

## Alo, ovde šalter

Konkurencija je odavno naterala banke da odnos prema klijentima ne baziraju na nonšalantnom ubeđenju da su im zaposleni dovoljno kulturni i vešti u komunikaciji. Obuka službenika postala je neophodna praksa za koju se često angažuju spoljni bankarski konsultanti

Namrgođene službenice i nepotpune informacije dovoljan su razlog da klijent zatvori račun, ma kako banka nametnula visoke troškove prekidanja saradnje. Da stvar bude gora, ljut klijent se dobro potruži da loš glas o bivšoj banci daleko stigne. Ako pre pet godina banke i nisu bile orijentisane na potrebe i osećanja klijenata, većina njih danas uočava vezu između poboljšanja tržišne pozicije i lojalnosti onih koji koriste njene usluge. Ulazak stranih banaka i sve oštrija konkurencija naterali su banke da shvate da odnos prema klijentima nije samo pitanje strateške prednosti, već i uslov opstanka. Istina, strane banke su u prednosti jer centrale u inostranstvu već imaju razrađene sisteme, alate i treninge za obuku zaposlenih. Međutim, i domaće banke sve više ulažu u sektor obuke menadžmenta i zaposlenih. One koje među svojim akcionarima imaju Evropsku banku za obnovu i razvoj, često rade donatorski program od dve-tri godine koji omogućava modernizaciju i usaglašavanje standarda poslovanja sa stranim bankama. Treća opcija, koja se sve više razvija na domaćem tržištu, jeste korišćenje specijalizovanih konsultantskih kompanija koje se bave treningom zaposlenih u bankama. Gordana Berger, generalni direktor srpsko-kanadske firme Action Management Consulting, na osnovu rada sa više domaćih banaka, kaže za Bankar da se svest bankara iz godine u godinu značajno menja. Pre četiri godine, službenici na treninzima čudili su se zašto im se predaje o tehnikama prodaje. Sad se uopšte ne dovodi u pitanje da li od prodajnih veština bankara zavisi uspeh banke. U zavisnosti od banke, zaposleni prolaze kroz različitu obuku koja može trajati nekoliko dana, pa do nekoliko nedelja, u samoj banci ili u posebnom trening centru. Na primer, Erste Banka Novi Sad redovno sprovodi obuke svih zaposlenih. Snežana Vukašinović, šef odeljenja za upravljanje kvalitetom u ovoj banci, za Bankar objašnjava da se obuke blagovremeno planiraju na godišnjem nivou u Odeljenju za upravljanje kvalitetom, u skladu sa programom za zapošljavanje Službe ljudskih resursa.



### BEZ ZVONJAVE TELEFONA

Svaka banka ima svoje kodekse ponašanja prema klijentima koji su donekle slični. S obzirom na to da je Action Management Consulting lokalni partner kanadske firme Tecsalt i Nacionalne banke Kanade, konsultanti ove kompanije insistiraju da bankari usvoje standarde koji važe u svetu. Suprotno lošoj navici mnogih ovdašnjih ekspozitura, to znači da telefon sme da zvoni do tri puta. Zatim, na telefon se službenik ne javlja sa "halo" ili "da", već treba da kaže naziv banke, ime i prezime i "izvolite". "Bankari odmah ukažu na problem redova ispred šaltera. Klijent ispred vas ima prednost. Ali ako vama zvoni telefon pet ili deset puta, on će posle trećeg zvona pomisliti: Ni meni se neće javiti kad zovem", kaže Berger. Redovna istraživanja Nacionalne banke Kanade pokazuju da nezadovoljni klijenti obaveste još 10 ljudi o svom nezadovoljstvu. Domaći bankari smatraju da ljudi u Srbiji daleko više pričaju o lošem iskustvu. U suprotnom slučaju - kad su zadovoljni bankom - klijenti povoljne impresije podele sa daleko manjim brojem prijatelja, prenosi Berger utiske bankara sa kojima je sarađivala. Ona ističe da se ljudi vraćaju šalteru gde imaju dobru uslugu i da su spremni da plate i veću cenu ako znaju da će dobiti poštovanje i kvalitet. Presudnost dobrog utiska za domaće klijente potvrđuje, doduše nešto starije, istraživanje Medium Gallup iz 2003. godine. Ono je pokazalo da je za 25 odsto ispitanika pređašnje iskustvo bitan kriterijum odabira banke, ali je podjednako važna i preporuka prijatelja. "To su faktori koje svaka banka može da kontroliše tako što će obučavati zaposlene za rad sa klijentima", tvrdi Berger.

Šta očekuju ovdašnji klijenti od banke? Slično rezultatima istraživanja tržišta u svetu, od bankara u Srbiji se očekuje profesionalni odnos, ljubaznost, aktivno slušanje, efikasnost u rešavanju problema, kompetentnost službenika itd. Međutim, u kontekstu svetskih trendova, treba biti jako obazriv sa tumačenjem i kopiranjem prakse inobanaka. Recimo, u Kanadi se službenicima savetuje prisniji odnos sa klijentima. Na domaćim treninzima, baš suprotno - obazrivost, jer bi klijent lako mogao da se navikne na druženje. Persiranje se baš kao i na Zapadu podrazumeva, osim ako klijent ne insistira drugačije, navodi Gordana Berger još jedan izuzetak od pravila. Domaće banke greše i kad ogromna sredstva ulažu u luksuzno opremanje kancelarija i ekspozitura, a pri tom im promaknu važni detalji. Recimo, na treninzima se savetuje da menadžeri banaka u kancelariji imaju obavezno mali okrugli sto koji omogućava ravnopravnu komunikaciju sa klijentima.

**Mila Korugić-Milošević, direktor HR i organizacije, Pireus banka Beograd: Klijent traži savetnika**

#### **Koliko često organizujete obuku za zaposlene?**

Mila Korugić-Milošević: Svi naši novozaposleni imaju obuku za veštine prodaje. Imamo sreću da je naš kolega koji je rukovodilac odeljenja prodaje Jorgos Panacopoulos, ujedno i trener. On ima MBA iz marketinga, a i studirao je u Srbiji, pa odlično govori srpski. Naši zaposleni imaju mogućnost i e-learninga. Pristup portalu Pireus banke dozvoljava praćenje serije kurseva vezanih za razvoj veština prodaje. Koristimo i kurseve koje nudi Akademija za bankarstvo i finansije.

#### **Šta je za vaše zaposlene najveći izazov u radu sa klijentima?**

M.K.M: Građenje odnosa sa klijentom u kome je bankar lični savetnik, kompetentan da uvek predloži varijantu koja odgovara potrebama klijenta.

#### **POMOĆ „TAJNOG KUPCA“**

Procena rada službenika, pa i onoga što su usvojili na treninzima, najčešće se proverava ocenom radnog učinka koju daje menadžer banke, različitim anketama o zadovoljstvu klijenata, ali i pomoću "tajnog kupca". Tajni kupac je angažovani konsultant koga uprava banke zaposlenima može da najavi ili ne. Berger kaže da je ovaj način kontrole zaživeo u srpskim bankama, iako većina bankara na njenim kursevima na to reaguje sa nelagodnom. Tajni kupac obično posećuje nekoliko ciljnih ekspozitura ili celu mrežu u kojima se predstavi kao klijent sa realnom pričom. On u banku ulazi sa, u glavi već unapred spremnom, listom kriterijuma na osnovu kojih će oceniti kvalitet usluge. Ocenjuje izgled filijale, ponašanje službenika, da li je imao ostvaren pozitivan prvi utisak – kontakt pogledom sa bankarom, da li je bilo rukovanja, da li mu je neko ponudio da sedne, da li se bankar predstavio itd. Kod prezentacije proizvoda beleži se da li su korišćene brošure tokom razgovora, jer dosta ljudi slikovito pamti, zatim kakav rečnik je bankar koristio. Da li je bukvalno čitao sa brošure, ili isticao prednosti proizvoda za klijenta. "Cilj 'tajnog kupca' i svih drugih vrednovanja rada, jeste da bankar shvati da je važno kakvu korist klijent ima od banke, a ne obrnuto, mantra je koju konsultanti stalno ponavljaju na bankarskim treninzima. Ipak, žalbe na banke koje pune novinske stupce možda govore da bankari u Srbiji još nisu savladali lekciju da je klijent uvek u pravu, ili da bar treba da veruje da je bio u pravu. Ako je za utehu nezadovoljnima, na ovom tržištu sve ide u pravcu da će se broj banaka suziti tako da opstanu one najbolje. Ali, ne najbolje sa „najfensi“ šalterima, već one zbog čije usluge i ljubaznog kadra klijent oprašta i duge redove i povremeno blokirane bankomate.

**Izvor: Bankar**