

## BANKARSKO KOMUNICIRANJE S JAVNOSTIMA

*Jadranka Kunac*Raiffeisen Banka, Zagreb, Hrvatska  
Raiffeisen Bank, Zagreb, Croatia*S a ž e t a k*

Nova je ekonomija donijela, nakon tisuću godina diseminacije, sustav javnog komuniciranja koji počiva na dijalogu kao obostranom aktivnom procesiranju informacija. Brzi, globalni razvoj tehnologije nije mogao zaobići banke koje su vrlo brzo shvatile prednosti informatizacije. Samim time i novi modeli komuniciranja postali su neminovnost. Uz razvoj novih komunikacijskih alata, ključni moment je distribucija proizvoda i usluga prema klijentima što predstavlja točku na kojoj pada ili opstaje proizvod ili usluga. Kompetentnost zaposlenika, prodajne vještine ali i sve male, sitne verbalne, neverbalne i vizualne spretnosti i osobnosti zaposlenih uz informatičku i marketinšku logistiku, bitne su odrednice prodajnog procesa. Razina komunikacije s klijentom kreće se u širokom opsegu, od vrlo ograničene do složenog savjetovanja. Kvalitetan odnos zaposlenika i klijenta temelj je na kojem klijent stvara mišljenje o banci i odlučuje hoće li ostati klijentom te banke ili ne. Klijenti su najveća vrijednost banke, a njihovo zadovoljstvo promatra se kao cilj, sredstvo i mjera uspješnosti kako interne, tako i eksterne komunikacije u banci.

Komunikacija ispunjava osnovnu ljudsku potrebu, potrebu da budemo u kontaktu s drugim ljudima. Ona je način razmjenjivanja informacija ili prenošenja poruka pomoću unaprijed dogovorenog i razumljivog sustava sporazumijevanja. Osobni i profesionalni uspjeh uvelike ovise o tome koliko dobro razumijemo druge te koliko dobro drugi mogu razumjeti ono što im želimo prenijeti komunikacijom. Komunikologija kao interdisciplinarna znanost, relativno mlado znanstveno područje nastalo sredinom XX. stoljeća, proučava zašto čovjek komunicira, kako to čini i s kojim uspjehom, a sve radi postizanja emancipacije pojedinca i društva u cjelini. Proučava zakonitosti funkcioniranja ljudskog izraza. Vremenom su se razvijale i pojedinačne komunikološke discipline, među kojima važno mjesto zauzima poslovna komunikologija. S komunikološke točke gledišta, nova je ekonomija donijela, nakon tisuću godina diseminacije, sustav javnog komuniciranja koji počiva na dijalogu kao obostranom aktivnom procesiranju informacija. Brzi i globalni razvoj tehnologije nije mogao mimoći banke koje su vrlo brzo shvatile prednosti informatizacije. Samim time i novi modeli komuniciranja postali su neminovnost. Strategija banaka je zadržavanje postojećih i akvizicija novih klijenata. Uz razvoj novih komunikacijskih alata, ključni trenutak je distribucija proizvoda i usluga prema klijentima što predstav-

lja točku na kojoj padaju ili opstaju proizvodi ili usluge. Kompetentnost zaposlenika, prodajne vještine, ali i sve male, sitne, verbalne, neverbalne i vizualne spretnosti i osobnosti zaposlenih uz informatičku i marketinšku logistiku, bitne su odrednice prodajnog procesa. Razina komunikacije s klijentom kreće se u širokom opsegu, od vrlo ograničene do složenog savjetovanja. Kvalitetan odnos zaposlenika i klijenta temelj je na kojem klijent stvara mišljenje o banci i odlučuje hoće li ostati klijentom te banke ili neće. Svaki klijent je različit i prema njemu treba imati osobni pristup. Loša procjena u pristupu može (i dovodi) do odlaska klijenta. Banka koja želi vrhunske rezultate mora imati visokomotivirane zaposlenike jer se na taj način postiže kreativnost i inovativnost, a to doprinosi funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih usluga i, u konačnici, ostvarenju poslovnih ciljeva. Sve donedavno, izbor kadrova za rad u poslovnicama banaka i komuniciranje s klijentima nije bio posebno zahtjevan, no današnji razvoj upotrebnih tehnologija kao i njihova prezentacija krajnjem korisniku, klijentu, zahtijeva poznavanje mnogih vještina poslovne komunikacije. Zbog toga je potrebno veliki značaj dati odabiru kadrova, njihovoj motivaciji i razumijevanju individualnih ciljeva, mentalnih sposobnosti koje se izražavaju govorom, lakoćom verbalnog izražavanja, emocionalnom otpornošću, inicijativom, odgovornošću,

samostalnošću, inteligencijom u smislu snalaženja pred problemima, sposobnošću zapažanja koje se odnose na vid i sluh, ali i psihomotoričkih kao što su pokret, brzina reagiranja i sl. S druge strane, klijenti su najveća vrijednost banke, a njihovo zadovoljstvo promatra se kao cilj, sredstvo i mjera uspjehnosti kako interne, tako i eksterne komunikacije u banci. Koncept elektroničkog poslovanja primjenjiv je u svim poslovnim djelatnostima. Banke i financijske institucije su već u samim počecima razvoja interneta shvatile mogućnosti koje nudi. Neke banke su uvele internetske aplikacije kao dodatni element ponude, a neke su osnovane samo zato da bi djelovale na internetu. Unatoč brojnim prednostima orijentacije banaka na *online* način rada, značajna je popratna pojava izloženost rizicima od mogućih prijevара, pronevjera i sl. Razmjerna konzervativnost klijenata te strah od rizika još uvijek vežu klijente uz pojam fizičke banke. E-bankarstvo danas je orijentirano prema klijentima i banke ga koriste kao komunikacijski kanal pojedinačnog pristupa klijentu i stvaranju dodane vrijednosti. Najčešća veza banke i klijenta je transakcijska, jednosmjerna, a ono čemu banke danas teže su trajni kontakti ili trajni odnosi s klijentima. Da bi prerasli u takav odnos, kontakti moraju biti dvosmjerni, integrirani, zabilježeni i upravljani. Koncept upravljanja odnosima s klijentima zahtijeva stvaranje takve tehnološke i informacijske infrastrukture koja će bankama omogućiti komunikaciju s primjerenim klijentima, nudeći im primjerene proizvode i usluge po primjerenom cijeni, putem primjerenog kanala, u primjerenom vremenu /1/. Proces upravljanja odnosa s klijentima (CRM sustav) započinje stvaranjem znanja o njima, a rezultira interakcijama banke i klijenta koji joj omogućuju stvaranje dugoročnih, upravljivih i profitabilnih odnosa s klijentima. Ciljevi upravljanja odnosima s klijentima su zadržavanje postojećih klijenata koji su se pokazali kao lojalni, privlačenje novih, jer nema rasta poslovanja bez jačanja baze klijenata te profitabilnost kao cilj svakog poslovanja. U nekadašnjem tradicionalnom poslovanju banaka bilo je važno znati samo osnovne podatke o klijentu, no ti podaci nisu dovoljni u uvjetima elektroničkog bankarstva jer je ono puno dinamičnije i kompleksnije i iziskuje dodatne podatke koje je moguće dobiti samo u interakciji s klijentom i pohranjivati u skladištu podataka. Na taj način, moguća je segmentacija klijenata i svakoj sličnoj skupini mogu se nuditi ostvarive koristi što klijenti nalaze vrlo privlačnim. Važna posljedica rasta primjene interneta jest da raste i razina očekivanja klijenata. Informa-

cijske tehnologije transformiraju se u tehnologije odnosa koje informacije pretvaraju u akcije. Organizacije budućnosti, a tu već sada pripadaju banke, bit će u potpunosti utemeljene na informacijskoj tehnologiji. Takva informacijska organizacija više ne priznaje načelo *raspona kontrole*, umjesto toga javlja se načelo *raspona komunikacije* /2/. Pri tome, se klasična kontrola nadgledanja pretvara u sposobnost dobivanja i obrade informacija. Tako u informatiziranoj banci voditelj šalterske službe nadgleda rad zaposlenika čija je aktivnost upisana u informacijski sustav i u svakom trenutku vidi broj ili vrstu transakcija obavljenih na šalteru i može intervenirati tamo gdje su uočena neka odstupanja. Poslovanje banaka zasnovano na primjeni novih tehnologija naziva se elektroničko bankarstvo. Razdoblje nakon 1970. g. u svjetskom bankarstvu se smatra razdobljem tehnološke revolucije u smislu tehnoloških inovacija koje značajno mijenjaju sva područja života pa tako i oblike financija. Razvoj mikroelektronike, automatizacije i telekomunikacija, naročito interneta, označio je pojeftinjenje i inovacije financijskih proizvoda, usluga i procesa, ali je bankama nametnuo skupo tehnološko, organizacijsko i kadrovsko restrukturiranje te promijenilo kanale distribucije novca. Tehnološke promjene dovele su do automatizacije postupaka kontrole i informiranja te izvršile snažan utjecaj na tradicionalne bankarske poslove i njihovu funkcionalnost. Tradicionalno se bankarstvo isprva transformira u daljinsko, ono u izravno ili direktno, da bi u najnovije vrijeme počelo poprimati oblik virtualnog bankarstva /3/.

Informacijska era afirmira neopipljive parametre poslovanja – prvenstveno zadovoljstvo kupaca, kvalitetu usluge, imidž, emocije, ideje, inovacije, znanje i konačno zadovoljstvo samih zaposlenika /4/. Alternativni kanali distribucije novca nastali razvojem novih tehnologija doprinose višem nivou kvalitete usluge i povećanom zadovoljstvu klijenata. Prednosti su vrlo velike: rasterećenje poslovnica, smanjenje troškova procesiranja transakcija, generiranje dodatnih prihoda te promidžba proizvoda i usluga. Kompiuterska komunikacija smanjuje gužve na šalterima banaka, pojeftinjuje transakcije i štedi vrijeme klijenata. Tehnologija je omogućila milijunske evidencije i tako znatno snizila troškove poslovanja pa su tako građani postali segment tržišta na koji su danas usmjerene sve banke. Retailing (masovna prodaja), izraz koji se koristi za maloprodajno bankarstvo, dakle poslovanje s građanima, obrtnicima i malim poduzećima, kompiuterizacijom je dobilo novu dimenziju i značaj. Banke su se uključile u internet svojim online bankar-

stvom koji klijentima omogućuje da sa svojih kućnih računala obavljaju gotovo sve bankarske transakcije, osim onih gotovinskih. Internet donosi i novu generaciju klijenata i sasvim drugačije oblike komunikacije. Uvođenjem kartica u banke omogućeno je 24-satno bankarstvo. Njihovim korištenjem izbjegnuta je rizik nošenja gotovine, a postale su praktički i svjetska valuta. Zbog tih je razloga nastala prava ekspanzija kartičnih organizacija i njihovih proizvoda. Kada je plastičnoj kartici dodana i magnetska traka s digitalnim zapisom, počela je migracija s plastičnog u elektronički novac. Samouslužni uređaji-bankomati znače 24-satnu dostupnost gotovini.

Razvoj mobilne telefonije doživio je nevjerojatan razvoj i tehničke mogućnosti tako da njegova primjena nije mogla zaobići ni bankarstvo. Neke banke omogućuju registriranim korisnicima u realnom vremenu plaćanje VIP pretplate, obnavljanje VIP bonova, plaćanje kredita, parkiranja, HRT pristojbe, karata za koncerte, dnevnu informaciju o stanju računa, broju čekova, dopuštenom prekoračenju po tekućem računu, transfer novca i mnoge druge. Gotovo svakodnevno pojavljuju se nove i nove mogućnosti koje banke nude svojim klijentima kao alternativne kanale distribucije novca putem mobitela. Ove su usluge vrlo dobro prihvaćene kod klijenata kao što je prihvaćen i sam mobitel. Pozivni centri imaju svoje specifičnosti i vrlo su zahtjevan komunikacijski kanal. Osim ljubaznosti, strpljenja, boje i tona glasa, agenti u pozivnim centrima moraju se brzo javljati na telefon. Zbog toga voditelj centra prati preko monitoringa aplikacije centra raspoloživost pojedinih agenata i raspoređuje agente za kontakt s klijentom. Reklamacije se u pozivnim centrima uglavnom rješavaju tijekom telefonskog razgovora. Agenti centra, na zahtjev klijenta, istom šalju promidžbeni materijal putem pošte, faksom ili e-maila, čekove klijentima koji nemaju poslovnicu u blizini ili nisu u mogućnosti doći osobno po njih i drugo.

Pozivni centri kao kanali distribucije transformiraju se u kontaktne centre tako što klasičnom pozivnom centru dodaju multimedijske komunikacijske mogućnosti, prvenstveno one koji nudi internet /5/.

"Inteligentni kontaktni centri" nastaju uvođenjem strojnih komponenti koje omogućuju automatiziranu komunikaciju s klijentom, odnosno automatsko odgovaranje na neke standardne i uobičajene upite. Visoka tehnologija nije dovoljan uvjet za uspjeh na tržištu financija. Internet se pokazuje kao dobra dopuna klasičnim kanalima prodaje i komunikacije,

dopuna koja donosi uštede bankama (manji broj poslovnica, manje zaposlenih), ali i klijentu (vrijeme, brzina, dostupnost u svako doba i sl.). Međutim, mnogi klijenti koji koriste nove tehnologije, izbjegavaju obavljati određene poslove internetom. Velike, možda i životne odluke o financijskim ulaganjima, stambenom kreditiranju, oročavanju većih sredstava i slično, još uvijek se donose u tradicionalnoj socijalnoj interakciji gdje se stvara povjerenje za takve poslove. Povjerenje se stječe izravnom komunikacijom gdje mnoštvo faktora odlučuje o finalizaciji prodaje. Isto tako, nagli i brzi razvoj tehnologije, nerazumljiva terminologija, novi proizvodi i usluge koje nude današnje banke unose i dosta nerazumijevanja klijentima. Mnogima je stoga osobni kontakt jedino sigurno rješenje. Pojava, razvoj i zamah novih oblika ulaganja u investicijske fondove, stambenu štednju, mirovinske fondove, različite vrste osiguranja, spustio se, radi masovnosti, ali i ostvarivanja značajnih nekamatnih prihoda, na šaltere banaka kao prodajnih kanala takvih usluga. Iako većina banaka nudi takve usluge putem interneta, još je uvijek mali broj klijenata koji se njima koristi. Primjena suvremene tehnologije u bankama susreće se s nizom problema, a to su prije svega:

- dupliranje kanala distribucije usluga uvođenjem novih tehnoloških dostignuća s jedne strane i nužnosti zadržavanja klasične mreže poslovnih jedinica s druge strane iako se i ti trendovi polako, ali sigurno mijenjaju. Zagrebačka banka je objavila vrlo zanimljiv podatak da se 24% transakcija obavlja u poslovnicama, a 76% putem alternativnih kanala distribucije, od toga oko 70 % ukupnog prometa putem direktnih kanala ostvaruje se korištenjem internet bankarstva i bankomatske mreže /6/.
- otpori zaposlenika koji ne mogu pratiti tehnološke promjene
- problem zaštite od kriminalnih radnji
- problem zaštite podataka
- niska razina financijske tehnokulture klijenata
- visoki troškovi ulaganja u tehnologiju
- visoka očekivanja menadžmenta glede uspješnosti e-poslovanja
- promjene najjače pogađaju najosjetljivije poslovne aktivnosti-odnos s klijentima
- softver se razvija vrlo dinamično
- primjena novih tehnoloških rješenja traži brzo djelovanje
- uvođenje e-poslovanja obuhvaća sve zaposlene namećući nova pravila ponašanja.

Prednosti e-poslovanja u usporedbi s tradicionalnim načinom su vrlo značajne; poslovne transakcije se obavljaju automatski dok su prije procesi nailazili na prepreke i granice među organizacijskim dijelovima ili pojedincima. Elektronsko poslovanje u većoj je mjeri ovisno o tehnologiji, sve aktivnosti i procedure u velikoj su mjeri formalizirane, sve potrebne informacije su transparentne itd. /7/ Klijenti su kritični faktor uspješnosti primjene e-poslovanja jer su u tim uvjetima poslovanja vrlo zahtjevan auditorij koji od banke očekuje da im uvođenjem novog koncepta poslovanja pruži više, bolje, brže i jeftinije. Klijenti su vanjski čimbenici nad kojima banka nema nikakvu kontrolu. Njihove su potrebe, zahtjevi i lojalnost promjenjiva kategorija kojima se banka mora stalno dinamički prilagođavati /8/. Klijenti su ujedno i najveća vrijednost banke tako da se moraju promatrati i kao marketinški element i odrednica upravljanja marketingom. /9/ U svijetu je sve uočljiviji trend razvoja uslužnih djelatnosti, stoga je zadatak poduzeća podupirati aktivan razvoj zaposlenika osiguravajući im stalne mogućnosti učenja i osobnog razvoja. Kvaliteta i motivacija zaposlenika ovisi o njihovom znanju, volji, sposobnosti, ali i brizi menadžmenta da im različitim komunikacijskim alatima omogući poslovni razvoj i pojača njihovu kompetenciju. Brzi razvoj tehnologije penetrirane u bankarstvu kao i jaka konkurencija među bankama, doveli su do toga da je ponuda počela nadilaziti potražnju, a i okružje poslovanja banaka mijenja se doslovno iz dana u dan. Osim toga, i klijenti banaka postaju sve obrazovaniji i sofisticiraniji u izboru banke. I dok se donedavno banka birala uglavnom prema blizini mjesta stanovanja ili rada, eventualnim poznanstvima u banci i sl., danas se blizina shvaća u puno širem poimanju. Ona ne znači samo fizičku blizinu, nego prije svega ljubaznost, susretljivost i kompetentnost osoblja što kod klijenata daje osjećaj povjerenja. Iz tih se razloga iznimna pozornost posvećuje upravljanju i razvoju ljudskih potencijala, pravilnom odabiru, obrazovanju, komunikaciji i motivaciji zaposlenih. Banke su oduvijek mjesta ozbiljne i odgovorne komunikacije, stoga ne čudi da se velika pozornost posvećuje obrazovanju i stvaranju sigurnih, kompetentnih, senzibilnih, kulturnih zaposlenika. Preduvjet kvalitetnog i produktivnog rada svakog zaposlenika je stalna obuka iz područja stručnih znanja u kombinaciji s kontinuiranim osobnim razvojem. Obuka treba osposobiti zaposlenika za preuzimanje većih odgovornosti, složenijih poslova, povećavajući ukupnu razinu kompetentnosti zaposlenika što je sve dio procesa razvoja karijere. Kako se uloga banke promijenila na način da banka

sada mora ići ususret potrošaču, klijentu, tako se izuzetna pozornost usmjerava prema psihologiji prodaje i svim aktivnostima vezanim uz razvoj i osvješćivanje zaposlenika. Sve se više organiziraju različite obuke gdje komunikolozi i psiholozi smislenim i praktičnim radionicama nastoje kod zaposlenika potaknuti razmišljanja o sebi i drugima, o načinu komuniciranja, standardima kvalitete usluga koje od njih očekuje poslodavac, razvoju i strategijama prodajnih vještina, preprekama u djelotvornom komuniciranju, antistresnim programima, istraživanju potreba klijenta, prezentaciji prodajne poruke, pogodnosti određenog proizvoda, fazama prodajnih razgovora te o nizu drugih preduvjeta za uspješnu komunikaciju s klijentom. Radionice su namijenjene mladim stručnjacima koji se žele profesionalno i osobno razvijati; od izgradnje osobnog stila, profesionalnog ponašanja, razvoja karijere, postavljanja ciljeva, samoprezentacije, djelotvornosti povratne informacije, vještini rješavanja problema, moći pozitivnog odnosa i brojne druge.

Komunikološke radionice uglavnom su koncipirane kao kontinuirani i dugotrajni proces usavršavanja djelatnika uz mogućnost vježbanja u «edukacijsko-sigurnoj» okolini u kojoj se može dobiti povratna informacija od predavača.

Napredne komunikološke radionice organiziraju se nakon završenih i savladanih osnovnih komunikoloških vještina i usmjerene su na osvješćavanje različitosti klijenata i potreba za različitim pristupom, rad na osobnom stilu komuniciranja, stjecanju povjerenja klijenta i, općenito, njegovanju odnosa s klijentom. Takvom obukom prodavača, moraju se obuhvatiti sljedeća područja:

- a) vještine slušanja - gdje prodavač slušanjem saznaje nezadovoljene potrebe klijenta
- b) vještine interakcije - raspoznavanje emocionalnog stanja i očekivanja klijenta uz verbalne tako i neverbalne znakove komunikacije
- c) vještine komunikacije - znati vladati komunikacijskim vještinama i biti kompetentni. /10/

Proces kojim čovjek pokušava spoznati i osmisliti stvarnost naziva se percepcija. Informacije iz vanjskog, ali i unutarnjeg svijeta, kroz osjetilne organe i osjete putuju u mozak koji ih selekcionira. Komunikacijski proces počinje slanjem poruke, dok primanje poruke počinje podražajima u senzornim kanalima: vidnom ili slušnom te se nastavlja kao razumijevanje poruke. Rezultat je generaliziranje poruke, povezivanje s ranijim iskustvima i reakcija primatelja na poruku. Želi li se da komuniciranje bude uspješno, potre-

bno je prihvatiti cirkularni pristup ljudskoj komunikaciji koji znači da se utjecajni momenti prelijevaju unutar kruga povratnih veza koje stalno kruže između pojedinca i okoline. /11/ Da bi komunikacija bila uspješna, potrebno je biti usklađen s osobom kojoj želite komunicirati poruku. Sposobnost usklađivanja i na svjesnom i na nesvjesnom planu s drugom osobom, u poslovnom je kontekstu vrlo važna. Neverbalna komunikacija odvija se istovremeno s verbalnom i dok verbalna prenosi spoznaju, neverbalna komunikacija prenosi emocije. Radionice osobnog razvoja osmišljene su za zaposlenike uočenih razvojnih potencijala, naročito za prodaju i rukovodne poslove. Uključuju radionice razvoja asertivnog stila ponašanja kao i radionice o stresu i kriznim situacijama – kako se postaviti, kako rješavati «teškog» klijenta i dr.

Krizne situacije nastaju iznenada i neočekivane su. To mogu biti prirodne katastrofe, poremećaji u društvu i kriminalne akcije. Svaka od navedenih moguća je i realna. Uz ove navedene situacije koje se mogu dogoditi u svim segmentima društva, zaposlenicima banaka događaju se gotovo svakodnevno krizne situacije zbog protoka velikog broja klijenata i međusobne komunikacije koja iz različitih razloga, iz normalne, poslovne komunikacije prelazi u kriznu. Jednostavan recept za zaštitu i obranu od takvih situacije ne postoji, ali moguća je psihološka priprema kao što je: svjesnost o potencijalnim kriznim situacijama, simuliranje mogućih situacija te izrada plana akcije.

Krizne situacije u komunikaciji s klijentom česti su izvori stresa i traume. Znakovi tih stanja su ubrzano znojenje, lupanje srca, pojačana gestikulacija i ton glasa, ubrzan govor i drugo. Na planu emocija to znači tjeskobu, bespomoćnost ili bezizlaznost. U trenutku nastanka krize ili konflikta najvažnija je procjena stanja i ublažavanje tenzija smirenom komunikacijom, kako verbalnom tako i neverbalnom. Često je učinkovito „protuoružje“ u kriznom komuniciranju osmijeh. Kako navodi autor Critshley: "obično nabiranje bora oko očiju i usta u smiješku odjednom se produbljuje i ublažava i otvara lice i donosi olakšanje." /12/

Humor, smijeh i osmijeh su dobri načini da se prevladaju problemi u komunikaciji i unese više optimizma u radni proces. Definicija kaže da je humor psihološki proces kao posljedica kojeg se može ali i ne mora javiti smijeh. Autor Critshly piše kako je: "humor na neobično osebujan i jogunasto relativan način vraća čovjeka na njegovo mjesto." /13/

Humor i smijeh imaju važnu ulogu u komunikaciji jer se njim, između ostalog, privlači pažnja sugovornika. Humorom se koristi za rješavanje određenih psiholoških stanja kao što su podizanje vlastitog samopouzdanja, oslobađanje od straha, prevladavanje nelagode, kao sredstvo korekcije neprihvatljivog ljudskog ponašanja i drugo. Za zaposlene u bankama, osmijeh upućen klijentu znači pola obavljenog posla, lakšu, mekšu, topliju, prisniju komunikaciju, jasno, sve u mjeri i u skladu s prihvaćenim kodeksima ponašanja.

Kroz takve vrste radionica, djelatnici banaka trebali bi se senzibilizirati za potrebe klijenata, razviti i usavršavati ponašanje koje će im omogućiti profesionalnu uslugu, a time i zadovoljstvo zbog kvalitetno pružene usluge i maksimalno zadovoljnog klijenta. Da bi postigli traženu učinkovitost, dobri prodavači moraju poznavati klijenta, vlastitu banku, proizvode i usluge, ponudu konkurencije te prodajne vještine. Koncept internog marketinga stavlja naglasak na ulogu zaposlenika. Preduvjet uspješnog marketinga čini raspoznavanje potreba klijenata. Početnu točku u procesu kupovanja čine nezadovoljene potrebe. Zaposlenici banke u izravnoj komunikaciji s klijentom u najboljem su položaju da klijenta učine svjesnim svojih potreba, npr. za određenu kupnju potreban je novac bilo u obliku kredita, prekoračenja po tekućem računu, kreditnih kartica, čekova, bankomat kartica i sl. Tijekom faze vrednovanja klijenti su najotvoreniji komunikacijskim porukama, dolazile one kao stručni savjet zaposlenika, kao promotivne brošure ili pisane ponude proizvoda upućene klijentima na kućnu adresu. Sigurnost, ozbiljnost, sugestivnost i ljubaznost, osobine su zaposlenika koje kupcu daju osjećaj ispravnosti njegova izbora proizvoda i banke.

Iako danas postoje brojni alternativni kanali komunikacije s klijentom i iako se utjecajem novih tehnologija želi oslabiti personalizirani odnos banke i klijenta, to ipak nije moguće izbjeći. Tehnokultura klijenta nije visoka, a i veliki broj, često nerazumljivih reklama pojedine banke, primoravaju klijenta da dođe u poslovnicu i sazna više o nekom proizvodu. Tako se razvija privatno, osobno bankarstvo kao savjetodavno tijelo. Stepenicu više predstavlja rad s visokovrijednim klijentima, onima koji po segmentaciji neke banke predstavljaju posebnu kategoriju klijenata bilo po visini depozita, visini primanja, društvenom statusu i sl.

Osobna prodaja izuzetno je značajna na tržištu proizvodno-uslužne potrošnje kakvo su i banke jer se oslanja na stručno znanje i autoritet prodavača.

Kupci proizvoda ili usluga međusobno se razlikuju po potrebama, očekivanjima i svojim sustavima vrijednosti i zbog toga je potrebno postavljati pitanja. Vrste pitanja mogu biti: otvorena, zatvorena, direktna, indirektna, alternativna, protupitanja, vodeća pitanja, kontrolna i retorička. Potrebe kupca se u procesu prodaje zadovoljavaju kroz proizvod te kontakt i odnos. Gotovo da nema prodaje za koju ne trebaju argumenti koji kod kupca izazivaju slaganje, sviđanje i prihvaćanje.

Osobna prodaja u bankarstvu je ujedno i kritični element distribucije usluga. /14/ Iako banke nastoje što je moguće više smanjiti ulazak u poslovnice, uvijek će postojati potreba za određenim stupnjem osobnog kontakta sa zaposlenikom banke ma kako se on zvao, danas osobni bankar ili financijski savjetnik, a sutra tko zna kako. Tehnologija i informatizacija postaju izazov zaposlenicima banke. Dovedavno zapošljavani kao određena vrsta administratora, mnogi su zatečeni činjenicom da banke više ne čekaju klijente nego sami idu klijentu i moraju se ponašati poput pravog trgovca. Kvaliteta usluge je jedini put do zadovoljnog klijenta. Zbog toga je svaka banka razvila svoje standarde kvalitete usluga u poslovanju. Mjerenje zadovoljstva klijenata izuzetno je važno i banke tomu pridaju veliko značenje. U poslovnicama banaka na istaknutim mjestima postavljeni su deplijani za pritužbe, pohvale ili sugestije koji su značajan izvor podataka za praćenje zadovoljstva klijenata proizvodom, kvalitetom usluge itd. Tajni kupci, pristup u kojem se istraživač predstavlja kao potencijalni ili stvarni kupac i prolazi cijeli kupovni proces kako bi uočio sve ključne trenutke u procesu prodaje usluge. Analiza izgubljenih klijenata znači otkriti razlog klijentovog napuštanja određene banke. Nova tehnologija donijela je i nova etička razmatranja u komunikacijama. Pomoću kompjutorske tehnologije moguće je stvoriti fotografije, video materijal ili numeričke informacije koje nisu stvarne i mogu obmanuti korisnike.

Razvijanje i učenje komunikacijskih vještina kao i načini manipuliranja simbolima mogu pojedincu donijeti moć i korist. Svatko u bilo kojoj organizaciji ima moć i neke resurse pomoću kojih iskazuje svoju moć. Uz tako stečenu moć dolazi i odgovornost etičnog ponašanja. Etično odlučivanje je jezgra djeLOTvornih i profesionalnih poslovnih komunikacija. /15/ Etičku dilemu predstavlja i elektroničko nadgledanje zaposlenika koje zadire u sukobljeni odnos želje poduzeća za kontrolom i zaposlenikove privatnosti. Postavlja se pitanje koliko bi daleko trebala ići kontrola praćenja ponašanja zaposlenika koji

rade na računalima. Bankarski marketing javio se kao nužna posljedica tehnološkog napretka, velike konkurencije među bankama, njihovih sve sličnijih proizvoda i usluga kao i razvoja novih financijskih institucija.

Unutar marketinga djeluju odjeli za odnose s javnošću koji imaju ulogu organiziranja i realiziranja programa s ciljem promocije i/ili zaštite imidža banke. Odjel prati stavove javnosti i s njima komunicira sve u svrhu postizanja povoljnog publiciteta, izgradnje dobrog korporacijskog imidža i rješavanja ili sprječavanja pojave nepovoljnih glasina, priča i događaja. Dodatno, odjel je odgovoran za donacije i sponzorstva banke.

Poslovanje banaka danas je pod budnim okom javnosti, a informiranje šire javnosti primarna je zadaća marketinga. U najnovijoj teoriji i praksi marketinške komunikacije, cjelokupno se težište komunikacije usmjerava na stvaranje i komuniciranja imidža, u našem slučaju, banke kao i marke proizvoda pri čemu komunikacija ima ključnu ulogu. Stvoren je model marketinškog procesa donošenja odluka koji počinje grupom općenitih izbora povezanih s izborom ciljnog tržišta, postavljanjem ciljeva i visini budžeta. Drugi dio procesa odnosi se na specifične ciljeve povezane s izborom komunikacijskog miksa, poruke, medija, vremena dok je treći dio procesa vezan uz vrjednovanje tj. praćenje i mjerenje postignutih rezultata.

Najvažnija obilježja današnjeg marketinga su kvaliteta nuđenog informacijskog sadržaja i interaktivnost. Ponuđeni informacijski sadržaj mora biti dostatan za dobivanje uvida u sve elemente ponude, ali ne i preopširan, mora biti pregledan, istinit, ažuran i razumljiv, te oblikom prezentacije prilagođen potrebama i sposobnostima klijenta. Interaktivnost je svojstvo imanentno internetu i zato ga čini perspektivnim medijem. Korisnici interneta žele biti aktivni sudionici u nekom poslu provjeravajući na taj način istinitost i vjerodostojnost informacije. /16/

Izravna marketinška komunikacija jedno je od najbrže rastućih područja marketinga. Osim tradicionalnih oblika, danas je sve značajniji internet, marketinške baze podataka te izravna prodaja. Najviše korišten medij u izravnom marketingu je *direct mailing* ili izravna pošta kojim se banka obraća određenom segmentu svojih klijenata bilo nekom novom ponudom ili poboljšanom verzijom nekog već korištenog proizvoda. Iako ne i najjeftiniji, ovakav oblik marketinga ima velike prednosti kao što je visok stupanj personalizacije, ekskluzivnost, prezentacija proizvoda grafički lijepo oblikovanim i razumljivim brošurama, mo-

gućnosti umetanja elemenata odgovora i slično. Telefonski marketing također je već dobro poznat i prihvaćen model komunikacije jer omogućuje fleksibilnost i veliku brzinu prilagođavanja sugovorniku.

Marketing odnosa s klijentima predstavlja potpuni preokret u odnosu na dosadašnje poimanje marketinga. U fokusu više nije proizvod nego klijent s ciljem izgradnje jedinstvenog odnosa s pojedincem. /17/

Praćenje zadovoljstva klijenata novi je pristup tržišnom poslovanju i nova temeljna odrednica upravljanja marketingom. /18/

Osnovni cilj bankarskih strategija u svijetu je prilagođavanje klijentima. Iako je naše bankarstvo relativno moderno i dobro prati tehnološka rješenja razvijenih zemalja, u komunikacijskom odnosu banka-klijent ostalo je puno starog mentaliteta. U uvjetima zaoštavanja konkurencije koja se već događa na našim prostorima, odnos prema klijentu postaje osnovna komponenta konkurentnosti. Sve aktivnosti banaka usmjerene su tom cilju. Poboljšanje odnosa prema klijentu najviše je povezano s upravljanjem ljudskim potencijalom. Mnoge banke još nemaju sustavnu politiku upravljanja tako značajnim područjem ljudskih aktivnosti. Vrijednost ljudskog kapitala danas se mjeri ne samo brojem obrazovanih ljudi, nego i njihovim stručnim, radnim i intelektualnim potencijalom. Posebno se cijeni inovativna sposobnost jer je bankarski sustav u stalnim promjenama. Najbolji izraz vrijednosti ljudskog potencijala neke banke je zadovoljstvo klijenta.

Za marketinške kampanje banke najviše koriste MEDIA MIX: televiziju, dnevne novine i magazine, radio i u nešto manjoj mjeri vanjsko oglašavanje.

Kod izbora medija vodi se računa o gledanosti, slušanosti i čitanosti medija radi što efikasnijeg ulaganja i postizanja što boljih prodajnih rezultata kampanje. Uz ove klasične načine kampanje, pojavljuju se i novi mediji u kojima je moguća veća kreativnost u komunikaciji s klijentima. Novi mediji, među kojima je najznačajniji internet, imaju značajne prednosti pred klasičnim oblicima marketinga: prije svega interaktivnost, ciljana usmjerenost, pristup informacijama, prodajni potencijal, brzorastuće korisničko tržište, kreativnost, izloženost i virtualnost. Iako potencijalno najefikasniji, internet ima i nedostatke: problem mjerenja, specifičnost javnosti, sporost pronalaženja željenih podataka, zagušenost, mogućnost prijevara, ograničena kvaliteta glasa i slab doseg. /19/ Bit bankarskog posla je procesiranje

informacija prema klijentu, stoga je logična velika primjena novih informacijskih tehnologija upravo u bankarstvu.

Izravni i neizravni učinci tih inovacija su brojni i imaju dalekosežne posljedice na strukturu financijskih tržišta. Značajno smanjenje jediničnih troškova, pojava kompleksnih proizvoda koji zahtijevaju velike računalne kapacitete, davanje usluga na daljinu, pojava novih ponuđača financijskih usluga, samo su neki od rezultata informacijsko-komunikacijske revolucije.

Tradicionalni pristup financijama kao izoliranom sektoru u budućnosti će se morati zamijeniti cjelovitim pristupom svim financijskim sektorima, znači bankarstvu, osiguranju i kapitalnim tržištima s ciljem promatranja i upravljanja rizicima financijskog sustava u cjelini. O tome raspravljaju i ministri financija zemalja Europske unije, zalažući se za povećanje transparentnosti, posebno u dijelu složenih strukturiranih financijskih instrumenata i poboljšanja u sustavu vrednovanja financijskih ulaganja kao i povećanja učinkovitosti nadzornih mehanizam, kroz bolju razmjenu informacija između nacionalnih nadzornih tijela. U Hrvatskoj su se posljednjih petnaest godina dogodile i još se događaju velike i brojne promjene u bankarskom sektoru. Jasno se mogu raspoznati pojedine etape primjene informatičke tehnologije u hrvatskom bankarstvu koje se poklapaju sa svjetskim kretanjima kako po načinu tako i po dinamici primjene s većom ili manjom zadržkom, ovisno o banci i izboru strategije razvoja tehnološke infrastrukture. Promjene su neminovna posljedica političkih, tehnoloških i ostalih globalnih promjena u svijetu. Nove strategije banaka karakterizira orijentacija na klijenta za razliku od tradicionalnog bankarstva kada su banke bile orijentirane same na sebe. Ovakav strateški zaokret nužno se događa zbog rasta životnog standarda, zbog velikog porasta konkurencije i novih tehnoloških mogućnosti, ponajprije interneta ali i ostalih oblika samouslužnog bankarstva kao što su bankomati, EFTPOS uređaji, usluge putem mobilnih uređaja, pogotovo razvojem WAP tehnologije – protokola za bežične internetske aplikacije i drugih opisanih u ovome radu. Novi oblici komuniciranja donijeli su velike koristi klijentima banaka, ali i nove probleme. Koristi su velike jer današnji klijenti mogu vrlo brzo i uz niske troškove doći do svih podataka i tako usporediti tko im nudi najbolje uvjete. Problemi su praćenje i razumijevanje složenih financijskih produkata u kojima je klijentu vrlo teško donijeti optimalnu odluku. Rješenje se nalazi u sustavnom financijskom obrazovanju stanovništva. Uvođenje novih

tehnologija utječe i na kadrovska rješenja u bankama. Danas se sve više traže ljudi s novim informatičkim znanjima, ali i značajno razvijenim komunikacijskim vještinama.

Stvaranju povoljnijih uvjeta za razvoj novih oblika komuniciranja pridonosi i sve više informatički pismenih ljudi, informatiziranih radnih mjesta kao i snižavanje troškova pružanja novih usluga i proizvoda. Brzina implementacije novih tehnoloških rješenja, dislociranost mreže poslovnica banke i visoki troškovi klasične obuke tražili su nove kanale u sustavima interne komunikacije distribuiranja informacija i internog obrazovanja zaposlenika.

Interno komuniciranje u bankama danas je nezamislivo bez elektronske pošte, načina slanja i primanja poruka putem elektroničkih komunikacijskih sistema. Znatno je brži i jeftiniji način komuniciranja, a i štiti privatnost poruke. Određena grupa ili pojedinci dobivaju upute za rad ili važne obavijesti svi u isto vrijeme, na bilo kojoj lokaciji, što može biti (i jest) neprocjenjiva pomoć zaposleniku.

Jednostavna i ekonomski isplativija rješenja bazirana na internet servisima i tehnologijama donijela su malu informatičku revoluciju u razmjeni informacija unutar banke. Tako su stvoreni pojmovi kao što su intranet i ekstranet, koji se u biti odnose na primjenu internet tehnologija i servisa unutar banke. Ekstranet je mrežno rješenje temeljeno na internet tehnologiji koje se najbliže može objasniti kao intranet selektivno otvoren prema internetu.

Internet tehnologija olakšava, ubrzava i racionalizira komunikaciju i organizaciju. Najveća prednost ovih sustava je u jednostavnosti korištenja za sve sudionike.

E-učenje kao komunikacijski kanal u sustavu internog obrazovanja pospješuje produktivnost zaposlenika i već je uvelike integriran u postojeću internu obuku kao jedan od kanala kojim se dopunjava klasična obuka. Svrha uvođenja e-učenja je omogućiti lakšu isporuku edukacijskih sadržaja većem broju zaposlenika u kratkom vremenu i uz manje troškove. Takav je komunikacijski kanal dopuna i proširenje klasične metode učenja. Ključna promjena koju e-učenje donosi sustavu interne obuke jest da zaposlenici mogu pristupiti učenju i testiranju putem interneta (ili intraneta) sa svog osobnog računala u vrijeme kad im to odgovara i u skladu s poslovnim potrebama. Na taj način zaposlenici lakše prilagođavaju učenje osobnom predznanju i iskustvu uz individualnu brzinu usvajanja novih znanja. Sustav ujedno administrira polaznike i teme.

Novi kanali interne komunikacije unutar banke omogućavaju menadžmentu bolje upravljanje troškovima obuke prije svega zato što smanjuju troškove putovanja, smještaja i broja internih trenera.

Dobra iskustva s e-učenjem pokazuju da ono indirektno utječe na povećanje produktivnosti, uspješnosti i kvalitete zaposlenika zato što sveobuhvatna i kontinuirana obuka zaposlenika pruža brži razvoj kompetencija te uspješnije postignuće osobnih poslovnih ciljeva. Zaposlenici koji se kontinuirano obučavaju, zadovoljniji su poslom i time uspješniji u prodaji i u odnosu s klijentima.

Moderno se bankarstvo zasniva na novoj, tržišnoj koncepciji i stavlja naglasak na istraživanje tržišta, ostvarivanje dohotka od naknada te na kontinuiranom poučavanju zaposlenika vještini pružanja usluga i komunikacije s klijentima.

Intenzivnim razvojem i primjenom tehnologije, stvaraju se uvjeti za višedimenzionalnu analizu i tumačenje ponašanja klijenata te prenošenja središta pozornosti na pojedinca i njegove individualne potrebe i ponašanje. Tako su stvorene pretpostavke za razvoj nove upravljačke discipline – upravljanje odnosom s klijentom (engl. Customer Relationship Management, CRM). /20/

Koncept upravljanja odnosom s klijentima znači integraciju svega što je vezano uz klijenta (poslovne funkcije, kanali interakcije) sa svrhom ostvarenja superiornog odnosa s njima kroz prilagođenu, konzistentnu i personaliziranu komunikaciju. /21/

Banke puno ulažu u modernizaciju prostora za rad s klijentima. Uvode se novi standardi poslovnica uz višu razinu sigurnosti s minimumom gotovog novca na šalterima. Moderne poslovnice omogućuju bržu komunikaciju, veću efikasnost te višu razinu usluge u skladu s europskim modelom poslovanja.

Značajna novost u današnjem bankarskom poslovnom komuniciranju je i primjena ekspertnih sustava, računalnih programa koji izvršavaju zadatke koje obično radi tim stručnjaka za određeno područje.

Modernizacija ne zaobilazi nijedan segment bankarskog poslovanja. Značajna novost je i uvođenje pozivnog centra kao sustava upravljanja naplatom potraživanja, koje je znatno smanjilo broj zaposlenika potrebnih za taj posao, te automatiziralo proces naplate. Novi sustavi upravljanja dokumentima povećavaju produktivnost u odnosu na tradicionalne metode radi uštede u vremenu, transparentnosti poslovnih procesa, veće fleksibilnosti te smanjenja troškova. Jedan od segmenata u kojem informatička tehnologija značajno napreduje jest kontrola kvalitete usluga. Sustavom online monitoringa u poslovnicama, kon-



trolira se vrijeme čekanja pojedinog klijenta, prati se gdje dolazi do zastoja da bi se odmah moglo intervenirati. Skupljanje i obrada svih tako dobivenih podataka govori o trendovima kvalitete usluge: koliko je klijent čekao, koje je transakcije obavljao, koji su poslovi najzastupljeniji i sl. Na taj je način moguće modelirati poslovnici prema okruženju u kojem se nalazi, te unaprijediti kvalitetu usluge.

Istraživanja tržišta za potrebe banaka obuhvaćaju široki spektar sadržaja:

- Učestalost korištenja različitih financijskih usluga (tržišni udjeli pojedinih financijskih institucija, ukupno korištenje pojedinih proizvoda/usluga i prema pojedinim financijskim institucijama),
- Zadovoljstvo i lojalnost korisnika usluga (GfK Loyalty® Model)
- Objektivno opažanje kvalitete pružanja usluga metodom tajnih kupaca
- Segmentaciju tržišta koja omogućuje definiranje važnih karakteristika ciljnih skupina klijenata
- Analizu image-a (GfK Target® Positioning)
- Analizu oglašavanja (pre-test, post-test)
- Razvoj i optimizaciju usluga (GfK Usage&Attitude Study)

Pitanje sigurnosti vrlo je značajna stavka informatizacije u bankarstvu. Većina banaka u Hrvatskoj koristi najsuvremenije i najsigurnije tehnologije kao što su PKI pametne kartice ili tehnologiju jednokratnih zaporki pomoću ručnih kriptografskih uređaja tzv. tokena.

Sve brže se razvija kriptografija, nauka koja se bavi metodama očuvanja tajnosti integriteta i autentičnosti informacije

U idućem razdoblju očekuje se dodatno širenje područja primjene ekspertnih i inteligentnih sustava s povećanim stupnjem autonomije u financijama i bankarstvu. Ovi će sustavi moći odgovoriti na izazove nove ekonomije i to prije svega na području elektroničkog bankarstva.

I u budućnosti će se nastaviti intenzivna ulaganja u tehnologiju, usluge putem interneta, u razvoj interaktivne komunikacije s bankom. Najvažniji i dalje ostaje osobni kontakt s klijentom, a ključ uspjeha banke neće biti toliko tehnološka prednost koliko njena sposobnost da potencijale svakog klijenta pretvori u novostvorenu vrijednost. Iz tih razloga se i dalje može očekivati živa tržišna utakmica koja će

još više unaprijediti poslovanje s klijentima i primarno utjecati na cijene usluga.

Budućnost maloprodajnog bankarstva je i personalizacija produkata, znači, na primjer, u jednoj kartici više funkcionalnosti. Razvojem tehnologije opada potreba za transakcijskim bankarstvom. Poslovne banke će postati savjetodavna mjesta, a današnji osobni bankari financijski konzultanti kojima će klijenti dolaziti po savjete o ulaganjima.

Moderna banka više ne može djelovati bez informatičke tehnologije. Krajnji će proizvod uvijek biti bankarska usluga, ali za način primjene, dostavu do klijenta ili izvedbu, bit će zadužena informatička tehnologija.

Dostupnost različitih prilagodljivih i cjenovno konkurentnih bankarskih proizvoda i usluga uz uporabu modernih tehnologija, postaje temelj današnjeg bankarstva i društva.

*Bilješke:*

- /1/ Panian, Ž.: *Izazovi elektroničkog poslovanja*, Narodne novine d.d., Zagreb, 2002., str. 233.
- /2/ Srića, V., Spremić, M.: *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*, Sinergija, Zagreb, 2000, str. 7.
- /3/ Panian, Ž.: *Izazovi elektroničkog bankarstva*, Narodne novine, Zagreb, 2002, str. 91.
- /4/ Srića, V., Spremić, M.: *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 31.
- /5/ Panian, Ž.: *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 120.
- /6/ [www.bankamagazine.hr/dnevnevijesti/vijest.2006-08-29.2373879815](http://www.bankamagazine.hr/dnevnevijesti/vijest.2006-08-29.2373879815), (20.10.2006)
- /7/ Panian, Ž.: *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 56.
- /8/ Ibidem, str. 61.
- /9/ Vranešević, T.: *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 11.
- /10/ Tomašević-Lišanin, M.: *Bankarski marketing*, Informator, Zagreb, 1997., str. 131.
- /11/ Ibidem, str. 3.
- /12/ Critchley, S.: *O humoru*, Algoritam, Zagreb, 2007., str. 107-108.
- /13/ Ibidem, str. 75.
- /14/ Kesić, T.: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003, str. 36.
- /15/ Ibidem, str. 216.
- /16/ Panian, Ž.: *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 77.
- /17/ Muller, J.; Srića, V.: *Upravljanje odnosima s klijentima*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2005., str. 70.
- /18/ Vranešević, T.: *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 67.
- /19/ Soče-Kraljević, S.: *Istraživanje utjecaja masovnih medija na potrošače*, u: *Informatologia* 40,2007
- /20/ Panian, Ž.: *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 115.
- /21/ Muller, J.; Srića, V.: *Upravljanje odnosima s klijentima*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2005., str. 276.

## BANK COMMUNICATION WITH THE PUBLICS

*Jadranka Kunac*

*Raiffeisen Bank, Zagreb, Croatia*

### *Abstract*

After a thousand years of dissemination, the new economy has brought about a system of public communication that rests on dialogue as a mutual and active processing of information. The fast, global development of technology could not miss the banking institutions which soon realized the advantages of information technology. Subsequently, new models of communication became inevitable. Besides developing new communication tools, the crucial moment is signified by distribution of products and services to the clients, the point at which a product or a service either declines or survives. The competence of employees, their sales skills combined with all those minor, verbal, non-verbal and visual skills, and their personalities supported by informational and marketing logistics, constitute important determinants of the sales process. The level of communication with a client works on a large scale, ranging from a very limited one to a complex consulting. The quality of the relationship between employees and clients represents the basis upon which clients form their opinion about the bank and decide whether they wish to remain its client or not. Clients are the bank's greatest asset and their satisfaction is perceived as the target, the means and the standard by which both internal and external communication in the bank is measured.

