



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Asistent v podpori bančnega poslovanja

POSLOVNO KOMUNICIRANJE, ODNOS: BANČNIK–STRANKA

Mentorica: mag. Maja Rozman

Kandidatka: Barbara Žunkovič

Lektorica: Andreja Vetrlih Humar, prof. slovenščine

Kranj, januar 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Rozman za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Vetrici Humar, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebej bi se zahvalila še staršem za moralno in finančno podporo tekom šolanja, partnerju, ki je nase prevzel velik del gospodinjskih opravil v času pisanja diplomske naloge, ter Tini in Gregorju za tehnično pomoč.

IZJAVA

Študentka Barbara Žunkovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Rozman.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Iz diplomskega dela je razvidno, v kolikšni meri in na kakšen način (poslovno) komuniciranje bančnih uslužbencev vpliva na vedenje njihovih strank. Naloga prikazuje, da resnično lahko dosegamo veliko boljše poslovne rezultate, če uporabljamo tehnike (poslovnega) komuniciranja, ki so prilagojene različnim situacijam. Pri tem je pomembno dobro poznavanje tehnik verbalne in neverbalne komunikacije, kot so prepričljivo, odločno komuniciranje, tehnike uspešnega pogajanja, tehnike konstruktivnega reševanja konfliktov, tehnike aktivnega poslušanja, situaciji primerna govorica telesa itd. K omenjenemu sodi seveda tudi vedenje v skladu s poslovnim bontonom.

V nalogi je tudi dokazano, da je v večjih poslovalnicah, v katere zahajajo pretežno stranke, ki živijo v večjih mestih, potrebna nekoliko drugačna komunikacija kot v manjših poslovalnicah, ki jih obiskujejo pretežno stranke, ki živijo v vaseh ali manjših krajih.

Pri iskanju dokazov za omenjene hipoteze je bila uporabljena metoda opazovanja strank.

KLJUČNE BESEDE

- poslovno komuniciranje
- verbalna komunikacija
- stranke

ABSTRACT

It is visible from a dissertation in what measures or in what way communication of bank employees influences a behavior of their clients. The assignment shows, that we truly can reach better business results, if we use different techniques of business communication for every situation. In that case, the important thing is good knowledge of all the techniques for verbal and non-verbal communication. Those are convincing, determined communication, techniques of successful negotiation, techniques of constructive solving of confrontations, techniques of active listening and body language that is appropriate to situation.

To all that has been mentioned also belongs behavior in accordance with business manners.

In this assignment I proved a need of different communication on different locations.

When searching for evidences for the hypothesis I mentioned , I used a method of observing our clients.

KEYWORDS

- Business communication
- Verbal and non-verbal communication
- Customers

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	1
1.4	METODE DELA	2
2	TEORETIČNE OSNOVE	3
2.1	POJEM KOMUNICIRANJA	3
2.2	PROCES KOMUNIKACIJE	3
2.3	OBLIKE KOMUNICIRANJA	4
3	POSLOVNO KOMUNICIRANJE	7
3.1	OPREDELITEV	7
3.2	VRSTE KOMUNICIRANJA	7
4	NEBESEDNA KOMUNIKACIJA (SIMBOLIČNA GOVORICA)	10
4.1	PROSTOR	10
4.2	GOVORICA TELESA	12
4.2.1	<i>Očesni kontakt:</i>	12
4.2.2	<i>Obrazna mimika:</i>	12
4.2.3	<i>Kretnje rok in nog – gestika:</i>	14
4.3	OSEBNA UREJENOST	15
5	TEHNIKE USPEŠNE BESEDNE KOMUNIKACIJE	15
5.1	RAZLIČNI TIPI LJUDI	15
5.2	PRODAJNI RAZGOVOR	19
5.3	TEHNIKE PREPRIČLJIVEGA (ASERTIVNEGA) POSLOVNEGA RAZGOVORA	20
6	POSLOVNI BONTON	21
7	INTERNO IN EKSTERNO KOMUNICIRANJE V NOVI LJUBLJANSKI BANKI	23
7.1	INTERNO KOMUNICIRANJE	23
7.2	EKSTERNO KOMUNICIRANJE	24
8	PRIMERJAVA KOMUNIKACIJE V VEČJI IN MANJŠI POSLOVALNICI	25
8.1	KOMUNICIRANJE V MANJŠI POSLOVALNICI	25
8.2	KOMUNICIRANJE V VEČJI POSLOVALNICI	26
8.3	BISTVENE RAZLIKE V NAČINU KOMUNICIRANJA MED MANJŠO IN VEČJO POSLOVALNICO	27
9	ANALIZA OPAŽANJ	29
10	ZAKLJUČEK (UGOTOVITVE)	37
11	LITERATURA IN VIRI	39
	VIR: WWW.POKERPROSOLA.SI/POKER-CLANKI/17-NEVERBALN...	39
	KAZALO TABEL	39

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V obdobju, ko smo vsakodnevno dobesedno zasuti z raznimi reklamnimi sporočili preko različnih komunikacijskih kanalov in se moramo zato neprestano odločati med številnimi možnostmi izbire ponujenih izdelkov, produktov ali storitev, se še posebej zavedamo pomena učinkovite, prepričljive in v danem trenutku najbolj primerne poslovne komunikacije.

V dolgoletni praksi dela s strankami se opaža, da bančni delavci pri delu s strankami vse prevečkrat zapadejo v naveličan, rutinski odnos do strank: bodisi zaradi pomanjkanja obvladovanja ustreznih veščin poslovnega komuniciranja bodisi zaradi pomanjkanja volje čim bolj prodajati storitve oz. produkte, ki jih ponuja banka. Pri delu s strankami se zagotovo skupaj s storitvami na določen način »prodaja« tudi svetovalec.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Raziskava je potekala v okolju dveh poslovalnic ene izmed največjih bank v Sloveniji, in sicer v manjši poslovalnici v manjšem mestu, ki šteje cca 4.500 prebivalcev, ter v večji poslovalnici glavnega mesta. Tako lahko naredimo primerjavo med obema poslovalnicama glede primernih načinov komuniciranja s strankami oz. primerjavo odnosa bančnik – stranka glede na velikost poslovalnice.

V banki, kjer smo iskali potrditve za svoja predvidevanja, je trenutno zaposlenih okoli 4.000 delavcev, od tega približno polovica na bančnih okencih oz. na delovnih mestih, kjer imajo delavci neposreden stik s strankami.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da:

- lahko dosegamo veliko boljše poslovne rezultate, če uporabljamo tehnike (poslovnega) komuniciranja, ki so v dani situaciji najprimernejše. Pomembno je obvladovanje tehnik verbalne in neverbalne komunikacije, kot so prepričljivo, odločno komuniciranje, tehnike uspešnega pogajanja, tehnike konstruktivnega reševanja konfliktov, tehnike aktivnega poslušanja, situaciji primerna govorica telesa itd. K omenjenemu sodi seveda tudi vedenje v skladu s poslovnim bontonom.
- vedenje in komuniciranje bančnih uslužbencev močno vpliva na vedenje, občutja, razmišljanja in poslovne odločitve njihovih strank.
- v večjih poslovalnicah (kamor ponavadi zahajajo ljudje iz večjih krajev oz. mest) je potrebno uporabljati nekoliko drugačen nivo komunikacije kot v manjših (ki jih obiskujejo predvsem stranke iz vasi ali manjših krajev). Pri tem

seveda predpostavljamo, da so v povprečju ljudje iz večjih mest tudi bolj izobraženi in jim bolj ustreza komunikacija na nekoliko višjem nivoju.

Pri iskanju potrditev naših hipotez smo se omejili na stranke, ki jih srečujemo ali smo jih srečevali v poslovalnicah.

1.4 METODE DELA

Pri iskanju odgovorov in potrditve predvidevanj glede omenjenih načinov komuniciranja smo si pomagali z ustrežno strokovno literaturo s področja (poslovnega) komuniciranja, poslovnega bontona ipd. ter z opazovanjem strank oz. z njihovim vedenjem/reakcijami, ki so odražale naše vedenje in našo (poslovno) komunikacijo z njimi (metoda opazovanja).

Zaradi vsakodnevnih večurnih izkušenj dela s strankami bodo rezultati opazovanja zelo verjetno precej točni. Naredili smo šest različnih »preizkusov« v zvezi z reakcijami strank na naše komuniciranje. Ugotovitve so se pazljivo registrirale, opažanja pa so se beležila sproti. Za vzorec je bilo vzetih sto strank, s čimer smo poskušali dobiti čim bolj točne odgovore na naša predvidevanja.

Zaradi izkušenj z delom v večji poslovalnici bo naloga lažja, v pomoč pa nam bo intervju z zaposleno v večji poslovalnici. Narejena je bila tudi primerjava vedenjskih reakcij strank večje in manjše poslovalnice.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 POJEM KOMUNICIRANJA

Communicare (lat.) = napraviti skupino, deliti kaj s kom
Komunicirati (slo.) = sporočiti, priobčiti, občevati, biti v zvezi

Komuniciramo že od rojstva dalje. Preden se naučimo izgovarjati besede, komuniciramo samo neverbalno, kasneje pa uporabljamo oba načina komuniciranja – verbalnega in neverbalnega.

Pojem komuniciranja predstavlja misli, spremenjene v besede, ki so ustno izgovorjene ali prelite na papir oz. vtipkane na računalnik. Nebesedno oz. neverbalno komuniciranje pa pomeni komuniciranje s kretnjami rok in nog (gestika), z obrazno mimiko, očesnim kontaktom, gibanjem v prostoru (proksemiko), z načinom govorjenja (melodija glasu, poudarki, premori, glasnost itd.). Na nek način komuniciramo oz. pošiljamo sporočila tudi z osebnim videzom (urejenostjo ali neurejenostjo).

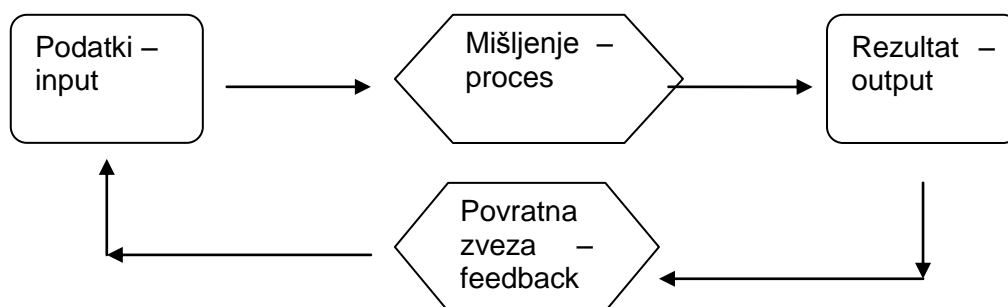
Proces komuniciranja se uspešno izvede ob izpolnitvi treh pogojev, in sicer morajo obstajati:

- pošiljatelj z informacijo,
- komunikacijska pot (kanal),
- prejemnik informacije.

2.2 PROCES KOMUNIKACIJE

Komunikacija poteka po naslednjih korakih:

- V prvem koraku pošiljatelj snuje in oddaja neko sporočilo oz. informacijo.
- V drugem koraku pošiljatelj sporočilo spreminja v obliko, ki jo je mogoče posredovati (besede).
- V tretjem koraku informacija preko medija prenosa sporočila potuje k prejemniku sporočila. To se lahko izvede z osebnim stikom ali posredno – preko telefona, elektronske pošte, pisma itd.
- Sledi sprejemanje informacije s strani prejemnika sporočila. Kako bo le-ta sprejel določeno informacijo, je odvisno od njegovega razpoloženja, razumevanja vsebine sporočila in njegovega čustvenega odnosa do vsebine informacije.
- V zadnjem koraku se zaključi proces komunikacije, ko posredovalec sporočila od prejemnika dobi povratno informacijo (feedback). Če tisti, ki mu je bila informacija namenjena, pošiljatelju ne pošlje povratne informacije, proces komuniciranja ni (uspešno) zaključen.



Slika 1: Model dvosmerne komunikacije
 (Vir: Učbenik Poslovno komuniciranje, Kosi, Rom, str. 21)

2.3 OBLIKE KOMUNICIRANJA

Oblike ali metode komuniciranja po Možini (idr., 2004) razvrščamo v pet skupin. Pri vsaki obliki komuniciranja upoštevamo namen oz. cilj, vsebino ali pa to, kaj želimo sporočiti. Upoštevamo tudi, komu je komuniciranje namenjeno (Rom, Kosi 2009: 28).

Metode komuniciranja po Možini:

Pisana beseda

Predstavljajo jo razna besedila in je temeljnega pomena za obveščanje v kateremkoli jeziku. Pisno komuniciranje poteka preko pisem, elektronske pošte, poročil, raznih zapiskov, pogodb, uredb, načrtov, dokumentov vseh vrst, knjig itd.

Prednosti pisne komunikacije so:

- dokumentiranost (arhiviranje elektronske pošte je enostavno, pisma lahko shranimo ...),
- dokazljivost (vsi pisni dogovori, pogodbe itd. so lahko shranjeni neomejeno dolgo kot dokaz raznih dogovorov itd.),
- natančnost (pisna komunikacija je natančnejša, bolj točna in dodelana kot npr. ustna).

Pomanjkljivosti pa so:

- počasnost (v primerjavi z ustno komunikacijo),
- ne dobimo takoj povratne informacije.

Govorjena beseda

Govorjena beseda je najpogosteje uporabljena oblika komuniciranja. Predstavljajo jo razni pogovori, intervjuji, telefonski klici, razprave, sestanki, govori, obvestila, predavanja in ustne novice.

Prednosti ustnega komuniciranja so:

- hitrost (je največja prav pri ustnem komuniciranju),
- presojanje skladnosti verbalnega in neverbalnega komuniciranja je najlažje pri ustni komunikaciji,
- celovitost sporočanja (sporočilo bolje dojemamo, ko vidimo ali slišimo tudi neverbalni del sporočila, npr. ton glasu),
- takoj lahko preverimo razumevanje sporočila (možnost postavljanja dodatnih vprašanj),
- zasebnost sporočanja je največja prav pri ustni komunikaciji.

Slabosti tovrstne komunikacije pa so:

- nedokumentiranost (pogovora ni mogoče shraniti, razen če ga posnamemo),
- manjša dokazna vrednost (poslovanje na osnovi tovrstne komunikacije je manj varno),
- manjša natančnost sporočanja (še posebej, če informacije potujejo preko več ljudi – posrednikov).

Simbolična govorica

S simbolično govorico (govorico telesa) naredimo kar 55 odstotkov celotnega vtisa na sogovornika oz. poslušalca, 38 odstotkov vtisa naredimo z barvo glasu in samo 7 odstotkov z vsebino povedanega!

Simbolično govorico tvorijo:

- fizični oz. osebni videz in urejenost,
- očesni kontakt,
- obrazna mimika,
- kretnje nog in rok (gestika),
- gibanje v prostoru (proksemika) in
- vokalni vidiki glasu.

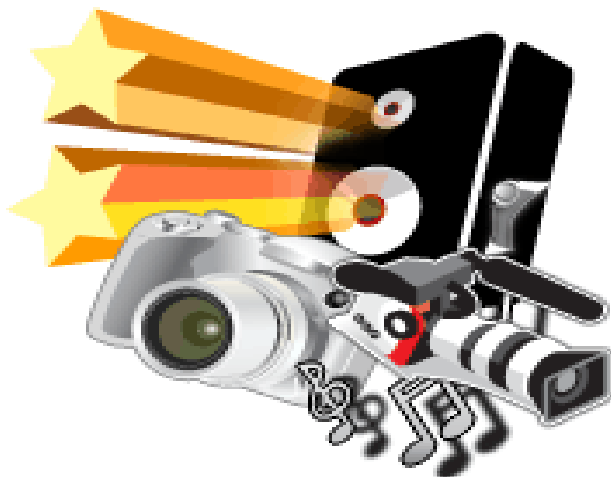
Simbolična govorica, ki jo imenujemo tudi neverbalna komunikacija oz. govorica telesa, je pri komunikaciji pomembnejša, kot se zavedamo. Čustveno je močnejša od besed in ima na poslušalca oz. sogovornika takojšen učinek.

Vidne podobe

Gre za vizualna sporočila, ki naj jih zazna določena ciljna skupina (fotografije, posnetki, slike, risbe, ilustracije, logotipi, videoposnetki, filmi, sheme, načrti itd.) Pri komunikaciji se vidnih podob poslužujemo, da bi na poslušalce (poslovne partnerje, sogovornike ...) naredili večji, boljši vtis, upoštevajoč, da veliko ljudi spada med t. i. vizualne tipe.

Multimedija

Največkrat gre za kombinacijo raznih metod, ki pogosto vsebujejo informacijsko tehnologijo (IT). Sem spadajo TV, radio, internet, intranet, video kasete, CD-ji, mobilni telefoni, digitalne kamere itd.



Slika 2: Multimedija
(Vir: <http://www.google.si/imgres?>)

3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

3.1 OPREDELITEV

Je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev (Poslovno komuniciranje, Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič; 2004, str. 17). Cilji pa morajo biti merljivi, dosegljivi in izzivni.

Poslovno komuniciranje poteka:

- **navzven;** iz organizacije v zunanje okolje (komuniciranje z odjemalci, dobavitelji, konkurenti, oblastmi itd.),
- **znotraj organizacije;** med ravnmi organizacije, med deli organizacije in med funkcijami organizacije.
(Možina idr., 2004, str. 16).

Strategija poslovnega komuniciranja obsega:

- načine: izbrane oblike, koncepte in usmeritve komuniciranja,
- dejavnosti: pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja,
- sredstva: razpoložljiv čas, udeleženci, materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje.

Učinkovitost poslovnega komuniciranja lahko presojamo na dva načina:

- ekonomičnost komuniciranja (pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje),
- produktivnost komuniciranja (pove, kakšni so izidi vsake sestavine, vsakega udeleženca komuniciranja)
(Možina idr., 2004, str. 19)

Uspešnost poslovnega komuniciranja merimo s tem, v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji doseženi.

3.2 VRSTE KOMUNICIRANJA

Interno komuniciranje:

Namen:

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih in
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Vrste internih komunikacij

Interno komunikacijo delimo na:

- **medosebno in**
- **posredno komunikacijo.**

Tehnike medosebne komunikacije so:

- sestanki, kratki sestanki,
- izobraževanje zaposlenih.

Posredna komunikacija je komunikacija, v kateri sporočila posredujemo prek medijev internih časopisov, posebnih publikacij za zaposlene, elektronske pošte ipd.

Tehnike posredovane komunikacije so:

- publiciranje (priročniki, revije in bilteni, s katerimi zaposlene seznanjamo s politiko podjetja in postopki, ki jih uporabljamo oz. jih bomo uporabljali),
- avdiovizualne tehnike (videopredstavitve, predstavitve s prosojnicami ali diapozitivi),
- telefonske informacije (to tehniko uporabljajo predvsem večje organizacije; gre za redno snemanje novic in informacij na avtomatski telefonski odzivnik),
- elektronska pošta (isti podatek posredujemo vsem članom organizacije, ki imajo dostop do elektronske pošte),
- nabiralniki predlogov (anonimna pisna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom, katere namen je v organizacijo prinesiti določene izboljšave, če imajo nadrejeni posluš za predloge podrejenih).

(Možina idr. 2004, str. 26)

Eksterno komuniciranje

Odnosi z javnostmi

Način, kako se o vsebinah in sporočilih komunicira med organizacijo in javnostjo, imenujemo »odnosi z javnostmi« (angl. public relations, PR). To delo mora opravljati ustrezen izšolan strokovnjak (Možina idr., 2004, str. 27).

Pri eksternem komuniciranju z javnostmi se je potrebno držati določenih pravil :

- če pride v javnost slaba novica (povezana z našo organizacijo), jo priznajmo in ne prikrivajmo, seveda če je le-ta resnična
- ne izjavljamo ničesar, kar bi lahko škodilo dobrim odnosom z javnostmi
- svetovalci za odnose z javnostmi morajo dobiti natančna navodila, kaj se od njih pričakuje
- uporaba sredstev javnega obveščanja je lahko dragoceno dopolnilo drugim oblikam promocije organizacije
- dejavnosti v zvezi z odnosi z javnostmi lahko v precejšnji meri izboljšajo dojemanje zelene podobe organizacije v javnosti
- izvirne zamisli za odnose z javnostmi so dobrodošle, vendar jih moramo znati tudi uresničiti (Možina idr. 2004, str. 28).

Najbolje je, da s predstavniki tiska in novinarji ohranjamo dobre odnose in da smo iskreni pri posredovanju sporočil in podatkov. Če bomo omenjenim osebam podali neresnične podatke, da bi prikriji resnično situacijo, in se bo to razvedelo, bomo s tem naši organizaciji še bolj škodovali.

Pomembna veja eksternega komuniciranja je oglaševanje. Le-to naj bo ciljno naravnano, da bomo dosegli najboljši možen učinek. Oglaševanje moramo vedno pazljivo načrtovati. Preden oglašujemo, moramo podrobno raziskati okolje, v katerem bomo oglaševali, in lastnosti ter navade ljudi, ki jim je oglaševanje namenjeno.

Krizno komuniciranje

Krizo lahko opredelimo kot nenačrtovane in neželene procese, ki trajajo omejen čas in negativno vplivajo na varnost zaposlenih ali organizacije (Možina idr., str. 29).

Ponavadi je potrebna hitra in situaciji ustrezna reakcija s strani vodstva. Potrebno je določiti, kdo je zadolžen za krizno komuniciranje (tim, službe, posameznik), in točno določiti njegove dolžnosti in pristojnosti. Poleg tega moramo določiti javnosti, s katerimi bomo komunicirali (notranje in zunanje), ter opredeliti načine komuniciranja.

Tržno komuniciranje

Je neločljiva sestavina tržne ponudbe (tržnega spleta) organizacije, ki obsega:

- izdelke in storitve,
- pogoje trženja,
- tržne poti in
- tržno komuniciranje.

Cilji tržnega komuniciranja je čim večja učinkovitost in uspešnost organizacije v trženju, tj. v delovanju do partnerjev (kupcev in dobaviteljev) ter do konkurentov organizacije.

Tržno komuniciranje obsega:

- oglaševanje (ekonomsko propagando), kot so npr. oglasi v časopisih in revijah, radijske in televizijske objave, napisi in slike na javnih mestih, plakati, letaki ipd.,
- pospeševanje prodaje s sredstvi, ki niso neposredno vezana na izdelek oz. storitev, npr. sejmi, razstave, razne predstavitve, propagandna darila itd.,
- publiciteto, ki obsega vsa ugodna, vendar neplačana sporočila o organizaciji in njenih izdelkih ter storitvah (članki v časnikih, vesti na televiziji, ugodne govornice med porabniki itd.),
- osebno prodajanje, ki poteka med dvema ali več udeleženci (po telefonu, z dopisovanjem ali z neposrednim stikom) (Možina idr., str. 30 in 31).
-

Multimedijsko sporočanje

Je sporočanje javnostim preko sodobnih elektronskih medijev, kot so radio, televizija in internet. Multimedijska javnost je tako sestavljena iz večjega števila ločenih posameznikov, ki med seboj niso povezani.

Multimedijski govorec je vezan na specifičnost formalnega govornega položaja oz. je definiran z institucijo (radio, televizija); njegovo sporočanje je javno.

Potrebno se je zavedati, da večina zrežiranih oglasov traja največ 30 sekund, te pa je potrebno čim bolj učinkovito izrabiti. Poslušalcu ali gledalcu v tem času lahko prenesemo en sam podatek ali pa v njem zbudimo niz asociacij, izzovemo določena čustva itd.; ravno prave asociacije in čustva pa najboljše prodajajo izdelke in storitve.

4 NEBESEDNA KOMUNIKACIJA (SIMBOLIČNA GOVORICA)

Človek komunicira 75 % s pomočjo vida, 13 % s pomočjo sluha in 12 % s pomočjo dotika, vonja in okusa. Iz tega lahko sklepamo, da je pravzaprav govorica telesa še bolj pomembna kot vsebina besed, ki jih izgovorimo. Dokazano je, da največ celotnega vtisa na sogovornika (poslušalca) naredimo prav z govorico telesa (55 %) in barvo glasu (38 %), le malo (7 %) pa z vsebino povedanega.

Simbolična govorica telesa obsega vse vrste komunikacije, pri kateri za sporazumevanje ne uporabljamo besed in glasov. Namesto tega komuniciramo s pomočjo gibov celega telesa; predvsem obraza (mimika), kontakta z očmi ter gibi rok in nog (gestika). Lahko pa komuniciramo tudi z gibanjem po prostoru (proksemika).

Nadalje lahko neverbalno sporočamo tudi z melodijo glasu in osebno urejenostjo ter urejenostjo našega poslovnega prostora.

Nebesedno komuniciranje torej obsega:

- prostor,
- govorico telesa,
- osebni videz in urejenost,
- zvoke in drugo, kar zaznamo.

(Možina idr., 2004, str. 55)

4.1 PROSTOR

Ameriški antropolog dr. Edward T. Hall je t. i. komunikacijske pasove razdelil na naslednje štiri pasove:

- intimna razdalja = bližina do 60 cm
- osebna razdalja = okoli 1 m
- poslovna ali uradna razdalja = okoli 2 m
- javna razdalja = od 3 m naprej

Vsak človek potrebuje okoli sebe svoj osebni, intimni prostor in ta prostor je pripravljen po potrebi tudi braniti.

Vstopanje v prostor

V poslovnem svetu je zelo pomembno, kako vstopimo v tujo pisarno, dvorano, sejni prostor itd., kjer nas čaka naš nadrejeni ali poslovni partner.

Kdor vstopa v tujo pisarno, ne bi smel obstati pri vratih. Takšno vedenje priča o negotovosti obiskovalca. Prav tako ni primerno obstati na sredini sobe, namesto da bi stopili do nadrejenega ali poslovnega partnerja. Na tak način izkazujemo sogovorniku strahopetno spoštovanje. Tudi ni primerno, da obstanemo na sredini sobe in od tam iztegujemo roko v pozdrav. S tem prisilimo partnerja v neudoben položaj. Naš sogovornik se mora pri tem namreč (napol) dvigniti s svojega stola in nam neudobno sklonjen podati roko v pozdrav. To, da se partner počuti neudobno že ob našem vstopu, prav gotovo ne bo koristilo poslovnemu razgovoru.

V tujo pisarno moramo vstopiti odločno in samozavestno. Ne obstanemo pri vratih in ne na sredini sobe, pač pa stopimo proti nadrejenemu ali poslovnemu partnerju. Sedaj pa je on na vrsti, da se primerno odzove na naš prihod. Po poslovnem bontonu namreč prvi ponudi roko v pozdrav gostitelj (Molcho, 1997, str. 48).

Uspešnost poslovnega razgovora je odvisna tudi od pravilne **namestitve za mizo**, kjer poteka razgovor. V osnovi razlikujemo naslednje namestitve sogovornikov za mizo:

- **kotni položaj** običajno izberemo za naključne, prijateljske pogovore. Sogovornika pri tem položaju brez težav opazujeta drug drugega. To je zelo primeren položaj za razne predstavitve.
- **sodelujoč položaj**: Osebi sedita na isti strani mize. Položaj je primeren za sodelovanje pri isti nalogi ali za sogovornika istega mišljenja. To je eden najugodnejših položajev za razlago in razumevanje primera, ki ga obravnavamo. Tudi ta položaj je primeren za predstavitve. Tretja oseba se nam z lahkoto pridruži.
- **tekmovalni oz. obrambni položaj** ustvarimo, kadar sedimo drug nasproti drugega. Običajno vsaka stran zastopa svoja stališča, miza pa pomeni pregrado. Sogovornika ustvarjata obrambno oz. tekmovalno vzdušje ter zavzame položaj napada in obrambe. Ljudje v tem položaju pri pogovoru uporabljajo krajše stavke, si manj zapomnijo in si pogosto nasprotujejo (Pease, 2008, str. 331).
- **neodvisni položaj** ponavadi zavzamejo neznanci, ki niso pripravljeni na sodelovanje. V raziskavi, ki jo je naredil Pease (2008, str. 332), je 42 % vprašanih menilo, da tak položaj kaže na pomanjkanje zanimanja, nekateri pa so bili mnenja, da celo izraža sovražnost.

4.2 GOVORICA TELESA

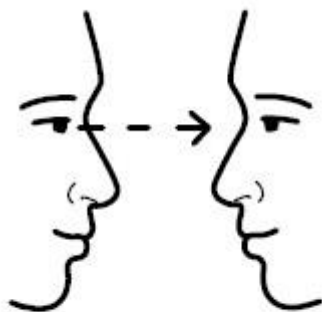
Govorica telesa obsega:

- očesni kontakt,
- mimiko obraza,
- kretnje nog in rok (gestiko),
- gibanje v prostoru (proksemiko).

4.2.1 Očesni kontakt:

Očesni kontakt nam o sogovorniku (poslovnem partnerju) lahko pove marsikaj:

- Dlje časa trajajoč pogled v oči – kažemo zanimanje za sogovornika (Pri poslovnem komuniciranju moramo biti pozorni na to, da gledamo v oči sogovornika približno 60 % celotnega pogovora, ne pa več kot 5–15 sekund nepretrgoma. Sogovornika gledamo v eno oko ali pa si izberemo točko med obrvema. Ne smemo pa neprestano buljiti v sogovornika, ker bi mu bilo zaradi tega neprijetno.)
- Če umikamo pogled, si bo sogovornik verjetno mislil, da smo neiskreni ali sramežljivi.
- Odsoten pogled kaže na nezanimanje, raztresenost ali žalost.
- Če umaknemo pogled od sogovornika, mu s tem otežujemo sprejetje (dokončne) odločitve, ker sogovornik pričakuje in želi naše mnenje, potrditev.



Slika 3: Očesni kontakt

(Vir: social-dynamix.com/blog/eye-contact/)

4.2.2 Obrazna mimika:

Obraz sodi med najbolj izrazne kanale neverbalnega komuniciranja in je obenem tudi tip neverbalnega komuniciranja, ki ga ljudje najlaže nadzorujejo (Kavčič, 2000, str. 286). Marsikatero izraze na obrazu se da ponarediti, ne pa vseh. Če nam gre na primer na jok, bomo to zelo težko skrili. Naš obraz takrat dobi poseben izraz in sogovornik hitro prebere, v kakšnem čustvenem stanju se nahajamo.

Pri poslovnih pogovorih moramo paziti na to, kakšen izraz na obrazu imamo, ko komuniciramo s strankami. Zelo pomemben pri obrazni mimiki je nasmeh. Ta naj bo nenarejen, odkrit in prijazen. Narejen nasmeh se hitro opazi. Lahko pa nasmeh izraža tudi zadrego in negotovost ali nestrokovnost.

Dvignjene obrvi so znamenje presenečenja in pozitivnega izkazovanja pozornosti. Če dvignemo samo eno od obrvi, izražamo dvom in nezaupanje.

Pokrivanje ust: Oseba, ki si pokriva usta med govorjenjem ali poslušanjem, po vsej verjetnosti nekaj prekriva, laže ali misli, da sogovornik ne govori resnice. Kretnja izhaja še iz otroštva, ko smo s pokrivanjem ust poskušali zaustaviti besede laži.

Dotikanje nosu: Strokovnjaki so odkrili, da se pri laganju sprošča kemična snov, ki povzroča ščemenje nosu, ki človeka sili, da se podrgne po nosu.

Prijemanje ušesne mečice lahko pomeni, da ne želimo slišati nič slabega, lahko izraža zaskrbljenost ali pa nakazuje, da je oseba dovolj poslušala in želi zdaj govoriti.

Nekaj značilnih signalov, ki jih sporočamo z obrazom:



Slika 4: Občutja izražena z obrazno mimiko
(Vir: www.pokerprosola.si/poker-clanki/17-neverbaln...)

4.2.3 Kretnje rok in nog – gestika:

Govorica rok:

Dlani in roke so pomemben inštrument komunikacije. Z njimi podkrepimo in potrjujemo svoje besede. Kretnje rok morajo biti primerne situaciji.

Roke, upognjene ob telesu, so znak obrambe. Izražajo strah, previdnost, šibkost.

Roke pred telesom imajo varovalni pomen; ne ščitijo zgolj telesa, temveč tudi govornika postavljajo za nekakšno ograjo, kritje in tako dajejo vtis, da govorec morda ne govori odprto oz. da se morda pretvarja.

Dvignjeni komolci kažejo na našo pripravljenost na boj. Če se naslonimo nazaj, prekrizamo dlani za glavo in pri tem dvignemo komolce, ponavadi uživamo v trenutku odmora po uspešnem presenečenju, izvrstni ideji, ki smo jo ravnokar povedali, ali presenetljivem predlogu, katerega avtor smo mi sami.

Primer:

Poslovni partner, ki v razgovoru zavzame pravkar omenjeno držo, je svojo odločitev že sprejel. Če ga hočemo navdušiti za kakšen drug predlog, le-ta ne sme soditi v prej postavljeno shemo, ampak moramo s čisto novim domislekom doseči, da se bo poslovni partner premaknil s svojega položaja – vzbuditi mu moramo zanimanje.

Če se s komolci naslonimo na naslonjalo stola tako, da kažemo s komolcem na enega od naših sogovornikov, se bo ta človek počutil zavrženega ali celo napadenega.

Dlani: odprte dlani pomenijo iskrenost. Skozi vso zgodovino so odprte dlani povezovali z resnico, odkritostjo in vdanostjo. Ta kretnja je povsem nezavedna. Z njo kažemo, da sogovorniku ničesar ne skrivamo, da se ničesar ne bojimo, da smo mu naklonjeni.

Dlani so lahko obrnjene navzgor (pokažemo, da smo sogovornika pripravljene poslušati, mu dati besedo), navzdol obrnjene dlani pa delujejo avtoritativno in dominantno. Zaradi take geste sogovornik lahko postane do nas odklonilen.

Dlani, obrnjene ena proti drugi in dotikajoč se s konicami prstov, pomenijo, da iščemo stične točke med lastnimi pričakovanji in ponudbo poslovnega partnerja.

Pest z uperjenim palcem je zelo neprijetna gesta, pomenila naj bi, da nas mora sogovornik poslušati in ubogati, sicer ... (grožnja). Kdor uporablja to gesto, deluje grobo, ukazovalno in napadalno.

Stisk roke: V poslovnem svetu roko stisnemo kratko in zmerno. Roko dvignemo do komolca in jo vodoravno iztegnemo. Mlahav ali premočan stisk roke deluje neprijetno in izraža negotovost, neodkritost (mlahav stisk) ter željo po dominantnosti (premočan stisk). Stisk naj traja le nekaj sekund.

Noge: Pri poslovnem razgovoru ne smemo v sogovornika neposredno obračati kolen in prstov na nogah, ker se v taki drži skriva potencialna agresivnost. Če sogovornika prekrizata eno nogo čez drugo tako, da sta kolena obrnjena drugo proti drugemu, je komunikacija ovirana; nastane nekakšna pregrada in pogovor lahko poteka v zavarovanem prostoru. V obratnem primeru je položaj bolj odprt, saj prekrizani nogi kažeta v različni smeri. Če sta nogi obeh poslovnih partnerjev enako prekrizani, je to lahko znamenje njune solidarnosti.

Glava: glava, nagnjena na stran, pomeni, da si človek skuša pridobiti zaupanje (»zaupam ti – svojo glavo simbolično naslanjam na tvoja ramena«). V pokončni drži pa glava nagnjena v eno stran kaže na smer zanimanja (Molcho, 1997, str. 48).

4.3 OSEBNA UREJENOST

Tudi osebna urejenost bančnega uslužbenca je neke vrste komunikacija s strankami. S tem ko pridemo na svoje delovno mesto primerno urejeni, kažemo spoštovanje do naših strank in do sodelavcev. Osebna urejenost bančnega uslužbenca je pomembna tako v večji kot tudi v manjši poslovalnici; morda z malce razlike v načinu oblačenja, in sicer se je v večjih poslovalnicah potrebno oblačiti še nekoliko bolj formalno-poslovno kot v manjših. Pravilno bi sicer bilo, da se npr. vsi uslužbenci, ki delajo s strankami in so zaposleni v isti banki, oblačijo čim bolj podobno (poslovno-formalno), ne glede na to, v kateri enoti so zaposleni. Vendar v praksi omenjena teorija ne drži povsem.

Menimo, da v večjih poslovalnicah (v večjih mestih) cca 80 % strank opazi in ceni poslovno-formalno urejenost bančnih uslužbencev in tudi na okencu raje pristopi k bolj urejenemu bančniku (če lahko izbirajo); v manjših poslovalnicah bi se ta odstotek znižal na približno 60 %.

5 TEHNIKE USPEŠNE BESEDNE KOMUNIKACIJE

5.1 RAZLIČNI TIPI LJUDI

Uspešnost našega komuniciranja v poslovnem svetu je v veliki meri odvisna od tega, kateremu tipu ljudi naši sogovorniki (poslovni partnerji) pripadajo. Mi sami moramo prilagoditi naš način komuniciranja tako, da bo najbolj ustrezal našim strankam, poslovnim partnerjem ali nadrejenim. Da to lahko izvedemo, moramo znati prepoznati tip človeka našega trenutnega sogovornika (stranke, poslovnega partnerja).

Najpogostejše so delitve ljudi na:

- optimiste,
- pesimiste in
- realne značaje.

Nadalje delimo ljudi tudi na:

- kolerike,
- flegmatike,
- sangvinike in
- melanholike.

In še na:

- vizualne,
- avditivne in
- kinestetične tipe ljudi.

Pomembno je vedeti, kaj našega sogovornika razburi in česa ne prenese. Pomembno je poznati njegove lastnosti, kot so npr. podkupljivost, tolerantnost, pravičnost ali krivičnost, avtoritativnost, demokratičnost, zanesljivost itd.

Značilnosti posameznih tipov ljudi:

FLEGMATIK

Čustvene lastnosti:

Dobre lastnosti:

Je umirjen in zanesljiv. Dober je po srcu in ni se težko strinjati z njim. Zelo je ljubezniv, svoje odnose gradi na miru. Ima premalo zaupanja vase, redko se glasno smeji, je pasiven in indiferenten, je tudi zelo nagnjen h kompromisom in samoopravičevanju.

Odnosi do drugih:

Dobre lastnosti:

Pravo zadovoljstvo je biti z njim v družbi. Ima veliko prijateljev, je iznajdljiv in duhovit. Umirjeno zna vplivati na druge. Je velik diplomat in tako kot melanholik gradi odnose na miru. Je zanesljiv prijatelj. Daje nasvete samo, kadar je zanje zaprosen.

Slabe lastnosti:

Sam sebe ovira pri vključevanju v novo družbo. Zna biti skop in sebičen. Nezainteresiran je za druge. Je tudi trmast. Do ljudi, ki so ga spravili v slabo voljo, je zbadljiv. Ni preveč prisrčen in ima občutek superiornosti.

Delo in druge aktivnosti:

Dobre lastnosti:

Delo mu gre dobro od rok, tudi če dela pod pritiskom. Je konzervativen, urejen in sposoben, delo načrtuje vnaprej. Uravnovešeno deluje tudi na druge. Je tudi zanesljiv delavec.

Slabe lastnosti:

Preveč je miren, življenje bolj opazuje kot živi. Je počasen in len. Ni primeren za vodjo ali delodajalca. Pri njem pogosto opazimo pomanjkanje motivacije in je tudi preveč neodločen. Poskuša odvzeti pogum za dejanja kreativnim ljudem. Rad nasprotuje kakršnikoli spremembi.

KOLERIK

Čustvene lastnosti:

Dobre lastnosti:

Je odločen pri sprejemanju odločitev; ima močno voljo, je optimist, samozadosten, pogumen in neustrašen.

Slabe lastnosti

Njegova jeza se lahko spremeni v nasilje. Neobčutljiv je za potrebe drugih ljudi; je nečustven in hladen. Ne ceni estetike. Neprijazen je in rad žali ljudi.

Odnosi do drugih:

Dobre lastnosti:

Ne pričakuje, da bo kdo drug delal to, kar on. Težko mu je odvzeti pogum. Kot vodja je močan. Dobro zna oceniti ljudi; jih uspešno motivira in spodbuja. Ne ustraši se ponujenih prilik.

Slabe lastnosti:

Rad sprejema odločitve za druge ljudi. Lahko je grob in krut. Poskuša nadvladati v skupini. Aroganten je in ukazovalen. Uporablja ljudi v osebno korist. Ne oprošča in je zelo maščevalen. Nagnjen je k predsodkom in fanatizmu.

Delo in druge aktivnosti:

Dobre lastnosti:

Je dober organizator, hiter in zanesljiv v nujnih primerih. Bister je in hitro razmišlja. Zelo je praktičen in spodbuja druge k delu. Uspešen je v opoziciji. Postavi si cilje in te tudi izvrši.

Slabe lastnosti:

Preveč je samozaupljiv in prebrisan. Neanalitičen je, podrobnosti ga utrujajo. Trmast je in nepopustljiv. Druge prisili, da se strinjajo z njegovim načrtom dela. Čas ima samo zase in svoje načrte. O svojih zamislih se ne pogovarja z drugimi.

MELANHOLIK

Čustvene lastnosti:

Dobre lastnosti:

Rad ima glasbo in umetnost in ima bogate občutke za naravo. Premore veliko razumevanja do drugih. Je globok mislec. Izredno ceni estetiko.

Slabe lastnosti:

Zna biti zamorjen. Je velik pesimist, vedno vidi samo najslabše. Zelo si želi pozornosti – je mučenik. Je tudi depresiven, ponosen in hipohonder.

Odnosi do drugih:

Dobre lastnosti:

Je zanesljiv prijatelj in zelo požrtvovalen. Zelo pozoren je pri izbiri prijateljev. Nadgrajuje družinsko tradicijo. Ko z njim komuniciraš, te vedno posluša in odgovarja na tvoja vprašanja.

Slabe lastnosti:

Zelo je kritičen do nepopolnosti drugih. Teži k popolnosti in vse primerja s seboj. Veliko se ukvarja s tistim, kar drugi mislijo, rad pa tudi dvomi v druge ljudi. Lahko se tudi zgodi, da začne sovražiti, če je dlje časa z nekom v sporu. Dostikrat je prizadet s strani drugih. Nevoščljiv je, trmast in maščevalen. Ne mara tistih, ki se ne strinjajo z njim.

Služba in druge aktivnosti:**Dobre lastnosti:**

Močno teži k perfekcionizmu; zelo rad ima delo, pri katerem mora biti zelo natančen. Je tudi zelo samodiscipliniran. Konča tisto, kar začne. Idealen je za kreativno in intelektualno delo. Pogosto je zelo nadarjen in nagnjen k genialnosti.

Slabe lastnosti:

Je neodločen. Bolj obvlada teorijo kot prakso. Zlahka se utruji. Vedno odlašča, preden se odloči za neko novo stvar. Preveč analizira in to mu vzame pogum.

SANGVINIK**Čustvene značilnosti:****Dobre lastnosti:**

Je prijazen in živahen. Ima moč privlačnosti. Zelo je zgovoren, nikoli mu ne zmanjka besed. Brezskrben je, nikoli ne misli na prihodnost ali preteklost. Izreden je pri pripovedovanju zgodb in dogodkov. Živi v sedanjosti. Ljudje se od njega nalezejo zgovornosti. Premore izredno sposobnost uživanja življenja.

Slabe lastnosti:

Z lahkoto se razjoka; je čustveno nestabilen. Spontano se razjezi. Primanjkuje mu samokontrole. Odloča se na podlagi čustev. Zelo je naiven in otročji.

Odnosi do drugih:**Dobre lastnosti:**

Ni mu težko vzpostaviti prijateljskih odnosov. Je vesel in pripravljen na kompromise. Prvi prosi za odpuščanje. Mehak je in nežen. Iskren pri pogovoru. Svoje občutke deli z drugimi.

Slabe lastnosti:

Je preveč nepazljiv. Išče zaupanje in odobravanje. Uživa v prijateljstvu, dokler traja, potem pa ga pozabi. Išče izgovore za neodgovornost in neurejenost. Pogosto govori o sebi. Pozablja na obljube in obveznosti.

Delo in druge aktivnosti:

Dobre lastnosti:

Vedno naredi dober prvi vtis. Ne dolgočasi se, ker živi v sedanosti. Pripravljen je pomagati pomoči potrebnim. Ni se mu težko vključiti v nove projekte. Iz njega veje entuziazem.

Slabe lastnosti:

Je neorganiziran, netočen, vedno zamuja in je nediscipliniran. Zgublja čas z govorjenjem, ko je treba delati. Ima veliko nedokončanih projektov. Pogosto je nezbran. Primanjkuje mu ciljev.

(Vir:<http://www.motosvet.com/tabla/topic/13243-sangvinikkolerikmelanholik-in-flegmatik/>)

Dobro je, da znamo čim hitreje presoditi sogovornikove značajske lastnosti. Tako lahko že od samega začetka vodimo poslovni razgovor tako, da bomo dosegli čim boljše rezultate z uporabo tehnik, ki so najprimernejše za komunikacijo z osebo, s katero komuniciramo.

5.2 PRODAJNI RAZGOVOR

Prodajni razgovor je specializirana oblika poslovnega razgovora, ki je vnaprej skrbno pripravljena in izvedena z namenom doseganja zastavljenih ciljev – prodaje naših storitev ali izdelkov.

Model prodajnega razgovora obsega 5 stopenj:

Pristop:

- vstopimo v odjemalčev svet,
- premagujemo prve ovire (nezainteresiranost, nezaupljivost),
- obljubljam in opozarjamo na potrebe odjemalca (opis prednosti in koristi izdelka za odjemalca),
- nastavimo »vabo« (zbudimo radovednost, ponudimo ugodnost, zaslužek, korist, dobiček, predstavimo izdelek na zanimiv, čustven, dramatičen način).

Informiranje:

- odjemalcu podamo še več informacij o izdelku/storitvi – pomagamo mu, da sam izbere in kupi našo storitev ali izdelek (vživimo se v odjemalca, aktivno poslušamo, sprašujemo ga itd.)

Predlog odločitve:

- predstavimo izdelek/storitev (kaj je, kaj dela, kaj lahko naredi),
- poudarimo prednosti izdelka/storitve (kako lahko le-ta izpolni potrebe odjemalca),
- naredimo izračune vrednosti izdelka/storitve,
- poudarimo A-teste in homologacije, če jih naši izdelki imajo,
- poudarimo jamstva v zvezi z našo storitvijo oz. izdelkom.

Prestrežanje ugovorov:

V tej fazi prestrežamo odjemalčeve ugovore in ga prepričamo, da ni razloga za skrb.

Rečemo lahko: »Razumem vaš dvom, vendar smo ugotovili, da ...« in odgovorimo na ugovor.

Lahko pa zbrano poslušamo, tehtamo, predvidevamo in nato povzamemo: »Vprašanje je torej ...« ter dodamo »Prav to pa je razlog, da ...« in s tem zavrnamo ugovor.

Sklenitev posla:

V tej fazi pripravimo odjemalca, da lahko sprejme naše dokaze o tem, da so njegovi ugovori in strahovi glede naših izdelkov/storitev neutemeljeni, pri tem pa vseeno ohrani svoj ugled.

Dodamo še sklepna zagotovila (dodatne reference, statistiko uspešnosti, ponudimo brezplačno poskusno rabo, garancijo itd).

Najbolje je, da imamo dokumentacijo za sklenitev posla že pripravljeno in da odjemalec takoj podpiše pogodbo, da se ne bi premislil zaradi raznih tujih, zunanjih vplivov (Možina idr., 2004, str. 192).

5.3 TEHNIKE PREPRIČLJIVEGA (ASERTIVNEGA) POSLOVNEGA RAZGOVORA

Poslovno komuniciranje je ciljno usmerjeno, zato je zelo pomembno, da smo kar se da prepričljivi v naši komunikaciji, da resnično dosežemo zastavljene cilje.

Tehnika, s katero najlaže dosežemo prepričljivost komuniciranja, se imenuje asertivna tehnika komuniciranja.

Z asertivnostjo opisujemo način ravnanja z ljudmi, ki udejanjanje lastnih ciljev vodi na odprt in pošten način (Fritchie, 1988, str. 18).

Pri asertivnosti se zavedamo, da imamo mi svoje potrebe in pravice, ravno tako pa jih imajo tudi drugi. Razmišljamo v smeri Jaz sem OK in tudi ti si OK, medtem ko npr. pri agresivnem vedenju prevladuje miselnost Jaz sem OK, ti pa nisi OK.

Prepričljivost v komunikaciji dosežemo v treh stopnjah:

- zagotovimo, da sogovornik razume naše sporočilo,
- prejemnika sporočila spodbudimo, da spremeni svoja stališča in vedenja,
- nato pa našega sogovornika usmerimo v doseganje cilja, ki smo si ga pred začetkom komunikacije zastavili.

Poznamo 3 osnovne korake asertivnosti:

- Aktivno poslušamo sogovornika in mu pokažemo, da slišimo in razumemo, kaj nam govori:

»Razumem, da ...«
- Povemo, kaj o tem mislimo in kaj ob tem občutimo:

»Vendar jaz mislim ...«
- Povemo, kaj želimo, da se zgodi:

»Zato predlagam ...«

(Možina idr., 2004, str. 425)

Dokazano je, da z asertivnimi tehnikami lažje in v večji meri dosežemo zastavljene cilje in hkrati ohranjamo dobro mnenje o sebi in drugih.

6 POSLOVNI BONTON

Z bontonom (lepim, olikanim vedenjem) mislimo na trenutno družbeno sprejemljivo vedenje, ki ga določajo etične in moralne norme časa in prostora, v katerih živimo. Poslovni bonton pa so posebna pravila igre, ki so namenjena poslovnim ljudem.

Za bonton na splošno velja, da naj bo naše vedenje tako, da drugim ne bo škodovalo, jim vzbujalo občutka krivde, in da bo to naše vedenje veljalo za pošteno (Košnik, 2007, str. 9–11).

Pozdravljanje:

V poslovnem svetu je prvo pravilo pri pozdravljanju, da podrejeni pozdravi nadrejenega, ne glede na spol. Med ljudmi na isti hierarhični lestvici pa velja, da mlajša oseba pozdravi starejšo, ne glede na spol, in da moški prvi pozdravi žensko. Zaposleni vedno prvi pozdravijo stranke. Oseba, ki vstopa v prostor, pozdravi prva. Če pa vstopimo v prostor z zamudo, kjer že poteka sestanek večjega števila udeležencev, ne pozdravljamo glasno in se ne opravičujemo, pač pa samo z govoricco telesa nakažemo, da nam je žal za zamudo in se čim bolj neopazno in nemoteče za ostale udeležence usedemo na najbližje prosto mesto. Če je na sestanku manjše število udeležencev, je prav, da na kratko pojasnimo zamudo in se opravičimo (Košnik, 2007, str. 19).

Na prijazen pozdrav smo vedno dolžni odgovoriti s pozdravom. V poslovnem svetu pozdravljamo z »dobro jutro«, »dober dan«, »dober večer« in »pozdravljeni«. Bolj sproščeno se lahko pozdravimo le z redkimi sodelavci na isti hierarhični lestvici, s katerimi smo si zelo blizu in se z njimi družimo tudi izven delovnega okolja.

Predstavljanje:

Pri predstavljanju velja, da vedno predstavimo prišleka navzočim, nižjega po poziciji višjemu, mlajšo osebo starejši, moškega ženski in neznano osebo znancem.

V poslovnem svetu vedno predstavimo podrejene nadrejenim; spol in starost zanemarimo.

Svoje sodelavce predstavimo tujim poslovnim partnerjem in strankam, novega sodelavca predstavimo drugim sodelavcem.

Če se znajdemo v situaciji, da se moramo predstaviti sami, se predstavimo najprej z imenom in nato s priimkom; oboje povemo primerno glasno in razločno (Košnik, 2007, str. 102).

Rokovanje:

Rokovanje je najsplošnejša oblika pozdrava in pomeni znak soglasja, dobro sklenjenega posla ali slovesa.

Roko vedno prvi ponudi tisti, ki je v družbeni razvrstitvi na višjem položaju. Ženska ponudi roko moškemu in starejša oseba mlajši osebi.

Ponujeno roko stisnemo, zmerno in ne predolgo, vendar trdno, da dajemo občutek zanesljivosti. Stisk naj traja le nekaj sekund in pri tem gledamo človeka v oči.

Tikanje in vikanje:

Tudi pri vikanju velja, da nadrejenost, ženski spol in starost predstavljajo prednost. Ženska predlaga tikanje moškemu, starejša oseba mlajši in nadrejena oseba podrejeni.

V manjših podjetjih se velikokrat zgodi, da se vsi med seboj tikajo. Tudi v takem primeru je zaželeno, da se te iste osebe med seboj vikajo, kadar pride do pomembnega sestanka s tujimi poslovnimi partnerji. S tem svoji ekipi, s šefom na čelu, dvignejo ugled v očeh tujih poslovnih partnerjev (Košnik, 2007 str. 103).

Naslavljanje:

Po bontonu je vsaka ženska gospa od polnoletnosti dalje, razen če izrazi željo, da jo naslavljamo z gospodično. Moške v poslovnem svetu ponavadi naslavljamo z gospodi, tudi če so mlajši.

Osebam z akademskimi nazivi pred ime postavimo še naziv, na primer »doktor Janez Novak« ali »profesor doktor Janez Novak«. Uporaba višjih akademskih nazivov je obvezna (magister, doktor), ostalih nazivov pa praviloma ne uporabljamo več (inženir, diplomirani ekonomist ...). Vedno uporabimo samo en naziv, in sicer najvišjega.

Pri ženskih nazivih vedno uporabljamo žensko obliko, če obstaja; ženskega priimka ne sklanjamo (Košnik, 2007, str. 103).

Razporejanje za mizo na sestanku:

V poslovnem svetu velja pravilo, da sedi na sredini glavni direktor oz. najvišji po rangu, desno od njega drugi po rangu in na levi strani tretji po rangu. Gost naj se usede prvi. Usedemo se na mesto, ki nam je določeno. V poslovnem svetu šteje samo funkcija, ki jo imamo v podjetju, ne pa starost in spol.

Gost sedi vedno nasproti okna, vratom kaže hrbet. Gostitelj pa sedi nasproti vrat.

Moški in ženske v poslovnem svetu:

Pri vstopanju v stavbo moški odpre vrata in ženska vstopi prva. Če so vrata težka, jih moški odrine, vstopi prvi in jih zadrži, da gre ženska lahko mimo.

Pri vstopanju v gostinski lokal moški pridrži vrata ženski, nato vstopi moški.

Ko se vrata dvigala odprejo, stopi moški proti vhodu in se postavi pred fotocelico, da se vrata ne bi predčasno zaprla. Nato lahko ženska nemoteno vstopi v dvigalo prva. Ob izstopanju iz dvigala gre lahko ženska naprej.

Kadar hodimo po cesti v dvoje, stopa moški po levi strani, ženska pa po desni.



Slika 5: Poslovni bonton
(Vir: *elefmagazin.com*)

7 INTERNO IN EKSTERNO KOMUNICIRANJE V NOVI LJUBLJANSKI BANKI

7.1 INTERNO KOMUNICIRANJE

Nova Ljubljanska banka izdaja vrsto publikacij, namenjenih izključno zaposlenim v NLB. Številne publikacije z zanimivimi in koristnimi informacijami so v tiskani obliki zaradi visoke cene dostopne v omejenem obsegu, medtem ko so preko NLB-neta informacije dostopne vsem zaposlenim.

Publikacije, namenjene internemu komuniciranju v NLB, so:

Mozaik (interni časopis)

Namenjen je vsem zaposlenim v NLB. Njegov glavni namen je obveščanje zaposlenih o poslovanju, zastavljenih ciljih in strategijah, seznanjanje z aktualnimi novimi projekti in storitvami ter prispevati k izboljšanju vzdušja med zaposlenimi.

Kadrovski barometer (interni časopis)

Izhaja mesečno oz. po potrebi. Z njim sektor za kadrovske posle seznanja o pogojih izobraževanja, o prostih delovnih mestih, o akciji spremljanja delovne uspešnosti itd.

Terminski načrt izobraževanja

Izhaja štirikrat letno, in sicer v marcu, juniju, septembru in decembru. Njegov namen je seznanjanje delavcev s ponudbo izobraževalnih programov, ki jih za naslednje tromesečje pripravlja sektor za kadrovske posle – oddelek za razvoj in izobraževanje kadrov.

Seveda pa interno komuniciranje v Novi Ljubljanski banki vsakodnevno poteka tudi v elektronski obliki, preko intraneta in e-pošte, ki je na voljo vsem zaposlenim. Preko elektronske pošte delavci vsakodnevno dobivajo številne okrožnice, ki se tičejo dela, postopkov poslovanja, raznih sprememb v poslovanju, pomembnih obvestil itd. Poleg tega potekajo na ravni posameznih oddelkov tudi sestanki, na katerih se delavci skupaj z nadrejenimi pogovarjajo o najboljših rešitvah glede morebitnih težav v zvezi z našim delom. Prav tako nadrejeni tudi sproti obveščajo o novostih, spremembah in dopolnitvah glede poslovanja. Na sestankih zaposleni predlagajo morebitne izboljšave ali rešitve.

7.2 EKSTERNO KOMUNICIRANJE

Publikacije v Novi Ljubljanski banki, ki so namenjene eksternemu komuniciranju, pa so:

NLB Poslovni kažipot

V njem se nahajajo različne informacije za podjetnike, predstavljena je ponudba NLB in NLB Skupine ter slovenska podjetja, s katerimi NLB Skupina sodeluje. Z njim se bralce obvešča o novostih v bančništvu in financah ter seznanja s poslovanjem banke in NLB Skupine. Strankam ponujamo ažurne in uporabne informacije in na tak način krepimo poslovna partnerstva.

Letno poročilo

Seznanja ciljno javnost o rezultatih poslovanja ter poslanstvom in vizijo delniške družbe. Poročilo vsebuje mnoge informacije, ki jih lahko koristno uporabljamo pri svojem delu.

Poročilo je namenjeno predvsem zunanji javnosti tako doma kot v tujini. Omenjeno reprezentančno gradivo lahko pošljemo svojim dobrim poslovnim partnerjem in najboljšim komitentom ter tistim, s katerimi želimo vzpostaviti sodelovanje.

Poleg omenjenih publikacij služijo namenu eksterne komunikacije še:

- letaki in razne zgibanke, ki so v poslovalnici banke postavljene na vidno mesto ali jih banka pošlje (potencialnim) strankam na dom,
- komuniciranje s strankami preko telefona,
- oglaševanje bančnih storitev v medijih,
- komuniciranje službe za odnose z javnostmi (razne uradne izjave za javnost s strani omenjene službe),
- objave na internetnih straneh Nove Ljubljanske banke (zelo uporaben je program za informativni izračun kredita ali depozita, s katerim si stranke same informativno izračunajo višino obroka kredita in obresti ali višino depozita z obrestmi po poteku vezave).

8 PRIMERJAVA KOMUNIKACIJE V VEČJI IN MANJŠI POSLOVALNICI

Komuniciranje s strankami moramo prilagajati njim samim.

V večjih krajih se ponavadi nahajajo tudi večje poslovalnice, v katere zahajajo stranke z drugačnimi zahtevami, navadami in pričakovanji kot v manjših krajih oz. manjših poslovalnicah.

Iz tega sklepamo, da moramo naš način oz. nivo komuniciranja prilagajati delovnemu mestu zaposlitve.

8.1 KOMUNICIRANJE V MANJŠI POSLOVALNICI

Manjše poslovalnice se, kot smo že omenili, ponavadi nahajajo v manjših krajih ali vaseh. Vanje zahajajo ljudje (stranke) z nekoliko drugačnimi pričakovanji, željami in navadami kot v večjih mestih. Opazili smo, da v manjši poslovalnici večini strank bolj ustreza nekoliko bolj sproščen in domač nivo komuniciranja. Starejšim osebam veliko pomeni, če jih povprašamo po zdravju, mlajši pa cenijo, če se pozanimamo o njihovih družinskih članih (npr. kako se počutijo otroci v vrtcu, kako jim gre v šoli itd.). Vsekakor pa je potrebno biti pri takih neformalnih pogovorih diskreten.

V manjši poslovalnici stranke nekoliko bolj cenijo, če naše komuniciranje z njimi vsebuje več osebne note in domačnosti. Včasih celo ne opazijo, da nam morda manjka nekaj strokovnega znanja o zadevi, ki je trenutno predmet pogovora. Zelo hitro pa opazijo, če jih »pozabimo« pozdraviti ali če smo skopi z nasmehom. Iz navedenega sledi, da so naše vedenje, naše geste, naš ton glasu in nasploh vsa nebesedna komunikacija preprostim ljudem (strankam) zelo pomembna. Upamo si trditi, da celo bolj kot to, da znamo npr. na pamet izstreliti obrestne mere ali kake druge informacije. V manjši poslovalnici nam bodo načeloma stranke štele v dobro, če bomo v primeru, da ne vemo odgovora na njihovo vprašanje, obljubili, da se bomo pozanimali o zadevi in jih poklicali v roku nekaj dni. Ne zdi se jim nujno potrebno, da smo vsevedni, pač pa da smo prijazni in pripravljeni pomagati pri reševanju njihovih dilem, vprašanj, (finančnih) težav itd.

Tudi v manjših poslovalnicah (v manjših krajih) bi morali pri pogovoru s strankami praviloma paziti na rabo slovenskega knjižnega (poslovnega) jezika, vendar se v praksi tega držimo nekoliko bolj »ohlapno« kot v večjih mestih oz. večjih poslovalnicah. Včasih nam uide kakšna bolj domača beseda, vendar velika večina strank tega niti ne opazi, ker je to tudi njihov način izražanja. Poleg tega pa komuniciranje s strankami lažje poteka z odtentkom osebne note oz. če se ne čisto stoddotno držimo pravilne rabe slovenskega knjižnega jezika.

V manjših krajih zahajajo v poslovalnico večinoma ljudje iz bližnje okolice, zato uslužbenci dobro poznajo približno 30 % vseh strank, večino strank pa poznajo vsaj na videz. Obstajajo pa tako dobre kot slabe plati omenjenega dejstva.

Vedno je dobro čim bolje poznati stranke ali poslovne partnerje, saj tako lažje presodimo, v kolikšni meri lahko zaupamo ljudem, s katerimi poslovno sodelujemo. Pomembno je tudi poznati njihovo finančno stanje, njihove zmožnosti, želje in potrebe. Vse to je lažje poznati pri »sokrajanih«, kot pa pri povsem tujih ljudeh (strankah).

Pri blagajniškem poslovanju se tudi zgodi (na srečo bolj poredko), da ob zaključku blagajne ugotovimo blagajniški višek ali primanjkljaj. Če ugotovimo, pri kateri stranki smo se zmotili, jo pokličemo po telefonu, se predstavimo, razložimo situacijo, se opravičimo za napako in se dogovorimo, kako bomo napako popravili. V taki situaciji je veliko lažje poklicati stranko, če jo vsaj na videz poznamo; seveda ob predpostavki, da imamo z njo dobre odnose. In to je še razlog več, da se pri svojem delu resnično potrudimo čim bolj zadovoljiti potrebe stranke ter da smo v pogovoru z njo vedno tudi vljudni in prijazni. Če bomo neprijazni in pikri, se nam kaj lahko zgodi, da bomo zaman prosili stranko, naj nam vrne denar, ki smo ji ga npr. pomotoma izplačali v previsokem znesku.

Težave pa nastopijo, kadar moramo kljub temu da osebo poznamo, zadostiti določenim pravilom poslovanja. Tako se na primer pogosto dogaja, da je stranka (»sokrajan«) užaljen, ko ga prosim za osebni dokument. Neredko se zgodi tudi, da želijo možje, žene, otroci ali vnuki dvigniti denar z računov, na katerih niso pooblaščen, z izgovorom, da mož, žena, mama, oče, babica ali dedek ne morejo priti v banko, ker so bolni, težko hodijo itd. V takih in podobnih primerih se moramo seveda kljub poznanstvu s stranko držati pravil in stranki na razumljiv način prijazno pojasniti, da določenih pravil ne smemo kršiti.

V poslovalnicah, kjer se bančniki in stranke večinoma poznamo, se velikokrat zgodi tudi, da stranka na dolgo in široko razlaga o svojih osebnih težavah ali pa nam pripoveduje kakšno zabavno zgodbo. Vse lepo in prav, če za njo v vrsti ni nikogar drugega oz. če mi trenutno nimamo nujnega dela. V nasprotnem primeru moramo tako stranko prijazno prekiniti, kar včasih ni lahko. Vendar ne smemo dopustiti, da ostale stranke čakajo v vrsti zato, ker bi se nekdo rad pogovarjal in mogoče doma nima nikogar, ki bi ga poslušal.

8.2 KOMUNICIRANJE V VEČJI POSLOVALNICI

V večjih bančnih poslovalnici celotna komunikacija poteka nekoliko drugače. Nivo komuniciranja je precej bolj uraden kot v manjši poslovalnici.

Pravila glede komuniciranja z nadrejenimi in s strankami so strožja. Dosledno se uporablja slovenski knjižni jezik. Nadrejene se vika in vedno se skrbno izbirajo besede v komunikaciji tako z njimi kot tudi s strankami.

Redko se s strankami izmenja iskren nasmeh ali se pošali, da bi se ustvarilo prijetnejše vzdušje. Večina strank je manj prijaznih in manj potrpežljivih kot v manjši poslovalnici (v manjšem kraju). Med strankami je veliko poslovnežev; v banko prihajajo s poslovnimi kovčki v rokah in odsotnim pogledom. Verjetno so z mislimi že na naslednjem pomembnem sestanku. Redko se zgodi, da uslužbenci v pogovor s stranko vključijo delček osebne note. Zdi se, da bi večina strank to zamerila.

Mislimo, da »mestne« stranke od bančnih uslužbencev pričakujejo veliko več strokovnega znanja in hitrosti pri izvajanju poslov ter manj domačnosti in osebne note v komuniciranju kot v manjši poslovalnici (v manjšem kraju). Po njihovem mnenju bi morali biti bančni uslužbenci absolutno nezmotljivi, vsevedni, hitri in samo njim na razpolago.

Po drugi strani pa stranke v večji poslovalnici ne pričakujejo, da se bančni uslužbenci npr. zanimajo za zdravje njihovih družinskih članov.

Večina strank v večji poslovalnici je jasno kazala nepotrpežljivost do strank, ki so bile v vrsti pred njimi in so (po njihovem mnenju) porabile preveč dragocenega časa bančnega uslužbenca; ko pa so bili na vrsti oni sami, se niso ravno trudili čimhitreje opraviti svoje bančne posle in tako omogočili naslednjim strankam krajše čakanje v vrsti.

Če primerjamo komunikacijo s strankami v manjši poslovalnici z načinom komuniciranja v večji poslovalnici, se zdi, da so uslužbenci v večji poslovalnici kot nekakšni roboti – prepričani, da morajo vedeti vse podatke na pamet, se do potankosti držati vseh pravil in da bi izgubili službo, če bi stranko npr. povprašali po zdravju družine.

Ker pa se tako strankam kot uslužbencem v večji poslovalnici zdi edino pravilno, da se dosledno držijo pravil glede poslovanja, je skoraj nemogoče, da bi stranke zamerile, če bi tekom poslovnega razgovora zaradi izvedbe določenih poslovnih postopkov stranko prosili za osebni dokument. Tamkajšnjim strankam je tudi povsem jasno, da mož ne more dvigniti denarja z ženinega računa, če na tem računu ni pooblaščen, ipd. Zelo redko se tudi zgodi, da bi stranka začela razlagati svoje osebne težave.

Poudariti moramo, da se opisani načini komuniciranja nanašajo na delovno mesto komercialista – blagajnika. To je v banki t. i. »hitra cona poslovanja«, kjer naj bi potekala množična obdelava strank.

Precej drugače poteka postrežba strank na t. i. osebnem svetovanju, kjer se osebni bančniki – svetovalci veliko bolj posvetijo posameznim strankam. Tako v večjih kot tudi v manjših poslovalnicah se na tem delovnem mestu uporablja način komuniciranja, pri katerem se v poslovni razgovor s stranko vnese precejšnje mero osebne note.

8.3 BISTVENE RAZLIKE V NAČINU KOMUNICIRANJA MED MANJŠO IN VEČJO POSLOVALNICO

Na podlagi naših izkušenj pri komuniciranju s strankami v večji poslovalnici, ki se nahaja sredi večjega mesta, in v manjši poslovalnici, ki se nahaja v manjšem kraju, ugotavljamo naslednje razlike med obema poslovalnicama:

- Komunikacija v večji (mestni) poslovalnici poteka na višjem nivoju (raba slovenskega knjižnega jezika, dosledno vikanje nadrejenih, pri komuniciranju s strankami se lahko uporablja več strokovnih izrazov, ki se nanašajo na bančne posle, kot v manjši poslovalnici.
- V manjši poslovalnici se uporablja več nebesedne komunikacije oz. govornice telesa iz dveh razlogov:

1) Komunikacija s strankami je v manjši poslovalnici bolj sproščena, manj uradna, kar v večji meri spodbudi uporabo kretenj in obrazne mimike, pa tudi iskreni nasmehi so pogostejši tako pri strankah kot pri uslužbencih.

2) Preprostejšim ljudem (strankam) več pomeni izražanje prijaznosti in dobrodošlice z nebesedno komunikacijo (nasmeh, geste rok, ton glasu), medtem ko so ljudje z višjo stopnjo izobrazbe in visoko samopodobo bolj pozorni na vsebino povedanega oz. na besedno komunikacijo. Menim, da je vzrok za omenjene razlike to, da preprostejši ljudje z nekoliko nižjo samopodobo ali stopnjo samozavesti čutijo večjo potrebo po sprejetju s strani banke kot institucije oz. nas bančnikov, ki zastopamo to ustanovo. Veliko ljudi namreč enači svojo vrednost s stopnjo izobrazbe in položajem na delovnem mestu. Opažamo, da je večina strank v naši manjši poslovalnici nekoliko negotovih vase in jim resnično zelo veliko pomeni prijazen nasmeh, pozdrav, pomoč pri izpolnjevanju raznih obrazcev in naše zagotovilo, da se bomo po najboljših močeh potrudili ustreči njihovim potrebam in željam.

Nasprotno pa v večjih poslovalnicah stranke, ki so v večini bolj izobražene in imajo visoko samopodobo, ne razmišljajo o tem, ali bodo sprejete s strani banke kot institucije. Prepričane so, da jim pripada ne samo dobra, temveč odlična postrežba in izvedba zelenih storitev s strani bančnih uslužbencev. Te stranke so ponavadi nekoliko manj prijazne kot stranke iz manjših krajev. Od zaposlenih pričakujejo visoko stopnjo strokovnega znanja in zadržano vljudnost ter visok nivo komunikacije. Zdi se, da govorce telesa skoraj ne opazijo. Prepričana sem, da gestikuliranje ali kakršnakoli domačnost s strani bančnih uslužbencev pri njih ne bi naletela na pozitiven odziv.

- V manjši poslovalnici, kjer se večino strank pozna vsaj na videz (ko vstopi v banko se npr. točno ve, da je njeno ime Marija Novak) ali celo osebno, se včasih ne drži stoddostno vseh pravil, ki se tičejo identifikacije stranke. Nesmiselno se npr. zdi, da bi na blagajni od stranke zahtevali osebni dokument, če hodi na okence že petnajst let in točno vemo, da je oseba pred nami Marija Novak, ki živi na tej in tej ulici. Seveda pa je za sklenitev določenih poslov tudi od poznanih strank potrebno zahtevati osebni dokument, davčno številko itd.

Do omenjenih zaključkov smo prišli z metodo opazovanja strank v manjši poslovalnici. Za pridobitev rezultatov glede strank v večji poslovalnici (v večjem mestu) smo si pomagali z intervjujem uslužbenke, ki še vedno dela v omenjeni poslovalnici, v veliki meri pa smo upoštevali pretekle izkušnje. Za omenjeno večjo poslovalnico smo prikazali samo oceno (približek), izraženo v odstotkih, medtem ko smo za manjšo poslovalnico lahko prikazali točne rezultate, pridobljene s pomočjo vzorca stotih naših strank.

Opazovali smo reakcije strank na šest različnih situacij, ki smo si jih sami izmislili in tudi »zaigrali« z namenom pridobiti čim bolj točne odgovore na vprašanja, ki smo si jih zastavili v nalogi. Odgovore in opažanja smo si beležili sproti.



Slika 6: Odnos bančnik–stranka
(Vir: mojevro.finance.si)

9 ANALIZA OPAŽANJ

Primer št. 1: Najprej smo želeli ugotoviti, koliko strankam pomeni prvi stik z bančnim uslužbencem (pozdrav, nasmeh itd.) in kako stranke odreagirajo na različno obnašanje s strani bančnika.

Želeli smo tudi proučiti, kako pomembna je nebesedna komunikacija (govorica telesa) v primerjavi z besedno.

Preizkus št. 1: Stranke, ki so prišle na naše okence, smo prijazno pozdravili in se jim nasmehnili.

Ugotovitve:

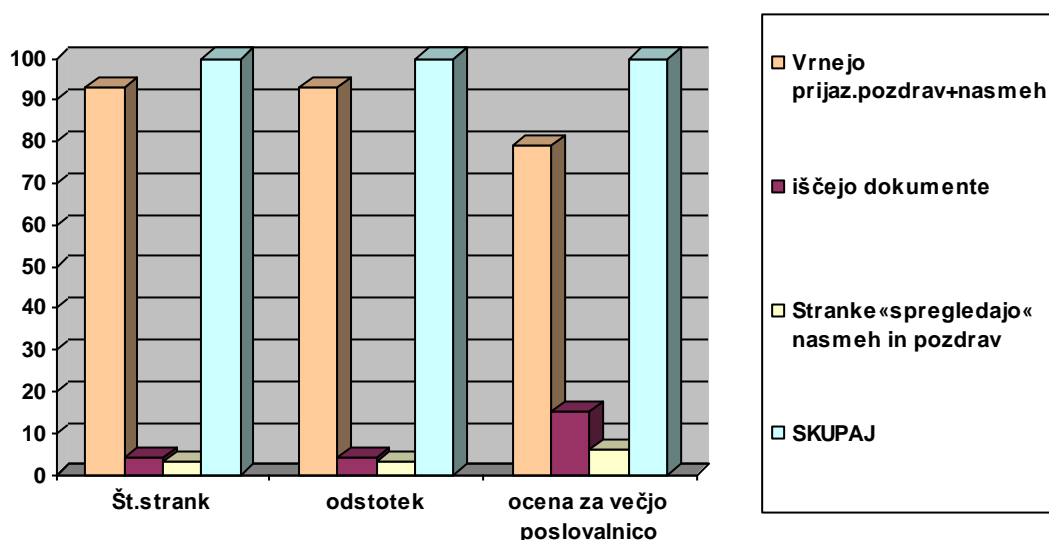
Od 100 strank jih je kar 93 vrnilo prijazen nasmeh in pozdrav. Štiri stranke so v času prihoda na bančno okence brskale po torbici in iskale dokumente in verjetno zaradi tega niso utegnile odgovoriti s pozdravom ali nasmehom. Tri stranke so, po naši oceni, prišle do okenca izredno zamišljene ali slabe volje in so naš pozdrav in nasmeh enostavno »spregledale«.

Ocena iste situacije za večjo poslovalnico:

Manjši odstotek strank vrne prijazen pozdrav in nasmeh. Več strank raztreseno išče dokumente v času prihoda na bančno okence in ne opazi obnašanja bančnika. Ravno tako tudi več strank spregleda prijazen pozdrav in nasmeh.

Reakcije na prijazen pozdrav in nasmeh	število	delež (v %)	ocena za večjo poslovalnico (v %)
vrnejo prijazen pozdrav in nasmeh	93	93	79
iščejo dokumente	4	4	15
stranke »spregledajo« nasmeh in pozdrav	3	3	6
SKUPAJ	100	100	100

Tabela 1: Reakcije na prijazen pozdrav in nasmeh



Slika 7: Reakcije strank na prijazen pozdrav

Preizkus št. 2: Stranke, ki so prišle na okence, niso bile deležne pozdrava, pač pa prijaznega nasmeha. Pogled v oči in rahel nagib glave je dal vedeti, da jim je uslužbenec pripravljen pozorno prisluhniti.

Ugotovitve:

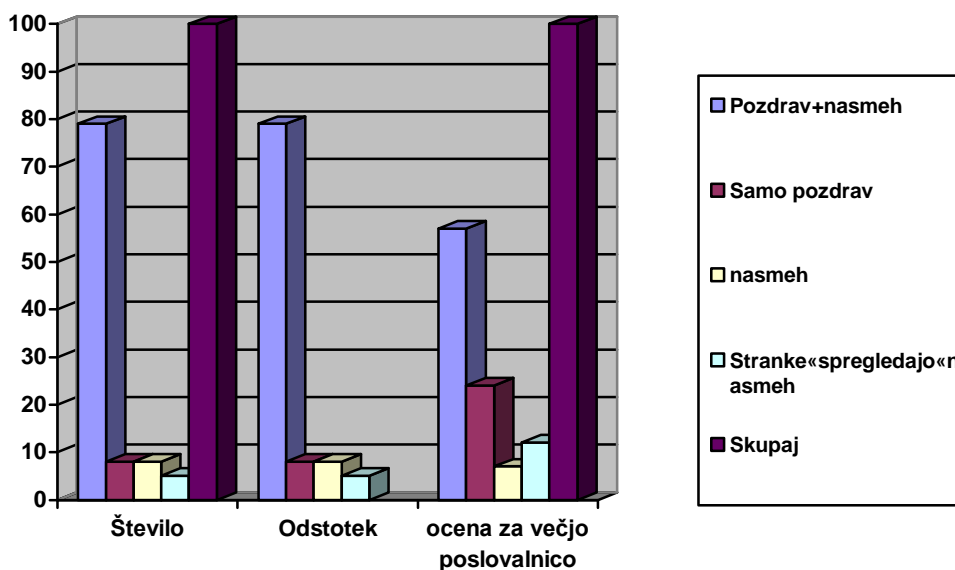
Reakcije strank so bile zelo podobne kot v prejšnjem preizkusu. Stranke očitno niso opazile, da jih pravzaprav nismo pozdravili z besedami, ker so bile pozorne na govorico telesa, le-ta pa jim je dala vedeti, da jim namenjamo vso svojo pozornost. Od 100 strank, nas je 87 strank pozdravilo kljub temu, da jih mi nismo. Poleg tega se nam je od teh 87 strank kar 79 strank še nasmehnilo. Od tistih 13 strank, ki nas niso pozdravile, pa se nam jih je 8 prijazno nasmehnilo in/ali pokimalo v pozdrav. Ostalih 5 strank je bilo zamišljenih, slabe volje ali pa so podobno kot v prejšnjem primeru iskale dokumente po torbici in niti niso iskale stika z očmi z nami.

Ocena za večjo poslovalnico:

Reakcije na nasmeh in pogled – brez pozdrava	število	delež (v %)	ocena za večjo poslovalnico (v %)
pozdrav + nasmeh	79	79	57
nasmeh	8	8	24
nasmeh	8	8	7
stranke »spregledajo« nasmeh	5	5	12
SKUPAJ	100		100

Tabela 2: Reakcije strank na nasmeh in pogled brez pozdrava

Manjši odstotek strank pozdravi bančnika in se mu nasmehne v situaciji, ko bančnik uporabi zgolj nebesedno komunikacijo. Predvidevamo, da stranke, ki zahajajo v večje poslovalnice (v večjih mestih), bolj opazijo besedno komunikacijo kot nebesedno. Ravno tako te stranke tudi same bolj uporabljajo besedno kot nebesedno komunikacijo, kar ima za posledico večji odstotek strank, ki bančnika samo pozdravijo – brez nasmeha in brez kakšne posebne obrazne mimike. Precej več teh istih strank spregleda nasmeh in prijazno mimiko bančnika kot v manjši poslovalnici.



Slika 8: Reakcije strank na nasmeh brez pozdrava

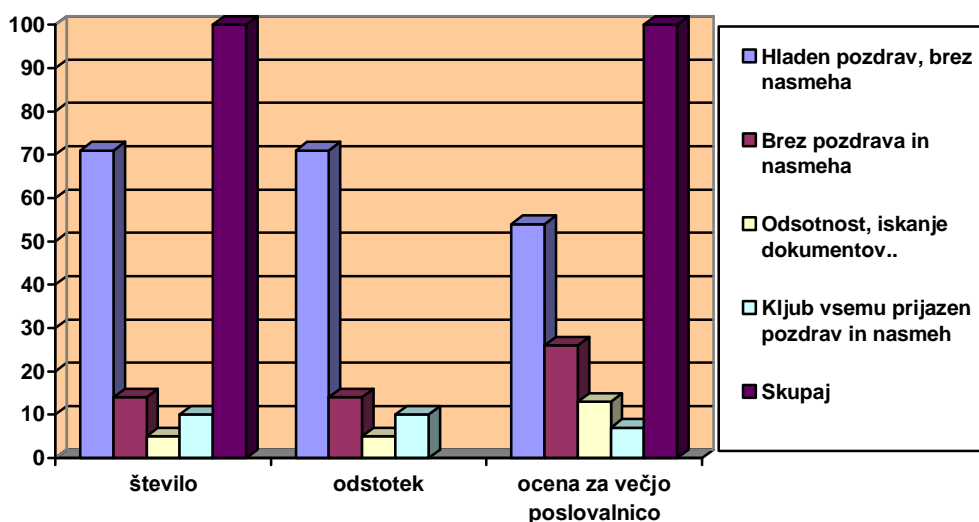
Preizkus št. 3: Stranke smo sicer pozdravili, vendar je bil ton glasu nevtralen, v njem ni bilo topline ali posebne prijaznosti. Tudi nasmeh ni bil prisoten, pogled pa je bil odsoten.

Ugotovitve:

Pri tem preizkusu se je zelo dobro videlo, kako velik pomen pri komunikaciji ima govorica telesa oz. nebesedna komunikacija. Opaziti je bilo, da strankam samo besedni pozdrav še zdaleč ni dovolj, če ga ne spremlja prijazen ton glasu, pozoren pogled v oči in prijazen nasmeh. Reakcije na naš »suhoparni« besedni pozdrav so bile sledeče:

Reakcije na suhoparen pozdrav	število	delež (v %)	ocena za večjo poslovalnico (v %)
hladen pozdrav, brez nasmeha	71	71	54
brez pozdrava in nasmeha	14	14	26
odsotnost, iskanje dokumentov	5	5	13
kljub vsemu prijazen pozdrav in nasmeh	10	10	7
SKUPAJ	100		100

Tabela 3: Reakcije strank na suhoparen pozdrav bančnika



Slika 9: Reakcije strank na suhoparen pozdrav bančnika

Kot vidimo, se je odstotek strank, ki so nas prijazno pozdravile in se nam nasmehnile, zmanjšal s 93 (v primeru, ko smo se jim tudi mi prijazno nasmehnili in jih pozdravili) na 10 odstotkov (v primeru, ko smo jih samo hladno oz. brezizrazno pozdravili)! Pozdrav, podoben našemu, pa nam je namenilo kar 71 odstotkov strank! Iz podatka je razvidno, da sta obnašanje in reakcije naših strank v veliki meri ogledalo nas samih – našega obnašanja in komunikacije. Zelo dobro pa je tudi razviden pomen nebesedne komunikacije oz. govorice telesa.

Ocena za večjo poslovalnico:

Precej večji je odstotek strank, ki na omenjeno situacijo reagirajo brez pozdrava in nasmeha. Ravno tako precej več strank odsotno išče dokumente v času, ko pridejo na okence, in zmanjša se odstotek strank, ki kljub vsemu prijazno pozdravijo bančnika.

Preizkus št. 4: Stranke, ki so prišle do našega okenca, niso bile deležne pozdrava niti prijaznega nasmeha, govorica telesa uslužbenca pa ni izražala nikakršne dobrodošlice ali zanimanja zanje. (Ta preizkus je bilo najtežje izvesti, ker se tako obnašanje v resnici zdi skrajno nedopustno in primitivno.)

Ugotovitve:

Reakcije strank so bile sledeče: 57 strank se je obnašalo podobno kot uslužbenec (brez nasmeha, pozdrava, prijaznega tona glasu itd.)! Suhoparno so navedle storitve, ki jih želijo opraviti, in se v najkrajšem možnem času odstranile z okenca, večinoma brez pozdrava.

28 strank je sicer pozdravilo, vendar je bil to brezizrazen, nič kaj prijazen pozdrav, brez nasmeha.

9 strank nas je kljub nemogočemu obnašanju uslužbenca precej prijazno pozdravilo (domnevamo da zato, ker pridejo pogosto na okence in so se spomnili, da smo ponavadi prijazni in vljudni).

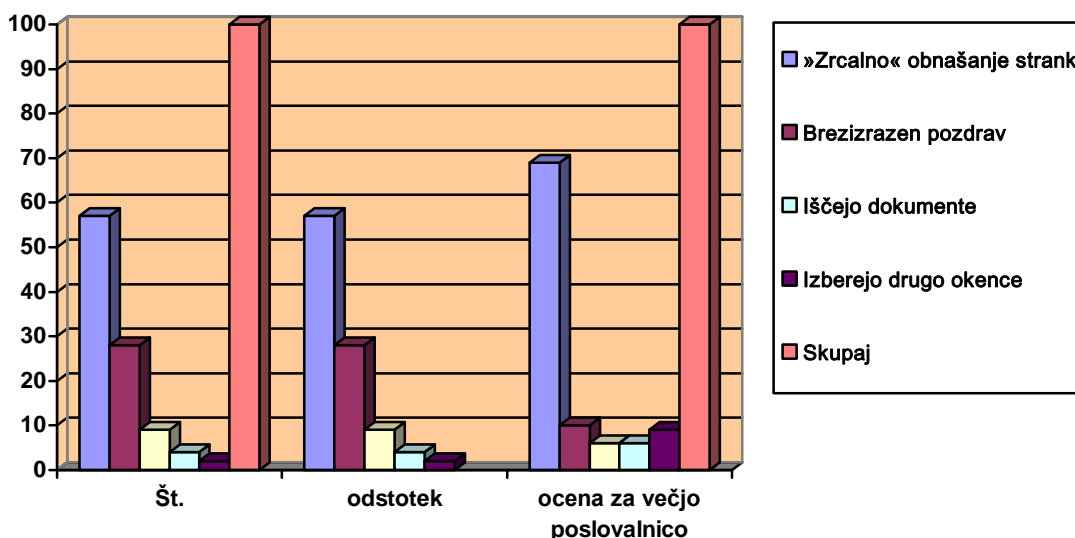
Podobno kot pri prejšnjih preizkusih so 4 stranke iskale dokumente in niso bile pozorne na obnašanje, 2 stranki pa sta se v zadnjem trenutku premislili in zavili do sosednjega okenca. (Kdo bi jima lahko zameril?!)

Ocena za večjo poslovalnico:

Zviša se odstotek strank, pri katerih zasledimo obnašanje podobno obnašanju bančnega uslužbenca. Pozdravi manj strank kot v manjši poslovalnici, več strank odsotno išče dokumente in več strank zaradi našega obnašanja izbere drugo okence. Predvidevamo, da se stranke v večji poslovalnici bolj zavedajo neprimerne obnašanja kot v manjši poslovalnici, in sicer zaradi povprečno višje izobrazbe in posledično višje stopnje samozavesti.

Reakcije na neprimerno obnašanje bančnika	število	delež (v %)	ocena za večjo poslovalnico (v %)
»zrcalno« obnašanje strank	57	57	69
brezizrazen pozdrav	28	28	10
prijazen pozdrav	9	9	6
iščejo dokumente	4	4	6
izberejo drugo okence	2	2	9
SKUPAJ	100	100	100

Tabela 4: Reakcije strank na neprimerno obnašanje bančnika



Slika 10: Reakcije strank na neprimerno obnašanje bančnika

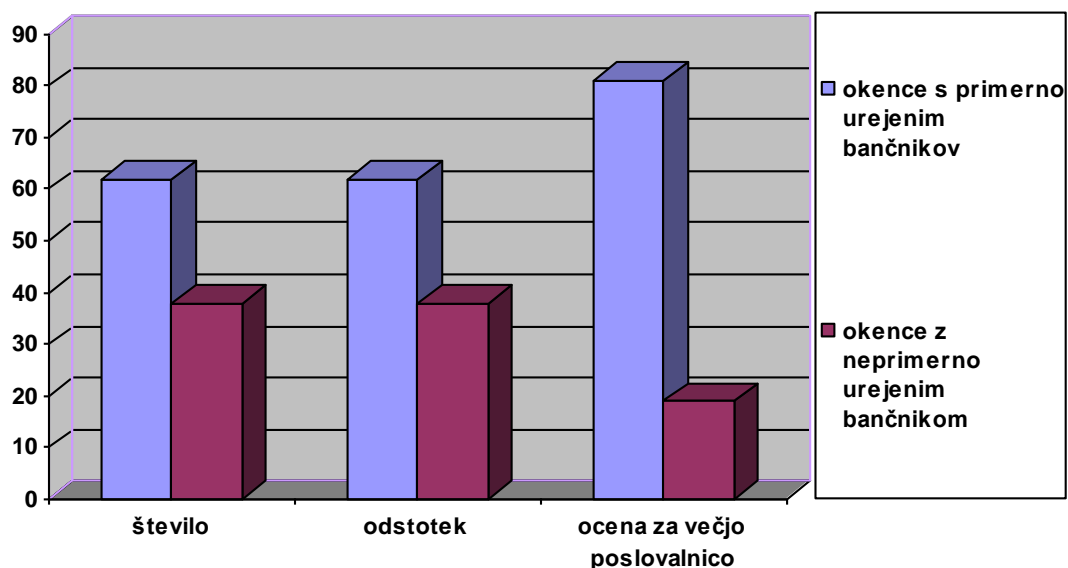
Preizkus št. 5: Stranka pride v banko in na voljo ima dve prosti bančni okenci, na katerih lahko opravi želeni posel. Na enem okencu sedi urejen bančni uslužbenec: njegova obleka, frizura in vse ostalo popolnoma ustreza pravilom poslovne urejenosti uslužbencev, ki delajo z ljudmi. Na drugem okencu sedi bančni uslužbenec, ki ni oblečen po pravilih poslovnega kodeksa o oblačenju in tudi sicer je nekoliko manj urejen kot njegov kolega. Obrazna mimika obeh kaže na njuno prijaznost in pripravljenost prisluhniti morebitnim strankam. Oba bančnika sta strankam približno enako poznana.

Ugotovitve:

V manjši poslovalnici se za urejenega bančnika odloči 62 odstotkov strank. V večji poslovalnici se ta odstotek zviša na presenetljivih 81 odstotkov! Še en dokaz, da se je v večji poslovalnici v večjem mestu še bolj potrebno držati pravil o poslovnem kodeksu oblačenja. Menimo, da je osebna urejenost absolutno nujna pri vseh uslužbencih, ki delajo z ljudmi, ne glede na to, v kateri enoti so zaposleni; je pa vendarle malce razlike glede pravil oblačenja. Naše izkušnje kažejo, da se v manjših krajih, tj. izven mest lažje oblečemo nekoliko manj uradno.

Vpliv osebne urejenosti bančnika	število	delež (v %)	ocena za večjo poslovalnico (v %)
okence s primerno urejenim bančnikom	62	62	81
okence z neprimerno urejenim bančnikom	38	38	19
SKUPAJ	100	100	100

Tabela 5: Vpliv osebne urejenosti bančnika na stranke



Slika 11: Reakcije strank na urejenost bančnega uslužbenca

Preizkus št. 6: Zanimalo nas je, kako na stranke in njihove poslovne odločitve vpliva, če jim bančnik zna dati občutek, da se še prav posebno zanima za njihove poslovne želje, odločitve in morebitne finančne težave. Gre za to, da moramo znati dati stranki občutek, da za nas ni samo številka, temveč smo se pripravljene osebno zavzeti zanjo oz. se potruditi, da bomo našli zanjo najboljšo možno rešitev.

V banki so zato pred leti uvedli t. i. osebno bančništvo, kjer osebni bančniki servisirajo stranke, ki imajo t. i. zlate osebne račune. To so stranke z nekoliko višjimi prihodki. Ker pa ima večina naših strank povprečne prihodke in praviloma niso upravičeni do osebne obravnave, se morajo vsi bančni uslužbenci, ki delamo s strankami, truditi pokazati veliko mero zanimanja za težave in želje naših strank.

Zanimalo nas je, kolikšen odstotek strank se bo odločil za določen bančni produkt, če jim ga ponudimo na suhoparen način, se pravi na način, ki jim da vedeti, da taisti produkt na isti način ponujamo kar vsepovprek, in kolikšen odstotek strank se bo odločil za isti produkt, če jim ga ponudimo na bolj osebni način, kot smo ga opisali na začetku tega primera.

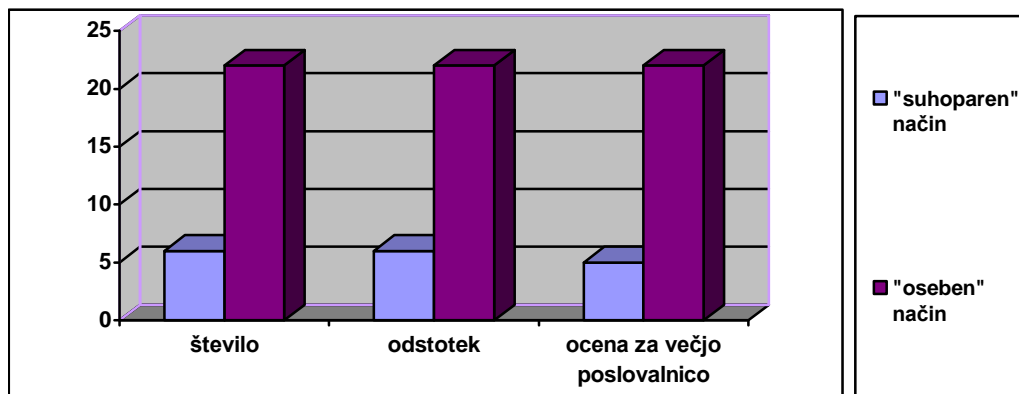
Ugotovitve:

Pri ponujanju produktov smo upoštevali potrebe strank.

Ko smo ponudili bančni produkt strankam na suhoparen način, se je zanj odločilo zgolj 6 odstotkov strank. Odstotek se je precej povečal, ko smo taisti produkt ponudili na prej opisani osebni način – s precejšnjim dodatkom osebne note. V tem primeru ni večjih razlik med manjšo in večjo poslovalnico. Osebna prodaja ima določen psihološki učinek na stranke (kupce), ne glede na to, iz kakšne sredine prihajajo (iz vasi ali iz mesta).

Način prodaje produkta	število	delež (v %)	ocena za večjo poslovalnico (v %)
suhoparen način	6	6	5
oseben način	22	22	22

Tabela 6: Vpliv načina prodaje produktov na stranke



Slika 12: Reakcije strank na različne metode prodaje produktov

10 ZAKLJUČEK (UGOTOVITVE)

Preizkusi, ki smo jih izvedli v diplomski nalogi, potrjujejo naše predpostavke (hipoteze):

- Za bančnega uslužbenca, ki dela s strankami, je zelo pomembno dobro obvladovanje veščin besednega in nebesednega komuniciranja.
- V manjših poslovalnicah (v manjših krajih) tamkajšnje stranke bolj opazijo nebesedno komunikacijo kot besedno, kar je posledica v povprečju nižje stopnje izobrazbe strank in večje potrebe oz. želje po sprejetju s strani banke in na splošno večje želje po prijaznem obnašanju bančnih uslužbencev. Pristno prijaznost se namreč lažje pokaže z znaki nebesedne komunikacije, kot so nenarejen nasmeh, prijazen ton glasu, obrazna mimika, ki kaže naklonjenost do strank, pripravljenost poslušati stranko itd., kot s samimi besedami. Besede, ki imajo sicer prijazen pomen, niso dovolj, če niso dopolnjene z znaki nebesedne komunikacije, ki delujejo prijetno, prijazno in vljudno.
- V večjih poslovalnicah (v večjih mestih) pa stranke bolj opazijo vsebino povedanega kot spremljajočo nebesedno komunikacijo. Bolj tudi opazijo stopnjo strokovnega znanja bančnih uslužbencev kot v manjših poslovalnicah. Na splošno se strankam v večjih poslovalnicah ne zdi ravno nujno, da se tudi oni do bančnih uslužbencev obnašajo enako prijazno kot se le-ti do njih. Predvidevamo, da je to zato, ker imajo te stranke v povprečju višjo stopnjo samopodobe in so na splošno prepričane, da jim pripadajo dobri strokovni nasveti s strani bančnega uslužbenca in pa seveda vsa njegova pozornost, ne zdi pa se jim nujno potrebno, da se uslužbenci poslužujejo tudi znakov nebesedne komunikacije, kot so nasmehi, prijazen ton glasu itd. Sicer je tudi to dobrodošlo, vendar, če malo poenostavimo, si veliko bolj želijo strokovnih nasvetov ali konkretnih ugodnosti – kot so npr. nižja obrestna mera za kredite oz. višja za depozite – kot prijaznega nasmeha.
- Vedenje in komunikacija bančnih uslužbencev močno vpliva na obnašanje njihovih strank. Zelo pogosto se v komunikaciji med strankami in bančnimi uslužbenci pojavljajo »zrcalne« reakcije. S tem mislimo na to, da stranke pogosto na prijazno obnašanje bančnih uslužbencev reagirajo prijazno, na hladno ali neprijazno vedenje pa tudi same stranke odreagirajo z enakim oz. »zrcalnim« vedenjem. Tudi pri bančnih uslužbencih prijazno vedenje strank izzove željo po prijaznem odzivu njih samih, neprijazno in hladno oz. vzvišeno vedenje strank pa izzove željo, da bi tudi oni sami odreagirali podobno. Vendar si tega seveda ne smejo in ne morejo privoščiti in morajo v vsakem primeru odreagirati s prijaznim, vljudnim in profesionalnim vedenjem.
- Tudi osebna urejenost bančnih uslužbencev vpliva na poslovne odločitve njihovih strank. Predvsem v poslovalnicah, ki se nahajajo v večjih mestih, tamkajšnje stranke pričakujejo in cenijo, da so uslužbenci urejeni po pravilih poslovnega kodeksa o oblačenju.

Ugotovljeno je bilo, da se večji odstotek strank usmeri k bolj urejenemu bančniku, če so v situaciji, da lahko izbirajo.

Prav tako je bilo tudi ugotovljeno, da bančni uslužbenci lažje prodajo bančne produkte oz. storitve, če so bolj urejeni.

- Če ponudimo strankam določen produkt ali storitev na bolj osebni način (stranka ne sme imeti občutek, da je za nas zgolj številka), bomo veliko bolj uspešni pri prodaji, kot če to storimo na suhoparen način.

Z veliko gotovostjo lahko trdimo, da se bančni uslužbenci premalo zavedajo pomembnosti obvladovanja veččin besedne in nebesedne komunikacije ter olikanega, prijaznega in profesionalnega vedenja v odnosu stranka – bančni uslužbenec.

Ugotovitve, pridobljene z metodo opazovanja naših strank, nameravam posredovati svojemu vodji in vsem sodelavcem z namenom, da poskusimo še izboljšati našo komunikacijo s strankami. Predvidevam, da bomo tako lahko dosegali boljše poslovne rezultate in si dvignili ugled v očeh naših strank.

Vodji nameravamo predlagati, da uslužbenec, ki delamo s strankami, pošlje na še več izobraževanj na temo komuniciranja s strankami.

11 LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kosi, T., Rom, A. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Košnik, B. (2007). *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Impress.
- Molcho, S. (1996). *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Možina S., Tavčar M., Kneževič A., Zupan N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Pease A. (2008). *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Spletne strani:

- social-dynamix.com/blog/eye-contact/
- www.pokerprosola.si/poker-clanki/17-neverbaln...
- <http://www.motosvet.com/tabla/topic/13243-sangvinikkolerikmelanholik-in-flegmatik/>

[Intranetne strani Nove ljubljanske banke](#)

Kazalo slik

Slika 1: Model dvosmerne komunikacije	4
Slika 2: Multimedija	6
Slika 3: Očesni kontakt.....	12
Slika 4: Občutja izražena z obrazno mimiko	13
Slika 5: Poslovni bonton	23
Slika 6: Odnos bančnik–stranka	29
Slika 7: Reakcije strank na prijazen pozdrav	30
Slika 8: Reakcije strank na nasmeh brez pozdrava	31
Slika 9: Reakcije strank na suhoparen pozdrav bančnika	32
Slika 10: Reakcije strank na neprimerno obnašanje bančnika	34
Slika 11: Reakcije strank na urejenost bančnega uslužbenca	35
Slika 12: Reakcije strank na različne metode prodaje produktov	36

Kazalo tabel

Tabela 1: Reakcije na prijazen pozdrav in nasmeh.....	30
Tabela 2: Reakcije strank na nasmeh in pogled brez pozdrava	31
Tabela 3: Reakcije strank na suhoparen pozdrav bančnika.....	32
Tabela 4: Reakcije strank na neprimerno obnašanje bančnika	33
Tabela 5: Vpliv osebne urejenosti bančnika na stranke	34
Tabela 6: Vpliv načina prodaje produktov na stranke	36