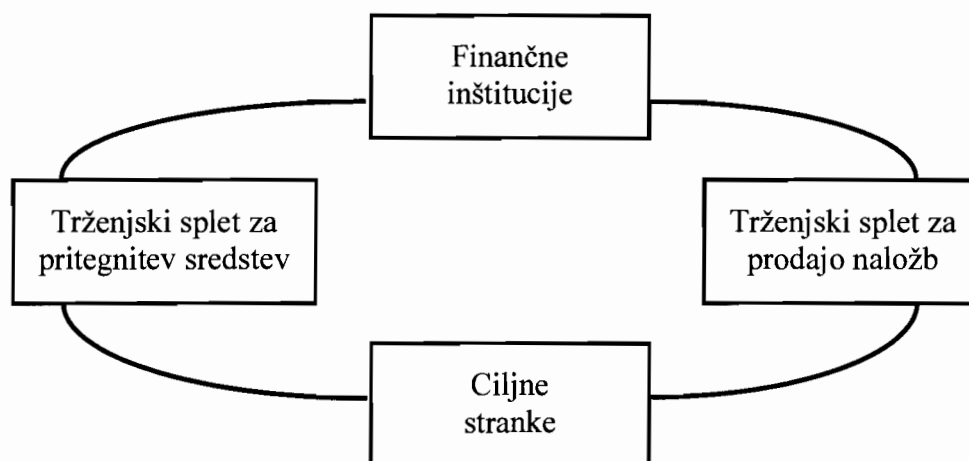
Trženjski splet pri finančni storitvah zaradi njihovih značilnosti ne more biti enak trženjskim spletom fizičnih produktov. Sestavljajo ga:

- določanje finančnih potreb stranke,
- razvoj primerne finančne storitve, ki bo zadovoljila te potrebe,
- določanje cene finančne storitve,
- promocija storitve obstoječim in potencialnim strankam,
- uporaba primernih prodajnih poti,
- raziskovanje z namenom predvideti prihodnje potrebe finančnega trga.

Vse te elemente trženjskega pristopa k finančnim storitvam lahko povežemo v krog, saj raziskovanje prihodnjih potreb finančnega trga vodi k določanju potreb strank.

Posebnost na področju finančnih storitev je tudi dvojni namen trženja:

Slika 2.3 Dvojni namen trženja



Vir: Abanka 2007

- na eni strani so finančne institucije, ki privabljajo sredstva in jih plasirajo na istem trgu,

- na drugi strani so potrošniki, ki bankam ponujajo svoja sredstva in jih nato v obliki posojil tudi uporabljajo.

2.3.1 Bančna storitev

Storitve bančnih produktov so v Abanki najpomembnejši člen pri oblikovanju trženjskega spleta. Za konkurenčnost banke je pomembno, da stalno spodbuja razvoj novih produktov na finančnem trgu. S sistematičnim razvojem novih storitev banka želi doseči naslednje cilje:

- pritegniti stranke, ki še nimajo svoje stalne banke,
- pospešiti prodajo obstoječim bančnim strankam z razvojem navzkrižne prodaje in vzpostavljati s strankami dolgoročne odnose,
- pritegniti stranke konkurenčnih bank k prihodu v banko,
- prodajati storitve, ki jih konkurenčne banke še nimajo, njihovim strankam,
- znižati obstoječe stroške razvoja, uvajanja in promocije novih storitev.

Produkti, ki jih razvijamo, so lahko nove storitve, ki so ponavadi povezane z večjim tveganjem, kar pa je včasih nujno potrebno, če hočemo obdržati visoko mesto med bankami. Storitve lahko preoblikujemo in prilagodimo obstoječim potrebam strank in spremembam finančnega trga, ali pa združimo več storitev v paket. Pri slednjem ima banka nekoliko manjši donos, je pa tudi tveganje za neuspeh manjše.

Razvijanje novih storitev je draga in tvegana naložba, zato je treba dobro premisliti, kdaj je pravi trenutek za razvoj novega produkta, ki bo tržno uspešen. Proces razvoja novih storitev se prične z iskanjem novih idej. Zaposleni na banki kot posredovalci storitev, ki so v stalnem stiku s strankami, najlažje sledijo potrebam in željam strank. Informacije posredujejo službi trženja, spremljati pa morajo tudi ponudbo in produkte konkurenčnih bank. Ideje, ki pridejo v službo trženja, se preverijo s tržnimi raziskavami. Če raziskave pokažejo, da je storitev smiselno razvijati, se v naslednji fazi določi tehnologijo, organizacijske postopke, prodajne poti itd.

2.3.2 Cena bančnih storitev

»Med trženjskimi instrumenti edino cena prinaša prihodek, ostali instrumenti pa povzročajo stroške. Podjetje lahko svoje cene hitro spreminja, proces proizvodnje ali tržne poti pa le v daljšem obdobju.« (Potočnik 1998, 133)

Na določanje cen storitev vpliva več dejavnikov, najpomembnejši pa so: povpraševanje potrošnika po storitvi, konkurenca na bančnem trgu, prodajne poti, stroški, ki jih ima banka s storitvijo, ter notranji dejavniki v banki. Cena bančnih produktov ustvarja pri porabnikih zaznavanje kakovosti storitve in podobo banke. Pri novih storitvah, ki jih konkurenca še ni razvila, je cena lahko višja. Višjo ceno lahko postavimo tudi, če je storitev izjemno kakovostna in navdušuje porabnike.

Pri oblikovanju cen uporabljajo storitvena podjetja dva temeljna pristopa (Devetak 2000, 93):

- oblikovanje cene na podlagi stroškov – to je cena, ki pokrije stroške izvedbe in prinese načrtovani dobiček; ker je v takem primeru končna ali tržna cena lahko previsoka, uporabimo drugo, bolj praktično metodo –
- oblikovanje cene na podlagi ponudbe in povpraševanja – to je cena, ki je določena v skladu s tržnimi cenami in glede na nakupno vedenje porabnikov.

Pri bančnih storitvah poznamo dve vrsti zaračunavanja storitev strankam:

- *direktno* – to pomeni, da je cena za posamezno storitev jasno določena (npr. provizija pri plačevanju položnic, nakazila v tujino, stroški vodenja računov ...) in
- *indirektno* – v tem primeru gre za produkte druge vrste, kot so razne oblike kratkoročnega in dolgoročnega varčevanja, kjer se stranka odloči, da svoja sredstva za določeno obdobje ponudi na razpolago banki. Vlagatelj dobi na ta sredstva dogovorjene obresti. Banka tako zbrana sredstva ponudi tistim, ki po teh sredstvih povprašujejo in so za prejeti denar pripravljeni plačati obresti, ki pa so običajno višje os tistih, ki jih banka plača deponentom. Razlika, ki nastane, upoštevajoč še stroške poslovanja, predstavlja za banko dobiček.

Banka v postopkih določanja cen uporablja tudi metodo diferenciacije tržnih cen. Bistvo diferenciacije je v tem, da banka segmentira trg z namenom, da vsakemu segmentu ponudi enako ali delno spremenjeno storitev po različnih cenah. Za določene segmente imetnikov transakcijskih računov, npr., ne obračunavajo stroškov vodenja (študentom, dijakom), stalnim in bonitetnim strankam nudijo višjo obrestno mero pri depozitih, komitenti imajo pri določeni storitvah nižjo ceno kot nekomitenti ...

2.3.3 Promocija bančnih storitev

»Promocija (ali tržno komuniciranje v širšem pomenu) obsega različne oblike komuniciranja s kupci ter sredstva, s katerimi skuša podjetje vplivati na kupce. Gre predvsem za naslednje: ekonomsko propagando ali oglaševanje ali tržno komuniciranje v ožjem pomenu, osebno prodajo, pospeševanje prodaje, publiciteto in komuniciranje z javnostmi.« (Sfiligoj 1999, 157)

Pod izrazom komuniciranje razumemo medsebojno obveščanje. Izmenjavo mnenj med podjetjem in subjekti na trgu o izdelkih ali storitvah in o podjetju kot celoti v korist prodajalca in kupca. Komuniciranje s trgom je za podjetje postalo nujnost, čeprav slabemu izdelku ali storitvi ne pomaga niti najboljše tržno komuniciranje.

Splet trženjske komunikacije je Kotler (1996, 596) razdelil na pet poglobitnih dejavnosti:

- *oglaševanje* – vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin s strani znanega plačnika;
- *neposredno trženje* – komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo;
- *pospeševanje prodaje* – kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev;
- *odnosi z javnostmi in publiciteta* – razni programi za promocijo in/ali ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov;
- *osebna prodaja* – osebni stik z enim ali več možnimi kupci.

Oblike promocije, ki jih banke uporabljajo so:

- oglaševanje,
- neposredno trženje,
- naslovljene pošiljke,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi.

Oglaševanje

»Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebnega tržnega komuniciranja in promocije storitev.« (Potočnik 2000, 132)

Oglaševanje ima pomembno funkcijo zlasti v fazi uvajanja določne storitve, ko je treba spodbuditi začetno povpraševanje, kupce opozoriti na obstoj storitve, na možnosti njene uporabe in način delovanja. Cilji oglaševanja so informiranje potrošnikov o storitvah in organizaciji, prepričevanje potrošnikov za nakup oziroma želimo potrošnika spomniti na produkt, ki ga že pozna.

Vrste oglaševanja, ki jih bančništvo uporablja:

- *televizijski oglasi* – omogočajo množično obveščanje potrošnikov na bančnem trgu; takšno oglaševanje zahteva kratka in jasna sporočila, s katerimi lahko na gledalce naredijo močan vtis; je drago in zahteva veliko časa za pripravo oglasa;
- *oglas v tisku* (časopisi, revije) – omogočajo množičen doseg in k natančno določenemu segmentu usmerjano oglaševanje; je cenejše od televizijskega, je pa tudi manjša zaznavnost takšnih oglasov;
- *plakati* – veliki jumbo plakati so novejši na področju oglaševanja, pustijo močan vtis, omogočajo pa zelo omejeno sporočilo;
- *tiskana gradiva* – to so letaki, zgibanke, brošure; namenjena so predvsem obstoječim strankam, so poceni, njihova izdelava je hitra, trajajo najdlje.

Neposredno trženje

»Neposredno trženje je interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na katerikoli lokaciji pripelje do merljivega odziva ali transakcije.« (Kotler 1996, 655)

Neposredno trženje je interaktivno v tem, da sta banka in bodoči komitent vpletene v dvosmerni dialog. Gre za nekakšen dialog, pri katerem banka na osnovi odgovorov pridobi bazo podatkov o svojih komitentih, kar vodi v pravo komunikacijo, s pravimi komitenti, ob pravem času in preko pravega medija. Neposredno trženje odpravlja geografske ovire, saj lahko s pomočjo medijev dosežemo komitenta na katerikoli lokaciji, je pa tudi merljivo in ga je torej lahko nadzorovati.

Abanka izvaja neposredno trženje s pomočjo baze podatkov strank, s katero razpolaga. Uporabljajo jo zaradi lažjega in hitrejšega približevanja stranki, da stranke lahko obravnavajo individualno ter da informacije, ki jih ima banka o stranki, učinkovito uporabijo.

»Trženjska baza podatkov je urejena zbirka podatkov o odjemalcih ali možnih kupcih, ki je dosegljiva in uporabna za take trženjske namene, kot so ustvarjanje in opredelitev informacij, ki lahko pripeljejo do prodaje izdelka ali storitve in ohranjanje odnosov z odjemalci.« (Kotler 1996, 660)

Naslovljene pošiljke

Je ena izmed oblik podatkovnega oziroma neposrednega trženja. Prodaja po pošti predstavlja ponudbo, ki prispe po pošti in na katero potrošnik odgovori po pošti ali se na kakšen drug način odzove na ponudbo. Oblike naslovljenih pošiljk so (Starman in Hribar 1994, 73): oglasi s kuponi in naročilnicami v tiskanih sredstvih obveščanja, prospektno gradivo, posamezne prodajne ponudbe, pisma ali priloge izpiskom. Z naslovljenimi pošiljkami želijo ponudniki predvsem seznaniti stranke z osnovnimi informacijami o bančnih storitvah, vzbuditi zanimanje za storitve in željo po pridobitvi informacij ter aktivno vzpodbuditi prodajo.

Prednost naslovljene pošiljke je v tem, da lahko ponujeno storitev obširno opišemo in razložimo ter kakovost pisnega sporočila prilagodimo stranki. Tako sporočilo prispe neposredno v roke stranki, zato lahko nadzorujemo tudi odzive posameznih strank.

Pospeševanje prodaje

»Naloga pospeševanja prodaje je v tem, da obvešča, svetuje in stimulira z namenom, da pripelje potrošnike (kupce, porabnike) do izdelkov ali storitev ter jim pri tem pomaga pri izbiri oziroma odločitvi za nakup.« (Devetak 2000, 118)

»K pospeševanju prodaje prištevamo vse ukrepe, ki kratkoročno spodbujajo potrošnike k nakupu. Sem sodijo nagradne igre in natečaji, sejmi, demonstracije

izdelkov, ugodnosti pri prodaji staro za novo, kuponi itd., skratka, vsa nerutinska prodajna prizadevanja.« (Starman in Hribar 1994, 18)

Načini pospeševanja prodaje, ki jih uporabljajo v banki, so:

- *razna nagradna žrebanja* – večkrat zasledimo žrebanja za uporabnike plačilnih kartic Visa ali Mastercard, izžrebanci pa dobijo bogate nagrade, kot so vstopnice za nogometno prvenstvo, potovanja ...;
- *nagrade za privarčevane zneske* – namenjena je otroškemu varčevanju, kjer se otroku za določen privarčevan znesek izroči nagrado (večinoma so to igrice, igrače, nahrbtniki, svinčniki, barvice ...);
- *cenovni popusti* – določenim visoko bonitetnim strankam se izda plačilno ali kreditno kartico brez plačila letne članarine ali pa se v določenem obdobju vsem, ki se odločijo za določen produkt, storitev opravi brezplačno;
- *prodajne akcije* – trenutno veljavna akcija je Evropaket, ki vključuje pet storitev, ki so v paketu brezplačne oziroma je cena storitev nižja kot sicer, namenjen je predvsem novim komitentom.

Odnosi z javnostmi

»Odnosi z javnostjo (Public Relations) predstavljajo vez med podjetjem in javnostjo oziroma reakcijo javnosti na delovanje podjetja. Z ustreznimi aktivnostmi moramo ustvarjati zaupanje javnosti do podjetja.« (Devetak 2000, 119)

Banka skuša preko tiskovnih konferenc in drugih medijev s podpiranjem družbeno pomembnih in humanitarnih akcij ustvariti v javnosti mnenje, da so njena dejanja koristna okolju in prebivalstvu. V Abanki se ob božičnih in novoletnih praznikih namesto voščilnic denar porabi v dobrodelne namene, o čemer so stranke tudi obveščene v enotah in preko medijev.

2.3.4 Tržne poti bančnih storitev

»Lokacija izvajanja storitev in posredniki, prek katerih lahko pride storitev do porabnikov, sta dve ključni področji trženjskega spleta za storitve. Tržne poti opredeljujeta okolje, v katerem storitveno podjetje storitve poseduje, in način, kako jih poseduje, ter s tem povezano porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev.« (Potočnik 2004, 270)

Pri storitvah je, glede na njihovo naravo, bistvenega pomena to, da ugotovimo in določimo lokacije, kjer se storitev lahko opravi. Pri bančnih poslih obstajajo tri lokacije, kjer se stranka in bančni delavec lahko srečata:

- stranka svojo storitev lahko opravi v prostorih banke, kar je najbolj tradicionalen in pogost način; v ta namen je dolžna banka poskrbeti, da ima bančne enote na primernih lokacijah ter da so te primerno urejene in dostopne vsem strankam;

- bančni uslužbenec pride k stranki na dom oziroma v njene gospodarske prostore; pogostejši so obiski v poslovne prostore, kjer se dogovorijo o storitvah, novih možnostih poslovanja ter poskušajo približati storitev stranki in ji olajšati poslovanje;
- stranka in izvajalec nimata neposrednega stika, gre za poslovanje preko bančnih avtomatov, preko elektronske pošte in spletnega bančništva; na ta način se je razbremenilo delo na enotah, slaba stran pa je nezmožnost osebnega stika s stranko in spoznavanja njenih želja in potreb.

2.3.5 Udeleženci pri izvajanju bančnih storitev

»Obstajata dva tehtna razloga za uveljavljanje zaposlenih na področju trženja. V obdobju nemirnih in nestanovitnih trgov ter še posebej presežka ponudbe nad povpraševanjem je toliko bolj pomembna ustvarjalnost zaposlenih, zlasti tržnikov, njihova motiviranost, pripadnost kot tudi pooblaščenost.« (Hrastelj 1999, 122)

Udeleženci imajo pri izvajanju storitev ključno vlogo, zato je pomembno, da so ti ljudje usposobljeni, motivirani in ustrezno nagrajeni.

Na podlagi pogostosti stikov bančnega osebja s porabniki bančnih storitev osebje delimo v štiri skupine:

- *kontaktno osebje* so zaposleni, ki vsakodnevno stopajo v stik s strankami;
- *pomožno osebje* so zaposleni v svetovalnem in kreditnem oddelku, usmerjevalci strank, ki ne opravljajo trženjskih aktivnosti, so pa v stalnem stiku s strankami;
- *vplivneži* so vključeni v oblikovanje trženjskega spleta, vendar nimajo stika s strankami, temveč razvijajo nove storitve, raziskujejo ...;
- *drugi zaposleni* izvajajo različne podporne funkcije in nimajo stikov s strankami, niso vključeni v trženjske aktivnosti; to so npr. zaposleni v nabavi, računovodstvu, računalniški obdelavi ... je pa uspešnost storitvenega podjetja v precejšnji meri odvisna od učinkovitosti njihovih podpornih dejavnosti.

2.3.6 Storitveni proces

»Storitveni proces obsega aktivnosti, ki so potrebne, da storitev sploh nastane. Začne se že pri dobaviteljnih posameznih sestavin, nadaljuje znotraj storitvenega podjetja pri t.i. notranjih izvajalcih in konča z izvedbo storitve porabniku.« (Potočnik 2004, 72)

V banki obstaja za vsako storitev točno določeno navodilo, kako naj njeno izvajanje poteka. Bančni delavec mora biti ustrezno usposobljen in informiran o storitvi, saj je storitev treba opraviti, ko je stranka navzoča. V opravljanju storitve se izraža kakovost storitve, ki je bistvena za uspeh storitvenega podjetja. Večina Abančnih enot je že urejenih tako, da stranka ne čaka v vrsti pri okencu, ampak jo usmerjevalec usmeri v

svetovalno cono, kjer se bančni delavec stranki celovito posveti in kjer stranka opravi vse storitve na enem mestu.

2.3.7 Fizično okolje in fizični dokazi

»Fizično okolje je izjemno pomemben trženjski instrument, s katerim storitveno podjetje vpliva na nakupne odločitve porabnikov storitev, saj se ti pogosto odločajo za določene storitve prav zaradi fizičnega okolje in tehnološke podpore izvajanju storitev. Fizično okolje je kritični dejavnik usmerjanja porabnikov v storitvenem procesu, saj omogoča, da se porabniki počutijo udobno in da zaupajo storitvenemu podjetju.« (Potočnik 2004, 276)

V banki fizične dokaze ustvarja sama banka kot zgradba, njena urejenost, lokacija, prijetno vzdušje, prezračeni prostori itd. Vtis na stranko ustvarijo tudi stroji in naprave, kot so računalniki, telefonski aparati, tiskalniki, stroji za štetje bankovcev in kovancev itd. Kot sem že prej omenila, pa mora biti storitev zaradi svoje neopredmetenosti podkrepjena s katalogi, prospekti, cenikom storitev itd. Pomembno je, da so ti moderno oblikovani, v barvah, ki so takoj opazne, ter da so postavljeni na vidno mesto.

»Ker je pomanjkanje zaupanja največja ovira za povečanje prodaje, bistvo zaupanja pa je vaša prepoznavnost, je glavna naloga krepitev zavedanja o vašem obstoju.« (Godin 2005, 65)

2.4 Kakovost bančnih storitev in njen vpliv na zadovoljstvo strank

»Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo/njeno sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe.« (Kotler 1996, 56)

Dejstvo je, da zadovoljni kupci ostanejo zvesti podjetju, kupijo več, so manj občutljivi na ceno in imajo dobro mnenje o podjetju. Prav tako je v banki, kjer so zadovoljne stranke zveste banki. Zadovoljstvo je dolgoročen odnos stranke z banko, ki ga banka doseže s čim boljšim povezovanjem treh elementov – trženja, odnosov s strankami in kakovostjo storitev.

»Bistveno je, da podjetje nadzoruje raven zadovoljstva svojih kupcev. Ugotovi jo lahko s tržnimi raziskavami, še bolje pa je, da to skuša ugotoviti pri vsakem kupcu ali skupini kupcev posebej.« (Mercer 1999, 106)

2.4.1 Kakovost storitev

Vsaka stranka ima svoje želje oziroma svoje lastne predstave in merila o tem, kaj je kakovost storitev. Storitveno podjetje se mora zato odločiti in postaviti svoje standarde kakovosti za tisto skupino potencialnih uporabnikov storitve, ki predstavlja večino. Tako postavljeni standardi kakovosti storitev predstavljajo sloves in imidž podjetju na trgu.

V banki je kakovost opravljene storitve eno ključnih orodij. Pri finančnih storitvah najdemo tri vidike kakovosti:

- *tehnološki vidik* – je dejanski rezultat storitve in je odvisen od tehnoloških zmogljivosti oziroma organiziranosti banke; sem sodijo informacijska podpora, obseg in tok dokumentov pri poslovanju ter organiziranost delovnih procesov;
- *funkcijski vidik* – zajema bolj »mehke« sestavine poslovanja, kot so odnos zaposlenih do strank, notranje odnose med zaposlenimi, prijaznost, zunanjo podobo zaposlenih ter urejenost in dostopnost poslovalnic; problem pri funkcionalni kakovosti je, da je zaznana na zelo subjektivni ravni;
- *podoba – imidž banke* – odvisna je od tehnične in funkcionalne kakovosti storitev in se nanaša na porabnikovo zaznavanje storitvene organizacije kot celote.

2.4.2 Odnosi s strankami

Ena najenostavnejših opredelitev odnosa s stranko je, da gre za proces, ki zagotavlja, da stranka dobi storitev na pravem mestu, ob pravem času in na najprimernejši način. Gre za aktivnosti vseh bančnih področij, ki naj imajo za rezultat zadovoljno in zadovoljeno stranko. Odnosi s strankami so močno povezani s trženjskim spletom, saj prav ti elementi zagotavljajo, da je stranka zadovoljena.

Zelo pomembna sta tudi odnos zaposlenih do stranke in način izvajanja storitev. Zato je pomembno, da se stranka v banki počuti sproščeno, domače in da čuti, da je bančni delavec pripravljen poslušati, svetovati, da čuti njegovo naklonjenost.

2.4.3 Značilnosti trženja na podlagi odnosov

Trženje na podlagi odnosov h klasičnim elementom trženjskega spleta na osrednje mesto postavi odnose s strankami:

- osredotoča se na zadrževanje obstoječih strank,
- usmerja se na koristi produktov za stranke,
- upošteva dolgoročno časovno obdobje,
- storitve prilagaja potrebam strank,
- banko zavezuje k upoštevanju stranke,
- vzpodbuja stike s strankami,
- najpomembnejša pa je kakovost storitev, ki zajema tudi vse prej naštete elemente.

Za banko je značilna k strankam usmerjena strategija. Takšen pristop k poslovanju, ki postavlja stranko v središče dogajanja, je prvi pogoj za razvoj dolgoročnih odnosov s strankami. V banki se zavedajo, da trženje, ki temelji na odnosih, ni primerno za vse

stranke, ker se velike naložbe v izgradnjo odnosov ne bodo vedno izplačale. V Abanki imajo zato podatkovno skladišče DWA, ki ga bom v nadaljevanju podrobneje predstavila. To podatkovno skladišče omogoča pregled celotnega poslovanja posameznega komitenta in njegovega dosedanjega poslovanja. Na podlagi teh podatkov z lahkoto ugotovimo njegove želje in potrebe ter seveda kakšen odnos in obravnavo zahteva od nas posamezna stranka.

2.5 Vloga zaposlenih pri uspešnem trženju in kakovosti storitev

Kot sem že omenila, predstavljajo zaposleni v storitvah zelo pomemben dejavnik trženjskega spleta. Kakovostna storitev je v veliki meri odvisna od zaposlenih, torej so zaposleni tudi bistveni so za uspešno poslovanje. Kakovostno storitev pa lahko izvajajo le motivirani in usposobljeni zaposleni. V sodobnem času se tudi v bančništvu vse bolj uveljavljajo načela vseživljenjskega učenja. Bančništvo zelo hitro napreduje in potreba po znanju je vse večja. Zaposleni se morajo za kakovostno izvajanje bančnih storitev stalno izobraževati in tu se pojavi problem motivacije. Brez motivacije za izobraževanje je vsak trud organizacije, da bi usposabljala svoje zaposlene, zaman. Zato se bom v nadaljevanju osredotočila na motivacijo zaposlenih, na dejavnike, ki motivacijo vzpodbujajo, in na motivacijo za izobraževanje.

2.5.1 Motivacija zaposlenih

Motivacija je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo v določeni smeri (Možina in drugi 2002). Povedano drugače: motivacija je težnja k zadovoljitvi potreb.

Motivacijo lahko razložimo v psihološkem smislu, vendar pa je za motivacijo v povezavi z organizacijo poleg psihološkega pomemben še en pomen, in sicer motivacija kot ena izmed strategij managementa (Treven 1998, 106).

»Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo.« (Treven 1998, 106)

Za doseganje boljših delovnih rezultatov in hkrati zadovoljstva delavcev moramo torej vedeti, kaj jih pripravi do tega, da delajo bolje in več. Motiviranje delavcev pa je zelo kompleksna naloga, saj ne obstaja univerzalna mešanica motivatorjev, ki bi v enaki meri delovala na vse zaposlene.

Najpogosteje zasledimo delitev motivacijskih dejavnikov na materialne in nematerialne, vendar pa se je treba zavedati, da se oboji med seboj nenehno prepletajo in dopolnjujejo. Višja plača nekemu, ki je izjemno nezadovoljen z vodenjem ali z odnosi v podjetju, ne bo pomenila dodatne stimulacije za delo. Različni motivacijski dejavniki so različnim ljudem različno pomembni in zato je treba v vsaki situaciji

odkriti, kateri motivacijski dejavniki so pomembni določenim zaposlenim. Če izbrani motivacijski dejavniki niso primerni, rezultat motiviranja zaposlenih zagotovo ne bo večje zadovoljstvo in večja produktivnost.

2.5.2 Motivacijski dejavniki

Materialni motivacijski dejavniki

Herzbergova motivacijska teorija uvršča dejavnik ustreznega dohodka med higienike, kar pomeni, da njihova prisotnost le vzdržuje normalno raven zadovoljstva (Možina in drugi 2002, 181). Denar je eden glavnih razlogov, zakaj posameznik sploh vstopi v proces dela, je vir preživetja, vendar kot motivator deluje le do določene mere. Kot pravi Maslow, se potem, ko zadovoljimo osnovne potrebe po preživetju, namreč aktivirajo druge potrebe na višjih ravneh, ki pa niso vse povezane z dohodkom (Treven 1998, 113–116).

Če imajo osebni dohodki vlogo higienika, potem jih je treba držati na primerni ravni, da ne bi povzročili nezadovoljstva. Ta raven pa je določena z višino osebnih dohodkov za podobna dela v drugih organizacijah, s katerimi se delavci primerjajo. Dviganje osebnih dohodkov nad to raven nima posebnih motivacijskih učinkov oziroma so ti kratkotrajni. Kmalu postanejo nekaj običajnega in njihovo znižanje na prejšnjo raven postane vir nezadovoljstva (Možina in drugi 2002, 182). Določena oblika denarnega stimuliranja je torej učinkovita le, dokler ni stalna in obvezna, dokler ne postane samoumevna.

Nematerialni motivacijski dejavniki

Med nematerialne motivacijske dejavnike lahko uvrstimo naslednje:

- zanimivo in raznoliko delo, za katerega je značilna koristnost, poznavanje cilja dela in poznavanje rezultatov dela (Lipičnik in Možina 1993, 46–47);
- pohvale za uspešno delo in nadzorovane graje (Lipičnik in Možina 1993, 47);
- dobri medosebni odnosi s sodelavci in dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom.

V grobem lahko odnose med zaposlenimi razdelimo tudi na tekmovanje in sodelovanje. Tekmovanje je lahko ob pravi meri pozitiven motivacijski dejavnik; predvsem kadar posameznik tekmuje sam s seboj in želi preseči vedno nove cilje. Tako ne pride do konflikta s sodelavci in ne potrebuje priznanj drugih ljudi. Tekmovanje z drugimi ima prav tako lahko pozitivne učinke na motivacijo za delo, vendar le, če tekmujejo zaposleni z enakimi zmožnostmi. Če tekmovalec nima resnega tekmeca ali če posledice zmage niso občutne, pa se storilnost zaposlenega ne poveča (Lipičnik in Možina 1993, 48).

Med nematerialne motivacijske dejavnike uvrščamo tudi:

- dobro medsebojno komuniciranje od spodaj navzgor (možnost izražanja mnenj zaposlenih), od zgoraj navzdol (vodstvo seznanja zaposlene o dogajanju v podjetju) ter horizontalna komunikacija, ki pomeni dobro sodelovanje med zaposlenimi samimi (Deželak 2006);
- ustrezno vodenje in ustrezne politike v podjetju – pomoč nadrejenih pri reševanju problemov, natančno in učinkovito določanje ciljev, povratne informacije o doseganju ciljev, vključevanje delavcev v odločanje (Možina in drugi 2002, 192);
- delovne razmere (Lipičnik in Možina 1993, 47);
- varnost zaposlitve;
- možnost napredovanja;
- možnost dodatnega izobraževanja.

2.5.3 Motivacija za izobraževanje

Motivacija za izobraževanje je odvisna od mnogih dejavnikov. Najprej se mora vodja, ki želi motivirati svoje zaposlene, zavedati, da na vsakega zaposlenega različni motivacijski dejavniki delujejo različno. Nekateri se izobražujejo zaradi izboljšanja ekonomskega položaja, drugi zaradi višjega statusa ipd. Zato mora vodja zaposlene dobro poznati in jih motivirati na njim primeren način.

Seveda pa ima pri motivaciji za učenje poleg vodje pomembno vlogo tudi zaposleni sam. Vsakega zaposlenega omejujejo določeni dejavniki, ki lahko predstavljajo problem pri izobraževanju. Količina prostega časa in obremenjenost z delom sta dva dejavnika, sledi jim družina, ki lahko posameznika spodbuja ali pa tudi zavira, ter socialni status zaposlenega. Motivacija za izobraževanje je odvisna tudi od nekaterih objektivnih dejavnikov, kot sta osebni dohodek in predhodna izobrazba, pa tudi od posameznikovih ambicij in radovednosti (Podgoršek 2003, 26–28).

3 PREDSTAVITEV ABANKE VIPE, D. D.

3.1 Kratka predstavitev Abanke Vipe, d. d.

Abanka, d. d. Ljubljana je banka splošnega tipa s petdesetletno tradicijo poslovanja. S tem imenom in kot delniška družba posluje od 1. januarja 1990 in je pravna naslednica Jugobanke, Temeljne banke Ljubljana. Banka je razvila lastno poslovno mrežo po vsej Sloveniji, posluje v sedmih glavnih podružnicah, kjer se trudijo zadovoljiti vsako finančno željo stranke.

Strokovnost, učinkovitost, dostopnost in zaupanje so vseskozi cilj Abančnih prizadevanj. S poslovalnicami so prisotni po vsej Sloveniji, pri urejanju bančnih zadev pa nudijo celovito in strokovno pomoč.

V zadnjem času je bila posebna pozornost posvečena učinkovitosti poslovanja, modernizaciji prodanih poti in osebni obravnavi za čim večje zadovoljstvo strank. Intenzivno je potekala tudi priprava na sprejem nove valute evro in na spremenjene pogoje poslovanja, ki so s tem povezani.

V Abanki razvijajo drugačen, celovit pristop pri strežbi stranki, ki ga v veliki meri omogoča podatkovno skladišče Data Warehouse Abanka (DWA). Spodbujajo internetno bančništvo, po drugi strani pa stranko, ki pride na bančno okence, usmerijo v svetovalno cono, kjer jo skušajo celovito iztržiti.

Cilj Abanke je z aktivno vlogo v povezovalnih procesih ustvariti po moči drugo banko v Sloveniji, kar jim ob širokem spektru storitev, uveljavljenosti v mednarodnem prostoru, tradiciji in sposobnih ljudeh, daje lepe možnosti.

3.2 Izboljšanje kakovosti storitev v Abanki Vipi, d. d.

V Abanki so leta 1999 ustanovili oddelek za trženje, saj so se začeli zavedati pomena trženja in kakovosti storitev. Tako se je začelo intenzivno spremljanje konkurence, razširjanje palete storitev za komitente kot tudi za nekomitente. V zadnjem času posvečajo veliko pozornosti kakovosti opravljanja storitev. V ta namen so v Abanki organizirana razna izobraževanja, velik poudarek je na podatkovnem skladišču DWA, kjer so na enem mestu zbrani podatki o komitentovem dosedanjem poslovanju z Abanko. Dokaj priljubljena in cenjena storitev je osebna – individualna obravnava visoko bonitetnih strank, s katero si banka laže zagotovi dolgotrajen odnos prav s slednjimi strankami, ki so za banko zelo pomembne.

»To je koncept zaznane ali občutene kakovosti, pravzaprav zadovoljstva odjemalca, ki se močno razlikuje od normativnega pristopa k ugotavljanju kakovosti. Ker organizacija obstane in uspeva le ob zadovoljstvu udeležencev, je uporaba takšnega koncepta še kako na mestu.« (Tavčar 2000, 21)

3.2.1 Oddelek za trženje

V Abanki je bil leta 1999 ustanovljen poseben oddelek za trženje v okviru sektorja poslovanja s podjetji. Kasneje se je v okviru Abanke oblikoval še klicni center. Oblikovanje oddelka je potekalo s prerazporeditvijo delavcev znotraj Abanke. Njihova osnovna naloga je trženje celotne ponudbe Abanke za pravne in fizične osebe in na ta način zagotavljanje večjih obsegov in učinkov poslovanja na ustreznih področjih banke.

Naloge oddelka za trženje so:

- izvajanje tržnih raziskav, segmentacija in spremljanje trga,
- priprava in nadzor izvajanja trženjskih načrtov (marketinških programov),
- produktno trženjsko komuniciranje,
- razvoj prodajne funkcije v banki,
- spremljanje ponudbe ostalih bank v Sloveniji in predlaganje sprememb oziroma prilagoditev,
- sledijo tudi ponudbi tujih bank in predlagajo uvedbo novih storitev,
- zagotavljanje enotnega nastopa do potencialnih komitentov, tako da zbirajo informacije o podjetjih, koordinirajo priprave na sestanke in zagotavljajo gradiva za sestanke,
- načrtovanje in izvajanje obsežnih tržnih akcij v sodelovanju z glavnimi podružnicami Abanke,
- pridobivanje novih komitentov z osebno prodajo,
- predstavitev banke in vsebin njene tržne ponudbe v elektronskih medijih,
- načrtovanje stroškov produktnega trženjskega komuniciranja in drugih stroškov trženja.

Trženje na nek način združuje vsa področja v banki, saj dobra komunikacija in hitra izmenjava informacij med oddelkom za trženje in posameznimi področji v banki pomenijo osnovo za uspešno delo.

3.2.2 Izobraževanje zaposlenih

»Obvladovanje kakovosti je miselna revolucija vodenja in tako mora biti tudi usmerjeno. Rečeno je, da se obvladovanje kakovosti začne z izobraževanjem in konča z izobraževanjem. Vlaganje v izobraževanje se splača in se lahko vrne 100- in 1000-krat kot rezultat na najrazličnejših mestih.« (Ishikawa 1987, 113)

V Abanki posvečajo veliko pozornosti izobraževanju svojega osebja, saj se zavedajo, da le visoko usposobljeno osebje lahko posreduje kakovostne storitve. Vsako leto za izobraževanje namenijo določena sredstva in glede na potrebe načrtujejo, katere vrste izobraževanja bodo v tekočem letu najbolj potrebne. Načrt izobraževanja izhaja iz strateških usmeritev banke.

V letu 2007 bodo organizirana izobraževanja, ki bodo sledila naslednjim glavnim ciljem:

- *vodenje*: izvajala se bodo izobraževanja, namenjena vodjem, ki bodo temeljila na usposabljanju, motiviranju vodij, veščinah obvladovanja stresa, metodah uvajanja uspešnega timskega dela, načinih motiviranja sodelavcev, tehnikah organiziranja in delegiranja dela, projektnem vodenju in upravljanje človeških virov;
- *finančni trgi, zavarovalništvo*: izobraževanja so namenjena komercialistom, svetovalcem in samostojnim komercialistom, da pridobijo ustrezne licence za trženje vzajemnih skladov in zavarovalno-bančnih storitev oziroma jih seznaniti z novimi produkti in načini trženja;
- *trženje in prodaja*: ta izobraževanja so namenjena vsem, ki so v stiku s strankami. Namen izobraževanja je poiskati nove tehnike, oblike in pristope za večjo uspešnost prodaje, osvojiti večino komuniciranja pri prodaji, ugotoviti slabosti lastnega prodajnega razgovora in ga izboljšati. Ta izobraževanja bodo potekala tudi na enotah, kjer bodo izvajalci izobraževanja prisotni in dejansko spremljali potek trženja;
- *druge, že utečene vrste in oblike izobraževanj*: študij ob delu, javni seminarji Združenja bank Slovenije, tečaji tujih jezikov ipd.

Pri vsakem uvajanju nove storitve na trg banka poskrbi za predstavitev in način trženja storitve zaposlenim. V ta namen potekajo delavnice, ki jih izvajajo delavci Abanke. Vsaka delavnica ima organizacijskega in strokovnega nosilca. Organizacijski nosilec je predstavnik kadrovske službe, strokovni nosilec pa je dober poznavalec storitve, ki jo bodo tržili v poslovni mreži. Skupaj začrtata učni program delavnice ter usklajujeta vsebinske sklope.

3.2.3 Podatkovno skladišče DWA (Data Warehouse Abanka)

Začetki projekta izgradnje podatkovnega skladišča DWA v Abanki segajo v leto 1998. Program delimo na del, ki je namenjen fizičnim osebam (FIOS), in del, ki je namenjen pravnim osebam (PROS). Podatkovno skladišče pomeni nadgradnjo operativnega sistema. Njegova značilnost je, da predstavlja zbir podatkov iz različnih izvornih aplikacij in drugih virov na enem mestu. Bančnim uslužbencem, ki so v stalnem stiku s strankami, omogoča celotno informacijo o komitentu in s tem boljše poznavanje komitenta.

Vsak račun posamezne stranke ima svojo bonitetno oceno, po kateri lahko ugotovimo korektnost poslovanja komitenta. Stran s podatki posameznega komitenta je razdeljena na osnovno stran, kjer najdemo vse osnovne podatke o komitentu (ime, priimek, naslov, EMŠO, davčno številko, boniteto skupnega poslovanja ...), ter na

podstrani, ki so ločene po posameznem produktu (osebni račun, depoziti, plačilna kartica Visa, plačilna kartica Mastercard, krediti, zavarovalni produkt ...). Na vsaki podstrani je prav tako vidna boniteta posameznega računa.

Da bi preprečili možnost zlorabe podatkov, ima vsak, ki pri svojem delu potrebuje DWA, za prijavo v sistem svoje uporabniško ime in geslo. Dostop do raznih podatkov, ki jih omenjeno skladišče nudi, je omejeno. Uporabniku so na voljo podatki, ki jih pri svojem delu potrebuje.

Program DWA je delavcem Abanke v veliko pomoč pri poslovanju, saj lahko takoj ocenijo poslovanje komitenta in vidijo, katere produkte že ima, tako da mu lahko ponudijo bolj kakovostno storitev.

3.2.4 Individualna obravnava strank

V opredelitvah trženja je v taki ali drugačni obliki povedano, da se to ukvarja s pridobivanjem in ohranjanjem strank. V začetnem obdobju tržnega obnašanja so bili bančniki umerjeni predvsem v pridobivanje novih strank, danes seveda ostaja težnja po pridobivanju novih komitentov, je pa poseben poudarek na že obstoječih komitentih. Raziskave so pokazale, da stalne stranke v povprečju ustvarijo 65 % celotnega posla in da so zveste stranke donosnejše od novih. Pridobiti novo stranko pa terja petkrat več časa in napora kot ohraniti dosedanjo stranko. Znano je, da se stranke ne vrnejo tja, kjer s storitvijo niso bile zadovoljne, o slabi izkušnji pa povedo še devetim drugim.

»Če organizacija kupcem ponuja dobre storitve, se nanjo navežejo. Tekmeci se bodo morali zelo potruditi, če bodo hoteli te vezi pretrgati, še preden lahko sploh začnejo svoj prodajni proces. Pri takšnih kupcih organizacijam ni treba vlagati v celoten proces pridobivanja novih poslov. Vendar vse preveč prodajnega osebja posveča kupcem premalo časa, preveč pa morebitnim kupcem.« (Mercer 1999, 92)

Banke se zato skušajo usmeriti k porabnikom bančnih storitev, njihovim potrebam, željam in zahtevam ter jim skušajo kar v največji meri ustreči, hkrati pa doseči čim bolj ugoden finančni rezultat. Zadovoljiti komitenta in doseči dobiček sta glavna cilja bančnega poslovanja.

Zasebno bančništvo ali individualna obravnava, kot temu rečejo v Abanki, zajema celotno vrsto storitev, prilagojenih premožnejšim komitentom. Tem banka zagotovi osebne bančnika, ki skrbi za izvedbo vseh bančnih, finančnih in svetovalnih poslov. Osebni bančnik prevzame celovito opravljanje finančnih poslov za določeno število strank in v osebnem stiku s komitentom gradi dolgoročni odnos. Poleg tega, da individualna obravnava pritegne premožne, pomaga tudi ohranjati obstoječe komitente. Ker je kakovost ponudbe večja, je cenovna elastičnost njihovega povpraševanja manjša, okrepi pa se tudi navzkrižna prodaja storitev, kar banki prinaša večji donos.

3.2.5 Reševanje pritožb strank

Ugotavljanje zadovoljstva strank je pomembno, saj bodo zadovoljne stranke ostale zveste banki in bodo uporabljale več njenih storitev. Pri sprejemanju reklamacij se moramo zavedati, da na stranko naredi vtis že dejstvo, da se posvetimo njenemu problemu, da jo poslušamo in ji skušamo pomagati. Pomembno je tudi, da ostanemo mirni in poslušamo stranko do konca. Stranki, ki reklamira, moramo pokazati, da je njen problem tudi za nas pomemben in da bomo storili vse, da bi njeno težavo rešili.

Obravnavanje pritožb

Sistematično obravnavanje pritožb, reklamacij in pripomb strank pripomore k večjemu zadovoljstvu strank in k bolj kakovostnemu opravljanju storitev v banki. Z njihovim obravnavanjem banka krepi odnos s stranko, saj rešena pritožba pomeni rešen problem stranke, ta stranka pa dokazano ostane bolj zvesta banki kot druge stranke. Najpogosteje se pritožijo mlajši, izobraženi, tisti z višjimi dohodki, torej stranke, ki so za banko najbolj dragocene.

Po 39. členu Zakona o varstvu potrošnikov morajo tudi banke na pritožbe odgovarjati v predpisanem roku. Če napaka ni sporna, mora banka takoj ugoditi strankini zahtevi. Na vsako pritožbo pa je treba odgovoriti v roku osmih dni po prejemu, pa naj bo ta pisna, telefonska ali ustna.

Stranke se lahko v Abanki pritožijo tako, da izpolnijo obrazec, ki je na voljo v vseh poslovalnicah, oziroma izpolnijo obrazec na spletnih straneh. Cilj sistematičnega obravnavanja pritožb ni zgolj odgovarjati majhnemu številu nezadovoljnih strank, temveč ugotoviti vzroke in izvesti ukrepe za odpravo teh vzrokov. Pomembno je tudi, da se izboljša občutek o odnosu banke do strank in se na ta način razvija dolgoročne odnose s stranko.

Pritožbe strank se razlikujejo po zahtevnosti in s tem tudi po pristojnosti reševanja:

- *nezahtevna pritožba*: reševanje je v pristojnosti bančnika, ki ima stik s stranko; če je pritožba pisna, odgovor podpiše vodja poslovalnice;
- *zahtevnejša pritožba*: reševanje je v pristojnosti vodje poslovalnice, ki pritožbo sprejme; če je pritožba pisna, stranki odgovori vodja enote;
- *zelo zahtevna pritožba*: zahteva sodelovanje druge organizacijske enote, ki opravlja posle, ki so predmet pritožbe. V tem primeru vodja enote, ki je pritožbo prejela, koordinira reševanje pritožbe z drugo organizacijsko enoto, ki je pristojna za reševanje glede na vrsto pritožbe, ter nadzoruje reševanje in odgovori stranki.

Rok odziva na pritožbo je, kot sem prej omenila, zakonsko določen in ne sme biti daljši od osmih dni. V tem času je treba stranki sporočiti rešitev ali pa razložiti, kako se

Predstavitev Abanke Vipe, d. d.

bo pritožba reševala in kdaj bo rešena. Pritožba je rešena takrat, ko je stranka obveščena o njeni rešitvi. Za nadzor nad reševanjem pritožb in evidentiranjem skrbi služba trženja, ki enkrat letno pripravi poročilo o pritožbah, sicer pa pritožbe spremlja sproti in predlaga ukrepe za odpravo vzrokov pritožb.

4 SWOT ANALIZA

SWOT ali SPIN analiza služi podjetju, da si izdelata nek realen posnetek stanja oziroma da realno vidi, kje se nahaja v primerjavi s konkurenco. To pa služi za učinkovit nastop na trgu ter za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja. Na podlagi podatkov podjetje pripravi analizo njegovih prednosti in slabosti, obenem pa tudi nevarnosti in priložnosti, ki jih vidijo v okolju.

Tabela 4.1 SWOT analiza za Abanko Vipo, d. d.

Notranje prednosti	Notranje slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ uveljavljenost blagovne znamke Abanka enako ali bolje od dveh najbolj konkurenčnih bank ▪ ustrezna prostorska razporeditev v enotah ▪ sodobno opremljene enote z delovnimi sredstvi in opremo ▪ kakovostne storitve ▪ dobro usposobljeno in izobraženo osebje ▪ posebna znanja in veščine na področju trženja ▪ zavzetost sodelavcev ▪ dobro oglaševanje in pospeševanje prodaje ▪ uvajanje novih konkurenčnih storitev 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ premajhen tržni delež, zato zaseda tretje mesto ▪ pomanjkanje praktičnih znanj v stikih s strankami ▪ neuspešno izvajanje sprejetih strategij ▪ nezadostno število kakovostnega osebja ▪ neustrezna organizacijska struktura ▪ pomanjkanje timskega dela ▪ slaba motivacija zaposlenih ▪ slab pretok informacij med službami
Zunanji izzivi	Zunanje nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nove storitve ▪ možnosti za nova strateška povezovanja ▪ širitev nabora storitev in nadgradnja obstoječih ▪ možnost širitve in odpiranja poslovalnic na področju nekdanje Jugoslavije ▪ alternativna pridobitev novih strank z navzkrižno prodajo –nove prodajne poti ▪ graditev na bančnem zavarovalništvu v povezavi s partnerjem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vstop novih konkurentov iz tujine ▪ huda cenovna konkurenca ▪ boljše ponudba drugih konkurenčnih bank ▪ boljše obrestne mere v ostalih bankah ▪ spremenjene potrebe komitentov ▪ navzkrižna prodaja konkurenčnih bank

Na podlagi SWOT analize lahko ugotovimo, da ima Abanka potencialne možnosti, da doseže zastavljeni cilj in zasede drugo mesto glede na višino tržnega deleža v Sloveniji. Osebje je eden ključnih dejavnikov, ki pripomore k rasti banke, vendar bo treba kaj več storiti za motivacijo zaposlenih in graditi na timskem delu. Glede na

SWOT analiza

konkurenčne banke je ponudba Abanke konkurenčna, pripravljajo pa tudi nove storitve, ki jih bo banka ponujala prva v Sloveniji.

5 RAZISKAVA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V ABANKI VIPI, D. D.

S pomočjo SWOT analize situacije v Abanki Vip, d. d. sem ugotovila, da notranje slabosti v Abanki zadevajo tudi zaposlene, ki pa so, kot sem že večkrat omenila, ključni pri trženju kakovostih storitev. Zaposleni v Abanki Vip, d. d. se kažejo kot ne dovolj motivirani, primanjkuje pa tudi ustrezno usposobljenega osebja. Za kakovostno opravljanje storitev usposobljeno osebje potrebujemo. Abanka Vip, d. d. sicer poudarja pomembnost izobraževanja, vendar se tu pojavi problem motivacije za izobraževanje in splošne motivacije za delo.

5.1 Cilj raziskave

V raziskavi želim ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene v Abanki motivirajo, kateri motivacijski dejavniki so po njihovem v Abanki Vip, d. d. preslabo izkoriščeni, kakšna je njihova motivacija za izobraževanje ter iz katerega razloga so se ali se bodo udeležili nadaljnjega izobraževanja.

5.2 Metodologija raziskave

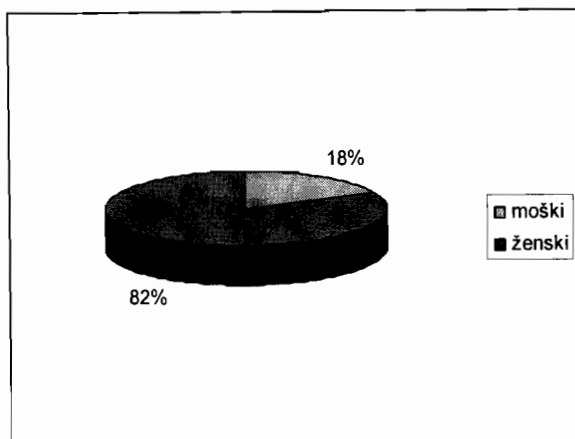
Analizo motivacije zaposlenih bom opravila na podlagi anketnega vprašalnika, sestavljenega iz vprašanj zaprtega tipa. Tako bom odgovore lažje primerjala in na koncu dobila zanesljive rezultate. Anketni vprašalnik bo anonimen, ker je to edina pot, da zagotovimo realne, iskrene in natančne odgovore.

V raziskavi seveda pričakujem določene omejitve. Anketni vprašalniki imajo določene slabosti, saj je njihovo izpolnjevanje teže nadzorovati, poleg tega pa lahko pride tudi do nerazumevanja vprašanj. Dodatna težava je zagotavljanje anonimnosti, ki je pogoj za dobre rezultate. Rezultati ankete so odvisni tudi od vzorca, ki mora biti čim bolj reprezentativen. Zato bom skušala anketni vprašalnik razdeliti čim bolj različnim zaposlenim. Le tako bom rezultate lahko posplošila na Abanko Vip, d. d. kot celoto.

5.3 Demografske značilnosti vzorca

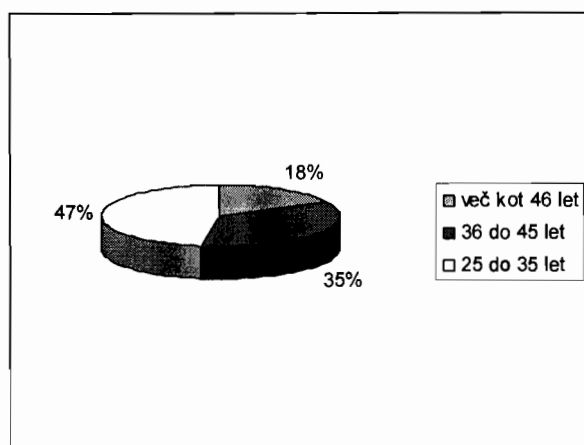
Anketni vprašalnik je izpolnilo 40 zaposlenih v Abanki Vip, d. d. V nadaljevanju bom predstavila anketirane glede na njihov spol, starost, izobrazbo, delovno mesto in staž v Abanki Vip, d. d.

Graf 5.1 Struktura anketiranih po spolu



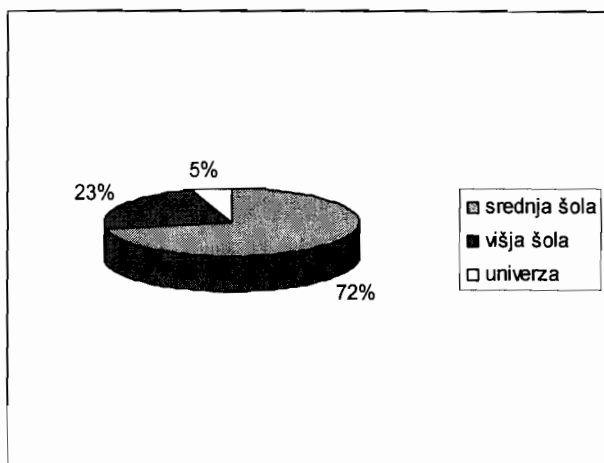
V vzorcu so po pričakovanju prevladovala ženske z več 80 %. Ta slika pa je dokaj realna, saj med zaposlenimi v Abanki Vipni, d. d. prevladujejo ženske.

Graf 5.2 Starostne skupine anketiranih



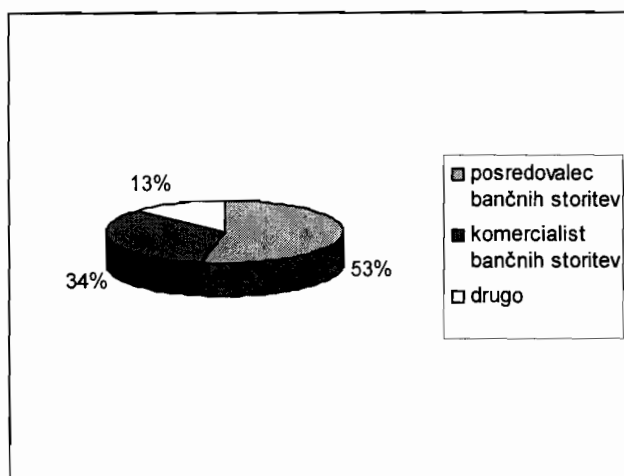
Anketirance sem nadalje razdelila v tri starostne skupine. V prvi skupini, ki zajema zaposlene stare od 25 pa do 35 let, je skoraj polovica anketiranih. Dobra tretjina anketiranih je stara od 36 do 45 let. Le 18 odstotkov vseh anketiranih pa je starejših od 45 let. Povprečna starost anketiranih zaposlenih je 38 let.

Graf 5.3 Izobrazbena struktura zaposlenih



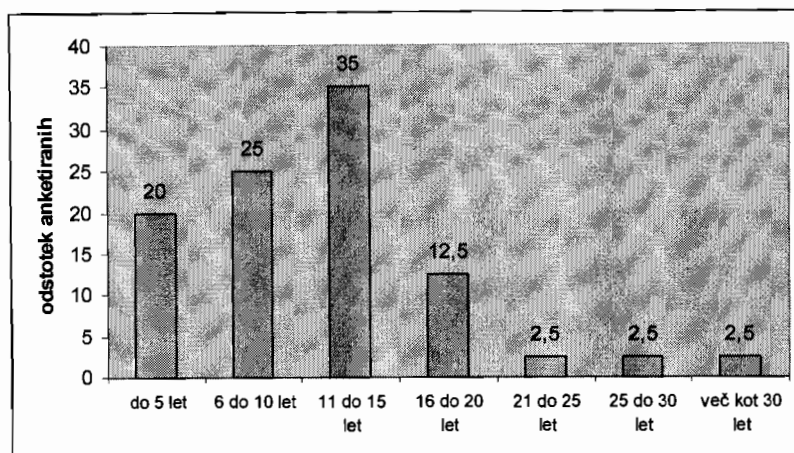
Izobrazbena struktura anketiranih pokaže naslednje razmerje: velika večina, tj. 72 %, ima dokončano srednjo šolo, s 23 % jim sledijo tisti z univerzitetno izobrazbo, 5 % anketiranih pa je dokončalo višjo šolo. Iz te strukture že lahko slutimo izvor pomanjkanja kakovostno usposobljenega osebja. Bančne storitve niso preprosta stvar in izobrazba je pri izvajanju kakovostnih bančnih storitev precej pomemben dejavnik.

Graf 5.4 Porazdelitev anketiranih glede na njihovo delovno mesto



Zanimalo me je tudi delovno mesto anketiranih. Delovna mesta sem razdelila skladno z določili Abanke, in sicer na posredovalce bančnih storitev, ki jih je bilo v vzorcu največ – 53 %, na komercialiste bančnih storitev, ki jih je bilo 34 %, ter na druga delovna mesta, ki so v vzorcu zastopana s 13 %. Prvi dve kategoriji delovnih mest sta najbolj pogosti in tudi najpomembnejši za mojo nadaljnjo raziskavo, saj me je zanimala predvsem motivacija za izobraževanje pri zaposlenih v poslovnih enotah Abanke.

Graf 5.5 Koliko časa so anketirani zaposleni v Abanki

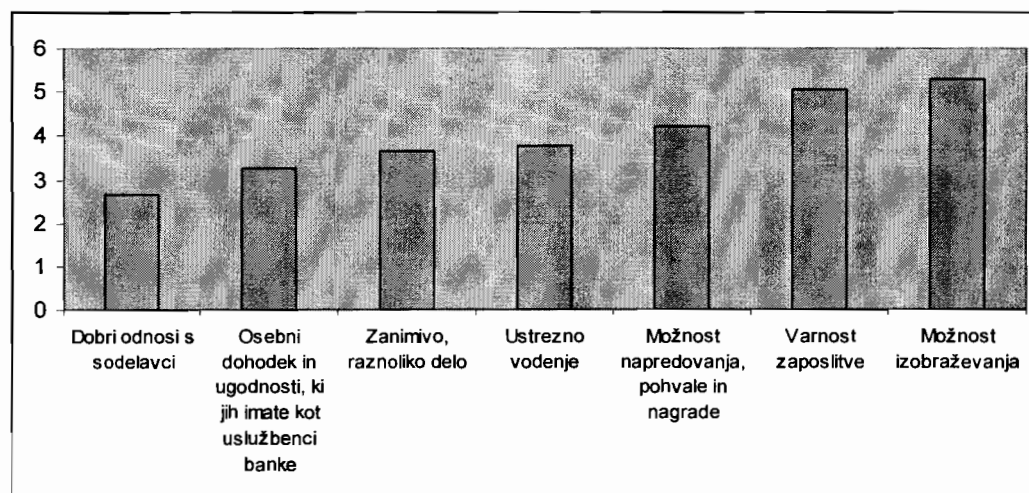


Anketirance sem razdelila v sedem skupin glede na dolžino njihove zaposlitve v Abanki. Do pet let je v Abanki zaposlenih 20 % vprašanih, od 6 do 10 let pa 25 % vprašanih. Najštevilčnejša je tretja skupina: med 11 in 15 leti je v Abanki zaposlenih kar 35 % anketiranih. Od 16 pa do 20 let pa je v Abanki zaposlenih 12,5 % vprašanih. V ostalih skupinah od 20 let naprej je skupno zaposlenih le 7,5 % vprašanih. Povprečno so anketiranci v vzorcu v Abanki zaposleni 12 let.

5.4 Rezultati raziskave motiviranosti zaposlenih v Abanki Vipit, d. d.

Za najbolj splošno predstavo o tem, kateri motivacijski dejavniki zaposlene najbolj stimulirajo, sem dejavnike razdelila v sedem skupin, anketirance pa prosila, naj jih razvrstijo glede na pomembnosti zanje.

Graf 5.6 Pomembnost motivacijskih dejavnikov



Rezultat razvrščanja dejavnikov po pomembnosti ni posebno presenetljiv. Na prvo mesto so se uvrstili dobri odnosi s sodelavci, kar se sklada z omenjenimi teorijami, ki dobre odnose s sodelavci večkrat izpostavijo kot pogoj delovne uspešnosti zaposlenih.

Na drugo mesto so anketirani postavili osebni dohodek in druge materialne spodbude. To pa je dokaj zaskrbljujoče dejstvo, saj dohodek in druge materialne ugodnosti delujejo kot higienik, kar pomeni, da spremembo povzroči šele njihova odsotnost. Ob prisotnosti pa so drugi motivatorji, predvsem medosebni odnosi med zaposlenimi in z vodjo, torej splošna klima, pomembnejši. Ta rezultat kaže predvsem na pomanjkanje materialne motivacije.

Na tretje mesto so zaposleni uvrstili zanimivost in raznolikost dela. Možnost uporabe znanj in sposobnosti pri delu, samostojnost in odgovornost za rezultate dela so dejavniki, ki v primerjavi z medosebnimi odnosi in osebnim dohodkom niso tako zelo pomembni. Da bi lahko ocenila, koliko je dejavnik dela zaposlenim dejansko pomemben, sem v nadaljevanju to vprašanje zastavila tudi ločeno.

Šele na četrto mesto so anketirani postavili ustrezno vodenje (dobri odnosi z vodjo, motivirajoče vodenje, možnost sodelovanja zaposlenih pri upravljanju ekspozitive, možnost izražanja mnenj, obveščenost vodje PE), kar je dokaj presenetljivo, saj je po teoriji vodenja zelo pomemben motivacijski dejavnik, katerega poznavanje in nadgrajevanje je bistveno za motivacijo zaposlenih.

Možnosti za napredovanje, pohvale in nagrade so se, sodeč po tem razvrščanju, uvrstile na peto mesto, sledi ji varnost zaposlitve ter, dokaj presenetljivo, možnosti nadaljnjega izobraževanja, ki je za večino anketirancev najmanj pomemben motivacijski dejavnik.

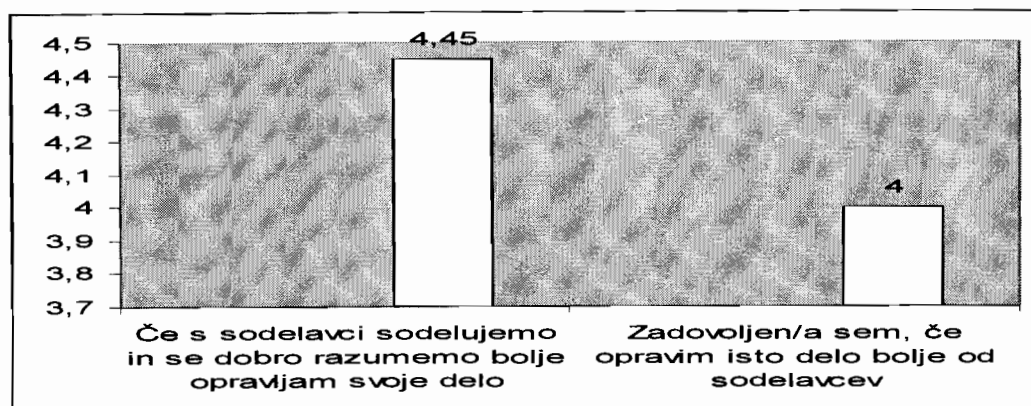
Že iz tega preprostega orisa situacije lahko potegnemo zaskrbljujoč zaključek. Izobraževanje je v primerjavi z ostalimi motivacijskimi dejavniki zaposlenim najmanj pomembno. Da dobimo realno sliko, pa sem zaposlene še dodatno povprašala po vsakem motivacijskem dejavniku posebej in se na koncu osredotočila še na izobraževanje in na razloge, zaradi katerih bi se ga / so se ga udeležili.

5.4.1 Motivacijski dejavniki

V anketnem vprašalniku sem postavila trditve, ki so se nanašale na različne motivacijske dejavnike, anketirani pa so morali obkrožiti, ali se z njimi osebno: 1 – popolnoma ne strinjajo; 2 – v glavnem ne strinjajo; 3 – deloma ne strinjajo, deloma strinjajo; 4 – v glavnem strinjajo; 5 – popolnoma strinjajo.

Medosebni odnosi

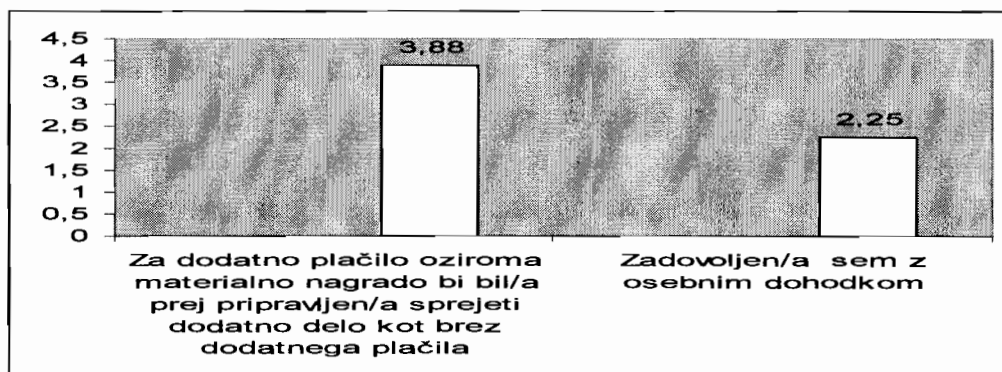
Graf 5.7 Primerjava med trditvama, ki se nanašata na medosebne odnose



Rezultat kaže, da se zaposleni res strinjajo, da so dobri odnosi med sodelavci zelo pomemben motivacijski dejavnik. Zanimiva pa je primerjava z naslednjo trditvijo, kjer vidimo, da zaposlene hkrati z odnosi sodelovanja v glavnem motivira tudi odnos tekmovanja.

Osebni dohodek in ostale materialne ugodnosti

Graf 5.8 Primerjava med pomembnostjo materialne motivacije in dejanskim zadovoljstvom z osebnim dohodkom



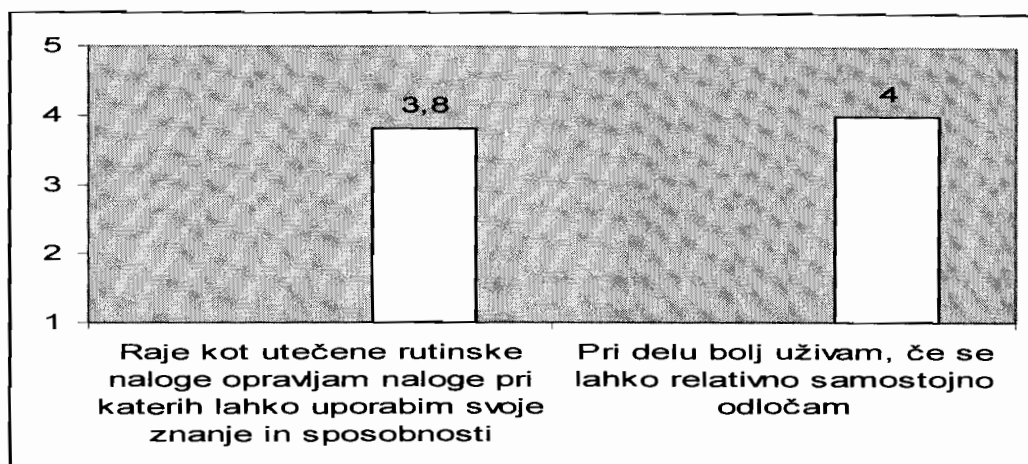
Sodeč po rezultatu analize je plačilo zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj za anketirane v glavnem velja (povprečna vrednost odgovorov je 3,88), da bi za dodatno plačilo oziroma materialno nagrado bili prej pripravljeni sprejeti dodatno delo kot brez dodatnega plačila.

Še posebej je ta rezultat zanimiv v primerjavi z naslednjim: večina anketiranih namreč v glavnem ni zadovoljna (povprečna ocena odgovorov je 2,25) s svojim osebnim dohodkom. Če se spet naslonimo na teorijo o higienikih, lahko vidimo, da

dohodek v primeru »odsotnosti«, povzročča nezadovoljstvo, nemotiviranost in bi ga bilo treba za normalno raven zadovoljstva nekako uskladiti s pričakovanji.

Zanimivo, raznoliko delo

Graf 5.9 Strinjanje s trditvami glede pomembnosti zanimivega dela

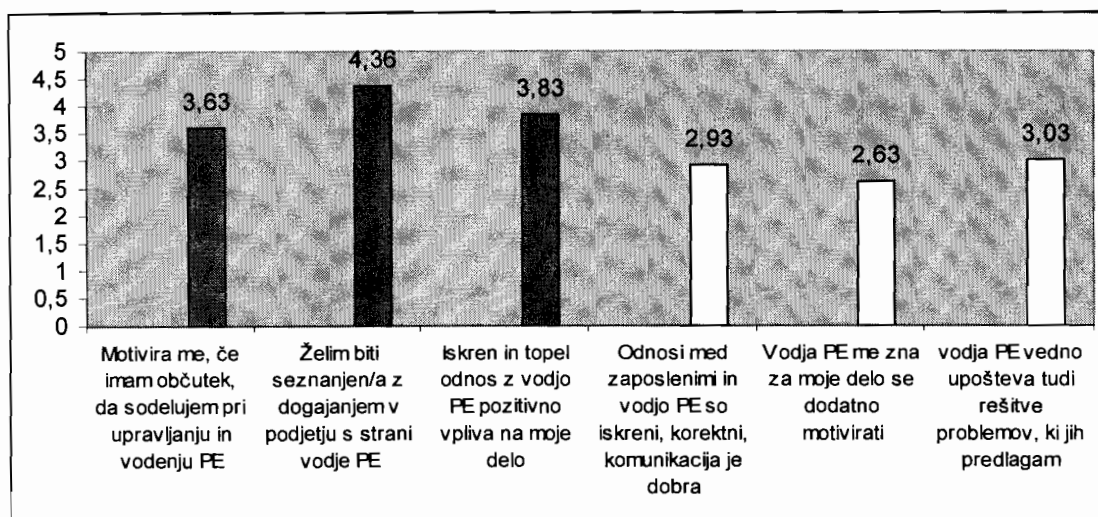


Graf 5.9 potrjuje uvodno ugotovitev, da je zanimivo delo zaposlenim v Abanki Vipni, d. d. pomemben motivacijski dejavnik. Večina anketiranih pa se v glavnem strinja tudi, da jih delo bolj motivira, če se lahko odločajo relativno samostojno.

Ustrezno vodenje

Ustrezno vodenje je zelo pomemben motivacijski dejavnik, zato sem ga preverila s šestimi trditvami. Prve tri se nanašajo na mnenje anketiranih, koliko jih motivira ustrezno vodenje, druge tri trditve pa merijo, kakšno je dejansko vodenje.

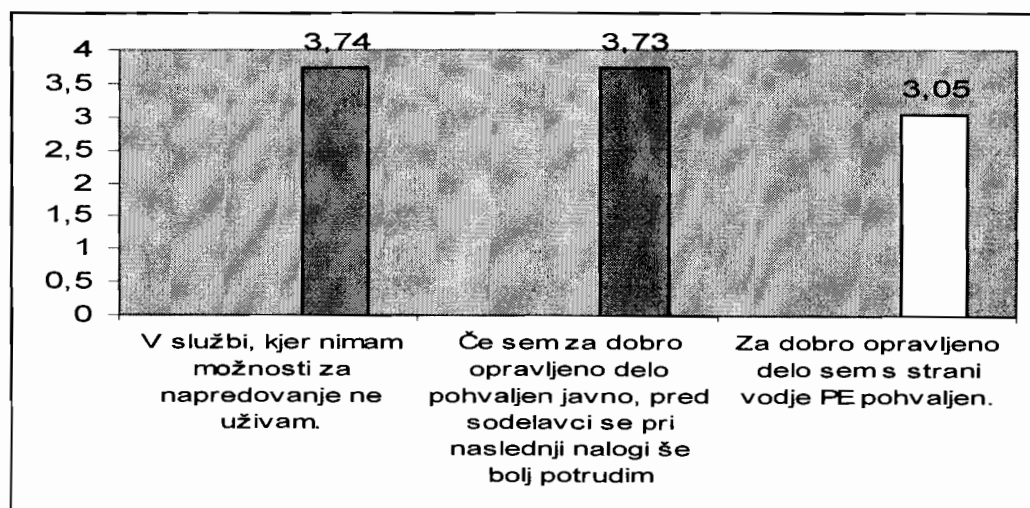
Graf 5.10 Motivacijski dejavniki vodenja



Sodeč po grafu 5.10 lahko rečemo, da je anketiranim pomembno, da so odnosi z vodjo dobri, da je dobra tudi komunikacija, v glavnem pa se strinjajo tudi, da jih motivira, če imajo občutek, da so vključeni v upravljanje poslovne enote. Dejansko stanje v Abanki Vipni, d. d. pa je glede na ta rezultat slabše od pričakovanega. Zaposleni vodenje ocenjujejo kot ne dovolj motivirajoče, težko se opredelijo tudi do odnosov, komunikacije in upoštevanja mnenja zaposlenih s strani vodje. Ustrezno vodenje lahko zelo pripomore k motivaciji zaposlenih in sodeč po rezultatu raziskave bi bilo za uspešno delo treba ta dejavniki izboljšati.

Napredovanje, pohvale in nagrade

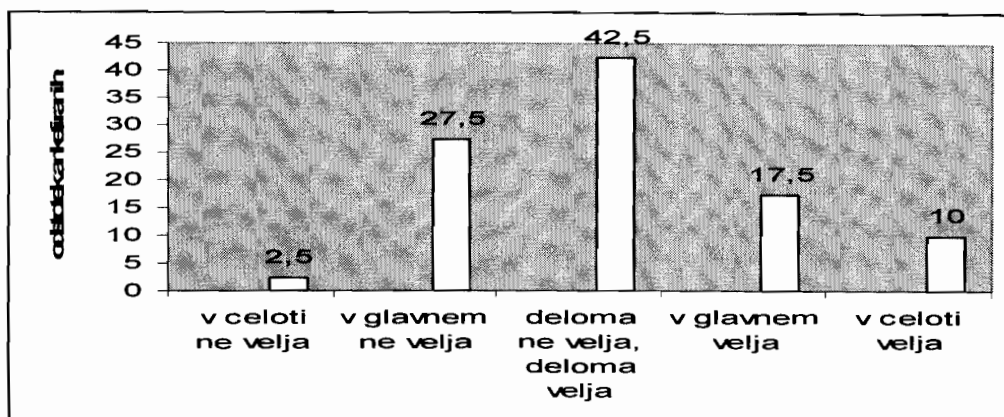
Graf 5.11 Pomembnost motivacijskih dejavnikov pohval, nagrad in napredovanja



Iz grafa 5.11 lahko razberemo, da se anketirani v glavnem strinjajo, da je možnost napredovanja za njihovo zadovoljstvo pomembna ter da jih pohvala za dobro opravljeno delo spodbudi za nadaljnje delo. Vidimo pa tudi, da so anketirani dokaj neodločeni glede trditve, da so vedno pohvaljeni za dobro opravljeno delo. Kar je zopet pomanjkljivost vodij kot motivatorjev.

Varnost zaposlitve

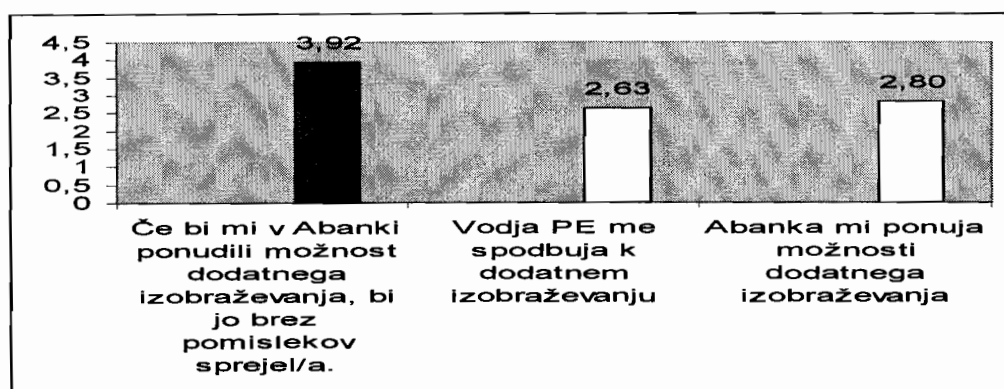
Graf 5.12 Če bi imel/a občutek, da me lahko odpustijo, bi se pri delu še bolj potrudil/a



Varnost zaposlitve je še eden od motivacijskih dejavnikov, ki sem jih preverila v raziskavi. Rezultat kaže, da so anketirani pri trditvi, da bi se bolj potrudili, če bi imeli občutek, da jih lahko odpustijo, večinoma neodločeni, kar kaže na to, da namigi na odpuščanje niso posebno dober motivacijski dejavnik.

5.4.2 Izobraževanje

Graf 5.13 Izobraževanje kot motivacijski dejavnik

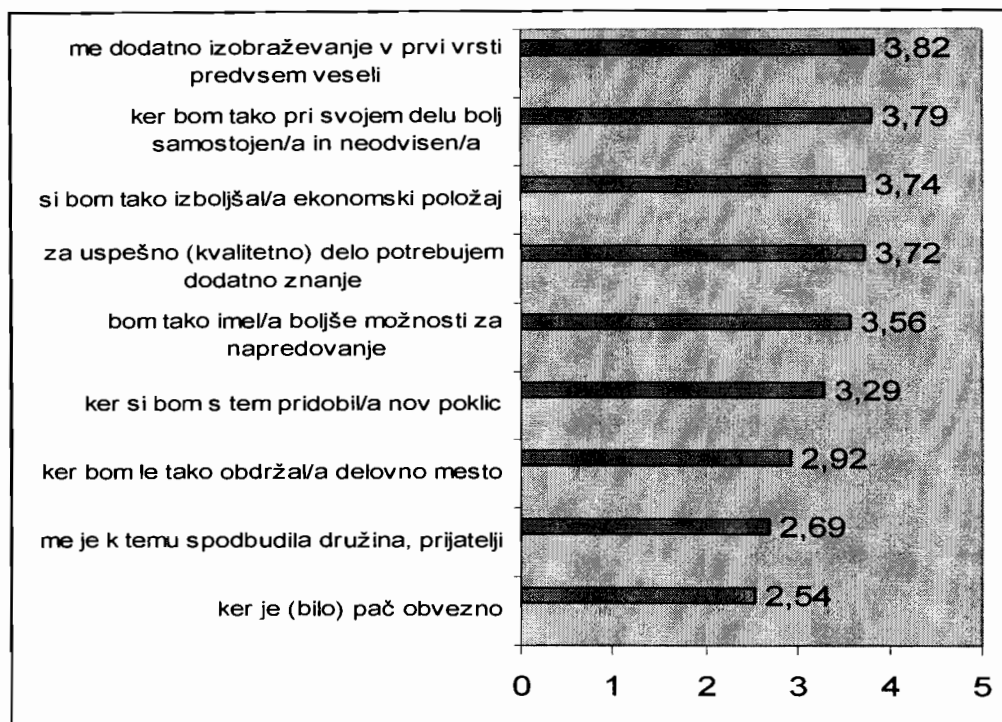


V raziskavi me je zanimal tudi motivacijski dejavnik dodatnega izobraževanja. Rezultat je presenetljiv. Kljub temu, da je izobraževanje najmanj pomembno v primerjavi z ostalimi motivacijskimi dejavniki, bi se zaposleni v Abanki Vipi, d. d. zanj v glavnem brez pomislekov odločili. Po drugi strani pa je zaskrbljujoča ocena zaposlenih, saj so neodločni glede tega, ali jih vodja spodbuja k izobraževanju in ali jim Abanka Vipa, d. d. sploh ponuja dodatno izobraževanje. Iz tega lahko sklepamo, da

načeloma motivacija za izobraževanje med zaposlenimi obstaja, le izkoristiti bi jo bilo treba.

V raziskavi sem tudi želela izvedeti, kateri so tisti razlogi, zaradi katerih so se oziroma bi se zaposleni v Abanki Vip, d. d. odločili za nadaljnje dodatno izobraževanje.

Graf 5.14 Razlogi, zaradi katerih so se/bi se anketirani odločili za nadaljnje izobraževanje



Kot je razvidno iz grafa 5.14, so se ali bi se anketirani za dodatno izobraževanje odločili predvsem, ker jih to v prvi vrsti veseli. Ta rezultat še enkrat potrjuje že prej ugotovljeno dejstvo, da motivacija za izobraževanje med zaposlenimi v Abanki Vip, d. d. obstaja. Samostojnost in neodvisnost pri delu, boljši ekonomski položaj in bolje izvedeno delo so razlogi za izobraževanje, ki so se uvrstili tik za veselje do izobraževanja, kar je prav tako spodbudno. Vidimo lahko namreč, da motivacija za izobraževanje izvira iz želje zaposlenih po boljšem delu. Bolj ali manj neodločeni so anketirani pri možnosti za napredovanje, pri kateri naj bi jim izobraževanje pomagalo, pri pridobivanju novega poklica preko izobraževanja in pri vplivu njihovih bližnjih na odločitve za izobraževanje. Spodbudna je tudi zadnja ugotovitev: večina anketiranih se dodatnega izobraževanja ni/ne bo udeležila samo zato, ker je bilo/bo obvezno. Še enkrat torej lahko potrdimo, da motivacija za izobraževanje med zaposlenimi v Abanki Vip, d. d. je, treba pa bi jo bilo usmeriti.

5.5 Ugotovitve raziskave motiviranosti zaposlenih v Abanki Vipni, d. d.

V raziskavi motiviranosti zaposlenih v Abanki Vipni, d. d. sem prišla do ugotovitev, ki jih lahko strnem v pet točk:

- Zaposlene najbolj motivirajo dobri odnosi na delovnem mestu.
- Med zaposlenimi je opazno nezadovoljstvo z osebnih dohodkom, hkrati pa je dohodek tudi velik motivator. Sklepamo lahko, da bi bilo za višjo motivacijo treba približati dohodek pričakovanjem zaposlenih.
- Vodje poslovnih enot Abanke Vipe, d. d. svojih zaposlenih ne motivirajo dovolj, ne izkoriščajo vseh motivacijskih dejavnikov.
- Možnost izobraževanja je v primerjavi z ostalimi motivacijskimi dejavniki sicer uvrščena na rep lestvice pomembnosti, vendar je med zaposlenimi čutiti dokaj veliko motivacijo za učenje.
- Abanka Vipna, d. d. kot organizacija in vodje poslovnih enot dodatnega izobraževanja ne spodbujajo dovolj.

6 ZAKLJUČEK

V zaključni projektni nalogi sem se odločila raziskati prisotnost trženjske miselnosti v Abanki Vipi, d. d. Ugotovila sem, da se Abanka Vipa, d. d. sicer trudi z implementacijo trženjskih načel in tudi načel zagotavljanja kakovosti storitev. Prišla pa sem tudi do zaključka, da so ključni dejavnik kakovosti storitev zaposleni. Kajti še tako kakovostna storitev ne bo dosegla potrošnika, če je ne bo znalo tržiti kakovostno in ustrezno usposobljeno osebje.

V SWOT analizi sem ugotovila, da so ena od notranjih slabosti Abanke Vipe, d. d. prav zaposleni, tj. slaba motivacija zaposlenih in nezadostno število kakovostnega kadra. Motivacija zaposlenih je bistvena za kakovost storitve in prav zato sem v lastni raziskavi preverjala, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim najbolj pomembni in kateri niso dovolj upoštevani v vsakdanjem delu v Abanki Vipi, d. d.

Prišla sem do zaključka, da zaposlene najbolj demotivira višina osebnega dohodka, najbolj pa jih motivirajo dobri odnosi v službi. Sodeč po rezultatih bi lahko vodje tudi bolj motivacijsko vplivali na svoje zaposlene z različnimi dejavniki, ki jih v praksi sedaj zanemarjajo.

Druga notranja slabost Abanke Vipe, d. d. je, kot rečeno, nezadostno število kakovostnega osebja. Ta problem je rešljiv z izobraževanjem zaposlenih. Izobraževanje je pri nizki motivaciji sila težka stvar in zato me je še posebej presenetil rezultat, da imajo zaposleni dokaj visoko motivacijo za izobraževanje. Spodbudno je tudi, da se za izobraževanje odločajo predvsem zaradi kakovosti svojega dela in povezano s prej omenjenim problemom, zaradi višjega osebnega dohodka.

Abanka Vipa, d. d. sicer aktivno spodbuja izobraževanje osebja preko različnih seminarjev, pa vendar moja analiza kaže, da vsi potenciali zaposlenih še niso izkoriščeni. Predvsem z bolj motivirajočim vodenjem, ki bo zaposlene spodbujalo tudi k izobraževanju, in z zmanjšanjem nezadovoljstva z osebnim dohodkom lahko Abanka Vipa, d. d. preseže svoje notranje slabosti in jih obrne v prednosti.



LITERATURA

- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Godin, Seth. 2005. *Trženje z dovoljenjem*. Ljubljana: Orbis.
- Hrastelj, Tone. 1999. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ishikawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Mercer, David. 1999. *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane in drugi. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Podgoršek, Urška. 2003. *Motivacija zaposlenih za nadaljnje izobraževanje*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 1998a. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2*. Ljubljana: ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Starman, Danijel in Jože Hribar. 1994. *Direktni marketing*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vidic, Franci. 2000. *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Ziglar, Zig. 2000. *Ziglar o prodaji*. Ljubljana: Lisac & Lisac.

VIRI

Abanka, d. d. 2007. *Delovni zapiski na temo trženja v Abanki*. Interno gradivo, Abanka, d. d.

Deželak, Irena. 2006. *Uspešno vodenje sodelavcev*. Izobraževalno gradivo za seminar Abanke o uspešnem vodenju, Abanka.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik



ANKETNI VPRAŠALNIK

Lepo pozdravljeni!

Sem študentka Fakultete za management v Kopru in vas prosim za sodelovanje v raziskavi o kakovostnem trženju bančnih storitev v Abanki, ki jo opravljam za zaključno projektno nalogo. Anketa je anonimna, podatki pa bodo uporabljeni zgolj za študijske namene. Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

1. Naštela vam bom nekaj trditev, za katere me zanima, ali za vas osebno veljajo ali ne. Zanima me torej, ali za vas osebno navedena trditev

1 – v celoti ne velja; 2 – v glavnem ne velja; 3 – deloma ne velja, deloma velja; 4 – v glavnem velja; 5 – v celoti velja.

V kolikšni meri za vas osebno velja ... (obkrožite)					
1. Za dodatno plačilo oziroma materialno nagrado bi bil/a prej pripravljen/a sprejeti dodatno delo kot brez dodatnega plačila.	1	2	3	4	5
2. Raje kot utečene rutinske naloge opravljam naloge pri katerih lahko uporabim svoje znanje in sposobnosti.	1	2	3	4	5
3. V službi, kjer nimam možnosti za napredovanje ne uživam.	1	2	3	4	5
4. Motivira me, če imam občutek, da sodelujem pri upravljanju in vodenju PE.	1	2	3	4	5
5. Če bi imel/a občutek, da me lahko odpustijo, bi se pri delu še bolj potrudil/a.	1	2	3	4	5
6. Če sem za dobro opravljeno delo pohvaljen javno, pred sodelavci, se pri naslednji nalogi še bolj potrudim.	1	2	3	4	5
7. Če s sodelavci sodelujemo in se dobro razumemo bolje opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
8. Želim biti seznanjen/a z dogajanjem v podjetju s strani vodje PE.	1	2	3	4	5
9. Zadovoljen/a sem, če opravim isto delo bolje od sodelavcev.	1	2	3	4	5
10. Če bi mi v Abanki ponudili možnost dodatnega izobraževanja, bi jo brez pomislekov sprejel/a.	1	2	3	4	5
11. Pri delu bolj uživam, če se lahko relativno samostojno odločam.	1	2	3	4	5

Priloga 1

2. Naštela vam bom nekaj trditev, za katere me zanima ali se z njimi osebno strinjate ali ne strinjate. Zanima me torej ali se z navedeno trditvijo osebno

1 – popolnoma ne strinjate; 2 – v glavnem ne strinjate; 3 – deloma ne strinjate, deloma strinjate; 4 – v glavnem strinjate; 5 – popolnoma strinjate; 9 – ne vem.

V kolikšni meri se vi osebno strinjate oz. ne strinjate ... (obkrožite)						
12. Zadovoljen/a sem z osebnim dohodkom.	1	2	3	4	5	9
13. Vodja PE me spodbuja k dodatnem izobraževanju.	1	2	3	4	5	9
14. Odnosi med zaposlenimi in vodjo PE so iskreni, korektni, komunikacija je dobra.	1	2	3	4	5	9
15. Vodja PE me zna za moje delo še dodatno motivirati.	1	2	3	4	5	9
16. Za dobro opravljeno delo sem s strani vodje PE vedno pohvaljen/a.	1	2	3	4	5	9
17. Abanka mi ponuja možnosti dodatnega izobraževanja.	1	2	3	4	5	9
18. Vodja PE vedno upošteva tudi rešitve problemov, ki jih predlagam.	1	2	3	4	5	9
19. Iskren in topel odnos z vodjo PE pozitivno vpliva na moje delo.	1	2	3	4	5	9

3. Kateri od naštetih dejavnikov vas pri vašem delu v Abanki najbolj spodbudijo in motivirajo?

Razvrstite po pomembnosti: 1 = najbolj pomembno, 7 = najmanj pomembno.

	Osebni dohodek in ugodnosti, ki jih imate kot uslužbenci banke (nižji stroški odobritve kredita ...)
	Dobri odnosi s sodelavci
	Ustrezno vodenje (dobri odnosi z vodjo PE, motivirajoče vodenje, možnost sodelovanja zaposlenih pri upravljanju PE, možnost izražanja mnenj, obveščenost s strani vodje PE)
	Zanimivo, raznoliko delo (možnost uporabe znanj in sposobnosti pri delu, samostojnost in odgovornost za rezultate dela)
	Možnost napredovanja, pohvale in nagrade
	Možnost izobraževanja
	Varnost zaposlitve

4. Naštela vam bom nekaj trditev, za katere me zanima, ali se z njimi osebno strinjate ali se ne strinjate. Zanima me torej ali se z navedeno trditvijo osebno

1 – popolnoma ne strinjate; 2 – v glavnem ne strinjate; 3 – deloma ne strinjate, deloma strinjate; 4 – v glavnem strinjate; 5 – popolnoma strinjate; 9 – ne vem.

V kolikšni meri se vi osebno strinjate oz. ne strinjate ... (obkrožite)						
Odločil/a sem se/bom za sodelovanje v nadaljnjem izobraževanju ker ...						
22. za uspešno (kvalitetno) delo potrebujem dodatno znanje.	1	2	3	4	5	9
23. si bom tako izboljšal/a ekonomski položaj.	1	2	3	4	5	9
24. bom tako imel/a boljše možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5	9
25. ker bom le tako obdržal/a delovno mesto.	1	2	3	4	5	9
26. ker je (bilo) pač obvezno.	1	2	3	4	5	9
27. me dodatno izobraževanje v prvi vrsti predvsem veseli.	1	2	3	4	5	9
28. me je k temu spodbudila družina, prijatelji ...	1	2	3	4	5	9
29. ker si bom s tem pridobil/a nov poklic.	1	2	3	4	5	9
30. ker bom tako pri svojem delu bolj samostojen/a in neodvisen/a	1	2	3	4	5	9

5. Spol:

moški

ženska

6. Leto rojstva: _____

7. Dokončana izobrazba:

srednja šola

univerza

višja šola

magisterij ali doktorat

8. Vaše delovno mesto:

posredovalec bančnih storitev

bančni svetovalec

komercialist bančnih storitev

drugo

9. Koliko časa ste zaposleni v Abanki? _____

