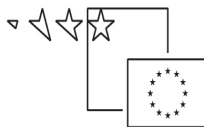




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

DELO S STRANKAMI

MATEJA BITENC

Višješolski strokovni program: Ekonomist
Učbenik: Delo s strankami
Gradivo za 2. letnik

Avtorica:

Mag. Mateja Bitenc, univ. dipl. str.
ZAVOD IRC
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:
mag. Rozana Šuštar

Lektorica:
Vilma Djukić, profesorica slovenskega jezika

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.7(075.8)(0.034.2)

BITENC, Mateja

Delo s strankami [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik /
Mateja Bitenc. – El. knjiga. – Ljubljana : Zavod IRC, 2008. –
(Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/
Delo_s_strankami_Bitenc.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Delo_s_strankami_Bitenc.pdf). – Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-73-8
249617408

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2008

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO

1	TRŽENJE BANČNIH PRODUKTOV	4
1.1	TRŽENJE IN TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE.....	5
1.2	PRODAJNE POTI V BANČNIŠTVU	7
1.3	NAŠE STRANKE IN VZPOSTAVLJANJE DOLGOROČNIH ODNOSOV.....	7
1.4	PRODAJNI RAZGOVOR.....	8
1.5	RAZGOVOR PO TELEFONU	10
1.6	SODOBNE TRŽNE POTI V BANČNIŠTVU	11
1.7	POVZETEK POGlavJA.....	13
1.8	PREVERIMO ZNANJE	14
2	POSLOVNA POGAJANJA.....	16
2.1	KAJ SO POSLOVNA POGAJANJA?	16
2.2	KLJUČNI DEJAVNIKI PRI POGAJANJIH	20
2.3	LASTNOSTI USPEŠNIH POGAJALCEV	21
2.4	POGAJALSKE TAKTIKE.....	22
2.5	POVZETEK POGlavJA.....	23
2.6	PREVERIMO ZNANJE	24
3	REŠEVANJE REKLAMACIJ	25
3.1	KAJ JE PRITOŽBA IN KAJ REKLAMACIJA?.....	26
3.2	KAKO PODOJAMO PRITOŽBE IN REKLAMACIJE?	26
3.3	POMEN REKLAMACIJ ZA PODJETJE	27
3.4	STRATEŠKI VIDIK PROCESA REŠEVANJA REKLAMACIJ	29
3.5	VZPOSTAVITEV REKLAMACIJSKEGA SISTEMA	29
3.6	ORGANIZACIJA REŠEVANJA REKLAMACIJ.....	30
3.7	OPERATIVNI VIDIK REŠEVANJA REKLAMACIJ.....	32
3.8	VARSTVO POTROŠNIKOV	33
3.9	POVZETEK POGlavJA.....	33
3.10	PREVERIMO ZNANJE	34
4	POSLOVNA ETIKA IN MORALA	35
4.1	KAJ JE ETIKA, KAJ JE MORALA?	37
4.2	POSLOVNA ETIKA	38
4.3	ETIKA - DA ALI NE	39
4.4	ODKRIVANJE NEMORALNEGA DELOVANJA	41
4.5	KAKO SODITI ETIČNO?	42
4.6	DRUŽBENODGOVORNO DELOVANJE PODJETIJ	42
4.7	POVZETEK POGlavJA.....	43
4.8	PREVERIMO ZNANJE	43
5	VAROVANJE OSEBNIH PODATKOV	46
5.1	VAROVANJE OSEBNIH PODATKOV	47
5.2	SISBON	49
5.3	POVZETEK POGlavJA.....	50
5.4	PREVERIMO ZNANJE	50
6	REŠEVANJE KONFLIKTOV S POGOVOROM.....	52
6.1	KAJ JE KONFLIKT?	53
6.2	STOPNJE KONFLIKTOV	53
6.3	KAJ JE USMERJENI POGOVOR?.....	55

6.4	KAKO SE PRIPRAVIMO NA POGOVOR?	56
6.5	OVIRE PRED POGOVOROM IN MED NJIM	57
6.6	TEHNIKE KOMUNICIRANJA	58
6.7	RAVNANJE V RAZLIČNIH SITUACIJAH	59
6.8	KONFLIKT KOT PRILOŽNOST	60
6.9	STILI REŠEVANJA KONFLIKTOV	60
6.10	POVZETEK POGlavJA	62
6.11	PREVERIMO ZNANJE	63
7	UREJENOST NA DELOVNEM MESTU IN PRAVILA LEPEGA VEDENJA	65
7.1	ZUNANJA PODOBA – OBLEKA IN VIDEZ	66
7.2	ŽENSKA POSLOVNA PODOBA	67
7.3	MOŠKA POSLOVNA PODOBA	68
7.4	KULTURA VEDENJA V POSLOVNEM SVETU	69
7.4.1	Točnost	70
7.4.2	Tikanje ali vikanje sodelavcev (in strank)	70
7.4.3	Pozdravljanje	71
7.4.4	Nazivi in naslavljanje	71
7.4.5	Predstavljanje	71
7.4.6	Rokovanje	72
7.5	POVZETEK POGlavJA	72
7.6	PREVERIMO ZNANJE	73
8	VIRI IN LITERATURA	74

PREDGOVOR

Vsako delo je opravljeno uspešneje, če pred izvajanjem o njem razmislimo, si naredimo načrt in nato vse moči usmerimo v doseganje cilja. To velja tudi za učenje in pridobivanje novih veščin. Jasen in premišljen načrt, dobra volja, pripravljenost izvedeti kaj novega – vse to bo pomagalo študentu/ki višješolskega strokovnega programa Ekonomist pri študiju predmeta Delo s strankami.

Kaj vas čaka pri tem predmetu? Kaj boste pridobili s študijem, z razmišljanjem, vajo, raziskovanjem, s pogovorom z drugimi ali s kritičnim opazovanjem sebe in drugih? Oglejmo si nekaj ciljev ali razlogov za poglobljanje v široko področje dobrih praks ravnanja s strankami.


Veste, kdo so vaše stranke? Če mislite, da so to samo vaši kupci, se motite. Razmislite še malo – če pogledate širše, med svoje stranke lahko uvrstite pravzaprav vse ljudi, s katerimi imate stike tako v poslovnem kot v zasebnem življenju, vse ljudi, s katerimi razvijate medsebojne odnose, vse ljudi, ki od vas kaj pričakujejo, in obratno, vi kaj pričakujete od njih. Vsi imamo življenje polno strank – in mi smo stranka mnogim ljudem. Nekaterim od teh ljudi rečemo poslovni partner, kupec, dobavitelj, drugim sodelavec, nadrejeni, šef, podrejeni, v zasebnem življenju pa partner ali zakonec, otrok, tašča, sorodnik, prijatelj, znanec, oseba, ki ji veliko dolgujem ...

Veščina v ravnanju s strankami je v resnici veščina v ravnanju z ljudmi. Nagrada za uspešno ravnanje pa so dobri medsebojni odnosi, pomoč oz podpora pri doseganju ciljev, lažje sporazumevanje, zaupanje in še bi lahko naštevali. Ljudem preprosto daste razlog, da vam verjamejo, vas cenijo in vas imajo radi. Potrebujete še kaj več?

Pri predmetu Delo s strankami bomo pridobili veščine za sodelovanje s strankami in sodelavci, razvijali bomo veščine za graditev medsebojnih vezi, partnerstev oziroma trajnih poslovnih odnosov, spoznali bomo poslovni bonton, poglobili zavedanje o pomenu etičnega odnosa do strank in sodelavcev ter utrdili zavedanje o pomembnosti varovanja osebnih podatkov.

Z veščinami je tako, da zgolj branje o njih, večinoma (še) ne prinese zelenih rezultatov. So potreben, ne pa zadosten pogoj za uspešnost v življenju. Veščino boste obvladali le, če jo boste urili. Vaja, vaja, vaja! Tako naj vam bo učbenik samo usmeritev in zbirka napotkov, kako še uspešneje graditi medsebojne odnose, svoje znanje, vedenje, izkušnje pa zajemajte tudi iz knjige, ki se ji reče življenje. Veščine so kot orodje – brez pridnih rok delo ni narejeno.

Izzivam vas: najдите svoje osebne razloge za uspešnost v življenju. Potem naredite načrt in se začnite vzpenjati na svojo goro uspeha. Ta je samo vaša, ne plezajte na goro koga drugega. Upam, da boste v tem učbeniku našli ideje, usmeritve, napotke, ki vam bodo pomagali pri plezanju na goro in tudi – da boste tam na vrhu tudi obstali.

Učbenik je urejen tako, da se vsako poglavje začneja z uvodnim premislekom, zgodbo in pojasnili, kaj bomo spoznali v tem poglavju. najpomembnejše ugotovitve pa so ponovno zapisane v povzetku poglavja. Da boste lažje razumeli posamezno poglavje in poglobili svoje znanje, je v vsakem poglavju pripravljenih kar nekaj vprašanj za razmislek, ponavljanje, poglobljeno razumevanje in pripravo na izpit. Vprašanja za preverjanje znanja so zbrana v posebnem podpoglavju na koncu vsakega zaključenega tematskega sklopa, določene vaje pa so tudi med samim besedilom poglavja ali pa v obliki zaznamkov pod njim. Da jih boste lažje našli, so označena z .

Veliko študijskih uspehov in osebnega zadovoljstva vam želi

Mateja Bitenc

Ljubljana, december 2008

1 TRŽENJE BANČNIH PRODUKTOV

Uvod

Brian Tracy (1997)¹, znani ameriški podjetnik, strokovnjak in predavatelj s področja prodaje in osebnostne rasti, na svojih seminarjih udeležence pogosto vpraša, kdo izmed njih dela v prodaji. Na njegovo vprašanje po navadi dvigne roko nekaj ljudi. Potem se za trenutek zamisli in reče: »Prav vsi delamo v prodaji. Prav vsi smo prodajalci. Vsak dan, ko prepričujemo druge ljudi, ko uveljavljamo svoje mnenje, prodajamo. Ko iščemo novo službo, prodajamo samega sebe. Ko v podjetju predlagamo novo idejo ali projekt, ga prodajamo drugi udeležencem. Vse interakcije med ljudmi so na neki način prodaja, zato smo prodajalci vsi, pa če se tega zavedamo ali ne.«

Na drugi strani pa toliko ljudi slišimo, kadar govorijo o sebi ali drugih: jaz pa nisem za prodajo, to mi pa zares ne leži, on pa je rojen prodajalec ... Pa obstaja kaj takega kot »rojen prodajalec«? Tako kot na primer »rojen vodja« ali podobno?

Ko se poglobimo v trženje in prodajo, ugotovimo, da je to večšina, ki se je lahko priučimo in jo s prakso še izboljšujemo. Rojen prodajalec – da, najprej se je rodil, potem pa se je naučil prodajati. In ker je iskal in še išče najboljše načine, kako prodajati, ker je vztrajen in pogumen, ker ima vizijo, cilje in načrte, dosega tudi odlične rezultate. Seveda je del prodajalčevega uspeha odvisen tudi od njegovih sposobnosti in značajskih lastnosti, pa vendar – (skoraj) vsak se lahko nauči podatke o lastnostih in karakteristikah izdelka ali storitve, ki ga/jo prodaja, mar ne? (Skoraj) vsak se lahko priuči nekaj prodajnih tehnik, ki mu omogočajo lažji nastop pred stranko ter bolj smotrno izrabo časa za doseganje cilja, (skoraj) vsak se lahko nauči nekaj najosnovnejših pravil lepega vedenja in prijaznosti pri delu s stranko. Torej (skoraj) vsak lahko postane dober prodajalec. In če je že dober, lahko postane še boljši.

Vsi smo komu stranke, zato vemo, kako je biti stranka. Če vemo, kako je biti stranka, poznamo že pol zgodbe. Prodajalec je le zrcalna slika. Naredite svojim kupcem to in tako, kot si želite vi, da bi tisti, ki prodajajo vam, naredili vam.

To poglavje bo namenjeno osnovam trženja in prodaje. Spoznali bomo načine trženja in prednosti ter pomanjkljivosti posameznega načina. Nato se bomo poglobili v prodajo in se naučili pet korakov za povečanje uspeha pri osebni prodaji (prodajnem razgovoru), raziskali prodajo po telefonu ter pregledali sodobne tržne poti v bančništvu – njihove prednosti in pasti, ki jih skrivajo.


S prodajo pa je tako kot z vsako večšino: dokler ne boste poskusili in vadili, toliko časa boste kot neplavalec, ki na suhem maha z rokami v stilu kravla. Prodajajte vsak dan in vsakomur – postali (ali ostali) boste dober prodajalec!



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj je trženje? Kaj je trženjsko sporočanje in čemu je namenjeno? Katere so klasične in sodobne prodajne poti v bančništvu? Kaj je tržno raziskovanje in kaj segmentacija ter zakaj je pomembna? Kaj oziroma kdo so ključne stranke? Kako graditi dolgoročne stike s stranko? Kako prodajati po telefonu? Kako izvesti prodajni razgovor?



¹  Več o Brianu Tracyu in njegovem delu, pa tudi napotkih za boljšo prodajo (kako izboljšati prodajne veščine) si preberite na njegovi uradni spletni strani <http://www.BrianTracy.com>. Rešite njegove brezplačne teste!

1.1 TRŽENJE IN TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

Po definiciji, ki jo je leta 1985 sprejelo Ameriško združenje za trženje, je trženje proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanje cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in organizacije (Kotler 1998, 13).

Trženjsko komuniciranje lahko opredelimo kot proces, skozi katerega podjetja vstopajo v dialog z različnimi občinstvi. Da se le-to izvrši, podjetja razvijejo, predstavijo in ovrednotijo vrsto sporočil, da identificirajo ciljne skupine. Cilj procesa je (re)pozicioniranje podjetja in/ali njegove ponudbe v mišljenje vsakega posameznika znotraj ciljne skupine. S tem poskuša podjetje spodbuditi vse dosedanje in vse potencialne kupce, da zaznajo in preskusijo podjetje in njegovo ponudbo ter jim na ta način ponudi rešitve za njihove trenutne ali bodoče dvome. Tržno komuniciranje tako obsega sredstva, metode, sporočila in organizacijo, s pomočjo katerih prenašamo informacije o temeljnih značilnostih izdelka ali storitve, da bi se porabniki lažje in hitreje odločili za nakup (Potočnik 1996, 228).

Trženjsko komuniciranje je neločljiva sestavina tržne ponudbe (trženjskega spleta) podjetja, ki obsega:

- izdelek in storitve,
- pogoje trženja (cena, plačilni rok, popusti, jamstva in podobno),
- tržne poti (lastne in tuje, tržniki in logistika),
- trženjsko sporočanje.

Komuniciranje s trgom poteka na več načinov oziroma z različnimi orodji. Glede na to, komu želimo posredovati informacije, kaj želimo sporočiti in kako pogosto, s kakšnimi stroški itd., izbiramo posamezne kategorije trženjskega oziroma promocijskega spleta. Tako lahko izbiramo med oglaševanjem, osebno prodajo, pospeševanjem prodaje, odnosi z javnostjo in direktnim marketingom. Spodnja tabela (tabela 1) predstavlja orodja promocijskega spleta, njihove značilnosti, način plačila storitve, prednosti in slabosti. Podjetja večinoma uporabljajo kombinacijo orodij, odvisno od tega, kaj želijo doseči, kako zelo poznajo orodja in koliko sredstev lahko namenijo tržnemu komuniciranju.

Optimalen splet trženjskega komuniciranja s strankami lahko podjetje (banka) naredi le na osnovi dobrega poznavanja trga, strank (svojih, potencialnih in strank konkurence), konkurence ter pričakovanih gibanj v panogi. Zato sta pri ustvarjanju trženjskega komuniciranja zelo pomembni segmentiranje in raziskovanje trga.

Za prepoznavanje, razumevanje in zadovoljevanje potreb strank mora banka oblikovati ustrezen sistem pridobivanja, spremljanja in upravljanja podatkov oziroma dober tržno - informacijski sistem. Namen trženjskih raziskav in pridobivanja drugih informacij s področja trženja je raziskovanje in iskanje tržnih priložnosti ter spremljanje in analiziranje obstoječih dejavnosti in storitev (spremljanje in analiziranje obstoječe ponudbe, ravnanja obstoječih strank in podobno); je tudi temelj za določanje strateških usmeritev banke (katere segmente strank pokrivati, kako določiti cene svojih storitev, kako rasti na trgu, kako se umestiti, kako osvajati nova tržišča ali segmente in podobno) ter podlaga za pripravo sistematičnega načrta trženjsko - razvojnih in prodajnih dejavnosti (katere stranke oziroma segmenti so za banko najbolj dobičkonosni ali zanimivi za poslovanje v prihodnje, katere nove storitve naj razvije, kako naj oglašuje, kako naj prodaja in kako naj se umesti cenovno glede na konkurenco ter podobno).

Tabela 1: Orodja promocijskega spleta in njihove značilnosti

ORODJE	POSAMIČNO /MNOŽIČNO	PLAČILO	PREDNOSTI	SLABOSTI
OGLAŠEVANJE	Množično	Čas in prostor sta plačljiva.	Učinkovit doseg večjega števila ljudi.	Visoki absolutni stroški. Težko dobimo dobre povratne informacije.
OSEBNA PRODAJA	Posamično	Honorar se plača prodajnemu osebju, komisionarjem.	Takojšen odziv. Zelo prepričljivo. Izbor ciljne skupine. Posreduje zahtevne informacije.	Zelo drago orodje. Sporočila se razlikujejo med prodajnim osebjem.
ODNOSI Z JAVNOSTMI	Množično	Mediji ne dobijo direktnega plačila.	So največji vir kredibilnosti za potrošnikovo vest.	Pridobitev medijev za sodelovanje je zelo težko.
POSPEŠEVANJE PRODAJE	Množično	Vrsta honorarjev se plača, odvisno od uporabljenih orodij.	Učinkovito pri spreminjanju vedenja na kratek rok. Fleksibilno orodje.	Zlahka se da zlorabiti. Lahko vodi v promocijske vojne. Posnemanje.
NEPOSREDNO TRŽENJE	Posamično	Stroški komuniciranja preko pošte, računalnika ali telefona.	Hitra priprava sporočil. Pospešimo odnose s strankami.	Slabša odzivnost odjemalcev. Management zbiranja podatkov je drag.

Vir: Kotler 1998

Segmentacija trga izhaja iz spoznanja, da je trg sestavljen iz različnih kupcev, ki imajo različne zmožnosti, potrebe, želje in zahteve. Zato kupce s segmentacijo razvrščamo v homogene skupine na podlagi določenih kriterijev, ki so pomembni z vidika prodaje določenih storitev. Segmentiranje kupcev omogoča odkrivanje tržnih priložnosti, določanje tipičnih značilnosti posamezne skupine kupcev (tipični potrošnik) in določanje potreb, želja, zahtev in zmožnosti posameznega segmenta, podsegmenta ali ciljne skupine. V bančništvu stranke najprej razdelimo glede na pravni izvor, to je, ali gre za pravne ali fizične osebe. Posamezniki imamo popolnoma drugačne zahteve in potrebe po bančnih produktih, kot jih imajo podjetja, zavodi, samostojni podjetniki, razne institucije, društva in druge gospodarske združbe. A tudi posamezniki (fizične osebe) se med seboj razlikujemo glede na starost, kupno moč, življenjski slog in podobno. Študentje se v svojih potrebah po različnih bančnih storitvah razlikujejo od upokojencev, ti pa od otrok; prav tako jih banke drugače nagovarjajo in zanje oglašujejo svoje storitve, čeprav gre lahko v ozadju za isti izdelek oziroma storitev (npr. limit na transakcijskem računa za študenta ali za zaposlenega ali za upokojenca). Banke

se zavedajo tudi različnih življenjskih slogov svojih ciljnih strank in se jim s svojo ponudbo in načinom komuniciranja skušajo čim bolj približati.

1.2 PRODAJNE POTI V BANČNIŠTVU

Tržne poti opredeljujejo določeno okolje, v katerem storitveno podjetje storitve posreduje, in način, kako jih posreduje, ter s tem povezano zaznavanje vrednosti in kakovosti storitev s strani porabnikov (Potočnik 2000, 146).

Razlikujemo tri načine prostorske interakcije med storitveno organizacijo in stranko oziroma porabnikom storitve (Potočnik 2000, 146):

- stranka pride k izvajalcu storitve,
- izvajalec storitve pride k stranki,
- stranka in izvajalec storitve nimata neposrednega stika.


Pred desetletji so se bančne storitve zaradi neločljivosti od njihovega proizvajalca opravljale le z neposredno interakcijo med porabnikom in proizvajalcem. Tako ljudje niso mogli dvigniti svojih prihrankov, ne da bi se odpravili do najbližje bančne poslovalnice in izgubljali svoj čas s čakanjem v vrsti pred bančnim okencem. Z naglim razvojem informacijske tehnologije pa so se začele odpirati nove tržne poti, ki so omogočile bankam izvajanje storitev tudi brez neposredne prisotnosti porabnika. S tem se je dvignila konkurenčna raven bank, ki so izkoristile nove priložnosti, komitentom pa je bil omogočen dostop do bančnih storitev kjer koli, kadar koli in kakor koli si to želijo.

Prodajne poti v bančništvu² lahko razvrstimo v:

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

1.3 NAŠE STRANKE IN VZPOSTAVLJANJE DOLGOROČNIH ODNOSOV

Že v poglavju o segmentaciji kupcev smo omenili, da imajo stranke različne potrebe, zahteve in želje po bančnih storitvah. Vendar pa to z vidika delovanja banke ni osnovni razlog za delitev strank v posamezne skupine; posamezne segmente strank lahko enovito nagovarjamo, jim ponudimo podobne storitve. Z njimi lahko tudi sklepamo poenotene pogodbe, predvsem pa izvajamo poenotene prodajne procese oziroma procese odobritve naložb. To je z vidika organiziranja bančnega poslovanja zelo pomembna zadeva. Kredit občanu (fizični osebi) se namreč v banki odobri drugače kot na primer kredit podjetju. Čeprav gre v obeh primerih za posojanje denarja stranki, pa je odločitev za to povezana z analizo zelo različnih podatkov in informacij. Odobritev kredita in posojanje denarja sta vedno povezana z določenim tveganjem, da stranka tega denarja ne bo mogla ali hotela vrniti. Zaradi tega tveganja mora banka preučiti vse informacije, ki so na voljo, da bi bilo teh primerov čim manj in da bi se za takšne primere ustrezno zavarovala. Tako sama ponudba kot tudi cena storitev in pogoji za pridobitev različnih storitev se razlikujejo glede na to, za katero skupino kupcev gre. Iz tega

²  Raziščite, katere prodajne poti uporabljajo naše banke. Obiščite, na primer, spletno stran Nove ljubljanske banke na <http://www.nlb.si> in raziščite njene prodajne poti. Primerjajte jih še s kakšno drugo banko, recimo Unicredit bank na spletnem naslovu <http://www.unicreditbank.si>

sledi, da je tudi prodajni proces za različne segmente strank ali za različne produkte organiziran drugače.

V osnovi banke delijo svoje stranke na pravne in fizične osebe; temu lahko rečejo tudi poslovanje z gospodarskimi družbami in drugimi pravnimi osebami ter poslovanje s prebivalstvom. Podrobnejša členitev poslovanja s strankami pa ti dve skupini razdeli še v podsegmente, tako npr. banka lahko posluje s skupinami velikih, srednje velikih, majhnih in mikro podjetij, s skupinami mednarodnih podjetij (grupami ali multinacionalkami), s finančnimi institucijami in podobno. Pri fizičnih osebah lahko organizira svoje delo oziroma prodajo glede na to, kolikšne prihodke ima določena stranka: tako imamo poslovanje z najširšo množico fizičnih oseb, kjer se le-te obravnavajo masovno, brez posebnega poudarka na osebnem pristopu, in pa poslovanje s pomembnimi (ključnimi) strankami, kjer se prvenstveno daje poudarek osebnemu pristopu in svetovanju. Te stranke so večinoma tudi najzahtevnejše, potrebujejo večji razpon različnih storitev, banka z njimi tudi več zasluži, zato na tem področju prodajajo najbolj izkušeni prodajalci z veliko znanja in s pravilnim pristopom. Prav tako kot pri fizičnih osebah tudi pri pravnih osebah obstaja segment ključnih strank.

Seveda je od velikosti in specializacije banke odvisno, katere vrste strank in katere segmente bo banka zadovoljevala s svojo ponudbo. Večina slovenskih bank je univerzalnih, ponudbo imajo tako za pravne kot tudi fizične osebe. Banka sama se pa na podlagi strateških usmeritev, pozicioniranja ter vsega drugega odloči, katerim segmentom bo dajala večji poudarek in katere segmente bo opustila ali zanemarila. Tako imajo nekatere banke zelo razvito otroško varčevanje in storitve za otroke, ker menijo, da je to »podmladek« za kasnejše odrasle stranke; druge banke temu segmentu posvečajo manj pozornosti in se osredotočajo na npr. mednarodna podjetja. Vsaka banka pri poslovanju s svojim strankami išče in razvija svojo konkurenčno prednost.

Velja pa poenoteno pravilo za delo s strankami: ne glede na to, kateremu segmentu pripada, kakšne so njene potrebe, želje in podobno, si vsaka stranka zasluži vso pozornost in korektno obravnavanje. Zavedati se moramo, da je nadomestitev sedanje stranke z novo (ker nam je stara stranka iz nekih razlogov odšla in prenehala sodelovati z nami) zelo draga in zamudna. Zato moramo, ko smo stranko pridobili, ves trud vložiti v to, da bo zadovoljna pri nas tudi ostala. Razvijati moramo torej dolgoročne odnose s strankami. Samo zadovoljne stranke bodo z nami sodelovale dolgo. Stranka, ki je nezadovoljna s storitvijo ali z našim odnosom do nje, ki se počuti opeharjena ali nerazumljena, bo hitro našla pot h konkurenčni banki, ki bo zanjo imela več posluha.



Kako pa vi sodelujete s svojimi strankami? Kako pridobivate nove stranke, kako ohranjate dobre odnose s sedanjimi?

1.4 PRODAJNI RAZGOVOR

Poslovni (prodajni) razgovor je sočasno in dvostransko, predvsem govorno komuniciranje med dvema ali več sogovorniki. Od družabnega razgovora ga razlikuje naravnost na poslovne cilje, od poslovnega sestanka pa manjša formaliziranost. Za učinkovito poslovno komuniciranje ni dovolj, da smo samo naravno nadarjeni, pa tudi samo znanje o komuniciranju in temi razgovora ni dovolj. Poslovno komuniciranje je večšina, ki se razvija z izkušnjami in vajo, hkrati pa terja skrbno snovanje, načrtovanje in pripravo ter izvedbo.

Čeprav je prodajni razgovor predvsem govorno komuniciranje, pa sogovornika med razgovorom črpata iz nebesednih sporočil – hotenih in nehotenih – vsaj toliko informacij kot

iz govornih sporočil. Prodajni razgovor tako sestoji iz govorjenja, poslušanja in spraševanja, ki razjasnjuje pomen sporočil in usmerja pogovor.

Pri oblikovanju prodajnega razgovora je smiselno upoštevati nekaj osnovnih korakov, da bi bil čim bolj usmerjen in naravnani na poslovne cilje: na vsak razgovor se čim bolj pripravimo, sam razgovor pa naj bo sestavljen iz uvoda, jedra in sklepa. Priprave zajemajo analiziranje izhodišč in zbiranje podatkov, ciljev ter strategij za razgovor, opredeljujejo temo razgovora in oblikujejo ozračje med razgovorom. Jedro prodajnega razgovora obsega medsebojno informiranje o zadevi in stališčih, dokazovanje in prepričevanje, pomisleke in ugovore. Sklep prodajnega razgovora zajema predvsem pravočasno zaključevanje in dogovor sogovornikov, sledi mu uresničevanje dogovorjenega in spremljanje te dejavnosti.

Prodajni razgovor ima v večini primerov zelo jasen cilj – prodati, zvišati ali znižati ceno, spremeniti prodajne pogoje in podobno. Prav tako je največkrat znana tudi prodajalčeva prodajna strategija, ki je podrejena strategiji trženja.

Seveda pa prodajni razgovor terja od udeležencev še upoštevanje drugih vidikov, ki so prav tako pomembni za uspešno izpeljavo prodajnega razgovora. Poglejmo jih na kratko. Na prvem mestu so že prej omenjeni vidiki prodajnega razgovora: ciljnost, urejenost in jasnost. Nič manj pomemben vidik ni naravnost sogovornikov v prodajnem razgovoru; tu gre lahko za nasprotovanje ali sodelovanje, za napadanje in obrambo, za zadržanost ali strpnost, za motnje ali motiviranost, za grajo ali pohvalo. Ni ene same najboljše naravnosti, izbira je odvisna od okoliščin, predvsem od sogovornikov, na katere vpliva razgovor.

Predstavimo še model petstopenjskega prodajnega razgovora. To seveda ni edini model prodajnega razgovora, saj v praksi vsak prodajni razgovor poteka malo drugače in ga je večinoma težko strpati v poenoten kalup. Model pa nam vseeno daje neko strukturo, rdečo nit pogovora, da ostanemo ciljno usmerjeni, dobimo dovolj informacij, izmenjamo mnenja in pridemo do sklepa – vse z najmanjšimi težavami in optimalno porabo časa.

V začetku, uvodu prodajnega razgovora pristopimo h kupcu, vstopimo v odjemalčev svet. V tej fazi premagujemo kupčevo nezainteresiranost, njegove pomisleke, nezaupanje, njegovo zaprtost. Ta faza je ključna za pridobivanje zaupanja, če nam tu spodleti, bo najbrž nadaljnja predstavitev lastnosti in koristnosti izdelka ali storitve odveč in ne bo prepričala kupca. Osredotočimo se na potrebe kupca, zbudimo njegovo radovednost, ponudimo način za rešitev njegovega problema; lahko uporabimo tudi reference. Pravila dobre predstavitve so zanimivost, dramatičnost, čustvenost, vznemirljivost, navajanje k dejanjem.

V fazi informiranja odjemalcu pomagamo odkrivati možnosti. Predstavitve koristi za kupca naj bo čim bolj barvita, razgibana, navdušena, razburljiva, predvsem pa naj spodbuja kupca k aktivnemu sodelovanju (npr.: postavlja naj vprašanja, se vključuje s svojim mnenjem in s svojimi stališči ter podobno). Prodajalec v tej fazi kupca spretno vodi skozi svojo ponudbo in jo prilagaja glede na kupčeve želje, potrebe, stališča, odgovore; zato mora biti prodaja v tej fazi čim bolj aktivna z obeh strani – prodajalec veliko sprašuje stranko ter usmerja svojo prodajo glede na informacije, ki jih je prejel od kupca. V tej fazi že lahko zavrne kupčeve ugovore in pomisleke, kar bo olajšalo zaključek prodajnega razgovora.

V tretji fazi prodajnega razgovora pomagamo kupcu razumeti odločitev oziroma naš nasvet; pri tem priporočamo in prepričujemo kupca o koristnosti našega izdelka ali storitve. Če je potrebno, demonstriramo, kako izdelek deluje, ali pa na primer naredimo izračune (amortizacijski načrt za kredit), hkrati pa podamo tudi vsa zagotovila in jamstva, ki jih bo kupec deležen.

Naslednja faza, to je prestrezanje ugovorov, je po navadi za prodajalca najzahtevnejša in najmanj »standardna«. Vsaka stranka ima drugačne pomisleke glede nakupa in se želi drugače izviti iz

situacije, ko bi morala izdelek ali storitev kupiti. V tej fazi pridejo zelo prav izkušnje; prav tako se v tej fazi razgovora pokaže, kako večji smo pravzaprav celotne prodajne komunikacije. Vselej kupca skrbno poslušajmo, potrdimo, da smo razumeli vprašanje oziroma ugovor. Potem ugovor zavrnamo z jasnim argumentom in kupcu s tem omogočimo, da častno sprejme dokaze.

V peti fazi sklenemo posel. Pri tem moramo paziti predvsem na kupčev ugled in njegova stališča, da bi se kupec ob svoji odločitvi za nakup počutil dobro. Zavedajmo se, da je kupec v prodajnem razgovoru sprejel naše argumente in dokaze, da je morda moral spremeniti svoja stališča in poglede ter da moramo narediti vse, da se bo ob tem procesu počutil suverenega in uglednega. V sklepni fazi prodajnega razgovora povzemimo sklepe in opredelimo, katere aktivnosti sledijo, kdo jih bo opravil in do katerega roka.

Prodajalec naj nikdar ne pozabi, da je vsak sklenjen posel tveganje tako za odjemalca kot tudi za dobavitelja ter resna obveza za obe strani. Tržnikovo delo se marsikdaj s sklenitvijo posla šele začne; posel je uspešen šele, ko je v celoti sklenjen v obojestransko (vsaj delno) zadovoljstvo. Konec uspešnega posla pa je lahko že uvod v sklenitev novega.



Razmislite, kako po navadi prodajate vi. Se držite kakega modela, se pripravite na pogovor ali kar improvizirate? Kaj lahko še izboljšate pri sebi, da bi bili še boljši/a prodajalec/ka?

1.5 RAZGOVOR PO TELEFONU

Telefoniranje je zaradi primernosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in za pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovredno. Poslovno telefoniranje je poslovni razgovor na daljavo in veljajo zanj enake ugotovitve in vodila, vendar pa ima vrsto omejitev, ki jih kaže primerno razumeti in upoštevati.

Telefonski razgovor poteka po ustaljenem vzorcu: priprava, klic, predstavitev kličočega in pojasnitev razloga za klic, razgovor ter zaključek. Pri izvedbi vsake faze telefonskega razgovora je smotrno upoštevati določena vodila, da razgovor izpeljemo gladko, hitro in brez zapletov, pri tem pa napravimo vtis vljudnosti, pozornosti in uvidevnosti.

Tako kot vse druge vrste razgovorov ima tudi telefonski razgovor svoj cilj. Določimo ga, še preden izvedemo razgovor; to pomeni, da se na razgovor pripravimo. Priprave pa niso bistveno drugačne od priprav na osebni pogovor – pripravimo načrt pogovora (cilj, strategija) in informacije zanj (imena, številke, naslovi, dokumenti in podobno); ob pozivu imejmo pri sebi svoj rokovnik in pisalni pribor (beležnico, blok, pisalo, morda računalno in podobno, odvisno od teme razgovora). Del priprave na pogovor zavzema tudi izbira primernega časa za klic.

Ko stranko pokličemo, je prvo, kar slišimo, poziv. Odločimo se, koliko časa bomo čakali, če se na drugi strani nihče ne javi. Če telefon zvoní prekratko, stranka morda nima dovolj časa, da bi prišla k telefonu ali dvignila slušalko, če pa zvonimo predolgo, je to moteče tako za nas in naše sodelavce kot tudi za sodelavce v pisarni tistega, ki ga kličemo (vprašanje je, zakaj nihče ne dvigne telefona ...). Če se oglasi samodejni odzivnik (tajnica), bodimo kratki in jasni: predstavimo se (ime, priimek, podjetje, telefon) in na kratko povejmo, zakaj kličemo; predlagajmo akcijo (»Prosim, pokličite me, ko boste utegnili.« ali »Vas pokličem kasneje ...«); govorimo počasi in razločno. Podobno sporočilo pustimo tudi, če se namesto klicanega oglasi kdo drug in želimo pustiti sporočilo. Če tega ne želimo, se opravičimo in povejmo, da sporočila ne bomo pustili in da bomo poklicali kasneje.

Ko dobimo stik s tistim, ki ga kličemo, ga pozdravimo, se predstavimo in povemo, zakaj kličemo. To je nekakšna predstavitev in uvod v telefonski razgovor. Vedno kličočega vprašajmo, ali ga s svojim klicem motimo in ali je primeren trenutek za razgovor. Če ni, se opravičimo in vljudno vprašajmo za primernejši termin ter v predlaganem času tudi pokličimo. Če stranka reče, da nas bo poklicala nazaj, povprašajmo, kdaj to namerava, še posebej, če smo tudi mi zelo zasedeni. Povejmo ji, kdaj bo tudi za nas najugodnejši termin.

Za govorjenje, prodajanje po telefonu veljajo enaki koncepti kot za poslovne razgovore. (Se še spominjate petstopenjskega modela, ki smo ga predstavili pri prodajnem razgovoru?) Gre za urejanje nasprotij, za pogajanja. Na voljo imamo samo svoj glas in nič drugega, zato pazimo na podajanje in izgovorjavo po pravilih retorike; uporabljajmo aktiven pristop, govorimo počasi in razločno, ne monotono; medtem ko govorimo, se smehljajmo. Stranka na drugi strani bo to začutila in bo v razgovoru raje sodelovala. Tudi mi bodimo pozorni na strankine odzive, ki jih slišimo. Če nismo prepričani, da smo prav razumeli, raje obzirno vprašamo. Po telefonu ne rešujemo zelo kočljivih in obsežnih zadev, niti ne govorimo o zaupnih zadevah, za to izkoristimo osebno srečanje in razgovor.

Konec dober, vse dobro, pravijo. To velja tudi za telefonski razgovor. Tudi če nismo dosegli tistega, kar smo si zastavili pred telefonskim razgovorom, tudi če smo razočarani nad izkupičkom pogajanj, tudi če je stranka rekla »ne«, ostanimo vljudni in profesionalni do konca. Zadnji vtis je tisto, kar si bo stranka zapomnila, in prvo, kar si bo priklicala v spomin, ko nas bo naslednjic slišala ali videla. Na koncu ponovimo, kaj smo se s stranko dogovorili, in po potrebi predlagajmo tudi, da bi kaj zapisali (pomemben dogovor, sklep in podobno). Ponovimo tudi, kaj bodo naslednji koraki in kdo bo kaj naredil. Poiščimo soglasje in potrditev tudi pri sogovorniku. Če razgovora ne moremo dokončati, se opravičimo in dogovorimo, kdaj bomo nadaljevali. Če obljubimo, da bomo mi klicali, moramo to tudi storiti. Ne izgovarjajmo se in ne iščimo pojasnil, ki so za lase privlečena, to ni profesionalno. Vedno je najboljša resnica.

Ob koncu telefonskega razgovora je primerno kratko vljudno slovo, morda dobra želja. Slušalke ne odložimo, dokler nismo prepričani, da je razgovor resnično končan. Dokler ne odložimo slušalke, si prihranimo tudi kakršen koli komentar glede razgovora. Kako bi se pa vi počutili, če bi se vam nekdo dobrikal po telefonu, potem pa bi na koncu slišali iz ozadja: »Uh, kakšen butec!«?

1.6 SODOBNE TRŽNE POTI V BANČNIŠTVU

Pojem elektronskega poslovanja izhaja iz angleškega izraza electronic commerce, danes pa se ta terminologija spreminja v e-business, saj pravilneje odseva vsebino izraza. Elektronsko poslovanje ne pomeni le navadne izmenjave računalniških podatkov in delovanje spletne trgovine, temveč obsega vse, kar delamo v sklopu poslovne dejavnosti s pomočjo računalniških aplikacij in računalniških omrežij (Jerman - Blažič 2001, 105).

Glavne sestavine elektronskega poslovanja so (Toplišek 1998, 4):

- način dela (tu gre za elektronsko izmenjavanje podatkov, deloma pa tudi za samodejne transakcije in informacijske tokove),
- vsebine poslovanja (te so skoraj neomejene, in sicer so lahko: prodaja blaga in storitev, plačevanje, prodaja informacij, bančne transakcije, izmenjava dokumentov in listin, storitve trženja in medsebojnega komuniciranja, izvajanje pouka na daljavo, delovanje državnih organov in javnih služb in podobno),
- skupine udeležencev (ločujemo tri glavne skupine udeležencev, in sicer podjetja, državne in javne službe in posameznike oziroma potrošnike in uporabnike).

Z razvojem informacijske tehnologije in razvojem interneta se odpira popolnoma nov svet poslovanja. Tako se v nasprotju s klasičnimi zaprtimi omrežji za elektronsko poslovanje (npr.: SWIFT - omrežje bančnih organizacij) uveljavlja internet in z njim mnogo hitrejši, globalen in trgu prilagodljiv način poslovanja. S tem pa se širi tudi krog udeležencev poslovanja, saj prihaja do čedalje več interakcij med posamezniki ter med podjetji in posamezniki (ang. Business to Customer ali krajše B2C). Gotovo pa še vedno največji del elektronskega poslovanja poteka med samimi podjetji (ang. Business to Business ali krajše B2B).

Elektronsko bančništvo je del elektronskega poslovanja in zajema vse bančne storitve, ki se opravljajo po elektronski poti, pri tem pa je treba zagotoviti bančno tajnost in anonimnost prenosov (Perše 2000, 41). Glede na subjekte, ki nastopajo v elektronskem bančništvu, ločimo v grobem tri vrste poslovnih odnosov:

- med bankami (npr.: SWIFT),
- med banko in podjetjem (pravnimi osebami),
- med banko in posameznikom (fizičnimi osebami).


O elektronskem bančništvu govorimo torej takrat, ko pride banka s svojo ponudbo storitev k porabniku, na tržni poti pa si pomaga z dosežki sodobne informacijske, telekomunikacijske tehnologije. Lahko bi rekli, da pri trženju svojih storitev uporablja sodobne distribucijske poti, obseg ponudbe storitev, ki jo lahko posreduje porabniku, pa se seveda glede na posamezno obliko tržne poti razlikuje.

Med sodobne tržne poti v bančništvu lahko štejemo:

- samopostrežno bančništvo (bančni avtomati in informacijski terminali),
- telefonsko bančništvo ali phonebanking (avtomatski telefonski odzivnik in telefonsko poslovanje neposredno z bančnim uslužbencem),
- bančništvo na daljavo ali telebanking (računalniško poslovanje s povezavo na bančno omrežje ali svetovni splet),
- mobilno bančništvo (WAP sistem in SMS sporočila)³,
- kartično poslovanje,
- elektronska prodajna mesta ali POS-i (ta omogočajo avtomatski prenos oziroma izmenjavo podatkov o nakupu s plačilnimi karticami preko terminala na prodajnem mestu do računalnika v banki).


Elektronsko poslovanje med bankami je že kar nekaj časa uveljavljeno. Tako se je na primer na mednarodni ravni oblikovalo zaprto omrežje bančnih organizacij – SWIFT, ki omogoča hitro in nemoteno opravljanje transakcij med bankami v različnih državah. Čedalje več elektronskega načina poslovanja poteka tudi med banko in pravnimi osebami ter fizičnimi osebami. Prvi korak v smeri izkoriščanja sodobnih tržnih poti v bančništvu je bil narejen z bančnimi avtomati, ki jih danes uvrščamo med oblike samopostrežnega bančništva, kamor pa sodijo tudi njihove najnovejše oblike – informacijsko - transakcijski terminali oziroma samopostrežni kioski. 24-urna možnost opravljanja bančnih storitev od koderkoli in kadarkoli je glavna prednost bančništva na daljavo (telebanking). Komitentom je s tem omogočen prihranek dragocenega časa, ki bi ga porabili za obisk v klasičnih poslovalnicah, bančni uslužbenci v njih pa imajo tako več možnosti za bolj celovito posvečanje zahtevnejšim strankam.

V elektronsko bančništvo v ožjem pomenu bi lahko zaradi njegove razvojne pomembnosti uvrstili poslovanje preko interneta. Ob razvoju informacijske tehnologije so se namreč začele spreminjati tudi navade in potrebe uporabnikov bančnih storitev. Zaradi napornih in dolgih delavnikov, zaradi


³  Več o mobilnem bančništvu lahko preberete na <http://www.nlb.si/zdruzitev-internetne-in-mobilne-tehnologije?doc=1360&linkgroupid=0>.

pomanjkanja časa ali pa preprosto zaradi udobja si ljudje želijo opraviti čedalje več bančnih storitev, ne da bi jim bilo treba stopiti v bančno poslovalnico. Prav zaradi tega banke v ospredje svojih razvojnih planov uvrščajo izpopolnitev in širitev poslovanja preko interneta, ki jim omogoča zadovoljitev porabnikovih potreb, s tem pa ohranitev njihove zvestobe.

Pravo bančništvo na daljavo, kjer poteka poslovanje izključno preko računalnikov in ustrezne programske opreme, pa se je pojavilo z uvedbo spletnega oziroma internetnega bančništva. V zadnjem času se v bančnem sektorju uspešno uveljavlja sodoben način poslovanja s komitenti – na slovenskem trgu imamo tudi že prvi spletni banki.

 Več o tem si lahko preberete ali ogledate na <http://www.diba.si> in <http://www.bankain.si>; primerjajte ponudbi obeh spletnih bank.

Ne smemo pa pozabiti, da je pri sodobnem načinu poslovanja izredno pomembna tudi pravna urejenost in varnost vseh udeleženih strank. Velika ovira pri širitvi spletnega bančništva je predvsem dvom ljudi v varnost poslovanja. Le kako naj namreč ljudje upravljanje z njihovimi finančnimi sredstvi zaupajo neki napravi, ki je rezultat zapletene, njim nerazumljive tehnologije? Banke tako veliko sredstev in skrbi namenjajo prav tej problematiki.

 Več o tem, kako na primer spletna banka poskrbi za varnost svojega poslovanja, lahko preberete na <http://www.banka-koper.si/BIN/vloga/splosno.seam>. Zaupate internetnemu bančništvu ali imate pomisleke? Pogovorite se tudi z drugimi.

1.7 POVZETEK POGlavJA

Trženjsko komuniciranje je neločljiva sestavina tržne ponudbe (trženjskega spleta) podjetja, ki obsega:

- izdelek in storitve,
- pogoje trženja (cena, plačilni rok, popusti, jamstva in podobno),
- tržne poti (lastne in tuje, tržniki in logistika),
- trženjsko sporočanje.

Vsako podjetje oziroma banka mora razmisliti o vseh elementih trženjskega spleta, če želi doseči svoje cilje in biti pri tem uspešna in učinkovita. Opredeliti mora svojo ponudbo za ciljne stranke, potem pa to ustrezno sporočiti tem ciljnim strankam. Za to ima na voljo različna orodja, ki jih tržnik uporablja načrtno in v kombinaciji glede na to, kaj želi doseči in koliko sredstev ima na voljo – vse z namenom pridobiti čim več novih strank in obdržati sedanje. Banke svoje kupce ločijo glede na to, kakšne potrebe, želje, kreditno sposobnost imajo ciljne skupine, za katere pripravijo najustreznejšo ponudbo. Te skupine oblikujejo na podlagi različnih informacij o strankah, ki jih pridobijo s tržnimi raziskavami in z zbiranjem podatkov o svojih strankah. Segmentacija se opravi tako, da se stranke s podobnimi lastnostmi združi v skupine, se jih njim ustrezno nagovarja in se jim prilagodi ponudba. Strankam, ki so za banko najbolj zanimive (po navadi zato, ker so najbolj dobičkonosne), rečemo ključne stranke. Do vseh strank, ključnih in drugih, pa se moramo vesti profesionalno ter poskrbeti za dolgoročno sodelovanje, saj le takšen način dela daje najboljše rezultate.

Prodaja je večšina, ki se je lahko naučimo. Pri tem je pomembno, da upoštevamo pravila dobre prakse, saj le tako dosežemo uspeh ob optimalni porabi virov – časa, truda, energije, denarja. Prodajamo lahko na več načinov in v tem poglavju smo pogledali bančne prodajne poti, tako klasične kot tudi sodobne. Še vedno pa se večina prodaje zgodi bodisi v osebni stiku ali po telefonu. Tudi tu veljajo pravila oziroma dobra praksa, ki se je velja držati pri osebni razgovoru in razgovoru po telefonu. Ker pa lahko stranka kljub našemu profesionalnemu

pristopu ostane nezadovoljna, bomo v naslednjih poglavjih pogledali še, kako ravnati, če se stranka pritoži (Reševanje reklamacij), kako ravnati, če pridemo s stranko v spor (Reševanje konfliktov s pogovorom), da pa bomo v prodajnem razgovoru bolj suvereni, sledi še poglavje o pogajanjih. Pa še nečesa ne smemo pozabiti – pri delu s stranko imamo tudi dostop do vrste osebnih podatkov ali do podatkov, ki so poslovna skrivnost; z njimi moramo ravnati skrbno in pravilno. Več o tem bomo izvedeli v poglavju Varovanje osebnih podatkov.

1.8 PREVERIMO ZNANJE



1. Kaj si predstavljate pod trženjem in trženjskim spletom? Zakaj je tako pomembno, kakšen trženjski splet si oblikuje podjetje?
2. Katera orodja trženjskega komuniciranja poznate? Navedite prednosti in pomanjkljivosti posameznega orodja.
3. Zakaj banke raziskujejo trg in segmentirajo svoje kupce? Kaj pomeni segmentacija kupcev? Navedite primer segmenta kupcev in ga opišite.
4. Kako bi vi segmentirali del poslovanja bank s fizičnimi osebami (prebivalstvom)? Za pomoč lahko pogledate na spletne strani bank in ugotovite, katere segmente in ponudbo zanje so ustvarile slovenske banke.
5. Opreделите prodajne poti v bančništvu.
6. Obiščite dve spletni strani slovenskih bank, Abanke in SKB, ter primerjajte njune prodajne poti.
7. Razmislite, zakaj je odnos do strank tako zelo pomemben za uspešno prodajo. Kako lahko gradimo ta odnos? Opišite primer dobrega in slabega odnosa do stranke.
8. Kaj je prodajni razgovor in v čem se loči od drugih tipov razgovorov? Kaj so pomembne sestavine prodajnega razgovora? Na primeru pokažite te sestavine.
9. Na primeru razložite petstopenjski model prodaje.
10. Na kaj vse mora prodajalec paziti pri prodajnem razgovoru s stranko? Kaj vse pripomore k temu, da bi uspešno končali prodajni razgovor?
11. Opazujte sodelavca pri prodajnem razgovoru (potem lahko zamenjate vloge). Kaj vse je po vašem mnenju naredil prav/dobro, da je uspešno končal prodajni razgovor, kaj je naredil narobe / slabo?
12. Ocenite sami, ali pa za mnenje povprašajte svoje sodelavce, nadrejenega ali stranke – v katerih elementih prodaje ste odlični, kje imate pomanjkljivosti oziroma kaj lahko še izboljšate pri svoji prodajni tehniki? Kakšen je vaš načrt glede izboljšanja veščine prodajanja?
13. Kako se prodaja po telefonu razlikuje od osebne prodaje? Navedite prednosti in pomanjkljivosti telefonske prodaje v primerjavi z osebno.
14. Kaj razumete pod izrazom sodobne tržne (prodajne) poti v bančništvu? Kaj vse uvrščamo med te prodajne poti? Zakaj se banke odločajo za vpeljavo sodobnih prodajnih poti? Navedite prednosti in slabosti takšnega načina poslovanja.
15. Osvetlite pomembnost urejenega pravnega vidika poslovanja preko interneta. Zakaj je to pomembno?
16. Katere prednosti ima poslovanje preko interneta za stranko in katere za banko?
17. Kakšen je vaš osebni odnos do internetnih (spletnih) bank (tj. bank, ki sploh nimajo svojih fizičnih poslovalnic)? Jim zaupate, bi varčevali pri njih? Kako pa vaši znanci, starši, sodelavci gledajo na tak način poslovanja z banko? Ali mu zaupajo?
18. Primerjajte ponudbe različnih bank po segmentih za otroke, mlade/štolente in seniorje (upokojece). Kako se jim različne banke želijo približati s svojo ponudbo?
19. Katera slovenska banka nudi najširšo ponudbo za otroke? Zakaj mislite, da je tej banki ta segment poslovanja tako pomemben? Kje vidijo prednosti poslovanja z otroki?



Vaja: Kako odličen/na prodajalec/ka ste?

Ste resnično prodajalec/ka? Preskusite samega/o sebe. So naslednje trditve pravilne ali nepravilne? Preverite, ali izpolnujete pogoje za prodajalski poklic, da vas poslovni neuspehi ne bi takoj usmerili na drugo pot.

Če nekomu ponujate izdelek ali storitev, ki jo potrebuje, bo privolil v kakršnokoli ceno.	pravilno	nepravilno
Večina ljudi ima rada delo, ki je izziv in prinaša veliko stopnjo svobode in neodvisnosti.	pravilno	nepravilno
Večino ljudi skrbi kakovost izdelka ali storitve, ki jo kupujejo.	pravilno	nepravilno
Ljudje večinoma pri nakupu sledijo svojim stališčem.	pravilno	nepravilno
Pri pogajanjih je najbolje začeti z zmerno ponudbo, ki je najbližja tisti, ki vam ustreza.	pravilno	nepravilno
Pri pogajanjih je najbolje popolnoma zavrniti sogovornika, če želite izboljšati svoje dolgoročne koristi.	pravilno	nepravilno
Večina ljudi ne želi prevzeti tveganja.	pravilno	nepravilno
Kupca najlažje prepričate, da je njegov predsodek napačen, če mu pokažete dokaz.	pravilno	nepravilno
Zadovoljstvo kupcev se pozitivno kaže na obsegu prodaje.	pravilno	nepravilno
Rezultat prodajalčevih posebnih uspehov je enak njegovim prejšnjim uspehom.	pravilno	nepravilno
Kupci se večinoma vedejo tako, kot so se odločili na začetku.	pravilno	nepravilno
Skupina sprejema varnejše in manj skrajne odločitve kot posameznik.	pravilno	nepravilno
Večina ljudi najbolje dela v stresu.	pravilno	nepravilno

Pravilni odgovori so: 1–6 nepravilno, 7–11 pravilno, 12–13 nepravilno. Vsak pravilen odgovor prinaša eno točko.

Če imate tri točke ali manj, razmislite o kakšnem drugem poklicu.

Rezultat 4–7 točk je dober, vendar nimate preveč razlogov za zadovoljstvo.

Rezultat 8–11 točk je zelo dober, vendar premislite o seminarju prodajnih tehnik.

Od 12–13 točk – verjetno ste vsi, vi in vaš delodajalec, zadovoljni z rezultati, ki jih dosegate kot prodajalec/ka.

Povzeto po: Petar Saša: Prodano! Priročnik veččin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo, Mladinska knjiga Založba, Ljubljana, 2003.

Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:
 Philip Kotler: MANAGEMENT TRŽENJA, GV Založba, d.o.o., 2004.

2 POSLOVNA POGAJANJA

V poslu ne dobite tistega, kar si zaslužite, temveč tisto, kar znate doseči s pogajanjem.
(Chester L.Karras)

Uvod

S pogajanja se srečujemo vsak dan, vse življenje, zato bi vsakdo moral imeti vsaj malo pogajalske spretnosti. Večkrat se sploh ne zavedamo, da se pogajamo, pa naj bo to doma z otroki, z možem ali ženo, s sosedi, s starši. Podobno se pogajamo tudi v službi, s sodelavci, z nadrejenimi in/ali podrejenimi, pa naj bo to za delovno mesto, višjo plačo, delovni čas, letni dopust ali pa morda samo za izboljšanje delovnih pogojev. Bistvo poslovnih pogajanj pa je seveda globlje. Pogajanje je razmerje, pri katerem naj bi imeli enako korist obe sodelujoči strani. Seveda pa je realnost povsem drugačna. Vsak udeleženec pogajalske mize ima točno določen cilj, in to je, da zase pridobi najboljši možen rezultat.

Ste dober/ra pogajalec/ka? Ali pa ste, nasprotno, preveč popustljivi in pri pogajanjih vedno potegnete krajši konec?

Stranki, ki se je zanimala za dolgoročni stanovanjski kredit, ste sestavili – po vašem mnenju – zelo dobro ponudbo. Stranka je šla po ponudbo še h konkurenčni banki in zdaj vam kaže njihovo ponudbo, ki je ugodnejša od vaše. »Dajte ugodneje kot to ali pa grem h konkurenci!« vas skuša prepričati. Kako se boste lotili pogajanj? Kaj boste storili? Kakšni bodo vaši argumenti? Vam je morda vseeno, če gre stranka drugam?



V tem poglavju odgovorili na vprašanja:

Kaj so pogajanja? Kako se pripravimo na pogajanja? Katera priporočila je smotrno upoštevati za večje uspehe pri pogajanjih? Katerim taktikam se je pri pogajanjih bolje izogniti, če želimo s svojimi strankami graditi dolgoročne odnose? Katere lastnosti pogajalcev so zaželene in katere so nezaželene?



2.1 KAJ SO POSLOVNA POGAJANJA?

Pogajanja lahko definiramo kot »proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma so vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev« (Kavčič 1992, 27). Pogajanja so torej le ena od oblik reševanja nesporazumov, kadar so interesi strank različni. Brez konflikta so pogajanja nepotrebna. Pogajanja so tudi proces, ki ga je treba upravljati, so vsebina, ki jo je treba poznati, odvijajo se v okoliščinah, ki jih je prav tako treba poznati in razumeti, saj lahko odločilno vplivajo na pogajalski izid.

Pri komercialnih pogajanjih, ki potekajo med organizacijo in okoljem, gre predvsem za dobavo blaga kupcu, ki vključuje ceno, količino, pogoje dobave, roke, nabavo surovin, pri bančnih produktih pa gre za višino obrestne mere, stroške, povezane s storitvijo, in podobno. Pri upravljaljskih pogajanjih pa se srečujemo z internimi problemi podjetij, kot so delovni odnosi, določanje plač, delovnih nalog, delovnih razmer, odgovornosti, letnega dopusta. Pri pravnih pogajanjih gre za usklajevanje z lokalnimi in državnimi upravnimi organi.

Pogajanja so večšina, ki se je naučimo. Seveda pa veljajo tudi pri pogajanjih določena pravila. Pa si jih oglejmo.



Vas zanima, katerih napak si kot dobri pogajalci ne smete privoščiti? Poglejte na spletno stran <http://www.studentski-servis.com/Kariera/Aktualno/Uspesni-pogajalci> in preverite, če pri pogajanjih delate katero od desetih najpogostejših napak.

Pogajanja so način za pridobitev tistega, kar si želimo, po najnižji možni ceni. Vendar ne zastonj. Cena seveda ne pomeni nujno zneska v evrih ali kakšni drugi valuti, ampak vse tisto, kar smo pripravljene ponuditi v zameno in ima za tistega, ki se z nami pogaja, neko vrednost. Nekateri menijo, da je v ljubezni in pogajanjih vse dovoljeno ... No, za tiste, ki dvomite o tem, pa je na voljo nekaj univerzalnih pravil, ki so se v praksi izkazala za uspešna. Ta štiri pravila so dobila ime Harvardski koncept pogajanj, menda zato, ker so jih tam izoblikovali.

Pravilo št. 1: So ljudje in so problemi, o katerih se pogajamo

In modri pogajalci ločijo ljudi od problemov. V proces pogajanj vstopamo ljudje z mešanico najrazličnejših čustev, ki jih nosimo v sebi. Čustva nam lahko na eni strani pomagajo, na drugi pa nam situacijo otežijo. Ker želimo, da bi se pri pogajanjih kar se da dobro počutili (in seveda tudi druga stran), poskrbimo za prijetno vzdušje že takoj na začetku pogajanj. V tem primeru čustva odigrajo pozitivno vlogo. Dober primer težke situacije pri pogajanjih pa je lahko, recimo, situacija, kjer se naš pogajalski partner boji, da bo preveč popustil in da se ne bo izkazal kot trd in neizprosni pogajalec. Ne glede na to, kako zelo si želi doseči dogovor, ki bo sprejemljiv za obe strani, ga njegova čustva ženejo, da bi se potrdil in dokazal (morda celo na račun izkupička pogajanj). Če čustvene potrebe prevladajo nad racionalnostjo, se lahko pogajanja začnejo usmerjati bolj k temu, da bi zadovoljili svoje čustvene potrebe, manj pa je pomembno tisto, zaradi česar smo sploh pričeli pogajanja.

Vsak pogajalec k mizi sede z dvema vrstama potreb – prve so objektivne in se nanašajo na zahteve in cilje, ki jih želi pogajalec doseči s pogajanjem. Ta del je po navadi racionalen in jasen: s pogajanjem si želim doseči to in to, dobiti to in to in podobno.

Drugi del potreb pa je odgovor na naša čustva: pogajalec si želi, da bi ga druga stran spoštovala, priznala, želi si biti uspešen in dobiti priznanje na svoji pogajalski strani. Na koncu pogajanj je treba obojestransko zadovoljiti tudi te potrebe, sicer se bo nezadovoljeni počutil opeharjenega, menil bo, da ni dobil tistega, kar si je zastavil, da so ga izkoristili, da tisto, kar je dosegel, ni veliko vredno. Slab občutek torej in naslednjič boste pogajanja začeli na tej negativni točki – kako težko bo doseči sporazum in se pri tem še dobro počutiti!

Da ostanejo pogajanja objektivna, je treba razlikovati med osebami, ki se pogajajo, upoštevati njihove čustvene potrebe in tisto, o čemer se pogajamo.

Pa niso samo različna čustva pogajalcev, ki nam lahko nagajajo. Vsak človek ima tudi svoj pogled na svet, svoje predstave in prepričanja. Morda je tisto, kar je vam pomembno, za nasprotno stran čisto nepomembno in obratno. Veliko nesporazumov pri pogajanjih nastane ravno zaradi tega, ker se premalo vživimo v razmišljanje, predvidevanje in razumevanje nasprotne strani. Kadar vam gre pogajalec na drugi strani mize na živce, ker tako neumorno vztraja pri svojem, pomislite, kako bi vi odreagirali, če bi bili na njegovem mestu (in z njegovo glavo)?

Tudi osebnosti pogajalcev dodobra obarvajo slog in način pogajalskega procesa. Veliko ljudi je prepričanih, da se pogajalec rodi (tako kot vodja, prodajalec in podobno) – seveda se rodi,

potem pa se mora izpopolniti v večini pogajanja. Morda verjamete, da mora biti pogajalec – če želi doseči kar največ – racionalen, čustveno hladen, vztrajen, nepopustljiv, brezobziren, aroganten in še bi lahko naštevali. In če ste se kdaj pogajali s takšnim človekom in ste sami bolj mile sorte, se vam je najbrž zgodilo, da vas je oskubel do kosti. Občutki pa niso bili dobri, ali ne? In naslednjič ste se mu v velikem loku izognili, saj ste vedeli, kaj vas čaka.

Seveda svoje osebnosti ne moremo kar tako spremeniti in jo prinesemo s sabo na pogajanja. Korekten odnos do pogajalskega partnerja zahteva, da smo spoštljivi in obzirni do njega/nje, ne glede na to, ali nam je kot osebnost všeč ali ne. S tistimi, ki so nam (tudi osebnostno) bližje, se po navadi hitreje in lažje dogovorimo, to je pa tudi vse. Naj vam bodo izziv težki primeri!

In potem je tukaj še komunikacija. Najpomembnejše orodje pri pogajanjih, bi lahko rekli. Kakovost pogajanj je v veliki meri odvisna tudi od kakovosti komunikacije med pogajalci. Kaj pa je kakovostna komunikacija? Poskušajte govoriti jezik, ki ga uporablja vaš partner. Če nasprotna stran na primer uporablja besedo »posojilo«, vam pa je bliže »kredit«, preidite na »posojilo« mu boste bliže in se bosta hitreje »ujela«; če izraža svoje misli v kratkih in preprostih stavkih, mu ne odgovarjajte z zapleteno in nerazumljivo strokovno govorico. To pa ne pomeni, da ga oponašajte na primer v narečju (razen če sta doma z istega konca in pač preideta na domačo govorico, kar večinoma zbliža pogajalce) ali da začnete jecljati. Slednje bi lahko pogajalski partner razumel kot posmeh in roganje.

Velikokrat pozabimo na poslušanje. Tako smo vpeti v svoje ideje, da postanemo nestrpni, ko nam nasprotna stran skuša nekaj razložiti. Poslušajmo, poslušajmo, poslušajmo! Tako bomo nasprotno stran lažje (zares) razumeli in tudi lažje našli rešitev, ki bo zadovoljiva za obe strani. Zgradimo partnerske odnose. Seveda so oni tisti, ki nekaj hočejo od nas, ampak v tem je tudi nekaj za nas, če si znamo to izgovoriti. Veliko lažje se je dogovarjati z ljudmi, s katerimi smo v prijateljskih odnosih, kot s tistimi, do katerih gojimo sovraštvo, zamere, nezaupanje. Zaupanje, obojestransko razumevanje, spoštovanje, vzajemno sprejemanje – vse to je lepilo, ki povezuje pogajalske partnerje in daje osnovo za najboljše rezultate.

Pravilo št. 2: Vaša pričakovanja so pomembnejša od vaše pozicije

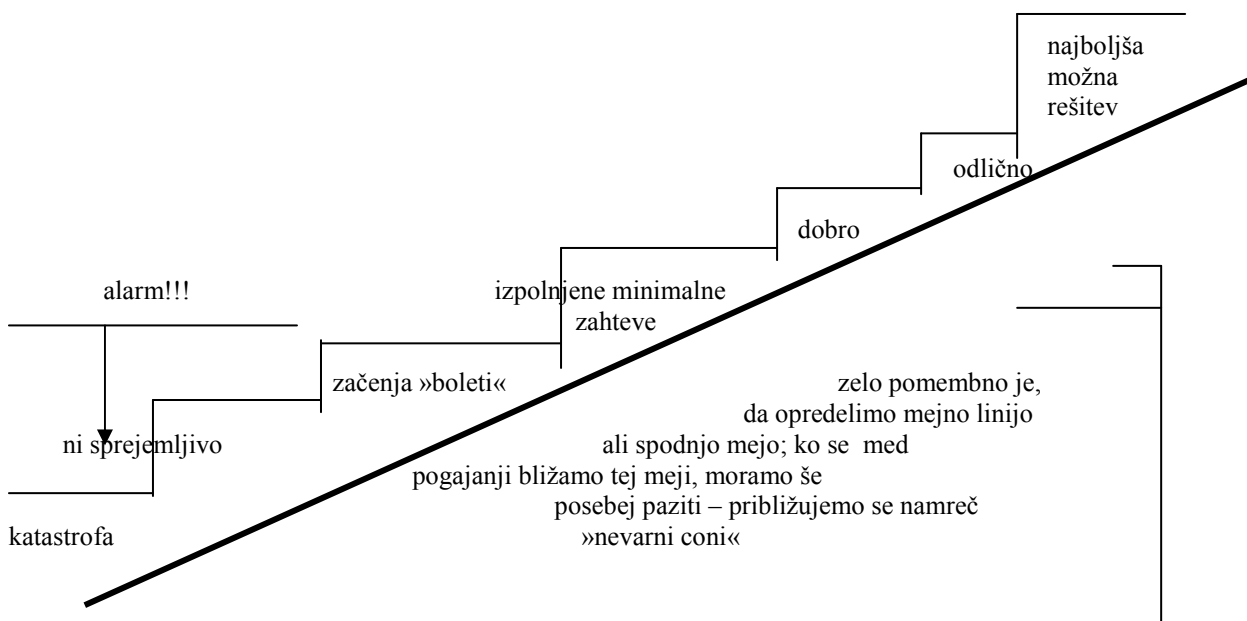
Zakaj in za kaj ste se prišli pogajat?

Vas preseneča zgornje vprašanje? Velikokrat se znajdemo v položaju, ko vsaj ena pogajalska stran ne ve, kaj bi pravzaprav rada. In ko takšne pogajalce vprašate: »Kaj bi pravzaprav radi?«, dobiš odgovore od »Vse.« (kar je skoraj nemogoče doseči) do »Karkoli.« (Slednje je lažje doseči, ampak vprašanje je, ali bodo tisti, ki so poslali osebo na pogajanja, z izkupičkom pogajanj zadovoljni)

Pričakovanja ali cilje lahko razvrstimo v več skupin:

- prva je tista: »obvezno moram doseči«; tukaj boste najmanj popuščali, saj je za vas to najpomembnejše;
- v drugi skupini so: »to bi bilo dobro doseči«; če boste to dosegli, se boste počutili zelo dobro, če pa ne, ne bo konec sveta; ta sklop vam že pušča malo več maneverskega prostora pri oblikovanju končnih rešitev, saj ste v zvezi s temi pričakovanji pripravljeni tudi popustiti, če se s tem lažje približate prvi skupini ciljev;
- tretja: »mi je vseeno, karkoli bo O.K.«; ta del je treba pri pogajanjih modro izrabiti – morda je vam vseeno, ni pa nujno, da je tudi nasprotni strani; najlažje se boste dogovorili o tistem, kar eni strani ni pomembno, drugi pa je; to lahko izrabite tudi za »ogrevanje« in prehod na težje teme, pri katerih ne boste tako radodarni; le paziti je treba, da vseh adutov ne zaigrate že takoj na začetku.

Prav tako za vsak vaš cilj oziroma pričakovanje velja, da določeni rezultati niso sprejemljivi, z nekaterimi ste zadovoljni, vse tja do tistih rešitev, s katerimi ste zelo zadovoljni in so visoko nad vašimi pričakovanji. Grafično lahko zadovoljstvo z doseženim predstavimo takole:



Slika 1: Kakšne so naše meje pri pogajanjih?

Vir: Fisher, Ury 1991

Vsem znano (in pri nekaterih priljubljeno) barantanje sodi med pogajalske tehnike, ki temeljijo na poziciji moči. Pravi pogajalec, ki obvlada večino in spoštuje nasprotno stran, te tehnike ne bo uporabljal, razen morda na tržnici v Turčiji. Sicer pa vam barantanje lahko prinese več sitnosti kot koristi. Uniči vam ugled, saj vas bodo imeli za tistega, »ki vedno nekaj baranta«, in vas ne bodo jemali za resnega pogajalca.

Preventivno vam bodo dvignili ceno ali svoje zahteve, saj se nikoli ne ve, »koliko bomo morali zaradi barantanja popustiti«. Sam zaključek pogajanj je lahko ogrožen, ker ljudje preprosto odstopijo od pogajanj: »z mano pa že ne boš barantal – vzemi ali pusti!«. Ljudje, s katerimi barantate (sami pa niso navdušeni nad to tehniko), bodo frustrirani in užaljeni ter vam bodo zamerili, da ste jih prisilili v nekaj, česar ne želijo početi. Predvsem pa boste porabili veliko časa za pičel rezultat.

Pravilo št. 3: Poiščite cilje, ki vas povezujejo

Tretje pravilo govori o tem, kako najti rešitve, ki zadovoljujejo obe pogajalski strani. Recimo, da točno veste, kaj želite doseči, in nasprotna stran prav tako. Svoje želje, pričakovanja in cilje ste si v pogovoru tudi predstavili, tako da veste, pri čem ste.

Zdaj pride na vrsto iskanje možnih rešitev, kaj vse naj bi naredili, da bosta obe strani kar najbolj zadovoljni s sprejeto rešitvijo. Raziskovanje različnih možnosti je ustvarjalen proces. Zahteva odprtost in pripravljenost na sodelovanje z obeh strani. Prav tako je ključnega pomena vsaj neka minimalna raven medsebojnega zaupanja. Ideje so izjemno pomembne! Čim več jih je, tem bolje. Niso vse uporabne, niso vse sprejemljive – v kopici predlogov pa boste brez dvoma našli tudi takšno, ki bo zadovoljivo rešila problem. Oblikujte predloge, jih razvijajte in iščite rešitve. Na koncu boste vsi imeli nekaj od tega ...

Lahko pa se odločite za drugo pot: v vsakem predlogu lahko najdete razlog, »zakaj to ne bi šlo«, dvomite o vsaki možni rešitvi (tisti večni »ja, ampak...«) ali pa vsako zamisel zatrete s svojimi

predsodki, še preden se razvije in pokaže svojo moč («vedno smo tako delali» ali pa »to bo zagotovo preveč stalo« in podobno). Ta, druga pot nam je bolj znana, kajne?

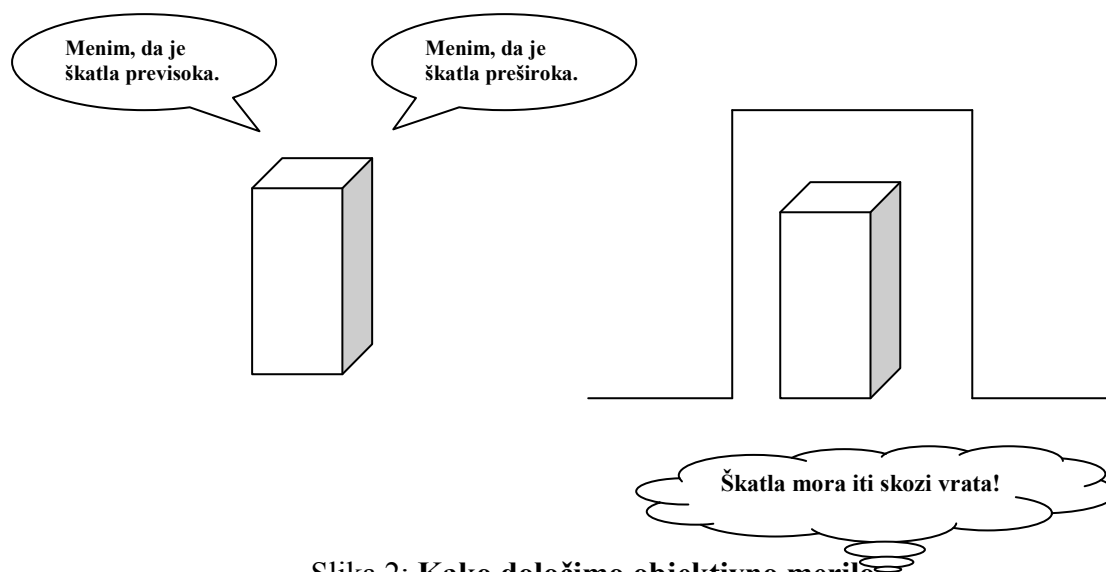
Pravilo št. 4: Vztrajajte pri objektivnih kriterijih

Dva pogajalca gledata veliko škatlo. Prvi pravi: »Menim, da je škatla previsoka.« Drugi mu odvrne: »Menim, da je škatla preširoka.« Le kako se bosta zmenila?

Včasih se pogajanja sprevržejo v debato in eden izmed vzrokov je tudi ta, da vsaka pogajalska stran meri rešitev, zamisel, predlog z različnimi merili (standardi). Zato se pač ne morejo dogovoriti, kaj je »dovolj« in kaj »premalo«, saj je vse prepuščeno subjektivni oceni posameznega pogajalca, ne pa objektivnim kriterijem, enotnim za vse vpletene. Kadar se nam pripeti slednje, se je najbolje pogovoriti (in dogovoriti) o merilih za ocenjevanje primernosti rešitve ter jih poenotiti. To pomeni, da obe strani merita z enakim merilom. Objektivno merilo je torej ključ do rešitve.

Pogajalca se spogledata:« Kaj je v resnici ključno?«
In se zasmejeta: »To škatlo morava spraviti skozi vrata!«

Bo šlo?



Slika 2: Kako določimo objektivno merilo

Vir: Fisher, Ury 1991



Katero pravilo boste upoštevali naslednjič, ko se boste pogajali? Zakaj ravno to?

2.2 KLJUČNI DEJAVNIKI PRI POGAJANJIH

Kakšna miselna naravnost nam pomaga pri pogajanjih? Osredotočimo se na problem. Priznajmo drugi strani pravico do lastnega prepričanja in ravnanja. Pogajajmo se o stvareh, ne o ljudeh. Pri pogajanjih praviloma ni mogoče ničesar dobiti, če ničesar ne daš.

Kaj nam pomaga, da smo bolj prepričljivi v pogajanjih? Aktivno poslušajmo sogovornika in pokažimo, da ga aktivno poslušamo. To pomeni, da ga ne prekinjamo, da postavljamo vprašanja, da spoštujemo (tudi) mnenje, ki je drugačno od našega, da poslušamo, kaj je

povedano med vrsticami, da naša nebesedna komunikacija izraža isto kot besedna. Vživimo se v sogovornika, skušajmo razumeti njegove motive in želje. Preveč govoriti ni dobro, predvsem pa velja govoriti počasi in jasno ter poskrbeti, da sogovornik čim bolj razume naše stališče.

Kaj pa prisotnost čustev? Večina izkušenih pogajalcev vam bo odgovorila, da so čustva dvorezen meč – večina ljudi se ne počuti prijetno, če čustva popolnoma odstranimo iz komunikacije, saj so čustva sestavni del odnosov, vendar pa čezmerno vpletanje čustvene komponente v proces pogajanja le-tega lahko hitro pripelje na spolzka tla manipulacije. Ne pozabite, namen pogajanj je, da dobite tisto, kar želite, ne pa da dokazujete premoč nad sogovornikom. Ne dražite nasprotnika po nepotrebem in ne poskušajte ga spraviti iz čustvenega ravnotežja. Slednje se ne imenuje pogajanje...

Pa še nekaj zlatih pravil o popuščanju: ne popuščati prehitro, raje počasi, v majhnih odmerkih in večkrat. Svoja popuščanja unovčimo – če za to, ker smo popustili, ne dobimo ničesar, smo si samo poslabšali svojo pogajalski položaj in bomo težje dosegli tisto, kar hočemo.

2.3 LASTNOSTI USPEŠNIH POGAJALCEV

Dobri pogajalci svojo veščino podkrepijo s potrpežljivostjo, vztrajnostjo, sposobnostjo poslušanja, prepričljivostjo, prožnostjo, vljudnostjo in taktnostjo. Koristita tudi inventivnost (ustvarjalnost pri iskanju rešitev) in neobčutljivost za stres (da vas vsaka malenkost ne vrže s tira). Uspešnost vašega pogajanja pa lahko zmanjša želja po ugajanju - kar pomeni, da ne znate (ali nečete) reči »ne« - naivnost, rigidnost, dogmatičnost, nepripravljenost na pogajanja, nesposobnost za prenašanje negotovosti in nesposobnost za obvladovanje čustev.


Najpogostejša napaka pri pogajanjih je, da si v želji po čimprejšnjih rezultatih ne vzamemo dovolj časa za pripravo in izvedbo. Časovna stiska največkrat pripelje do tega, da se na pogajanja ne pripravimo dovolj dobro, ne raziščemo vseh možnosti, kako dobiti tisto, kar si želimo oziroma hočemo, da ne spoznamo (dovolj) nasprotne strani in njenih interesov, da ne poiščemo najboljših rešitev, ampak trmasto vztrajamo pri svojih stališčih. V časovni stiski se odločamo impulzivno in ne razmišljamo dovolj o posledicah, ki jih lahko povzroči sprejeta odločitev. Naglica na nas vpliva stresno, zato pri pogajanjih nismo učinkoviti, zaradi stresa pa lahko naše reakcije postanejo (preveč) čustvene.

Informacije so ključnega pomena, ko sprejemamo odločitve. Informacije, ki jih pridobimo pri procesu pogajanj, lahko precej spremenijo naše poglede na tisto, o čemer se pogajamo. Če pridobimo informacije, ki bistveno vplivajo na rešitev situacije, o kateri se pogajamo, prekinimo pogajanja in ponovno preglejmo svoje interese, cilje in način, kako se pogajamo. Informacije so tudi močno orodje manipulacije, vendar zavajanje z njimi dolgoročno ne vodi do uspeha. Izkušeni pogajalci in tisti, ki dajejo dolgoročni uspehom prednost pred kratkoročnimi dosežki, se tega zavedajo, drugi pa včasih uberejo bližnjico. Bodimo odprti za nove informacije in hkrati previdni – preverimo resničnost informacij pri zanesljivih virih.

Primerno okolje vpliva na uspešnost pogajanj. Če se pogajalci počutijo dobro, če se pogajanja odvijajo v mirnem in spodbudnem okolju, če odstranimo vse, kar moti pogajanja in pogajalce odvrta od iskanja skupnih rešitev, bodo možnosti za doseg ciljev optimalne. Nevtralen prostor je tisti, ki ne daje prednosti (na čustveni ravni) nobeni izmed pogajalskih strani, zato je smotno izbrati takšno mesto za pogajanja, ki je enako »domače« za obe strani. Potrudimo se in odstranimo vse, kar moti (telefoni, hrup, naključni mimoidoči, neugodne delovne razmere, npr. neustrezna osvetlitev prostora, vročina ali hlad in podobno).

V čem je naša moč? Naša moč je v tem, da razpolagamo z nečim, kar je za druge pomembno ali kar potrebujejo, oziroma smo sposobni, drugim preprečiti/preprečevati dostop do tega. Naša moč ali moč našega nasprotnika lahko sega od fizične premoči ene ali druge strani, ekonomske (ne)odvisnosti, moči, ki jih dajejo znanje in informacije, legalne moči, do osebnostne privlačnosti, ki jo po navadi opredelimo kot karizmatičnost. Ne pozabimo – vsaka naglica in nujnost pri pogajanjih pomeni izgubo moči in podrejen položaj.

Pa še zlato pravilo, ki velja tudi pri pogajanjih: »Ne delaj drugim tistega, kar ne želiš, da bi drugi naredili tebi«.

 V čem je pa vaša moč pri pogajanjih? Zaradi katerih lastnosti se uvrščate med dobre pogajalce/ke? Na kaj ste še posebej ponosni? Če ne veste, vprašajte svoje sodelavce ali poslovne partnerje.

2.4 POGAJALSKE TAKTIKE

Zavedati se moramo, da tudi pri umetnosti pogajanj čarobne paličice in hitri recepti večinoma ne delujejo, lahko pa se včasih odločimo, da bomo uporabili katerega izmed trikov. Računati moramo na dejstvo, da je takšen uspeh dvomljiv in kratkotrajen – seveda, če bo nasprotna stran sploh hotela sodelovati v takšnih igricah. Prav pa je, da tovrstne bližnjice prepoznamo in se jim izognemo, saj ne vodijo k dolgoročnemu uspehu in zadovoljstvu pogajalcev.

Oglejmo si nekaj pogostih pogajalskih taktik, ki sodijo bolj v rubriko “Ne priporočamo za uporabo, razen v izjemnih primerih”:

Ekstremne zahteve

Visoke in včasih skoraj nemogoče zahteve postavimo zato, da nasprotno stran prestrašimo, zmanjšamo njene zahteve in jo omehčamo. S svojimi zahtevami (ali pogoji) nasprotno stran presenetimo, prestrašimo ali kako drugače vržemo iz tira. Čustvena (ne)stabilnost nasprotne strani nam omogoča, da lažje (s trikom) dosežemo tisto, kar hočemo.

“Dobri in grdi fantje”

»Grdi« fantje po navadi postavljajo ekstremne zahteve, pogajalce na nasprotni strani pa prepričajo, da so slednji »dobri« fantje, in če želijo takšni tudi ostati, morajo popustiti njihovim zahtevam. Po domače temu rečemo izsiljevanje.

Igralsko vedenje

Naj živi presenečenje! Pogajalci, ki uporabljajo to taktiko, naredijo iz pogajanj gledališko predstavo. Njihove vloge so lahko zelo različne – zastraševanje, prevelika prijaznost, prilizovanje, grdo obnašanje, otročji izpadi – vse z namenom, da bi s pomočjo čustev in negotovosti nasprotne strani dosegli želeno.

Omejevanje pristojnosti in sklicevanje na avtoriteto

S to taktiko pogajalci »nežno« pritiskajo na nasprotno stran z izgovorom, da je dogovor potrebno doseči pod določenimi pogoji, ker to zahtevajo nekakšne avtoritete. Načini so lahko zelo različni – od namigovanja, da določene stvari ne bodo sprejete v okolju (in s tem tudi ne pogajalci, ki so to predlagali), do ostrih zahtev tipa »To bo tako, ker jaz tako rečem!«.

“Vzemi ali pusti!”

Izsiljevanje, kaj pa drugega!

“Samo še tale malenkost.”

Takole pogajalci presenetijo pred koncem pogajanj in začnejo postavljati nove zahteve. Medtem ko mislite, da ste pogajanja že pripeljali do uspešnega konca, se lahko položaj popolnoma spremeni in nemalokrat se zgodi, da se ponovno znajdete na začetku ali pa v preveliki vnemi, ker bi radi končali pogajanja, pristanete na nekaj, za kar vam je kasneje (lahko) žal.

Taktika rezin

Pogajalci, ki uporabljajo to taktiko, obravnavajo posamezno sestavino celotne vsebine pogajanj ločeno od celote in poskušajo doseči ugoden rezultat pri vsaki posamezni sestavini. Če jim uspe, nasprotna stran po koncu pogajanj ugotovi, da je popustila vsem zahtevam in da ni dobila ničesar.

Slepilni manever

Pozornost nasprotne strani skušajo pogajalci s slepilnim manevrom odtegniti od bistvenega vprašanja, da bi se posvetili samo obrobni vprašanjem. Ta manever deluje čudovito v kombinaciji s časovno stisko. Od nasprotne strani poskusijo izsiliti čim več pod pretvezo, da je zmanjkalo časa in da dogovor morajo doseči za vsako ceno.



Razmislite o pogajalskih taktikah, ki smo jih vam odsvetovali. Ste se že kdaj znašli v položaju, ko je nekdo uporabljal te taktike in ste bili del pogajalskega procesa ali pa samo opazovalec/ka? Opišite primer. Kako ste se počutili? Je stran, ki je uporabljala te taktike, dosegla svoje? Ali je ta stran zgradila dolgoročne partnerske odnose? Kako je druga stran odvrčala takšne taktike? Je popustila, je šla v boj z enakim ali še hujšim orožjem? Kaj sta obe strani pridobili in kaj izgubili?

2.5 POVZETEK POGLAVJA

Pogajanja lahko definiramo kot »proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma so vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev«, so torej le ena od oblik reševanja konfliktov, kar pomeni, da morajo biti interesi strank različni. Brez konflikta so pogajanja nepotrebna. Da bi bili pri pogajanjih čim bolj uspešni, pa je vredno upoštevati nekaj napotkov: vedno ločimo problem od človeka, s katerim se pogajamo, zavedajmo se, da je pomembna naša pozicija in ne tisto, kar si želimo, iščimo cilje, ki obe strani povezujejo in ne razdvajajo, za merila pri vrednotenju pogajalskih pozicij si vzemimo objektivne kriterije. Na pogajanje se vedno znova dobro pripravimo, razumsko in čustveno.

Prav tako je pomembno, kako oblikujemo svoje cilje in kako izberemo prostor ter čas za pogajanja. Hitre taktike, ki bi iz nas naredile zmagovalce, iz drugih udeležencev pa poražence, večinoma ne delujejo (ali delujejo samo krajši čas), zato se jim, če se le da, izognemo. Če pa želi naša stranka s takšnimi manevri izsiliti najboljše pogoje, ji dajmo vedeti, da smo taktiko prepoznali in da pri nas ne bo učinkovala. Ali pa se pač predajte...

Pri pogajanjih tudi ne smemo pozabiti na etiko in moralo, na ustrezno komunikacijo s sogovornikom ter na dejstvo, da je prodaja del pogajanj in so pogajanja del prodaje. Tudi in predvsem na pogajanja pridemo primerno urejeni in se lepo vedemo. Več o vsem navedenem pa lahko preberemo v drugih poglavjih tega učbenika.

2.6 PREVERIMO ZNANJE



1. Kaj razumete pod pojmom pogajanje? Predstavite primer, ko je šlo za pogajanje.
2. Kako se pripravimo na pogajanja?
3. Katera pravila je vredno upoštevati pri pogajanjih? Za vsako pravilo poiščite primer, ko ste se tega pravila držali (ali ne) in povejte, kako so se končala ta pogajanja.
4. Katere so lastnosti dobrih pogajalcev? Imate katero od zaželenih lastnosti? Vam je kdaj pomagala pri pogajanjih? Opišite primer.
5. Katere pogajalske taktike niso najbolj primerne za sodobno poslovno prakso, a jih še vedno srečujemo pri pogajanjih? Kakšno je vaše mnenje o njih? Povejte, ali jih uporabljate in kako ste pri tem uspešni. Kaj o njih mislijo tisti, s katerimi se pogajate?
6. Pomislite na pomembno pogajanje, ki je pred vami. Kaj so vaši cilji? Kje so vaše pogajalske meje? Napišite jih in se pogajajte. Ko bo pogajanje končano, preglejte dosežene rezultate in jih primerjajte z želenimi. Menite, da ste dosegli toliko (predvidevamo, da ste bili uspešni), ker ste o pogajalskih mejah prej dobro razmislili? Bi lahko naslednjič pri svojih pogajanjih še kaj izboljšali?
7. Igrajte vloge. Dva udeleženca naj si izbereta vlogi bančnika in stranke ter naj se pogajata za najugodnejše pogoje za kredit. Preigrajte vse pogajalske taktike, ki jih odsvetujemo. Opišite svoje občutke ob posamezni taktiki.

*Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:
Rudi Tavčar: PSIHOLOGIJA POGAJANJ, Planet GV, 2007,
Boris Vene: PRODAJA + POGAJANJE (DVD), Založba Inisa, 2006.*

3 REŠEVANJE REKLAMACIJ

Uvod

Za uspešnost podjetja je zelo pomembno pridobivanje lojalnih kupcev. Zato si mora podjetje prizadevati, da se bodo kupci vračali in da bodo zadovoljni. K temu lahko v veliki meri pripomore uspešno in učinkovito reševanje reklamacij. Bistveno je vzpostaviti ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo zagotavljala pozitiven pristop k reševanju reklamacij. Podjetje (in posameznik) bi moralo biti pravzaprav hvaležno za vsako sporočeno nezadovoljstvo, moralo bi celo spodbujati kupce, naj sporočijo, s čim niso zadovoljni.

Dejstvo je, da pri delu delamo napake ali pa iz objektivnih ali subjektivnih razlogov ne moremo ali nočemo izpolniti pričakovanj svojih kupcev. Če od kupca, poslovnega partnerja, stranke ne dobimo povratne informacije o njegovem/njenem (ne)zadovoljstvu, se nam lahko zgodi tisto, kar nas najbolj oddaljuje od osebne uspešnosti in uspešnosti podjetja: stranka je nezadovoljna, naslednjič kupi izdelek ali storitev drugje, po navadi pri naši konkurenci, o svojem nezadovoljstvu pa pove tudi svojim znancem in prijateljem. Tako se slab glas o nas širi, kar nam ni v korist, prej v škodo. Tako lahko še dodatno izgubimo naše sedanje in potencialne stranke. Če nismo dobili povratne informacije o tem, kako (ne)zadovoljna je stranka, tudi nimamo usmeritve, kaj lahko pri svojem delu izboljšamo, da bomo bolj uspešni. Lahko se trudimo po najboljših močeh in zase mislimo, da smo najboljši, a še bolj pomembno je, kaj si o nas misli stranka, saj je ona tista, ki pri nas kupuje. To seveda ne pomeni za vsako ceno ugajati stranki in ji v vsem popustiti, saj v odnose vstopamo enakopravni, a vendar nam mnenje strank lahko zelo veliko pomaga pri uspešni prodaji. Tako lahko dosežemo, da bova zadovoljna oba – tako prodajalec kot kupec – svoje zadovoljstvo pa bova krepila in nadgrajevala s tem, da bova ustvarila dolgoročne odnose, ki bodo v obojestransko korist. Raziskave kažejo, da je vložek v pridobitev nove stranke zelo visok, ne glede na panogo, v kateri delujemo. Zakaj bi naši konkurenci omogočali, da zlahka (in poceni) pride do novih strank samo zato, ker jih mi nismo uspeli ustrezno zadovoljiti oziroma ker z našimi izdelki ali storitvami niso bile zadovoljne, mi pa o tem nismo hoteli nič slišati in vedeti? Gre za korenito spremembo mišljenja oziroma pristopa k stranki. Namesto da bi zamahnili z roko, češ »še ena tečna stranka...«, ji raje prisluhnimo in poskušajmo izvedeti, kaj jo moti oziroma s čim ni zadovoljna. Vzemimo pritožbo, kritiko, nezadovoljstvo kot darilo, da bi se lahko izboljšali in s tem izboljšali poslovanje podjetja, kjer smo zaposleni.

Star slovenski pregovor pravi, da dober glas seže v deveto vas, slabši pa še dlje, ameriški lastniki lokalov pa na vidnem mestu zelo radi »opozarjajo« svoje stranke: »Če ste zadovoljni z našo storitvijo, povejte vsem. Če niste, povejte to meni (tj. lastniku lokala).« Tako pomembne so v današnjem poslovnem okolju »zahtevne« in »nezadovoljne« stranke, ki se pritožujejo oziroma reklamirajo izdelke ali storitve.



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj je pritožba in kaj reklamacija? Zakaj so reklamacije tako pomembne za podjetje? Kakšen je strateški in kakšen operativni pristop k reševanju reklamacij? Kako zasnovati reklamacijski sistem in organizirati reševanje reklamacij? Kako obdržati zveste kupce? Kaj zajema varstvo potrošnikov?



3.1 KAJ JE PRITOŽBA IN KAJ REKLAMACIJA?

Zaradi lažjega razumevanja uporabljenih izrazov najprej opredelimo pojma reklamacija in pritožba. Iz slovarja slovenskega knjižnega jezika lahko razberemo, da je pritožba izjava, s katero se sporoča, izraža pristojnemu nezadovoljstvo zaradi neprimernosti, neustreznosti nečesa. Reklamacija je po definiciji prijava, sporočilo proizvajalcu, trgovcu, da kaj nima zaželenih lastnosti, pritožba (SSKJ1994, 1071).

Nekateri avtorji poudarjajo, da vsaka pritožba še ni reklamacija, medtem ko je vsaka reklamacija hkrati tudi pritožba. Če se nekdo pritoži, pomeni, da je le izrazil svoje nezadovoljstvo zaradi neizpolnjenih pričakovanj. V osnovi je pritožba posredovanje nezadovoljstva tistemu, ki je odgovoren za nastale razmere, z željo, da bi spremenil neugodno stanje. Reklamacija je, za razliko od pritožbe, konkretna zahteva po izboljšavi oziroma odpravi neskladnosti.

Mnogo avtorjev ločuje pritožbo in reklamacijo s trditvijo, da je postopek reševanja različen, a pozabljajo na bistvo - odpravljanje neskladnosti. Neskladnosti odpravljamo z namenom ohranjanja in celo povečevanja zadovoljstva kupcev. Podjetje lahko ločuje pritožbe in reklamacije, kar pa ni bistvenega pomena s stališča kupcev. Vsako podjetje bi moralo z enako pozornostjo pristopiti k reševanju neskladnosti do kupcev, pa naj gre za pritožbo ali reklamacijo. Reklamacije in pritožbe se lahko obravnavajo po enakem postopku, s ciljem, da bi odpravili vzroke za ugotovljene neskladnosti. Podjetja pogosto obvladujejo postopke za reševanje reklamacij, pozabljajo pa na sistematičen pristop k pritožbam. Reklamacije evidentirajo, neskladnosti odpravljajo, analizirajo, poročajo vodstvu podjetja ter sprejemajo ukrepe, s katerimi odpravljajo vzroke za reklamacije. Veliko podjetij (pa) nima opredeljenega procesa obvladovanja pritožb, saj z njihovega stališča ni potrebe po tem. Morda zato, ker prejmejo številčno zelo malo pritožb, ali pa ker tisti, ki pritožbe prejmejo, o njih ne poročajo odgovornim (pometejo jih pod preprogo ali preprosto pozabijo nekje v spodnjem predalu). Včasih tudi stranke ne podajo pritožbe, iz najrazličnejših vzrokov – od tega, da so bile v preteklosti razočarane, ker je njihova pritožba naletela na gluha ušesa v podjetju in se jim ne zdi smiselno ponovno se pritoževati, do tega, da je postopek oddaje pritožbe tako kompliciran, da ga stranke ne želijo uporabiti (npr.: stranka mora izpolniti obsežen vprašalnik, da lahko poda pritožbo, zato se odloči za to le v izjemnih primerih, ko je nezadovoljstvo res preveliko ali storjena napaka očitna in podobno. V teh primerih že lahko govorimo tudi o reklamaciji). Podjetja bi morala enakovredno obravnavati tako reklamacije kot pritožbe. Morda se že samo vprašanje kupca lahko obravnava kot pritožba – na primer, če stranka vpraša, zakaj je banka odprta samo do 17. ure, bi navedeno vprašanje morala banka označiti za pritožbo.

3.2 KAKO PODOJAMO PRITOŽBE IN REKLAMACIJE?

V praksi se pritožba praviloma sporoča podjetju ustno, a ni nujno, lahko tudi pisno. Reklamacija s strani pravne osebe se praviloma sporoča pisno, s strani fizične osebe pa se praviloma sporoča ustno. To je le splošno uveljavljena praksa in poslovna partnerja se lahko dogovorita tudi drugače. Pri odpravljanju neskladnosti ima lahko podjetje izdelan standardiziran proces, zapišejo tudi vse ustne pritožbe (bodisi stranka bodisi tisti zaposleni, ki je prejel ustno pritožbo) v temu namenjeni obrazec ali sistem, kamor se naknadno vnese tudi informacija, kako, kdaj in kdo je rešil pritožbo.

Način sporočanja naj ne bi bil pomemben. Podjetje mora obravnavati neskladnosti enakovredno, ne glede na to, kako je bila neskladnost javljena. Predvsem pa podjetje ne sme spregledati tistih pritožb (neskladij), ki so bile podane ustno in o katerih ne obstaja noben

pisni dokaz. To, da ni zapisano na papirju, še ne pomeni, da strank(e) ne moti oziroma da ni vredno, da se neskladnost reši.

3.3 POMEN REKLAMACIJ ZA PODJETJE

Podjetja ob reševanju reklamacij zaznajo dodatne stroške, dodatno delo, probleme in druge negativne učinke. Brez večjih težav se izračuna povprečni strošek reklamacije. Zaradi vedno večjega števila reklamacij pa ti stroški celo naraščajo – kupci so bolj ozaveščeni in nočejo tolerirati slabih storitev, preprosto zahtevajo višji standard storitev (Williams 1996, 2).

V podjetjih se pojavlja temeljno vprašanje, kakšne koristi imajo od naraščajočega števila rešenih reklamacij in katere prednosti ima kvaliteten pristop k reševanju reklamacij.

Podjetja, ki imajo učinkovit sistem reševanja reklamacij, poudarjajo vrednost zadovoljnih, lojalnih kupcev. Prepoznavajo dolgoročne učinke, ki jih je težje zaznati (in tudi ovrednotiti).

Naštujemo lahko vrsto prednosti, ki jih lahko podjetja izkoristijo s kvalitetnim načinom reševanja reklamacij. Najpomembnejša je zagotovo ta, da učinkovit reklamacijski sistem prispeva k prihodkom podjetja. Podjetjem se s finančnega vidika preprosto splača ukvarjati z reklamacijami. Drugi razlogi pa so še:

- vračanje kupcev v podjetje, ponovne odločitve za nakup, graditev dolgoročnih odnosov z lojalnimi kupci;
- izogibanje negativni publiciteti, saj nezadovoljne stranke lahko zelo nepredvideno reagirajo, če njihovo nezadovoljstvo ni ustrezno prepoznano; lahko nas celo kritizirajo po medijih, včasih je pa dovolj že, če pripovedujejo o negativni izkušnji svojim prijateljem in znancem;
- izogibanje pravnim stroškom, saj nas nezadovoljna stranka lahko upravičeno ali neupravičeno tudi toži;
- prihranek pri času; prej ko rešimo problem, manj časa in energije ter denarnih sredstev nam praviloma pobere; probleme rešujemo, ko so še majhni in obvladljivi, drugače se nam lahko zgodi, da problem oziroma reklamacija postane neobvladljiva,
- pridobivanje informacij, ki bi jih sicer ne imeli (kaj stranke pričakujejo od nas, katere dodatne storitve bi si še želele, kaj jih pri naših postopkih posebej moti in podobno).

Tabela 2: Ugotovitve britanskega (urada) Office of Fair Trading o reklamacijah

Office of Fair Trading iz svojih raziskav navaja naslednje ugotovitve:

Če je reklamacija rešena tako, da ohranja zadovoljnega kupca, bo 75 % kupcev ponovno kupilo izdelek ali storitev. Iz tega sledi, da 25 % kupcev ne bo več kupovalo izdelka ali storitve.

Če reklamacija ni rešena tako, da bi ohranila zadovoljnega kupca, bo 50 % kupcev prenehalo kupovati izdelek ali storitev. To pomeni, da bo 50 % kupcev kljub nezadovoljstvu ponovno oziroma še naprej kupovalo izdelek ali storitev.

67 % nezadovoljnih kupcev, ki svojega nezadovoljstva ne sporoči podjetju, preneha kupovati pri tem podjetju.

Vir: povzeto po Williams 1996,10

Lahko sklepamo, da bodo tisti kupci, ki sporočijo svoje nezadovoljstvo podjetju, ob ustrezni rešitvi verjetno še naprej kupovali pri istem podjetju. Večina kupcev, ki svojega nezadovoljstva

ne sporočijo podjetju, je po vsej verjetnosti za podjetje izgubljena. Stranke, ki se pritožujejo, dajejo podjetju možnost, da uspešno reši njihov problem in tako popravi svojo napako.


Vendar pa so pritožbe po vseh raziskavah le vrh ledene gore. Raziskave kažejo (Griffin 1995, 2, 192), da se od 26 nezadovoljnih kupcev pritoži le eden in da je na vsako reklamacijo, ki jo dobi podjetje, še šest kupcev z resnimi pritožbami in 20 do 50 kupcev, ki imajo pripombe glede kakovosti storitve. Reševanje pritožb in reklamacij le ni tako nedolžna zadeva, kajne?

Pomembno je, da vsaka organizacija s kupcem vzpostavi takšne odnose, da kupec pove, ali je s podjetjem zadovoljen, in če ni, zakaj ni. Podjetja naj s kupci komunicirajo tako, da lahko kupci vedno izrazijo svoje mnenje, stališče in podobno. Podjetja morajo kupce celo spodbujati, naj sporočijo, kako so zadovoljni z opravljeno storitvijo. Kupec mora imeti občutek, da podjetje spoštuje njegov vzrok za nezadovoljstvo z izdelkom in/ali storitvijo.

Veliko število zabeleženih reklamacij in pritožb torej ni nujno kazalnik slabega dela, prav tako kot majhno število še ne pomeni, da podjetje dobro opravlja svoje delo. Lahko trdimo, da so kupci, ki se velikokrat pritožijo, bolj zvesti podjetju kot tisti, ki se nikoli. Kupca podjetje lahko izgubi že veliko prej, kot je zares odšel. Eden prvih znakov poslabšanja odnosov je prav odsotnost pritožb. Ljudje preprosto utihnejo in odidejo drugam, pa to ne velja samo za naše kupce, temveč tudi za zaposlene. A to je že druga tema.

Za povečanje bodoče prodaje je kupec nujno celo spodbujati, da podjetju sporočajo svoje nezadovoljstvo. Podjetju bo praviloma reklamiralo manj kot dve tretjini nezadovoljnih kupcev, razen če ne gre za podjetje, ki ima učinkovit reklamacijski sistem. Podjetje si mora prizadevati za takšne odnose s kupci, da bodo le-ti zvesti, lojalni, dolgoročni, taki, ki se vedno znova vračajo v podjetje. Kupca mora podjetje prepričati, da je boljše od konkurence. Zvest kupec bo povečeval delež nakupov pri izbranem podjetju, pri konkurenčnem pa bo nakupe zmanjševal ali celo opuščal. Zvestoba kupcev je zagotovilo za višje prihodke podjetja. Koristi lojalnosti so dolgoročne in kumulativne. Raziskave kažejo, da dlje ko je kupec zvest podjetju, več prihodkov in posledično dobička ustvarja. Na povečanje dobičkonosnosti poslovanja podjetja (če vse drugo ostane nespremenjeno) najbolj vpliva naslednje: z lojalnostjo kupcev podjetje zmanjša stroške marketinga, zmanjša stroške pogajanj in procesiranja naročil, stroški nadomeščanja izgubljenih kupcev z novimi so manjši, delež nakupov sedanjih strank se povečuje, zadovoljstvo zvestih kupcev zagotavlja pozitivno publiciteto, saj je priporočilo zadovoljne stranke še vedno najmočnejše orodje promocije na trgu, zmanjšajo se stroški zavarovanj in okrepi se položaj na trgu.

Na kupce, ki se pritožijo, je potrebno gledati kot na partnerje, ki jim morajo biti podjetja hvaležna za njihove pripombe. Na reklamacije je treba gledati kot na darilo in ne kot na napad, vse so namreč koristen vir informacij⁴. Če podjetju nihče ne pove, kaj dela narobe, ne more vedeti, kako bi izboljšalo kakovost svojih storitev. Učiti se je treba iz lastnih napak, ki jih je treba popraviti in ne ponavljati. Potrebno je korektivno, predvsem pa preventivno ukrepanje, kar je pomemben del sistema za reševanje reklamacij. Pozitiven odnos do reklamacij in pritožb mora postati del kulture vsakega podjetja. Reklamacije in pritožbe kupcev morajo podjetja razumeti vedno in povsod kot priložnosti za izboljšanje, za napredek.

⁴  Ali so reklamacije za podjetje tudi dvorezen meč? Ali instrument reklamacije potrošniki zlorablajo? Preberite si na spletni strani <http://www.finance.si/152049> in si sami ustvarite mnenje, ali so reklamacija res darilo ali nepotrebno zlo za vsako podjetje?

3.4 STRATEŠKI VIDIK PROCESA REŠEVANJA REKLAMACIJ

Kot že rečeno, se mora vsako podjetje usmerjati k temu, da bi iz pritožb in reklamacij strank pridobilo kar največ informacij za izboljšave oziroma svoj napredek. Bistveno je v podjetju vzpostaviti ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo zagotavljala pozitiven pristop k reševanju reklamacij in ki bo v ta proces zajela vsakega zaposlenega. Gre za dolgoročen proces oblikovanja mišljenja v podjetju oziroma za razvijanje ustrezne korporacijske kulture, ki zajema postavljanje celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način vedenja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih – vse v smeri pravilnega razumevanja pritožb in reklamacij ter ustreznega načina ravnanja z njimi. Organizacijska kultura se postopno razvija od vrhnjega, preko srednjega vodstvenega kadra do zaposlenih, ki rešujejo reklamacije in so v stiku s strankami. V podjetju je organizacijska kultura vedno prisotna, vodstvo podjetja pa jo lahko gradi, usmerja in spodbuja, tako da doseže zelene rezultate ter se oddalji od neželenega vedenja vseh zaposlenih. Seveda pa je proces spreminjanja organizacijske kulture dolgotrajen proces, ki se ne zgodi čez noč in pri katerem morajo dejavno sodelovati vsi zaposleni. Ne velja pa zanemariti dejstva, da zgledi vlečejo in da mora biti vodstveni kader za zgled vsem zaposlenim, kakšen odnos je treba imeti do pritožb in reklamacij ter na splošno do strank podjetja.

Velikokrat se s pozitivnim pristopom k reševanju reklamacij poveča tudi število le-teh v podjetju, kar pa ne sme biti vzrok za zaskrbljenost podjetja, saj želimo, da nam kupci sporočijo svoje nezadovoljstvo. Odpravljati moramo le vzroke, ki povzročajo ponavljanje istovrstnih reklamacij. Oblikovati je treba kriterij za merjenje reševanja reklamacij. Podjetje naj tega merjenja ne uporablja za merjenje napak zaposlenih. Kriterij števila reklamacij na zaposlenega spodbuja defenziven, nasproten pristop do reklamacij. Tako bodo zaposleni storili vse, da napaka sploh ne bo odkrita (Williams 1996, 54-55). Morda je boljši pristop, če merimo kupčevo zadovoljstvo. Kupcu lahko podjetje pošlje vprašalnik z vprašanji o kvaliteti, hitrosti reševanja reklamacije in podobno. Kar bi moralo zanimati vsako podjetje, je naslednje: koliko kupcev izgubimo vsako leto, koliko bi stalo, da bi te kupce obdržali, koliko stane ohranjanje obstoječega kupca v primerjavi s stroški iskanja novega kupca.

3.5 VZPOSTAVITEV REKLAMACIJSKEGA SISTEMA

Raziskave kažejo, da je pridobivanje novih kupcev za vsako podjetje bistveno dražje kot ohranjanje obstoječih, in sicer štiri do petkrat, nekateri avtorji ugotavljajo celo, da podjetje nov kupec stane sedemkrat več kot ohranjanje posla z obstoječimi kupci (Griffin 1995, 5). Glede na to dejstvo in na vse ugodnosti, ki jih prinaša ustrezno ravnanje z reklamacijami, bi morali na vzpostavitev sistema za zbiranje reklamacij in ravnanje z njimi gledati kot na investicijo in ne kot strošek. Podjetje bi moralo marketinške dejavnosti usmeriti na dolgi rok. Kratkoročno marketinško orodje za pospeševanje prodaje spreminja zveste kupce v cenovno občutljive kupce in jih le redko kdaj zadrži pred odhodom h konkurenčnim podjetjem. Podjetje mora pozornost usmeriti tudi na obstoječe kupce. Sredstva, ki jih podjetje potroši za odpravo napak, niso stroški reklamacijskega oddelka, temveč investicijska sredstva, s katerimi podjetje ohranja obstoječe kupce.

Podjetja lahko pri reševanju reklamacij oziroma vzpostavljanju reklamacijskega sistema zasledujejo različne politike. Prvi dve vprašanji, na kateri si mora podjetje odgovoriti, ko razmišlja o uvedbi reklamacijskega oddelka, sta: kakšen odnos naj ima do reševanja reklamacij in kako naj usmerja vse zaposlene k doseganju skupnih ciljev.

Če ima podjetje močno organizacijsko kulturo, ki temelji na pozitivnem pristopu k reševanju reklamacij, in si zaposleni prizadevajo za vzpostavitev dobrih odnosov z obstoječimi strankami

tudi z ustreznim reševanjem pritožb in reklamacij, potem se zaposleni brez prisile in velikih formalnosti usmerjajo k doseganju skupnih ciljev na področju reševanja reklamacij. Pogoj za takšno delovanje je seveda visoka zavest zaposlenih in njihova usmerjenost k dobrim odnosom s strankami. V podjetjih, kjer se takšna organizacijska kultura še razvija, pa je po navadi potrebno reklamacijske sisteme vzpostaviti bolj formalno. Tu se velikokrat pokaže potreba po formalnih predpisih, postopkih in politikah v zvezi z reševanjem reklamacij.

Izkušnje kažejo, da preveč tog in formalen reklamacijski sistem onemogoča zaposlenim, da bi se hitro in učinkovito odločali o rešitvah v zvezi z reklamacijami, zato lahko pride tudi do učinka, ki je nasproten zelenemu – stranka je še bolj nezadovoljna zaradi reševanja reklamacije, kot je bila prvotno nezadovoljna zaradi neustrezne storitve. Tudi postavljanje preveč togih pravil ali visokih zahtev v zvezi z »dokaznim materialom«, da storitev res ni bila ustrezna, ni smiselno. Reklamacijski sistem ni sodišče in stranka se navsezadnje pritoži lahko tudi kje drugje, npr. na uradu za varstvo potrošnikov, ali pa napiše jezno pismo v časopis, pove svojo zgodbo v popularni radijski oz. televizijski oddaji in s tem povzroči, da je podjetje deležno veliko negativne publicitete. Take primere mora podjetje seveda preprečiti, saj prinašajo veliko škode. Smiselno je voditi pozitivno politiko do pritožb, kar pomeni, da je vsaka stranka, ki se pritoži, partner podjetja, vsaka pripomba, pritožba ali reklamacija pa upravičena in se nanjo gleda kot na darilo. Treba jo je obravnavati hitro in profesionalno, saj pomeni priložnost za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Vsaki stranki je treba rešiti problem in se ji zahvaliti, ker je opozorila nanj. Cilj reševanja reklamacij je zadržati stranke in jih narediti še bolj zadovoljne.

V prvi vrsti moramo poskrbeti, da bodo naši zaposleni kvalitetno in korektno opravljali svoje delo. S tem pravzaprav poskrbimo, da bo število pritožb kar najmanjše. Vsi zaposleni morajo biti tudi seznanjeni s politiko reševanja reklamacij in s postopki ravnanja v teh primerih. Ker se na napakah učimo, je potrebno zbirati in analizirati podatke ter ustrezno ukrepati. Cilj teh aktivnosti je preprečiti, da bi se napake ponavljale. Odgovoriti je treba na vsako pripombo, pritožbo ali reklamacijo, ne glede na to, ali je upravičena ali ne. Če bo reševanje reklamacije trajalo dalj časa (na primer, da je potrebno zbrati informacije izven podjetja), stranko obvestimo, kdaj predvidoma bo reklamacija rešena. Vsekakor pa velja pravilo, da mora biti napaka odpravljena v najkrajšem možnem času. Veliko podjetij tudi postavi standard, v kolikšnem času mora biti reklamacija rešena.

3.6 ORGANIZACIJA REŠEVANJA REKLAMACIJ

Stranke se lahko pritožijo na več načinov – ustno, pisno, preko elektronske pošte, po telefonu in podobno. Velja pravilo, da je vsaka reklamacija vredna pozornosti, ne glede na to, kako je podjetje izvedelo za njo. Prav tako velja pravilo, da je treba vsako stranko, ki je podala pritožbo ali reklamacijo, pisno (ali vsaj po telefonu) obvestiti, kako je bila njena pritožba rešena.

Zaradi različnih poti, po katerih pridejo informacije o nezadovoljstvu stranke v podjetje, mora le-to razmisliti, kako bo potekal proces reševanja reklamacij in pritožb, kdo bo za to pristojen in odgovoren, ali se bo o tem odločalo centralizirano ali decentralizirano, kako se bo obveščalo stranke o reševanju njihovih problemov, kako se bodo pritožbe in reklamacije zbirale ter kdo in kako jih bo analiziral, da bodo v podjetju ugotovili, katere napake se ponavljajo, in bodo svoje poslovanje izboljšali.

Bolj ko podjetje deluje formalno, bolj večinoma skuša formalizirati in centralizirati tudi reševanje reklamacij. To pomeni, da mora stranka največkrat pisno podati svojo pritožbo, če pa jo poda ustno, se o tem napiše zapisnik oziroma izpolni obrazec. V podjetjih, kjer imajo reševanje reklamacij organizirano centralno (to največkrat pomeni, da je za reševanje reklamacij pristojen reklamacijski oddelek, ki prejme reklamacije iz celotnega podjetja, jih reši, obvesti stranko o rešitvi pritožbe, vodi evidenco o prispelih in rešenih reklamacijah,

analizira podatke v zvezi s pritožbami in reklamacijam ter daje predloge za izboljšanje poslovanja), na enem mestu poskrbijo za ustrezno ravnanje s pritožbami, kjer pa le-te rešujejo decentralizirano (princip »reši pritožbo tam, kjer nastane.«), to pomeni, da mora biti vsak zaposleni seznanjen s postopkom in pravili reševanja pritožb in reklamacij. Taka organiziranost reševanja reklamacij prinaša hitro odzivnost in fleksibilnost, zahteva pa dokaj velik napor, da zaposleni v podjetju obvladajo sam postopek reševanja reklamacije, znajo ustrezno komunicirati z razočarano stranko, da poznajo svoje pristojnosti in seveda tudi odgovornosti v zvezi z reševanjem reklamacij ter da redno in popolno poročajo na neko centralno mesto o reklamaciji (po navadi je to informacijski sistem, kamor se vnašajo vse pritožbe, reklamacije, zahteve strank in kako so bile le-te rešene). Ne velja zanemariti tudi dejstva, da se pri decentraliziranem načinu reševanja reklamacij lahko zgodi, še posebej, če pravila in napotki reševanja reklamacij niso jasno predpisani, da podobne reklamacijske zahtevke v različnih delih podjetja rešujejo zelo različno, odvisno od ustvarjalnosti in pooblastil tistega, ki reklamacijo rešuje (ali od pritiskov s strani stranke). Različno obravnavanje strank seveda ni znak profesionalnosti in hitro se nam lahko zgodi, da stranke na trgu zaznajo, da niso obravnavane enakovredno, kar nam v smislu promocije lahko naredi veliko škode. Prav tako se lahko zgodi, da reklamacije decentralizirano sicer uspešno in učinkovito rešujemo, nihče pa se ne ukvarja z analizo le-teh, kar pomeni, da podjetje reklamacij in pritožb ne uporablja (tudi) za to, da bi se iz njih kaj naučilo za boljše poslovanje. Centralizacija in uvedba reklamacijskega oddelka pa na drugi strani potegne za sabo dodatne stroške ter po navadi tudi počasnejše reševanje reklamacij in pritožb.

Neodvisno od tega, ali podjetje uvede centraliziran ali decentraliziran reklamacijski sistem, pa mora upoštevati naslednja vodila: sistem reklamacij je za kupca preprosto dostopen in dobro propagiran (kupec je obveščen, da se lahko pritoži in kako, postopek mora biti enostaven), preprost za razumevanje in uporabo, omogoča hitro reševanje pritožb, je pravičen, zagotavlja neodvisen pregled ugotovljene neskladnosti (zagotavlja transparentnost in objektivnost), zagotavlja zaupanje kupcev, omogoča učinkovit odziv ter ustrezno nadomestilo, beleži vse pritožbe in reklamacije, se izogiba birokraciji, je po možnosti čim bližje kupcu oziroma mestu, kjer je prišlo do neskladja, omogoča informacije vodstvu podjetja, pomembno pa je tudi, da reklamacijski sistem jemljejo resno tako zaposleni v podjetju kot tudi stranke.

Kakšen sistem naj podjetje uvede, je odvisno od značilnosti podjetja in kupcev. Glede na raziskave lahko trdimo, da so kupci bolj zadovoljni, če se pritožijo podjetju, ki ima uveden formalni sistem reševanja reklamacij. Zadovoljstvo se nanaša predvsem na način, kako so njihove reklamacije obravnavane (Williams 1996, 80).

Učinkovit reklamacijski sistem v podjetju ima več stopenj za obravnavanje kupčeve reklamacije. Običajno se reklamacija usmeri na prvo stopnjo, kjer se razreši večina ugotovljenih neskladnosti. Če kupec z rešitvijo še vedno ni zadovoljen, se lahko pritoži na drugo stopnjo. Reklamacija se ponovno pregleda in reši. Običajno to opravi vodja ali druga neodvisna oseba. V sistem se lahko uvede še tretjo stopnjo, kjer reklamacijo pregleda direktor ali druga neodvisna oseba na ravni podjetja (Williams 1996, 106). Z navedenim sistemom podjetje zagotavlja, da se reklamacija razreši v podjetju, kar je najboljša in najcenejša možnost.



Kako je v vašem podjetju urejeno reševanje reklamacij? Je sistem učinkovit ali bi se ga dalo izboljšati? Kako bi vi izboljšali sistem za reševanje reklamacij v podjetju? Če sistema za reševanje reklamacij nimate uvedenega – kako bi se lotili tega projekta?

3.7 OPERATIVNI VIDIK REŠEVANJA REKLAMACIJ

Kanal za sprejem reklamacij v podjetju bi moral biti za kupce kar se da enostaven in dosegljiv. Oseba v podjetju, ki prva prejme reklamacijo, bi morala biti nosilec reklamacije in tudi točka, kjer poteka komunikacija med podjetjem in kupcem. Če to ni mogoče, bi morala ta oseba kupcu sporočiti, kdo bo reševal reklamacijo in na koga naj se obrne. Podjetje kupca ne sme pošiljati od vrat do vrat, ker bo sicer kupec trdil, da podjetje ni zainteresirano za njegov problem in se ga je skušalo le znebiti (Williams 1996, 32). Sprejemanje in reševanje ustno ali pisno izraženega nezadovoljstva kupcev v podjetjih ne sme povzročati nelagodja in slabih občutkov, ki bi vodili celo k omalovaževanju in prikrievanju ugotovljene neskladnosti. Cilji podjetja pri odpravljanju neskladnosti so identificirati probleme, odpraviti napake, zadovoljiti kupce in izboljšati storitve za kupce.

Tabela 3: **Zlata pravila sprejemanja pritožb in reklamacij**

Zlata pravila sprejemanja pritožbe ali reklamacije:

Zahvali se.

Razloži, zakaj ceniš pritožbo.

Opraviči se za napako in nevšečnosti.

Obljubi takojšnje ukrepanje.

Prosi za potrebne dodatne informacije.

Odpravi napako – uveljavi korektivne ukrepe.

Ponovno preveri kupčevo zadovoljstvo.

Odpravi vzrok, da se napake ne ponovijo.

Motiviraj zaposlene (sodelavce) za uspešno reševanje pritožb.

Vir: povzeto po Sterle 1997, 53

Odgovor mora biti stranki dan v primernem roku. Če je reševanje reklamacije časovno zahtevnejše, je potrebno s kupcem vzdrževati komunikacijo in ga obveščati o napredku.

Če sumimo, da kupec izkorišča reklamacijo neupravičeno zato, da bi si pridobil dodatne koristi, oziroma ravna nepošteno (npr. ne uporablja izdelka skladno z navodili, izdelek se pokvari, stranka pa trdi, da ga je uporabljala tako, kot piše v navodilih), to preverimo zelo diskretno, saj je večina strank zelo užaljenih, če začutijo, da jim ne verjamemo oziroma da mislimo, da lažejo.

Izogibati se je treba standardnih pisem z že pripravljeno vsebino. Naj bo vsako pismo pisano »na kožo stranke«. Podjetje naj da kupcu malenkost več, kot pričakuje, saj s tem izpolni oziroma preseže kupčevo pričakovanja, kupec pa ostaja zvest podjetju.

Podjetje mora opravljati korektivne in preventivne dejavnosti v zvezi z reklamacijami. S korektivnimi dejavnostmi odstranjuje povzročitelje neskladnosti, neustreznosti in drugih neželenih stanj, preventivne dejavnosti pa odpravljajo možen vzrok za reklamacije in zmanjšujejo možnost, da bi se problem nenehno ponavljal ter pripeljal do kritičnega položaja. Ali lahko navedete po en primer korektivne in preventivne dejavnosti v zvezi z zmanjševanjem reklamacij v vašem podjetju?

3.8 VARSTVO POTROŠNIKOV

Zakon predpisuje minimalne pogoje, ki jih morata izpolnjevati pogodbeni stranki. Pravice in obveznosti pogodbenih strank iz naslova neskladnosti so opredeljene v⁵:

- Zakonu o varstvu potrošnikov,
- Zakonu o obligacijskih razmerjih (Obligacijski zakonik).

Zakon o varstvu potrošnikov ščiti potrošnika v večji meri. Opredeljuje pravice, obveznosti, odgovornosti in roke, ki se morajo upoštevati pri reševanju neskladnosti. Kljub napredku v načinu prodaje morajo podjetja spoštovati zakonske določbe.

Obligacijski zakonik podrobno opredeljuje oziroma razmejuje pravice in odgovornosti med pogodbenima strankama, običajno med pravnima osebama. Navedeni zakon pri ugotavljanju neskladnosti daje prednost takojšnjemu ugotavljanju oziroma ugotavljanju v kratkih rokih.


Zakon je pravni okvir oziroma temelj, ki se ga morajo držati pogodbene stranke. Uspešno podjetje mora navedene minimalne zahteve nadgraditi z mehкими elementi, z dimenzijami kakovosti in vso pozornost nameniti kupcu. Prav v tem »presežnem« odnosu podjetja do strank se uspešna podjetja razlikujejo od tistih manj uspešnih, saj uspejo s pravilnim odnosom ohraniti zadovoljne stranke. Podjetja, ki slovijo po svojih storitvah, se zavedajo pomena zvestih kupcev, zato jim omogočajo mnogo več pravic, kot jih zagotavlja zakonski pravni okvir.

3.9 POVZETEK POGLAVJA

Pritožba je izjava, s katero se sporoča, izraža pristojnemu nezadovoljstvo zaradi neprimernosti, neustreznosti nečesa. Reklamacija pa je prijava, sporočilo proizvajalcu, trgovcu, da kaj nima zaželenih lastnosti, pritožba. Ne glede na to, ali je stranka podala pritožbo ali reklamacijo, lahko to razumemo kot neskladje med tem, kar je stranka želela, in tem, kar je dobila. Reklamacije oziroma pritožbe so lahko ustne ali pisne, vzeti pa jih moramo z vso resnostjo. Reklamacija je namreč darilo za podjetje, saj stranka pove, s čim ni zadovoljna, in nam s tem da možnost, da se izboljšamo. Večina strank pa tiho in nezadovoljno odide h konkurenčnemu podjetju. Raziskave kažejo, da je veliko ceneje obdržati stalne stranke in jih narediti lojalne, kot pa vlagati v nove kupce z dragim oglaševanjem. Z ustreznim reševanjem pritožb pa skrbimo za svoje stalne stranke in njihovo zadovoljstvo ter ustvarjamo dolgotrajne partnerske odnose. Veliko podjetij razume pomen ustreznega reševanja reklamacij, zato v svojo organizacijsko kulturo vpeljujejo načelo, da je reklamacija zaželena, ne pa nebodijetrebna. To seveda ne pomeni, da spodbujajo slabo delo in neustrezne izdelke, pač pa, da se zaposleni pravilno odzivajo, kadar pride do konflikta.

Podjetja, ki se z vso resnostjo lotevajo področja reševanja reklamacij, vzpostavijo za ta namen ustrezne reklamacijske sisteme, opredelijo postopke reševanja reklamacij, določijo pooblastila in odgovornosti ter nenazadnje reklamacije tudi analizirajo ter se iz ugotovitev naučijo, kako biti boljši.

Tudi na tem področju zakonodaja določa osnovna pravila igre. Pravice in obveznosti pogodbenih strank iz naslova neskladnosti so opredeljene v Zakonu o varstvu potrošnikov in Zakonu o obligacijskih razmerjih (Obligacijski zakonik). Spoštovanje pravnega okvira pa je le

⁵  Pravijo, da nepoznavanje prava (zakonov) škoduje. Ker smo tudi sami potrošniki, je dobro, da poznamo in vemo, kako smo kot potrošniki zaščiteni in kakšne pravice imamo iz tega naslova. Preberite na spletni strani <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&sm=k&q=osebni+podatki&mandate=1&unid=UPB|7BA845E09A863C73C125731B00447F88&showdoc=1>

potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za doseganje odličnosti v poslovanju, predvsem pa pri vzpostavljanju dobrih odnosov z zvestimi kupci.

3.10 PREVERIMO ZNANJE



1. Kakšna je razlika med pritožbo in reklamacijo? Povejte primer za prvo in drugo.
2. Stranka pravi, da je obrestna mera za ponujeni kredit previsoka. Ali je to po vašem mnenju že pritožba ali je to le del prodajnega pogovora? Kaj pa, če stranka odide in se ne vrne (kredit vzame pri konkurenčni banki)?
3. Zakaj je reševanje reklamacij tako pomembno za podjetje? Kakšne koristi ima podjetje od tega?
4. Pritožujejo se tudi zaposleni (svojim sodelavcem, nadrejenim in podobno). Ali lahko tudi njihove pritožbe obravnavamo enako kot pritožbe strank? Kaj menite o delovnem vzdušju v podjetju, kjer so vsi tiho in se nihče ne pritožuje?
5. Kakšen je finančni vidik reševanja reklamacij? Kaj je po vašem mnenju dražje za podjetje: rešiti reklamacijo ali pridobiti novega kupca? Poznate kakšen primer, s katerim bi utemeljili svoj odgovor?
6. Kako podjetja sistematično rešujejo pritožbe in reklamacije svojih kupcev? Zakaj je to strateškega pomena?
7. Kako pomembna je pravilna usmerjenost zaposlenih oziroma pravilna organizacijska kultura pri uspešnem reševanju reklamacij? Kaj podjetje lahko pridobi s pravilnim pristopom?
8. Kako vzpostaviti dober reklamacijski sistem? Kaj je pri tem pomembno? V kolikšni meri formalno mora biti urejeno reševanje reklamacij (pravila, postopki in vse drugo v zvezi z reklamacijami)? Utemeljite svoj odgovor.
9. Kako ustrezno sprejeti reklamacijo? Se spomnite katerega od zlatih pravil za sprejemanje reklamacij? Lahko opišete primer, ko ste uporabili katero izmed načel dobre prakse reševanja reklamacij?
10. Kakšno vlogo igra dober informacijski sistem pri vzpostavljanju reklamacijskega sistema? Kaj nam omogoča? Ali si danes lahko predstavljamo uspešen reklamacijski sistem brez ustrezne informacijske podpore? Utemeljite svoj odgovor.
11. Razmislite o prednostih in pomanjkljivostih centraliziranega oziroma decentraliziranega načina reševanja reklamacij. Za katere vrste reklamacij je bolj primeren centralizirani in za katere decentralizirani način?
12. Kaj razumete pod pojmom politika reševanja reklamacij strank?
13. Katere so pravne podlage v RS na področju odpravljanja neskladnosti?
14. Kako v vašem podjetju rešujete pritožbe in reklamacije? Je organizacijska kultura naklonjena pozitivnemu pristopu k reševanju reklamacij ali reklamacije še vedno skrivate in se jih bojite? Navedite primer, ki pojasnjuje vaš odgovor.

*Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:
Zlatko Mihaljčič : POSLOVNO KOMUNICIRANJE, Založba Jutro, 2006.*

4 POSLOVNA ETIKA IN MORALA

Ne stori drugim, kar nočeš, da bi drugi storili tebi.

Konfucij – Kung Fu Tse (551-479 pr.n.št.)

Uvod

Začnimo z zgodbo ...

S stranko ste ravnokar končali poslovni razgovor. Počutite se malo nelagodno, a vseeno ste prepričani, da ste ravnali prav. Stranka želi pri banki vzeti večji kredit, za kar tudi izpolnjuje pogoje. To je razvidno iz vse priložene dokumentacije. Tudi s pogoji kreditiranja se stranka strinja. Vse bi moralo biti torej v redu ... samo poskrbeti je treba, da se kredit odobri na pristojnih organih v banki in pripravi ter podpiše pogodba. In ste ta mesec prav lepo presegli prodajni plan.

Vendar vam stvar ne da miru. Med pogovorom vam je stranka namignila, da »če se boste potrudili in bo kredit odobren, boste dobili nagrado«. Namig ste ignorirali, stranka pa je nadaljevala: »Saj 5 % od zneska kredita bo kar pravišnja nagrada, ali ne?«

Zavedate se, da takšna »nagrada« ni tisto, kar naj bi zaposleni po dobro opravljenem delu dobil od stranke. Veste, da banka, v kateri ste zaposleni, podpira moralno delovanje in strogo kaznuje sprejemanje podkupnin, seveda, če dejanje odkrije in uspe dokazati. Kako bi reagirali v takšnem primeru? Kaj bi rekli stranki, kaj bi naredili?

Zgodba se nadaljuje. Stranko ste vljudno opozorili, da je to za vas nesprejemljivo in da delate pošteno. Za vaše delo vas plačuje banka in ne stranke. V pogovoru s stranko se trudite biti kar se da korektni in taktni, da stranke ne bi užalili, a bi ji vendarle dali jasno vedeti, da s podkupovanjem ne bo nič. Stranka vas čez dva dni pokliče po telefonu, da bi se pozanimala, kako stvari napredujejo. Spet namiguje na podkupnino. Konča: »No, se bova že zmenila« Kaj naredite sedaj?

Recimo, da ste stranki ponovno, tokrat precej bolj odločno in resno odgovorili, da podkupnine ne nameravate sprejeti in da, če ne bo odnehala, boste morali stvar prijaviti svojim nadrejenim. Stranka ne reče nič.

Stvari se začnejo zapletati. Na kreditnem odboru odobritev kredita ne steče gladko in hočejo dodatna pojasnila, dobite tudi klic neznanca, češ da ga je ta vaša stranka ogoljufala in da vas opozarja, da bodite previdni. Tudi sodelavka vam namigne, da njena prijateljica to stranko pozna in da je »tiste sorte ptič« ... Počutite se zelo nelagodno, niste več prepričani, ali je odobritev kredita prava zadeva. Glede na ponujeno podkupnino pa anonimni klic ... a dokumentacija kaže, da stranka posluje zelo dobro in ni zadržkov, da ji kredita ne bi odobrili. Kaj bi bil vaš naslednji korak?

Stranko pokličete zaradi dodatnih pojasnil. Ko začuti, da stvari ne potekajo gladko, začne še bolj pritiskati na vas – nagrada bo lepa, boste videli. Stranka vam da jasno vedeti, da je bila v vmesnem času tudi na razgovoru pri vašem nadrejenem in da le-ta posel podpira. »Šef je bil zelo zagret za izpeljavo posla, brez skrbi, stal vam bo ob strani.« Razmišljate o vsej zadevi. Če vzamete podkupnino, vas lahko stranka naznani nadrejenemu. Morda je vse skupaj samo nastavljeno, da vas ujamejo. Če ne vzamete podkupnine, vas stranka še vedno lahko obtoži, da ste jo vzeli, vi pa ne morete dokazati, da je niste. Kaj boste naredili?

Odločili ste se. Na štiri oči svojemu nadrejenemu poveste o zadevi. Nasmehne se in vam reče, da se je to njemu tudi že zgodilo, ko je bil na vašem delovnem mestu. Predlagate, da stranko

prevzame kdo drug. S tem se šef ne strinja. Prav tako ne naredi čisto nič v zvezi s tem. Kot da se ni zgodilo, kot da ga niste o tem obvestili ... Nič. Počutite se še bolj negotove. Kaj narediti? Kaj bo vaš naslednji korak?

Stranka še vedno pritiska z odobritvijo kredita, šef se je umaknil, na kreditnem odboru stvari stojijo. Nihče noče sprejeti odločitve. Vi ste zaskrbljeni, pogovorite se z zaupnim prijateljem. Ta vas še bolj zbega. Naslika vam vse hude posledice, ki vas lahko doletijo, če bo kredit odobren. Zdaj vas je že strah, da boste izgubili službo in da se bo govorilo, da ste ravnali nepošteno in sprejemali podkupnine. Kar seveda NI res!

V svoji stiski se obrnete na nadrejenega, ki je naslednji na hierarhični lestvici banke – torej na šefovega šefa. Poveste mu celotno zgodbo, razložite tudi, kako je odreagiral vaš šef, in pojasnite, zakaj ste se obrnili nanj. Pokaže razumevanje: »S takimi strankam nam pa ni treba delati.«

Čez nekaj časa vidite, da je vaš šef zaradi te zadeve na zagovoru pri svojem nadrejenem. Kakšni so vaši občutki? Ste pomirjeni, zadovoljni, prepričani, da je tako prav? Ali vam je nerodno, ker ste v zoprn položaj spravili svojega nadrejenega? Vas je strah, da bo zdaj šef obračunal z vami? Kaj mislite, boste v kolektivu bolj cenjeni kot prej? Ali pa se vas bodo sodelavci in nadrejeni začeli izogibati?

Kaj mislite, kako se je končala zgodba?

Zgodba seveda ni izmišljena in se bančnemu delavcu lahko pripeti vsak dan. Vsak dan smo v stiku s strankami, poslovnimi partnerji, sodelavci, z nadrejenimi in podrejenimi. Vsi naši odnosi temeljijo na zaupanju. Zaupanje pa je pričakovanje, da nam drugi, s katerimi nas vežejo različna razmerja, ne bodo storili česa škodljivega, zlega, nepoštenega. Zdravo, dolgoročno poslovanje temelji na poštenju, zaupanju, verodostojnosti. Seveda je mogoče ravnati tudi drugače in imeti tu in tam kakšno korist, dolgoročno pa takšen način delovanja ne prinese večjih koristi.

Ljudje lahko zelo malo dosežemo sami, samostojno, močni pa smo, ko se povežemo v skupino in si prizadevamo usklajeno in složno za skupne cilje. In vendar imamo vsi svoje želje, potrebe, interese, usmeritve in podjetja, v katerih delujemo, tudi. Če teh interesov ne uspemo dovolj povezati in uskladiti, ni uspešnega delovanja. Interese, ki izvirajo iz minljivih in spremenljivih, bolj ali manj kratkoročnih potreb, je sorazmerno lahko usklajevati in izravnovati; kar morebiti izgubimo na eni strani, dobimo povrnjeno na drugi. Drugače pa je z interesi, ki izhajajo iz vrednot, tistih dobrin, ki posamezniku največ pomenijo. Praviloma se jim nočemo odpovedati za nobeno ceno. Zato so vrednote trdne in trajne, malo spremenljive. Ko usklajujemo interese med posamezniki, skupinami in organizacijami, tega ne moremo početi na račun vrednot in tudi ne tako, da bi ljudem predlagali, naj se eni vrednoti odpovejo zaradi druge.

Usklajevanje interesov, ki izhajajo iz potreb, je vsakdanja poslovna dejavnost - opravljamo ga s pogajanjem, dogovarjanjem. Interesov, ki izhajajo iz vrednot, pa ne moremo kaj prida usklajevati, saj od vrednot nihče noče odstopiti. Tu pogajanja odpovejo. Znajdemo se na razpotju, odločiti se moramo za vrednote ene ali druge strani, za svoje lastne vrednote ali za vrednote nekoga drugega. Vse to poteka ob medsebojnem komuniciranju, sporazumevanju, sporočanju in odzivanju, prigovarjanju in prepričevanju. Zato je etičnost nadvse pomembna za uspešno poslovno komuniciranje. Po tem na sodijo drugi ljudje. Če ne prizadevamo vrednot drugih ljudi, obenem pa izpričujemo, da se držimo svojih, tedaj pravijo, da smo pošteni, verodostojni, etični. Še zdaleč pa ni preprosto opredeliti, kaj velja za etično, pošteno in še manj izbrati sodila, po katerih se ravnamo pri komuniciranju na etičnih razpotjih, v etičnih dilemah.

V tem poglavju bomo spoznali, zakaj je etika tako pomembna pri poslovnem komuniciranju, kakšna je razlika med etiko in moralo, katere so temeljne etične dolžnosti, kako lahko izboljšamo etičnost poslovnega komuniciranja in preverili, kako smo osebno nagnjeni k etičnemu odločanju.



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj je etika in kaj je morala? Kako delujemo moralno? Kaj lahko podjetje naredi za bolj moralno delovanje zaposlenih? Kaj zajema poslovna etika? Zakaj se podjetja vedejo neetično? Kako se lahko vede posameznik, če zaznava v svojem delovnem okolju nemoralno delovanje? Ali se moralno delovanje spleča? Kako soditi etično?



4.1 KAJ JE ETIKA, KAJ JE MORALA?

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja smo se znašli v času svobodnega podjetništva, kjer smo soočeni s propadom tradicionalnih vrednot, vse pogostejši pa so pojavi goljufij in manipulacij na delovnem mestu, kakor tudi pojav zlorabe zaupnih informacij. Za mnoge je prehod iz starega v nov sistem (še vedno) boleča izkušnja, saj se večini ljudi življenjski standard ne izboljšuje. Številne afere, ki se pojavljajo v slovenski družbi, kažejo, da je poslovna etika v Sloveniji (še vedno) precej novo področje in jo je zato potrebno uveljaviti. Eden od dejavnikov, ki bo kazal, da smo na pravi poti k uspehu, je tudi etičnost v poslovanju. Etika je pomembna sestavina človeškega življenja, saj se z njo srečujemo vsak dan, tako v vsakdanjem življenju kot tudi v poslu. Naši menedžerji in zaposleni morajo vedeti, da poslovna etika obstaja, in da mora biti vključena v reševanje obstoječih problemov.

Razmere v slovenskem gospodarstvu, proces privatizacije in celoten proces postsocialistične tranzicije ter zdajšnja finančna kriza so v javnosti prebudili številne razprave o poštenosti, pravičnosti, načelih poslovne morale ter sistemu vrednot in prepričanj. V teh razpravah se je pojavila zamisel o postavitvi takšnega zakonodajnega sistema, v katerem se »nepoštenost ne bi izplačala«. Tu se pojavlja resen problem. Kajti morala nastopa zgolj tam, kjer se nepoštenost še kako izplača, pa vendar se posameznik oz. skupina na podlagi lastne volje in čuta za poštenost odločita, da ne bosta nepoštena. Gre za moralno odgovornost, ki predstavlja vest kot posebno obliko zavesti in je nekaj povsem drugega kot zgolj pravna obveznost (Možina 1999).



V medijih vsak dan poslušamo novice o finančni krizi in težkih pogojih za poslovanje. Veliko podjetij ima težave, odpuščajo delavce, pričakujejo pomoč države itd. Kakšno je vaše mnenje o nastali situaciji – so podjetja posplošeno gledano res v velikih škripcih ali nekateri menedžerji trenutne razmere izkoriščajo in še bolj »zategujejo pas zaposlenim« (jih odpuščajo, jim nižajo plače, zagotavljajo slabše delovne razmere in podobno)? Odgovor utemeljite s primerom ali se pogovorite v skupini.

Poslovna morala je prostovoljno izbrana pokornost dobrim poslovnim navadam, ki skupaj s tradicionalnim sociokulturnim okoljem nastopa kot vzoren način gledanja in veljaven standard ocenjevanja stvari, postopkov, obnašanja na področju gospodarjenja. Poslovna morala ima svoje pravo mesto v svobodnem medprostoru, ki je poslovnemu človeku prepuščen na (dobro) voljo med obveznostmi, ki so definirane z gospodarskim in obligacijskim pravom in nujnostjo podrejanja zakonom trga, paradigmam uspešnega poslovanja. Morala je torej stvar avtonomne volje posameznika, skupine; kršitev dobrih poslovnih običajev in navad pozna zgolj dva očitka: slabo vest in sram. Tam, kjer se začnejo

udarci (sodna razsodba, denarna, zaporna kazen in podobno), že zdavnaj nismo več na področju morale, temveč na področju prava (Možina 1999).

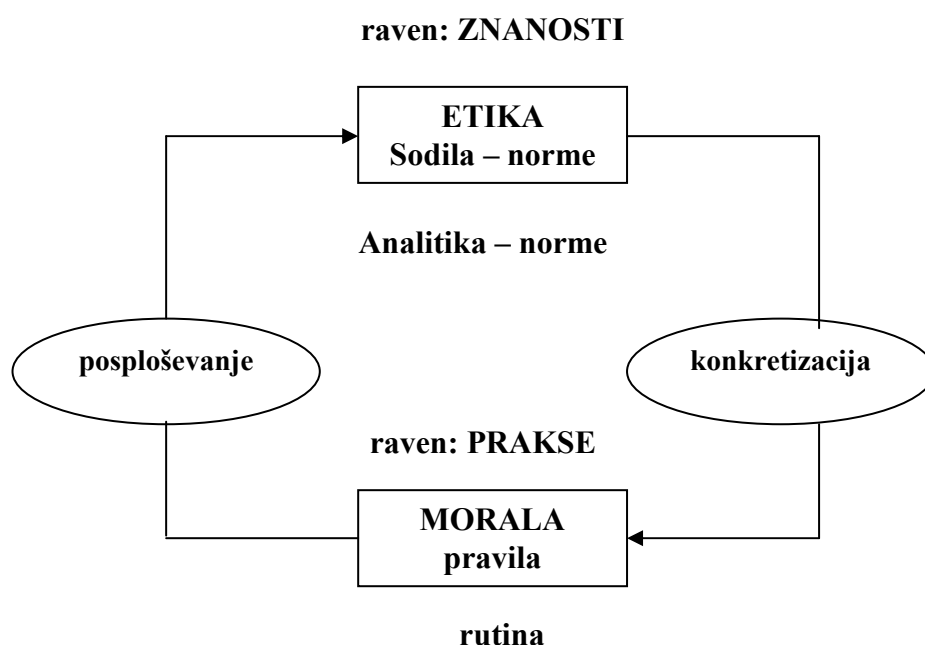
Samo po sebi pa se postavlja vprašanje, kaj pomenita pojma etika in morala, kakšna je pravzaprav razlika?

Pojmov etika in morala v praksi ne uporabljamo dosledno in ju pogosto celo zamenjujemo. Pri tem niti ne gre za tako veliko napako, saj sta v preteklosti besedi pomenili isto – etika v stari grščini in morala v stari latinščini. Ta sorodnost živi še danes, pa vendar obstaja med obema pojmomoma naslednja razlika:

etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme – kriterije za odločanje in ravnanje po teh načelih; je filozofija morale;

morala obsega ravnanje in delovanje v skladu z etiko.

Razliko in tesno prepletenost etike in morale prikazuje spodnja slika:



Slika 3: Etika in morala
Vir: Možina 1999, 3

4.2 POSLOVNA ETIKA

Poslovna etika govori o tem, kako naj ljudje v poslovnem svetu ravnajo, kadar se znajdejo na razpotju med različnimi vrednotami. To velja za etiko nasploh, pa tudi za poslovno etiko in etiko poslovnega komuniciranja.

Poslovna etika je danes zelo pomembna za moderna podjetja, saj lahko z njeno pomočjo še zvišajo svoj ugled in konkurenčnost na globalnem trgu. Moderna podjetja, ki delujejo etično, tako gledajo na lastne potrebe in cilje, na potrebe družbe in seveda potrebe lastnih delavcev, ki pomagajo pri razvoju in konkurenčnosti. Vlaganje v družbeno odgovorne podjetniške prakse ne prispeva le k izboljšanju delovanja podjetja, ampak tudi širše družbe. Vendar se je potrebno zavedati, da poslovna etika tudi danes nikakor ne bo naredila etičnega tistega, ki sam noče postati.

V poslovni etiki razvitega sveta naj bi torej prevladovale kvalitativne vrednote in cilji poslovanja, ki se kažejo v skrbi za zaposlene, kupce in konkurenco ter okolje. Pozitivni poslovni izidi, preživetje in obstoj pa naj ne bi bili več na prvem mestu. Med najpomembnejše lastnosti korektnega poslovneža po kodeksu sodijo strokovnost, dobra obveščenost, zaupnost, poštenost, resnicoljubnost in prizadevnost.

Etika menedžmenta proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje, kakor tudi kriterije in postopke za etično odločanje menedžerjev. Morala menedžmenta je nabor normativnih pravil za odločanje, kot so kodeks in standardi, ki narekujejo, kako naj menedžer ukrepa, kadar gre za koristi in pravice ter dolžnosti do samega sebe, zaposlenih v organizaciji kot tudi do okolja, v katerem deluje organizacija. Etika in morala menedžmenta ter vseh zaposlenih v podjetju sta vezani na organizacijo – zato govorimo o podjetniški etiki in morali.

Poslovna etika torej obsega tri ravni:

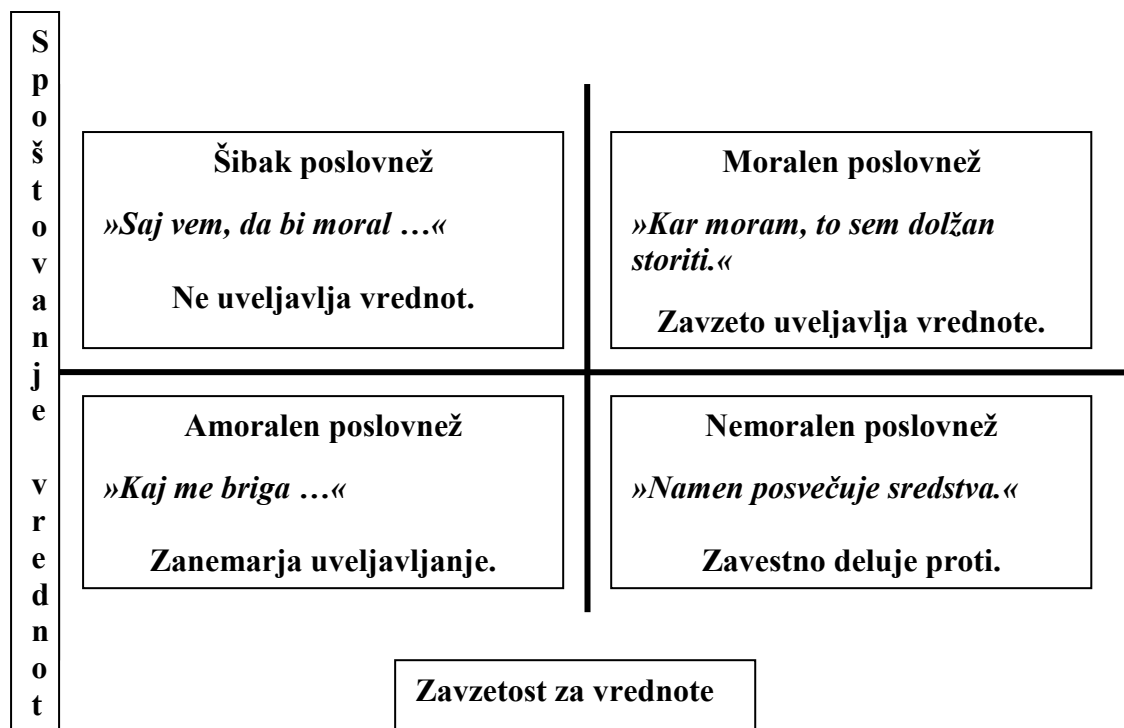
Poslovna etika v okolju organizacije zadeva razmerja organizacije s poslovnimi partnerji in konkurenti; gre za družbeno odgovornost menedžmenta in vseh zaposlenih, ki vključuje odnose z drugimi posamezniki, skupinami in organizacijami v okolju.

Poslovna etika znotraj organizacije obsega razmerja menedžerjev in vseh zaposlenih z vsemi sodelavci v organizaciji, kar vključuje delovne razmere in osebni razvoj, nagrajevanje, medsebojno pomoč, delitev znanja ...

Poslovna etika in osebna etika zajemata moralnost zasebnega življenja menedžerjev in vseh zaposlenih. Njihova osebna etika pomembno vpliva na oblikovanje poslovne etike v organizaciji.

4.3 ETIKA – DA ALI NE

Seveda pa je mnogo ljudi, ki po površnem pomisleku ali pa kar tako iz lagodnosti pravijo, da je umovanje o etiki preveč zapleteno in abstraktno ter premalo koristno, da bi se ukvarjali z njo. Pravzaprav je malo tistih, ki hočejo aktivno delovati proti vrednotam drugih ljudi, ki so torej nemoralni, neetični. Več je slabičev, ki sicer vedo, da bi bilo prav etično odločati in moralno delovati, ker pa to ni vselej udobno, so raje oportunisti. Poleg pokončnih ljudi, ki se aktivno zavzemajo za etiko, pa je seveda tudi obilo takšnih, ki so brezbržni do tujih in lastnih vrednot, to so amoralni ljudje. Seveda etični in neetični ljudje, slabiči in oportunisti različno komunicirajo o osebnih in poslovnih zadevah, imajo različen odnos do etike poslovnega komuniciranja. Odnos poslovnih ljudi do etike kaže naslednja slika (slika 4):



Slika 4: Odnos poslovnih ljudi do etike

Vir: Možina et al. 2004

Poseben problem na področju poslovne etike je izbiranje prave mere v etičnosti odločanja in ravnanja. Na videz najbolj prava bi bila t.i. absolutna etika, ki brezkompromisno vztraja pri uveljavljanju vrednot nekega kroga ljudi (političnega, ideološkega, verskega), vendar pri tem zapostavlja prav tako legitimne interese in vrednote drugih krogov ljudi. Prav tako nesprejemljiva je t.i. absolutna neetika, ki pravi, da cilj posvečuje (vsa) sredstva (Možina 2004).

Odločanje med etičnim in neetičnim, poštenim in nepoštenim, pravičnim in nepravičnim v poslovnem delovanju zato ni nikdar črno - belo. Za vsako zadevo in v vsakih okoliščinah je na ramah poslovnih ljudi mnogokrat težka odločitev, kako trdo ali popustljivo velja slediti posameznim vrednotam. Zato tudi ni ne popolnoma etičnega in ne popolnoma neetičnega poslovnega komuniciranja (Možina 2004).

Tabela 4: Temeljne etične dolžnosti

Temeljne etične dolžnosti

- **Verodostojnost:** Človek je dolžan izpolnjevati tako eksplicitne kot tudi implicitne obljube; zato tudi govori resnico, kar je implicitna obljuba ob začetku komuniciranja z drugo osebo.
- **Popravljanje krivic:** Človek mora popravljati ali vračati nadomestilo za tisto, kar je zgrešil z napačnim ravnanjem.
- **Hvaležnost:** Človek naj drugim izkazuje hvaležnost za usluge, ki jih je bil deležen.
- **Pravičnost:** Človek naj skrbi za pravično razdeljevanje dobrin.
- **Dobrodelnost:** Človek naj stori, kar more, da bi izboljšal položaj drugih.
- **Izpopolnjevanje:** Človek naj se izpopolnjuje v vrlinah in v znanju.
- **Neškodljivost:** Človek naj ne škoduje drugim.

Vir: Možina et al. 2004

Ljudje o svojih vrednotah večinoma neradi govorimo, mnogih se sploh ne zavedamo, tako globoko so vsajene v našo zavest. Zato lahko o vrednotah le sklepamo iz obnašanja ljudi, čeprav se za posameznim obnašanjem lahko skrivajo zelo različne vrednote (ljubeznivost sogovornika lahko odraža prijateljstvo ali pa hinavstvo in podobno). Poglobljeno raziskovanje vrednot je delo za strokovnjake, psihologe. Ob tem pa je dobro vedeti, da nastajajo nove vrednote tako pri posameznikih kot tudi pri skupinah z dolgotrajnim preskušanjem raznih alternativ in sprejemanjem tistih, ki zelo pogosto dajejo ugodne izide; zelo velik del vrednot pa ljudje prejemamo kot izročilo mnogih prejšnjih rodov zlasti v otroštvu in dobi odraščanja, v procesih t.i. primarne in sekundarne socializacije.

4.4 ODKRIVANJE NEMORALNEGA DELOVANJA

Da bi vsi posamezniki in organizacija kot celota delovali moralno, se morajo za to zavestno odločiti. Včasih, še posebej v okoljih, kjer etična in moralna raven nista visoki, je lažje prepustiti se toku in ravnati tako kot drugi, še posebej, ker tako posameznik kot tudi skupina vedno lahko najde razloge za tako ravnanje. Poglejmo si najpogostejše utemeljitve, zakaj menedžment odloča neetično in ravna nemoralno (povzeto po Možina 1999):

1. Interesi podjetja se lahko postavijo pred etiko, ki jo je prej izvajalo oziroma jo je želelo izvajati. Cilj hitrega zaslužka ali kakšne druge velike koristi hitro povečuje neetična sredstva. Pogosto gre tudi za kratkoročne interese, ki pa so v nasprotju z dolgoročnimi interesi vodstva, podjetja in lastnikov.

2. Neetično delovanje bo ostalo prikrito, saj si podjetje ne želi, da pridejo »takšne« informacije v javnost oziroma da o tem izve lastnik. Zato v podjetju »držijo skupaj« in o teh spodrseljajih ali namernih kršitvah molčijo in jih prekrivajo.

3. Neetično ravnanje ni izrecno v nasprotju s črko zakona in torej ni prepovedano. Ker podjetja zakonsko ne more nihče preganjati, menijo, da jim je vse dovoljeno. Med tistim, kar je izrecno prepovedano, in tistim, kar je zelo zaželeno, obstaja velik pas sivine, kjer pravila postavljajo posamezniki, skupine in organizacije.

4. Menedžer, ki neetično ravna zaradi domnevnih interesov podjetja, naj bi bil ob morebitnem odkritju deležen zaščite v podjetju, a podjetje bo takrat prednostno varovalo svoje interese, ne pa interesov posameznika.

Etično ozaveščanje je dolgotrajen proces, ki poteka v vseh segmentih organizacije, zato je pri presoji etičnega ravnanja zaželeno vključevanje čim širšega kroga zaposlenih. Ob tem se zastavlja vprašanje, kako naj ravna ozaveščeni posameznik, ko se znajde v primežu neetičnih zahtev svojih nadrejenih. Možni odzivi na neetične pritiske v podjetju so lahko naslednji:


- **umik, odpoved** – sodelavec se umakne neetičnemu pritisku v organizaciji, vendar ne ve zagotovo, če bo drugod bolje;
- **nekritična pokorščina oz. načelo »šef ima vedno prav«** – brezbržnost za etičnost in moralnost je lahko trenutna rešitev, ki pa zadeve ne uredi; po navadi se le-ta s časom ponovno zaostri in prej ali slej zahteva ustrezno ukrepanje;
- **sabotiranje oz. načelo »klin se s klinom izbija«** – odzivanje na neetičen pritisk z neetičnim nasprotnim pritiskom je vsekakor napačna strategija, ki sproži spiralo stopnjevanja, ki ne obeta dobrega konca;
- **izsiljevanje oz. načelo »bom poskrbel, da se izve«** – samovolja in neupravičena dejanja zgolj škodijo tako organizaciji kot njenim posameznikom;

- **protest oz. načelo »sem jim povedal, kar jim gre«** – edina korist je olajšanje in boljše osebno počutje, zadeva pa ostane neurejena;
- **utemeljen ugovor, dokazovanje** – v primerni kulturi je najbolj korekten in učinkovit ukrep; v neprimernem okolju je povsem neučinkovit;
- **oblikovanje etičnih zaveznih** – daleč najboljši, vendar naporen in dolgotrajen pristop – etičnost in morala prevladata, ko se sporazume dovolj vplivna skupina v organizaciji.

4.5 KAKO SODITI ETIČNO?

Sodila (načela) pravičnosti zajemajo osnovne principe poštenja, enakopravnosti in nepristranskosti. Pravičnost velja za postopke (z vsakomer ravnaj kot s sebi enakim) in za izide (daj vsakomur, kar mu gre). Bistveno je načelo enakosti, ki pravi, da imajo vsi člani družbe enake temeljne pravice in dolžnosti. Socialne in gospodarske neenakosti so sprejemljive le, če ob njih vsaj nekaj pridobijo vsi, tudi tisti, ki jim gre najslabše. Velja naj načelo o naravnih dolžnostih – dolžnost pomagati drugim, če so v stiski ali v nevarnosti; dolžnost, da odločitve nikomur ne škodujejo; dolžnost, da odločitve ne smejo povzročati nepotrebnega trpljenja ipd. (Možina 2004).

Na koncu se vsakomur zastavlja vprašanje: ali se poštenost splača!? Odgovor je: Da! Morda je videti, da poštenjaki prihajajo zadnji na cilj, toda oni tekmujejo v drugačni dirki! Sicer je res, da včasih kakšnemu prevarantu ali tatu uspe nepošten poslovnež pa se preprosto ne splača biti že zaradi lastnega dolgoročnega ekonomskega interesa in položaja v danes popolnoma informiranem poslovnem svetu. Prevara največkrat uspe le enkrat, saj slovenski pregovor pravi, da gre osel samo enkrat na led. Zaupanje gradimo počasi, porušimo pa ga lahko zelo hitro, z eno nespametno potezo.

 Najdite primer iz svoje delovne prakse, ko se vam je poštenost splačala. Kako ste se počutili, ko se je stvar končala oziroma razpletla? Imate tudi nasprotno izkušnjo, ko se vam (navidez) poštenost ni splačala?

V današnjem hitrem tempu življenja, delovanja in odločanja smo velikokrat postavljeni tudi pred dejstvo, da se moramo hitro odločiti, včasih tudi brez možnosti, da bi posledice svojih odločitev skrbno pretehtali tudi z etičnega gledišča. Enostavna vodila za sprejemanje etičnih odločitev nam pri tem pomagajo – vsako odločitev lahko hitro preskusimo s tremi vprašanji. Ob vsaki možni odločitvi se vprašajmo (Možina 2004):

- Kako bi sprejel/a odločitev, če bi odločal nekdo drug, mene bi pa zadele posledice te odločitve?
- Ali bi se tako odločil/a, če bi posledice odločitve zadele meni najbližje – starše, otroke, zakonca, brata, sestro, dobrega prijatelja?
- Ali bi se tako odločil/a, če bi vedel/a, da bo odločitev jutri znana javnosti – objavljena na televiziji, po radiu, v časnikih?

4.6 DRUŽBENO ODGOVORNO DELOVANJE PODJETIJ

Družbeno odgovorno podjetništvo oziroma delovanje podjetij pomeni, da zadovoljuje potrošnikove potrebe ob sočasni skrbi za zaposlene, dobavitelje in skupnost. Veliko podjetij posebej skrbi za svoje zaposlene, se povezuje s skupnostjo, kjer delujejo, ali pa so dejavna na področju varovanja okolja, saj vedo, da to koristi vsem udeleženi. Družbeno odgovorno podjetništvo kot izraz za skupek aktivnosti za zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v poslovne aktivnosti, se pri nas šele pričena uveljavljati.

Če podjetje želi obdržati svojo družbeno vlogo in moč, se mora odzvati na družbene potrebe oz. spremembe ter družbi ponuditi, kar zahteva.

★ V svojem okolju poiščite podjetje, ki deluje – vsaj po vašem mnenju – družbeno odgovorno. Opišite, zaradi česa ste to podjetje uvrstili med družbeno odgovorna podjetja? Poznate tudi kakšno nasprotje – družbeno neodgovorno podjetje? Zakaj si je to podjetje zaslužilo ta sloves?

4.7 POVZETEK POGlavJA

V sodobnem poslovnem svetu veliko govorimo o etiki in morali. Ta dva pojma po navadi zamenjujemo, a definicija pravi, da se etično odločamo in moralno delujemo. Z etiko oziroma moralno so povezane predvsem naše vrednote in odvisno od njih tudi delujemo bolj ali manj moralno. Čeprav se morda zdi, da uspevajo v poslovnem svetu tudi tisti, ki delujejo nemoralno, pa dolgoročno uspejo tisti, ki so etični in pošteni. Vendar imajo tudi tisti, ki delujejo nemoralno, svoje razloge oziroma motive za to. Moralnost delovanja pa ni samo v rokah posameznika v podjetju; marsikatero podjetje v svoje cilje ali v svojo vizijo napiše tudi, kako želi delovati; to so vrednote podjetja, ki sooblikujejo njegovo organizacijsko kulturo.

Področje etičnega delovanja ni zgolj črno – belo (prav ali narobe, pravično ali nepravično in podobno). V vsaki družbi so z zakonom določena delovanja prepovedana in zato sankcionirana, kaznovana. Če se samo držimo zakona, ni nujno da smo etični in moralni. Vmes obstaja še t.i. »siva cona«, kjer sicer ne kršimo zakona, nismo pa pretirano etični; vendar pa se večina družb in s tem tudi posameznikov usmerja k temu, da bi se čim bolj oddaljila od spodnje meje »hoje po robu zakona« in se dvignila v belo cono etičnosti.

Družbeno odgovorno delovanje podjetij je dandanes zelo pomembno za uspešno dolgoročno poslovanje podjetij. Tako podjetja postajajo partnerji ne samo svojim zaposlenim, dobaviteljem in kupcem, temveč tudi širši javnosti. Podjetje se preprosto mora odzivati na družbene potrebe in spremembe ter družbi pravično vrniti, kar ji je vzela.

4.8 PREVERIMO ZNANJE



1. Kakšna je razlika med etiko in moralno? Povejte primer za prvo in drugo.
2. Zakaj temeljijo kakovostni poslovni odnosi na zaupanju in kakšna zveza je med zaupanjem in poslovno etiko in etiko poslovnega komuniciranja?
3. Zakaj je v poslovnem komuniciranju lažje vplivati na tiste interese ljudi, ki temeljijo na potrebah, kot na tiste, ki temeljijo na vrednotah?
4. Katera so temeljna etična načela? Navedite primere.
5. Kako lahko na hitro preverite, ali je vaša odločitev etična? Katera vprašanja bi si zastavili v zvezi s svojo odločitvijo. Pokažite na primeru.
6. Ste vodja poslovne enote. Zjutraj ste pri fotokopirnem stroju ujeli svojo podrejeno, kako kopira učbenik Delo s strankami za svoje zasebne namene (sodelavka študira ob delu). Kako boste reagirali? Bi zadevo spregledali ali bi se s sodelavko pogovorili, in če, kako? Kakšne sankcije bi določili? Bi sodelavko javno očrnili zaradi tega, kar je storila? Kako bi vaša etična načela vplivala na vaše postopke? Kako pravila organizacije vplivajo na to, kako boste reagirali?

7. Ali imate v vašem podjetju kodeks vedenja in etičnega ravnanja? Katere vrednote zasledujete? Opišite jih in razložite, kako se teh vrednot držite (ali ne držite) pri vsakodnevnem delu.
8. Kaj je družbena odgovornost podjetij? Zakaj je pomembna? Poznate kakšno podjetje, ki je družbeno odgovorno? Opišite, kaj to podjetje dela (je naredilo), da velja za družbeno odgovorno.
9. Sodelavcu ste prevzeli stranko, medtem ko je bil na bolniškem dopustu. Sodelavec je uredil vse v zvezi z nekim poslom, vi ste to samo dokončali in zdaj je stranka del vašega portfelja. Sodelavec je jezen na vas, ker meni, da stranka pripada njemu. Nadrejeni se noče vmešavati. Kako boste rešili zaplet?
10. Ste novi v kolektivu. Že ob prihodu na novo delovno mesto ste opazili, da so sodelavci razdeljeni v dva tabora. V kolektivu zelo radi obrekujejo, drug drugemu kaj podtikajo in nagajajo pri delu. Vi želite biti del kolektiva, vendar ne na takšen način. Kaj boste storili?
11. Vaša stranka je tudi odlična gostilna, v katero zelo radi zahajate. Pravzaprav ste tako tudi sklenili zelo dober posel (velikokrat ste bili gost/ja gostilne, nekoč ste spoznali lastnika, beseda je dala besedo in gostilna je postala vaša stranka). Vsi v gostilni vedo, kdo ste, saj jim je lastnik naročil, da lahko pri njih vedno zastonj jeste in pijete, kolikor vas je volja. Kako se počutite ob tem? Boste še zahajali v gostilno? Boste uživali zastonj ali boste vztrajali pri plačilu? Kako bo to vplivalo na prihodnje sodelovanje z lastnikom gostilne?
12. Sodelavca ste ujeli pri nečednem dejanju, ponarejanju listin, da bi stranka dobila kredit. S sodelavcem se sicer zelo dobro razumeta, za to dejanje pa razumete, da ga je naredil zato, da bi dosegel zahtevani mesečni rezultat, ker bi v nasprotnem primeru izgubil službo. Zaupal vam je, da ima doma dva majhna otroka in brezposelno ženo. Kako boste ukrepali?



Vaja: Osebna nagnjenost k etičnemu odločanju

Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami:

	Da!	Da	?	Ne	Ne!
Nikdar ne bi iz službe opravil telefonskega razgovora s prijateljem iz Amerike.	5	4	3	2	1
Sodelavec naj nikdar ne sprejema daril in ugodnosti, da bi dajalcu omogočil korist na račun podjetja.	5	4	3	2	1
Sodelavec ravna prav, če iz podjetja ne odnese domov niti svinčnika, niti lista papirja.	5	4	3	2	1
Če bi vedel, da me ne bodo odkrili, bi si nemara le pripisal zasluge drugih, da bi lažje napredoval.	1	2	3	4	5
Če bi vedel, da me ne bodo odkrili, bi nemara drugim naprtil svoje napake, da bi lažje napredoval.	1	2	3	4	5
Podrejenemu ne naročim, naj prekrši katero od manj pomembnih pravil, čeprav bi to podjetju prineslo velik posel.	5	4	3	2	1
Nikoli ne bi pretiraval pri opisovanju lastnosti izdelka zato, da bi ga prodal.	5	4	3	2	1
Čisto v redu je, če prekršiš kakšen nepomemben varnostni predpis, ko gre za pravočasno odpravo pošiljke.	1	2	3	4	5
Zaupnih informacij o katerem izmed podrejenih ne bi nikdar zaupal komu drugemu, razen svojemu nadrejenemu.	5	4	3	2	1
Nikdar se ne bi zatekel k drobnim, prozornim lažem, pa čeprav bi kateremu od sodelavcev prihranil zadrego.	5	4	3	2	1
Zaupnih informacij o svojem izdelku nikdar ne smemo razkriti – niti najboljšemu odjemalcu ne.	5	4	3	2	1

Čisto v redu je, če žigosaš svojo kartico o navzočnosti še za prijateljico, saj bo ona napravila isto zate.	1	2	3	4	5
Nikdar ne smeš »napihnuti« računa za potne stroške, denimo za 10 %, čeprav to počnejo prav vsi.	5	4	3	2	1
Nikdar ne bi dajal daril ali ugodnosti, da bi si osebno zagotovil prednostni položaj.	5	4	3	2	1
Če bi izvedel, da je kateri od podrejenih prekršil, čeprav nehote, katero pravil podjetja, bi jaz to moral prijaviti.	5	4	3	2	1
Kadar se slabo počutim, jo nemara kar po tihem stisnem iz službe, saj nihče ne opazi.	1	2	3	4	5
Kdaj pa kdaj pa le sporočim, da sem zbolel, čeprav sem zdrav, da dobim prost in plačan delovni dan.	1	2	3	4	5
Nikdar mi še na misel ne pride, da bi prikrikl kakšen svoj spodrsljaj, najsi je še tako majhen.	5	4	3	2	1
Če bi čez konec tedna službeni avto ostal pri meni, ga nikdar ne bi uporabil za obisk pri prijateljih.	5	4	3	2	1
Čisto v redu je, če sodelavka v službi na službeni stroj in papir fotokopira svoje privatne dokumente.	1	2	3	4	5
Čeprav bi mi škodovalo, ne bom za delo, ki ga moram opraviti, porabil kaj več časa, kot je zares treba.	5	4	3	2	1
Še na misel mi ne pride, da bi za konec tedna odnesel iz službe orodje, ki bi ga rabil za domača opravila.	5	4	3	2	1
Zaposleni med službenim časom nikdar ne bi smeli urejati lastnih poslovnih zadev.	5	4	3	2	1
Podrejenemu nikdar ne bi odobril nezmernih stroškov za veseljačenje z odjemalcem, čeprav bi mi to prineslo velik posel.	5	4	3	2	1
V poslu je že tako, da včasih tudi cilj posvečuje (skoraj) vsa sredstva.	1	2	3	4	5
Vedno sem pošten in odkrit, pa čeprav resnica včasih koga prizadene.	5	4	3	2	1
Nič hudega ni, če za malico porabimo več časa, kadar slavimo šefov rojstni dan.	1	2	3	4	5
Nikdar ne bi ponaredil katerega izmed dokumentov podjetja, čeprav bi šlo za mojo službo in napredovanje.	5	4	3	2	1
Pri delu nikdar ne bi delal razlik, niti za prijatelja ne.	5	4	3	2	1
Nikdar ne bi prekršil katerega izmed predpisov, ki veljajo v okolju, čeprav bi bil predpis neumen.	5	4	3	2	1
Šeštevek označenih polj					

Preskusili ste svojo naravnost:

150 – 131: Zelo ste etično naravnani.

130 – 106: Ste še kar etično naravnani.

105 – 81: Ste zmerno etično naravnani.

80 – 56: Ste bolj malo etično naravnani.

55 in manj: Preglejte svoje odgovore, saj zagotovo niste tako neetični!

Povzeto po: Možina S. et al.: Poslovno komuniciranje, Maribor, Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004

*Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:
Dejan Jelovac: POSLOVNA ETIKA, Študentska založba, 1998.*

5 VAROVANJE OSEBNIH PODATKOV

Uvod

Uslužbenka Zagrebačke banke Ankica Lepej odkrila stanje na računu Ankice Tuđman

20. september – Ankica Lepej, dolgoletna uslužbenka Zagrebačke banke, je razkrila javnosti, kolikšno je stanje na transakcijskem računu Ankice Tuđman. Sama je včeraj prijavila svoje dejanje Upravi banke.

Vesna Alaburić, odvetnica Ankice Lepej, je poudarila, da so motivi gospe Lepej, da javnosti razkrije to informacijo in da zdaj izda svojo identiteto kot izvor te informacije, zelo častni. »Ona je to naredila, da bi zaščitila svoje kolege pred pregonom in jih oprala vseh sumničenj ter z namenom, da prihrani Zagrebački banki denar, ki bi ga le-ta potrošila za nadaljnje raziskave in pregon ljudi,« je še povedala odvetnica Alaburić.

Ankica Lepej je pojasnila, kako ji ni nikoli prišlo na misel, da bi odkrila katero koli poslovno skrivnost banke, vse do trenutka, ko je videla račun gospe Tuđman, kar je bilo zanjo, tako se je izrazila, prevelik šok. Držati takšen podatek v tajnosti, še posebej v teh časih, se ji je zdelo nemogoče. Družina predsednika države bi morala biti, tako se vsaj zdi, vsem državljanom za zgled, kako je treba v državi brez denarja živeti skromno, je še povedala A. Lepej. Ona ne pričakuje nagrade 1 mio kun, ki jo je Zagrebačka banka ponudila za odkrivanje izvora informacije. Njena odvetnica je potrdila, da Ankici Lepej, če bo obsojena, grozi zaporna kazen od enega do pet let.

Povzeto po: <http://www.hrt.hr/arhiv/98/10/20/HRT0008.html>

Takšno novico smo pred leti brali v časopisih. Se strinjate z gospo Alaburić, da so bili motivi gospe Lepej, ko je razkrila te informacije, častni? Je ravnala pravilno, etično, za dobro vse družbe? Ali je kršila vse profesionalne kodekse in si tega, ne glede na to, kakšni so njeni osebni pogledi na stvar, iz profesionalnih razlogov ne bi smela privoščiti? Kaj bi vi storili v podobnem primeru, ki jih tudi pri nas ne manjka?

V sodobni družbi na vsakem koraku zahtevajo različni subjekti od nas kopico osebnih podatkov, večinoma zato, da jih potem obdelujejo za lastne potrebe, analizirajo kupce, oblikujejo segmente, pripravljajo posebne ponudbe in podobno. Že če želite sodelovati v nagradni igri, morate organizatorju zaupati kar nekaj svojih osebnih podatkov.

Varovanje osebnih podatkov strank je v današnjem svetu postala zelo delikatna zadeva. Po eni strani zato, ker nam sodobna informacijska tehnologija omogoča zbiranje, hranjenje, obdelovanje itd. množice podatkov, med njimi tudi tistih, ki sodijo v skupino zaupnih, osebnih, nejavnih, torej tistih, za katere večina posameznikov ne želi, da bi javnost z njimi prosto razpolagala. Drugi tehtni razlog za nadvse skrbno ravnanje s temi podatki pa je seveda ta, da je moč podatke zelo lahko in hitro izrabiti oziroma se z njimi na takšen ali drugačen način okoristiti. Zato je nujno, da tako vsi zaposleni, ki delajo s strankami in ki imajo dostop do podatkov zaupne narave, kot tudi organizacija, kjer so zaposleni oziroma za katero delajo, skrbno varujejo te podatke, da ne bi prišlo do zlorab in s tem do izgube zaupanja do te institucije.

To poglavje se ukvarja predvsem z varovanjem osebnih podatkov fizičnih oseb v bankah. Pogledali bomo, katere pravne podlage zakonsko opredeljujejo področje varovanja podatkov in kateri členi so še posebej pomembni za upravljanje sistema SISBON, to je skupne baze podatkov o komitentih bank pristopnic (fizičnih osebah). Banke (in tudi druga podjetja) imajo na področju varovanja osebnih podatkov izdelane pravilnike o tem, kako se morajo zaposleni do tega vesti, kako ravnati s podatki, kako ukrepati v primerih nepravilnosti in podobno. S temi pravilniki mora biti vsak zaposleni natančno seznanjen in se jih mora pri svojem delu tudi dosledno držati.



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj je varovanje osebnih podatkov in zakaj je tako pomembno? kateri zakoni so podlaga za varovanje osebnih podatkov v bankah? Kaj je SISBON in kaj omogoča?



Pred časom je tudi slovenski prostor preplavila novica, da so uslužbenci DURS-a pregledovali premoženjsko stanje davčnih zavezancev. Po informacijah iz medijev jih je najbolj zanimala Helena Blagne. Informacij niso posredovali v javnost ali nepooblaščenim osebam, so se pa očitno nad zaslužki določenih posameznikov naslajali med službenim časom. Kaj bi vi kot njihov nadrejeni storili v tem primeru? Kako bi ukrepali?

5.1 VAROVANJE OSEBNIH PODATKOV

Varovanje osebnih podatkov je za vsako državo zelo občutljivo področje, saj zlahka pride do zlorab teh podatkov. Zato to področje države urejajo z zakoni. Z zakonom o varovanju osebnih podatkov se določajo pravice, obveznosti, načela in ukrepi, s katerimi se preprečujejo neustavni, nezakoniti in neupravičeni posegi v zasebnost in dostojanstvo posameznika oziroma posameznice pri obdelavi osebnih podatkov.

Pri tem je treba upoštevati nekaj načel, ki jih zakon tudi eksplicitno navaja: vsi podatki morajo biti varovani zakonito in pošteno, zbirati jih je treba v sorazmerju z našimi potrebami po teh podatkih, prepovedana pa je kakršna koli diskriminacija glede na to, na koga se zakon nanaša.



Zakon o varovanju osebnih podatkov lahko najdete na spletni strani:

<http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&sm=k&q=osebni+podatki&mandate=-1&unid=UPB|7BA845E09A863C73C125731B00447F88&showdoc=1>. Preverite, ali podjetje,

v katerem ste zaposleni, spoštuje ta zakon. Kaj boste storili, če ugotovite nepravilnosti?

Varovanje osebnih podatkov komitentov bank (fizičnih oseb) pri nas urejata dva zakona, in sicer Zakon o bančništvu in Zakon o varstvu osebnih podatkov. V nadaljevanju so navedeni tisti členi omenjenih zakonov, ki opredeljujejo zahteve po varovanju osebnih podatkov fizičnih oseb za delovanje skupnega informacijskega sistema SISBON, ki bo predstavljen v nadaljevanju.

Zakon o bančništvu (ZBan-1), Uradni list RS, št. 131-5487/2006

Poglavje	Člen	Besedilo
Bančno interesno združenje (ZBS)	390	(3) Vse banke morajo, ne glede na to, ali so članice bančnega interesnega združenja, organizirati sistem izmenjave informacij o boniteti strank, ki so fizične osebe, med bankami iz 4. točke 2. odstavka 215. čl. tega zakona. Ta sistem lahko za banke organizira tudi bančno interesno združenje (ZBS). (4) Banke morajo v sistem iz 3. odstavka tega člena posredovati informacije o boniteti svojih strank.
Prehodne končne določbe	in 412	Banke morajo vzpostaviti sistem izmenjave informacij o boniteti strank v skladu s 3. in 4. odstavkom 390. čl. tega zakona in zagotoviti začetek njegovega delovanja do 1. 1. 2008.

Varovanje zaupnih podatkov	216	Banka Slovenije oziroma drugi organi in osebe smejo podatke, ki so jih pridobili na podlagi 2. odstavka 215. čl. tega zakona, uporabiti izključno za namen, za katerega so bili podatki pridobljeni.
----------------------------------	-----	--

Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1), Uradni list RS, št. 86-3836/2004

Poglavje	Člen	Besedilo
Pravice posameznika	30	(1) Upravljavec osebnih podatkov mora posamezniku na njegovo zahtevo: <ol style="list-style-type: none"> 1. omogočiti vpogled v katalog zbirke osebnih podatkov; 2. potrditi, ali se podatki v zvezi z njim obdelujejo ali ne, in mu omogočiti vpogled v osebne podatke, ki so vsebovani v zbirki osebnih podatkov in se nanašajo nanj, ter njihovo prepisovanje ali kopiranje; 3. posredovati izpis osebnih podatkov, ki so vsebovani v zbirki osebnih podatkov in se nanašajo nanj; 4. posredovati seznam uporabnikov, katerim so bili posredovani osebni podatki, kdaj, na kakšni podlagi in za kakšen namen; 5. dati informacijo o virih, na katerih temeljijo zapisi, ki jih o posamezniku vsebuje zbirka osebnih podatkov, in o metodi obdelave; 6. dati informacije o namenu obdelave in vrsti osebnih podatkov, ki se obdelujejo, ter vsa potrebna pojasnila v zvezi s tem; 7. pojasniti tehnične oziroma logično - tehnične postopke odločanja, če izvaja avtomatizirano odločanje z obdelavo osebnih podatkov posameznika.
Pravice posameznika	31	(2) Upravljavec osebnih podatkov mora posamezniku omogočiti vpogled, prepis, kopiranje in potrdilo po 1. in 2. točki prvega odstavka 30. člena tega zakona praviloma istega dne, ko je prejel zahtevo, najpozneje pa v 15 dneh, ali pa ga v 15 dneh pisno obvestiti o razlogih, zaradi katerih vpogleda, prepisa, kopiranja ali izdaje potrdila ne bo omogočil.
Pravice posameznika	32	(1) (1) Upravljavec osebnih podatkov mora na zahtevo posameznika, na katerega se nanašajo osebni podatki, dopolniti, popraviti, blokirati ali izbrisati osebne podatke, za katere posameznik dokaže, da so nepopolni, netočni ali neažurni ali da so bili zbrani ali obdelani v nasprotju z zakonom. (2) Upravljavec osebnih podatkov mora na zahtevo posameznika obvestiti vse uporabnike osebnih podatkov in pogodbene obdelovalce, katerim je posredoval osebne podatke posameznika, preden so bili izvedeni ukrepi iz prejšnjega odstavka, o njihovi dopolnitvi, popravku, blokiranju ali izbrisu po prejšnjem odstavku. Izjemoma mu tega ni potrebno storiti, če bi to povzročilo velike stroške, nesorazmerno velik napor ali zahtevalo veliko časa.
Pravice posameznika	33	(4) Če upravljavec osebnih podatkov sam ugotovi, da so osebni podatki nepopolni, netočni ali neažurni, jih dopolni ali popravi in o tem obvesti posameznika, če zakon ne določa drugače.
Področne ureditve	72	(1) Upravljavec osebnih podatkov lahko uporablja osebne podatke posameznikov, ki jih je zbral iz javno dostopnih virov ali v okviru zakonitega opravljanja dejavnosti, tudi za namene ponujanja blaga, storitev, zaposlitev ali začasnega opravljanja del z uporabo poštnih storitev, telefonskih klicev, elektronske pošte ali drugih

telekomunikacijskih sredstev (v nadaljnjem besedilu: neposredno trženje) v skladu z določbami tega poglavja, če drug zakon ne določa drugače.

(2) Za namene neposrednega trženja lahko upravljavec osebnih podatkov uporablja le naslednje osebne podatke, ki jih je zbral v skladu s prejšnjim odstavkom: osebno ime, naslov stalnega ali začasnega prebivališča, telefonsko številko, naslov elektronske pošte ter številko telefaksa. Na podlagi osebne privolitve posameznika lahko upravljavec osebnih podatkov obdeluje tudi druge osebne podatke, občutljive osebne podatke pa le, če ima za to osebno privolitev posameznika, ki je izrecna in praviloma pisna.

Povzeto po: <http://www.zbs-giz.si>

5.2 SISBON

SISBON je elektronski informacijski sistem, ki omogoča medsebojno izmenjavo in obdelavo osebnih podatkov o komitentih med bankami, hranilnicami in hranilno - kreditnimi službami, podpisnicami Dogovora o postavitvi in uporabi informacijskega sistema SISBON. V njem se zbirajo in obdelujejo podatki, ki se nanašajo na zadolženost in korektnost izpolnjevanja pogodbenih obveznosti komitentov in so podlaga za določitev njihove kreditne sposobnosti, od katere je odvisna odobritev posla in določitev pogojev za posamezno storitev.

Komitentom SISBON prinaša predvsem preprostejše dokazovanje njihove bonitete, poenostavitev postopkov odobravanja posojil in s tem prihranek časa. Realnejša ocena bonitete komitenta pa omogoča pridobitev posojil v višini, ki jo dovoljuje kreditna sposobnost posameznika.

Podpisnice Dogovora lahko prek SISBON-a pregledujejo podatke o zadolženosti komitentov, zato SISBON poenostavlja postopek določanja kreditne sposobnosti komitentov.

Osebni podatki v SISBON-u so strogo zaupni in se v celotnem sistemu obravnavajo kot poslovna skrivnost, skladno z Zakonom o bančništvu in Zakonom o varstvu osebnih podatkov. Dostop do podatkov, ki se beleži in nadzoruje, je dovoljen le pooblaščenim osebam v posamezni banki. Nadzor vstopa v SISBON in identifikacija pooblaščenih oseb se izvajata s pomočjo digitalnih elektronskih potrdil, ki jih izdajajo javne kvalificirane certifikatske agencije v Sloveniji.

Komitent ima pravico do izpisa svojih podatkov in s tem do vpogleda v vse osebne podatke, ki se v SISBON nanašajo nanj, vključno s podatki o tem, kdo jih je posredoval in komu so bili posredovani na vpogled v zadnjih 12 mesecih od dneva zahtevka, in vpogled v vire, na katerih ti zapisi temeljijo. Izpis podatkov se komitentu zagotovi najkasneje v 15 dneh od prejema njegove pisne zahteve (povzeto po: www.zbs-giz.si).

SISBON komitentom in bankam/hranilnicam prinaša večjo preglednost, enostavnost in varnost postopkov odobravanja posojil. Osebni podatki v SISBON so zaupne narave, dostop do njih je strogo nadzorovan. Države članice EU si že izmenjujejo podatke o komitentih.

Slovenija se kot članica EU prilagaja tudi predpisom in varnostnim standardom pri sklepanju poslov, ki varujejo tako komitente kot ponudnike finančnih storitev, ki z njimi stopajo v poslovne odnose. Sistem, kot je SISBON, imajo vzpostavljen že skoraj vse članice EU in mnoge druge države, ki se združujejo v ACCIS (Association of Consumer Credit Information Suppliers).



Več o tem sistemu lahko preberete na <http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=442> . Razmislite, kakšne so prednosti uporabe takšnega sistema za banke in kakšne za komitente.

5.3 POVZETEK POGLAVJA

Varovanje osebnih podatkov je ena izmed ključnih prvin dela s strankami. V poglavju o etiki in morali smo spoznali, kako se etično odločati in moralno delovati; varovanje osebnih podatkov pa je tako kočljivo področje, da je omenjeno delovanje nadgrajeno oziroma tudi zakonsko opredeljeno. Vsako podjetje, ki dela s strankami in zbira osebne podatke, se mora držati teh zakonov in jih upoštevati pri svojem delu. V sodobnem svetu je te podatke možno zelo hitro zlorabiti, zato moramo z njimi ravnati z največjo skrbnostjo. Pri nas to področje ureja Zakon o varstvu osebnih podatkov, vsaka banka pa na podlagi tega zakona in Zakona o bančništvu v svojih internih aktih natančno opredeljuje, kaj sme zaposleni početi in česa ne. Ta pravila moramo zelo natančno poznati in se jih tudi držati, saj v nasprotnem primeru to večinoma pomeni hujšo kršitev delovnega razmerja. S tem da mi kot zaposleni s temi podatki ravnamo z vso skrbnostjo, tudi banka kot institucija zbuja pri svojih strankah zaupanje, kar je v tej panogi ključnega pomena.

Da bi si banke omogočile lažjo izmenjavo in obdelavo osebnih podatkov o komitentih med bankami, hranilnicami in hranilno - kreditnimi službami, s tem pa zbiranje in obdelavo podatkov, ki se nanašajo na zadolženost in korektnost izpolnjevanja pogodbenih obveznosti komitentov, so banke ustanovile sistem SISBON. Podatki iz tega sistema so podlaga za določitev kreditne sposobnosti strank, od katere je odvisna odobritev posla in določitev pogojev za posamezno storitev.

Komitentom SISBON prinaša predvsem preprostejše dokazovanje njihove bonitete, poenostavitev postopkov odobravanja posojil in s tem prihranek časa. Realnejša ocena bonitete komitenta pa omogoča pridobitev posojil v višini, ki jo dovoljuje kreditna sposobnost posameznika.

Podlaga za ustanovitev SISBON-a je v dveh zakonih: Zakonu o bančništvu in Zakonu o varovanju osebnih podatkov⁶. Slovenija se kot članica EU prilagaja tudi predpisom in varnostnim standardom pri sklepanju poslov, ki varujejo tako komitente kot ponudnike finančnih storitev, ki z njimi stopajo v poslovne odnose. Sistem, kot je SISBON, imajo vzpostavljen že skoraj vse članice EU in mnoge druge države, ki se združujejo v ACCIS.

5.4 PREVERIMO ZNANJE



1. V katerih pravnih podlagah najdemo osnovo za varovanje osebnih podatkov pri delu s komitenti v banki?
2. Kaj vse zajema varovanje osebnih podatkov komitentov?
3. Zakaj je varovanje podatkov tako pomembna kategorija v današnjem svetu?
4. Kakšne posledice bi vas doletele na vašem delovnem mestu, če ne bi spoštovali pravil o varovanju osebnih podatkov?
5. Kaj je SISBON in kaj omogoča bankam (članicam, podpisnicam Dogovora) in kaj strankam?

⁶ Oba zakona najdete na <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&sm=k&q=osebni+podatki&mandate=-1&unid=UPB|7BA845E09A863C73C125731B00447F88&showdoc=1>.

6. Kako je v vašem podjetju urejeno sankcioniranje nepooblaščenih vstopanj v informacijske sisteme in iskanje osebnih podatkov strank?
7. Zakaj moramo osebne podatke vseh strank obravnavati in varovati kar z največjo skrbnostjo?
8. Kaj pa varovanje osebnih podatkov zaposlenih? Je etično in skladno z zakonom, če v informacijski sistem pogledamo, kdaj ima nekdo od zaposlenih rojstni dan?

6 REŠEVANJE KONFLIKTOV S POGOVOROM

Uvod

Pri vsakodnevnem delu s strankami pride občasno tudi do konflikta med zaposlenim in stranko. Vzrokov za nastanek konfliktov je mnogo: nezadovoljstvo z opravljeno storitvijo, napačno zaračunana storitev, neprimeren pristop zaposlenega do stranke ali obratno, stranke do zaposlenega, nerazumevanje potreb stranke, napaka pri delu, neustrezna komunikacija ali pa preprosto slab dan, ko pridejo na dan čustva in/ali besede, ki za tisti trenutek niso najbolj primerne. Konfliktom se preprosto ne moremo izogniti, pa naj bo to s strankami, s sodelavci, z nadrejenimi ali pa v družinskem krogu, s sorodniki, prijatelji in znanci, včasih celo s popolnim neznancem na cesti, v trgovini ali kje drugje. Največkrat je vzrok za konflikt neskladje med našimi interesi in interesi druge strani. In ker nihče noče popustiti, je konflikt tu. To ne pomeni, da moramo za vsako ceno popuščati in se odrekati svojim interesom, ciljem in željam samo zavoljo izogibanja konfliktom in »miru v hiši«; smiselno pa je, da razumemo, zakaj konflikt nastane, kako ga prepoznamo in predvsem – kako ga uspešno rešimo. Nikar ne pozabimo: konflikti so vedno bili, so in vedno bodo!

Temu dejstvu se ne moremo izogniti - kajti včasih smo v sporu celo sami s sabo, kaj šele z drugimi – lahko pa se naučimo konflikte obvladovati. To je veččina, ki se je lahko vsakdo nauči. Nihče se ni rodil z znanjem reševanja konfliktov in konfliktnih situacij, vendar nekateri ljudje to počnejo veliko bolj vešče kot drugi. In za te posameznike se zdi, da so z drugimi ljudmi v boljših odnosih, živijo mirno in brez jeze na druge in/ali nase, pogosto več dosežejo pri uveljavljanju svojih interesov pri drugih ljudeh, vendar, jih imajo ljudje radi, saj se ne počutijo z njihove strani zmanipulirane, ogrožene, prevarane ali izkoriščane. Glavni cilj reševanja konflikta je namreč iskanje kompromisa, ki bo zadovoljujoč za vse vpletene strani. Včasih zelo hitro najdemo rešitev, včasih je treba biti zelo moder. To je del sporazumevanja med ljudmi, in ker je pogovor glavno orodje, ki ga uporabljamo pri komuniciranju z drugimi, si bomo v nadaljevanju ogledali, kako konflikte uspešno rešujemo oziroma rešimo s pogovorom.

Če si želite boljših odnosov z drugimi ljudmi, če želite, da bi vam ljudje zaupali, če želite, da bi obranili svoje interese na način, ki ne bo prizadel nobenega drugega, če preprosto morate rešiti tiste zoprne težave, ki so se vam naselile v življenje, če bi radi bolje komunicirali z drugimi ljudmi tudi takrat, kadar so na sporedu zoprne teme, če radi odlašate s pogovorom, kadar je treba rešiti problem – v vsakem primeru se iz tega poglavja lahko naučite kaj novega. Na primer, kaj je usmerjeni pogovor in kaj z njim dosežemo, kako premagati odlašanje, ki je zelo rado prisotno pri ljudeh, ko je potrebno rešiti probleme, kako se bolje sporazumevati in kako ravnati v konfliktnih situacijah. Ali veste, kako vi večinoma rešujete konflikte? Testirajte se, morda boste presenečeni nad rezultatom.



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kaj so konflikti in kako jih rešujemo? Zakaj nastanejo in kakšne vrste konfliktov poznamo? Kako se konflikti stopnjujejo? Kaj so tehnike komuniciranja? Kaj je usmerjeni pogovor in kako se pripravimo nanj? Katere ovire se lahko pojavijo pred pogovorom in med njim? Kako ravnati v posebnih primerih, ko se sogovornik začne razburjati, utihne, se strinja z vsem, kar rečemo...? Katere sloge reševanja konfliktov poznamo?



6.1 KAJ JE KONFLIKT?

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira besedo "konflikt" kot "duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost, spor, nesoglasje, vojna, spopad" (SSKJ, 2001).

Za psihologe je "konflikt" trčenje dveh ali več motivov, ki ga navadno spremljajo občutki nezadovoljstva, jeze in besa, zaskrbljenosti, nezaupanja in sumničenja. Kako pogosto se zapletemo v konflikt ni, kot bi morda pričakovali, odvisno predvsem od našega razuma (zavestnega), temveč v znatno večji meri od naših čustev (podzavestnega funkcioniranja).

Različni psihologi primerjajo področje zavednega (stvarnega), ki ga upravlja razum, in področje nezavednega, ki ga upravljajo čustva, z ledeno goro ter ugotavljajo, da se kar 6/7 človeškega delovanja odvija na področju nezavednega (podzavestno) in le 1/7 na področju zavednega (zavestno). Praviloma se poskušamo ljudje (ker ne vemo, kakšen bo izid) izogniti konfliktu, ko pa je zaradi stresa v nas nakopičeno le preveč negativnih čustev, sprožimo konflikt.

In kje vse nastanejo konflikti?

Notranji konflikt: oseba je lahko v konfliktu s samim seboj, zaradi različnih vlog – npr. menedžer, ki želi biti uspešen, ima lahko težave, če želi biti tudi zgleden oče. Zato je lahko frustriran, ker bi moral ostati v službi in opraviti pomembno nalogo, hkrati pa je obljubil otroku, da pride pogledat njegov nastop.

Medosebni konflikt, do katerega pride med dvema osebama (in se pogosto prenese tudi na druge osebe). Pogost vzrok za medosebni konflikt je različno dožemanje dejstev. Ljudje pogosto pozabljamo, da vidi (čuti) vsaka osebnost zaradi različne sposobnosti čutil (npr. slabovidna oseba vidi stvari drugače kot takšna, ki ima dober vid) stvari drugače zato, ker sporočilo, ki so ga zaznala čutila, obdelajo možgani, upoštevaje dotedanje izkušnje.

Konflikt v skupini: člani skupine se lahko med seboj sprejo zaradi privilegijev, razdelitve vlog, razdelitve sredstev ali dela, zaradi različnih pogledov na izbor poti do cilja ali zaradi različnih prioritet.

Konflikt med skupinama ali skupinami: skupine tekmujejo med seboj, npr. zaposleni v izvozu tekmujejo z zaposlenimi v prodaji na domačem trgu, posledica tekmovanja, prikazovanja in presojanja rezultatov ter odnosa nadrejenih do doseženih rezultatov so lahko vzroki za konflikte med skupinama.

Medosebni - medskupinski konflikt: delegacija zaposlenih (sindikata) je v sporu z vodilnim delavcem (ki zastopa stališče vodstva) zaradi sistema nagrajevanja. Ker sta arogantna tako vodilni delavec kot vodja skupine, je med njima medosebni, med vodilnimi in med skupino pa je zaradi različnih ciljev (vodilni želijo zanje porabiti čim manj, člani skupine pa želijo dobiti čim več denarja) medskupinski konflikt.

6.2 STOPNJE KONFLIKTOV

Niso vse konfliktne situacije enako težke. Nekateri konflikti so komaj zaznavni, lahko bi rekli, da jih sploh ne opazimo (zaznamo), če na to nismo preveč pozorni, drugi so tako močni, da je zaradi njih oteženo naše delo ali celo življenje. Velikokrat so konflikti podobni sneženim keпам – na začetku so majhne, ko pa se valijo po hribu navzdol, postajajo vse večje in večje ter bolj uničujoče. Tako lahko pri konfliktih opredelimo naslednje stopnje:

Razglašenost: eden ali oba udeleženca delujeta razglašeno, vendar se ne pogovarjata o vzrokih za njune težave. Prihaja do blažjih oblik izražanja agresije, opredeljevanja krivde, omejene negativne komunikacije, do pomanjkljivosti pri sodelovanju. Konflikta se deloma zaveda le ena od obeh strani, kar pa ne pomeni, da je zanj kriva.

Razprava ali konstruktivni spor: komunikacija med obema stranema je že prežeta z negativnimi čustvi. Pričenja se tekmovanje in obe strani se trudita doseči prednost. Obe strani branita svojo pozicijo in zaznavata dejstva črno - belo. Ena od strani lahko (če si upa) načne razpravo o problemu in lahko pride do vzpostavitve normalnega stanja.

Prekinitev kontaktov: če je bilo do te faze sodelovanje med obema stranema še mogoče, pa prihaja v tej fazi eskalacije do motenj pri sodelovanju. Obe strani delujeta tako, da povzročata druga drugi težave, posledica pa je zmanjšanje njune učinkovitosti. Na tej stopnji lahko stranki le stežka rešita spor brez tuje pomoči. Medtem ko lahko sprte strani spor, ki je v eni od zgoraj navedenih faz, rešijo tudi brez tuje pomoči, pa je spor, ki je v eni od naslednjih šestih faz, mogoče rešiti le z vključitvijo nevtralne osebe (spor, ki je v sedmi do deveti fazi, pa je mogoče rešiti le z maksimalnim angažiranjem vseh strani).

Iskanje zavezništev: sprte osebe začnejo iskati zaveznike, pogosto neodvisno od njihove volje. Oblikujeta se nasprotujoči si skupini, ki se zavedata, da je spor med njimi težko rešljiv. Prvi sprti osebi ne komunicirata več.

Razvijanje strategije: sprti skupini delujeta konspirativno, agitirata druga proti drugi, si poskušata škoditi ali druga drugo diskreditirati. Zaradi sovražnega delovanja obe skupini izgubljata svojo kredibilnost. Od te faze dalje je škoda zaradi spora zelo velika, saj udeleženci v sporu večji del svoje energije porabijo za nabiranje prednosti pred nasprotno stranjo. V tej fazi je nujna vključitev strokovnjaka za konfliktni menedžment, trenerja, moderatorja ali mediatorja, ki pomagajo sprtim stranem odkriti dejanske razloge za spor in razlike v interesih ter potrebah.

Odkrita agresija: klima med sprtima stranema je prežeta z agresijo in odprtimi grožnjami. Že davno je pozabljeno, kaj je bil dejanski vzrok za spor. Nova dejstva takoj vključijo v staro shemo delovanja. Sodelovanje med skupinama je tako težavno, da se nekateri sami ali pa pod pritiskom odločijo za iskanje nove zaposlitve oziroma odhod (pobeg) iz nastale situacije.

Vojna: na tej stopnji se obe strani trudita povzročiti nasprotni strani čim večjo škodo. Udeleženci sprtih strani pričnejo odkrito kršiti pravila in so čustveno v stanju zasledovalne obsedenosti. Skupine, ki so v sporu, so sposobne izvajati hujše ukrepe, kot bi jih bili sposobni izvajati posamezniki. Spor je možno rešiti le z velikim angažiranjem oseb izven podjetja oziroma oseb izven območja spora.

Napad: na tej stopnji spora se udeleženci v njem napadajo še pogosteje in odkriteje kot dotlej. Prihaja do živčne vojne, do sabotaž in oviranja, z edinim namenom uničiti nasprotnikovo moč.

Popolno uničenje: spor vključuje vedno več oseb, nastala škoda je zelo velika in delno nepopravljiva. Osebe, vključene v spor, se ne zavedajo več, da bodo z nasprotnikom uničile tudi sebe. Če so bile nekatere osebe vključene v reševanje spora šele v tej fazi, je treba oblikovati novo kulturo reševanja konfliktov ali povsem novo strukturo.

Najprej moramo ločiti ravnanje s konfliktom od reševanja konflikta. Ravnanje s konfliktom ima velik vpliv na njegovo reševanje in še posebej na realizacijo in uporabnost rešitve. Kajti tudi najboljša rešitev nam ne pomaga veliko, če se ne uresničuje tako, da bi lahko sodelovali

tisti, ki so se znašli v konfliktnem položaju. Na splošno imamo pri razreševanju konfliktnega položaja štiri osnovne možnosti:

- jaz dobivam, ti izgubljaš,
- ti dobivaš, jaz izgubljam,
- vsi dobivamo,
- izgubiva lahko oba.

Po metodi »jaz dobivam, ti izgubljaš« ustreza rešitev konflikta meni, ne pa tudi mojemu partnerju. To je povsem enostranska rešitev, saj gre le za rešitev mojega, ne pa tudi skupnega konflikta. Partnerja to vse bolj jezi, z našo rešitvijo se nikakor ne strinja, je ne sprejema in jo bo tudi sabotiral. Tak odnos je značilen za avtoritativno vodenje, kjer drugi nima nobenega vpliva in lahko samo pasivno opazuje.

Pri metodi »ti dobivaš, jaz izgubljam« je situacija ravno nasprotna: rešitev konflikta ustreza partnerju, nam pa ne. V tem primeru partner dobiva, mi pa izgubljam, kar nas seveda jezi, saj je to njegova rešitev in ne naša. Pri njeni uresničitvi ne želimo sodelovati, ker smo poraženci. V takih odnosih prevladuje odločitev sodelavca in ne vodje, saj se drug drugemu podrejamo.

Metoda »vsil dobivamo« omogoča obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo problema. Pri njej - kot že ime pove - obe strani dobivata in nobena ne izgublja. Poražencev v tem odnosu ni. Obe strani sodelujeta pri uresničevanju rešitve, zato tudi ni jeze na nobeni strani.

Proces reševanja konflikta je odvisen od specifičnih konfliktnih situacij v določeni obliki organizacije podjetja. Ni mogoče reči, da je neki način reševanja najboljši, katerega bomo izbrali, pa je odvisno od konkretne situacije. Načini, s katerimi razrešujemo konflikte v podjetjih z enostavno organizacijsko strukturo, niso vedno ustrezni za reševanje konfliktov znotraj kompleksnejših organizacijskih struktur.

Najboljša pot za reševanje konfliktov je naslednja: osebo pozorno poslušamo, ji izkažemo empatijo in razumevanje, ji postavljamo vprašanja o konfliktu in nato najdemo srednjo pot. Pogosto se namreč dogaja, da se konfliktom izogibamo, odlašamo s soočenjem in prelagamo obveznosti na druge, saj je vsak konflikt čustveno obarvan. S problemom se nam običajno ne ljubi ubadati, zato ga raje prelagamo na »bolj ugoden trenutek«. Vendar pa noben trenutek ni pravi oziroma pravi trenutek je »takoj«. Prvi pogoj za uspešno reševanje konfliktov je sposobnost poslušanja, naslednji pa postavljanje vprašanj o konfliktu. Predvsem je nujno, da znamo sprejeti in spoštovati mnenje drugega, čeprav se razlikuje od našega.

6.3 KAJ JE USMERJENI POGOVOR?

Pogovor je najnaravnejša in najučinkovitejša oblika medsebojnega sporazumevanja, hkrati pa je tudi učinkovito orodje za reševanje problemov doma, med prijatelji in znanci, na delovnem mestu ...

Kadar je naš cilj s pogovorom rešiti problem, mora le-ta biti usmerjen. To pomeni, da ne klepetamo »kar tako v en dan« in srčno upamo, da bomo morda rešili problem, ampak da zavestno upoštevamo vse značilnosti usmerjenega pogovora, ki so:

- **ima jasno določen cilj;**
- **je organiziran in pripravljen;**
- **tisti, ki vodi razgovor, ga usmerja, drugi udeleženec pa v pogovoru sodeluje;**
- **vodja zavestno uporablja metode in tehnike komuniciranja;**
- **zagotovljena je nemotenost med pogovorom.**

Pa si podrobneje oglejmo, zakaj so značilnosti usmerjenega pogovora tako pomembne za učinkovito reševanje problemov:

Želite rešiti problem. Če si tega ne postavite za cilj, je zelo majhna verjetnost, da ga boste rešili.

Organizacija in priprava pomenita, da predvidite potek razgovora in okoliščine, v katerih naj bi potekal. Preprosto – ničesar ne prepustite naključju! Sem sodijo tako izbira primerne prostora in časa za pogovor, priprava ustrezne dokumentacije (če je potrebna oziroma če se boste nanjo sklicevali), priprava predlogov za rešitev problema itd. Dobra priprava pomeni že pol rešenega problema!

V vašem interesu je, da problem rešite, zato prevzemite pobudo. Tudi če ste sramežljivi in plahi, naredite odločne korake na poti do cilja. In ne pozabite, vaja dela mojstra tudi pri usmerjenih pogovorih in nagrada je dvojna - rešitev težav in mojstrski pas v komunikaciji!

Usmerjeni pogovor je tako kot vse druge oblike komunikacije dvosmeren proces, kar pomeni, da mora tisti, ki je poleg vas vpleten v reševanje problema, z vami sodelovati, drugače je rešitev skoraj nemogoča. Vsi smo že doživeli trenutke popolne tišine in gledanja v tla ali jezno kujanje in trmasto vztrajanje pri svojem – pomislite, kako težko je bilo doseči dogovor.

Zakaj uporaba metod in tehnik komuniciranja? Preprosto zato, da najhitreje in najučinkoviteje pridete do svojega cilja. In še zadnji namig za doseganje učinkovitosti: med pogovorom naj vas ne motijo (ljudje, telefonski klici, hrup itd.) – tako boste zbrani in osredotočeni na svoj cilj, misli se bodo vašemu sogovorniku in vam hitreje in lažje porajale, nesporazumov bo manj, pa tudi priložnosti za izogibanje neljubim temam.

Če želite uspešno reševati konflikte, ne iščite krivcev za napake – vaš cilj je rešitev problema, ki je povzročil konflikt. V reševanje problema vključite obe strani. Naj se vaš usmerjeni razgovor ne konča s tem, da svojemu sogovorniku zgolj poveste, kaj mora narediti, da bo problem rešen – slednje je bolj podobno strogim vojaškim navodilom kot pa sodelovanju in vzajemnemu iskanju najustreznejše rešitve. Bodite pozorni na problem, ne na osebo. Problemi so del našega vsakdana. Dejstvo, da se soočate s problemom, ne pomeni, da ste slabi ali nesposobni vi ali vaš sogovornik, zato se trudite za rešitev problema in ne napadajte osebnostnih lastnosti vpletenih. V komunikaciji izberite vlogo, primerno situaciji. Če je na primer vaš sogovornik mile in čustvene narave, ga boste s svojim gromkim, glasnim in (preveč) agresivnim napadom samo prestrašili in ga odvrnili od pripravljenosti za rešitev problema.

6.4 KAKO SE PRIPRAVIMO NA POGOVOR?

Jasno in nedvoumno določimo problem in cilj pogovora. Kaj je sploh problem in ali je sploh moj? Kako ga lahko najboljše rešim in kaj želim doseči? Če dobro opredelimo problem, lažje najdemo rešitve in le-te so največkrat tudi učinkovitejše.

Seznamimo se z objektivno situacijo in položajem našega sogovornika. Če je potrebno, zberemo dodatne podatke, preverimo dejstva in podobno. Na razgovor se pripravimo, situacijo si ogledamo iz različnih zornih kotov, informacije pridobimo iz več virov. Če nismo neposredno vpleteni v konflikt, preverimo tudi pri drugi strani, kako vidi problem. Največkrat slišimo popolnoma drugo zgodbo. Zamislite si, da ste v vlogi šefa, ki je dobil pritožbo s strani stranke o delu sodelavca. Boste verjeli samo to, kar vam pravi stranka, ali boste vprašali tudi svojega sodelavca, kaj je privedlo do konflikta in kako on vidi celotno situacijo. Pravijo, da je resnica po navadi nekje vmes.

Pripravimo svoje občutke. Reševanje problemov s pogovorom le redki izmed nas štejejo(mo) za prijetno opravilo, vendar se je potrebno, še posebej, če gre za kočljive teme razgovorov, na razgovor tudi čustveno pripraviti in umiriti, saj z jeznim vpitjem, jokom ali histeričnim izbruhom ne bomo rešili problema, ampak samo prisilili sogovornika k sprejetju naše zahteve.

Določimo omejitve in odprta vprašanja. Omejimo problem, ki ga želimo rešiti; če je le ta obsežen, ga skušajmo reševati po delih. To nam pomaga, da smo učinkovitejši, lažje dosežemo sporazum ter sebi in sogovorniku dopustimo le malo možnosti za odklik od obravnavane teme. Sogovorniku tudi povejmo, o čem se bomo pogovarjali in o čem ne; tako bo tudi sogovornik vedel, kaj natančno je tema pogovora, in se je bo lažje držal.

Pripravimo uvodno besedo. Pravijo, da je najtežje začeti in da prvega vtisa nikoli ne moremo popraviti. Zakaj ne bi vnaprej razmislili, kako bomo začeli, kateri bodo tisti prvi stavki, s katerimi bomo začeli pogovor in razbremenili celotno situacijo. Če bomo začeli dobro, se lahko nadejamo tudi dobrega konca.

Izberemo primeren čas za pogovor in pravočasno obvestimo sogovornika. Vsako opravilo na tem svetu zahteva svoj čas, tudi reševanje konfliktov in pogovor. Če si vzamemo čas in se dobro pripravimo, če pozovemo sogovornika, naj si za pogovor vzame čas, in to tudi naredi, pomeni, da se nama zdi pomembno rešiti težavo in da pripravljena temu posvetiti potrebno pozornost. Vse prevečkrat v življenju rešujemo kaj kar tako mimogrede in se potem sprašujemo, zakaj nismo tako uspešni kot tisti, ki se pomembnim stvarjem dovolj posvetijo.

Zagotovimo nevtralen prostor za pogovor. To pomeni prostor brez hrupa in drugih motenj. Napotek je del zgodbe o tem, kako se posvetimo opravilu reševanja problema. Saj si ne želimo, da bi nas motili ali da se s sogovornikom ne bi niti dobro slišala, kajne?

Razmislimo o različnih situacijah, s katerimi se lahko srečamo kot sogovorniki, in kako bi lahko kar največ potegnili iz njih. Ne smemo namreč pozabiti, da se pri komuniciranju srečujemo z ljudmi, ki na različne načine reagirajo na naša sporočila.

Vzemimo konflikte kot priložnosti. Ne moremo se jim izogniti, lahko pa jih uspešno rešujemo, če razumemo vzroke za nastanek konfliktov in ustvarimo ustrezno klimo za njihovo reševanje.

Vloga komunikacije je v medsebojnih odnosih ključnega pomena. S pomočjo komunikacije izmenjujemo svoje izkušnje in poglede, oblikujemo vizijo in načrte, se usklajujemo, vodimo, motiviramo in usmerjamo. Kadar komunikacija ni učinkovita, lahko pride do konfliktov, ki jih lahko rešujemo tudi s pomočjo razgovora s sodelavci. Dober vodja (tisti, ki aktivno vodi pogovor) pozna in obvladuje vse tehnike in stile komuniciranja in reševanja konfliktov, čeprav večinoma uporablja tiste, ki so njegovi/njeni lastni in ki so delno tudi osebnostno pogojeni.

6.5 OVIRE PRED POGOVOROM IN MED NJIM

Pred pogovorom in med njim lahko nastanejo ovire, ki otežijo ali celo onemogočijo učinkovit potek pogovora. Povzročitelji ovir so lahko :

- **vodja (tisti, ki vodi pogovor)**
 - o vodja odlaša z razgovorom
 - o ni dovolj informiran o dejstvih in dejanski situaciji
 - o ni motiviran za rešitev problema
 - o ni pripravljen na pogovor
 - o do sogovornika se vede neustrezno (ne posluša, preveč govori, je nestrpen, ni dosleden itd.)

- oddaja skrita besedna in nebesedna sporočila sogovorniku ali pa se njegova besedna in nebesedna komunikacija ne ujemata
- ima neustrezen odnos do sogovornika (vodijo ga predsodki, ima negativno mnenje o sogovorniku itd.)
- ni stoddotno pri stvari (med pogovorom brska po papirjih, se ukvarja z drugimi stvarmi, telefonira itd.)
- ima negativen odnos do kritike, kritike ne mara in se ji izogiba
- **sodelavec (tisti, ki sodeluje v pogovoru)**
 - sodelavec se vede neprimerno (ne želi sodelovati, ne posluša itd.)
 - ni motiviran za rešitev problema
 - čuti odpor do vsebine in/ali cilja pogovora
 - pripisuje krivdo drugim
 - nima zaupanja v vodjo
- **zunanje motnje**
 - objektivne možnosti za rešitev problema
 - odnos okolja do problema

6.6 TEHNIKE KOMUNICIRANJA

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj tehnik komuniciranja, s katerimi učinkoviteje vodimo usmerjeni pogovor.

Poslušamo.

Za učinkovito sporazumevanje je potrebno aktivno poslušanje sogovornika, saj le tako lahko najdemo skupno pot za rešitev konflikta. Večina ljudi preveč govori in premalo posluša. Poslušamo zato, da pridobimo več informacij oz. še dodatne informacije, da rešujemo probleme ali da vplivamo na vedenje sogovornika. Aktivno spremljajmo sogovornikovo besedno in nebesedno sporočanje in to tudi pokažimo (»Strinjam se z vami.«, »Lahko to dodatno razložite?«, prikimavanje, stik z očmi, položaj telesa).

Besedno spodbujamo.

Ta tehnika je še posebej primerna za tiste sogovornike, ki so po naravi bolj zadržani in molčeči. S tem da jih besedno spodbujamo, jih povabimo v pogovor in jim pokažemo, da želimo izvedeti tudi njihovo mnenje oziroma predlog.

Sprašujemo.

S spraševanjem preverimo dejstva, odstranimo dvome in ugibanja, hkrati pa sogovorniku damo priložnost, da izrazi samega sebe in svoje videnje v dani situaciji. Postavljamo odprta vprašanja, tj. vprašanja, na katera sogovornik ne more odgovoriti samo s preprostim »da« ali »ne« (ali še z vmesnim »ne vem«), ampak je z njegove strani potrebna obrazložitev. Obstajajo tudi vprašanja, ki so neprimerna, saj postavijo sogovornika v neprijeten položaj (so preveč osebna, žalijo sogovornika ipd.). Takim vprašanjem se – če je le mogoče – izognimo.

Molčimo.

Za uspešno sporazumevanje je potrebno znati tudi molčati, kadar je to potrebno in primerno. Predvsem kadar je naš sogovornik plašen in neodločen ali pa kadar potrebuje več časa za razmislek in oblikovanje odgovora na naše vprašanje, je priporočljivo, da mu (s tem da molčimo in nismo nestrpni) damo dovolj časa, da se vključi v pogovor. Molk pa je tudi ena izmed pogajalskih taktik in včasih orodje manipuliranja s sogovornikom, zato lahko pri sogovorniku naleti na negativen odziv.

Reflektiramo in povzemamo.

Za boljše razumevanje in zato, da sogovorniku pokažemo, da ga aktivno poslušamo, uporabljamo tehniko reflektiranja, kar pomeni, da npr. povzamemo ključne misli sogovornikovega odgovora oziroma da misli ali besede, ki jih uporablja, uporabimo v nadaljevanju pogovora (»Če sem vas prav razumel/a, ste imeli v mislih ...«, »Če se navežem na vašo misel ...«).

Prehodi.

Prehode uporabljamo, kadar se želimo s sogovornikom pogovoriti o več stvareh, ki so medsebojno nepovezane, ali kadar pogovor zaide v slepo ulico ali na drugo temo (kar se zelo rado zgodi, če na pogovor nismo pripravljeni). Pogovor ustavimo in sogovornika opozorimo, da prehajamo na novo temo (naredimo zaključek in predstavimo novo temo).

Pohvala in graja.

Pohvala je ključna za vzpostavitev dobrih odnosov, zaupanja, spoštovanja in sodelovanja. Mora pa biti iskrena, realna in sorazmerna dosežku. Pohvalimo ali grajamo vedno posameznikovo vedenje in ne njega kot osebo.



Katere tehnike komuniciranja menite, da obvladate? Na katerih področjih se lahko še izboljšate? Vadite posamezno tehniko komuniciranja, dokler ne postane del vas. Opišite primer reševanja konfliktov, v katerem ste uporabili katero izmed tehnik komuniciranja. Vam je pomagala pri reševanju konflikta? Kako vam je pomagala?

6.7 RAVNANJE V RAZLIČNIH SITUACIJAH

Ko pride do konflikta in še posebno v primerih, ko smo pod močnim čustvenim vplivom in slabo pripravljeni na stresno situacijo, kar konflikt vsekakor je, lahko pride tudi do vedenja, ki za reševanje konflikta s pogovorom ni ravno najbolj konstruktivno. Če se dobro pripravimo in če svoja čustva dobro obvladujemo (tudi to je večšina, ki se jo lahko naučimo), je verjetnost, da se bomo v konfliktni situaciji neustrezno vedli, manjša. Neustrezno vedenje ob reševanju konflikta pomeni samo to, da s svojim vedenjem otežujemo iskanje rešitve oziroma sporazumevanje. Na drugi strani je pa idealno orodje, če cilja ne želimo doseči in hočemo, da stvari ostanejo nespremenjene. Velikokrat so to čustveni manevri, včasih tudi zelo manipulativni, ki smo se jih naučili že v otroštvu in s katerimi uspešno (vsaj do sedaj) dosegamo tisto, kar hočemo. Ne pustite se zavesti ... sledi nekaj napotkov, kako pravilno ravnati v situacijah, ko drugo stran preplavijo čustva in se zateče v razne oblike vedenja, ki ne vodijo k reševanju problema.

Kako ravnati, če ...

...se sogovornik začne **prepirati** z vami? Ne popuščajte. To je le ena izmed taktik, kako odvrniti pozornost od problema. Umirite sebe in sogovornika ter skušajte racionalno priti do rešitve.

... sogovornik **utihne** in pogovor postane vaš monolog? Raziskujte. Morda ne razume, o čem govorite, morda ste ga s svojim govorom prizadeli ali užalili. Pritegnite ga nazaj v komunikacijo.

... se sogovornik **razburi**? Pustite, da razburjenje mine, nato pa mirno nadaljujte pogovor.

... se sogovornik **strinja z vsem**, kar rečete? Spet preverite razumevanje in sogovornikovo željo po rešitvi problema. Veliko ljudi se strinja z vami samo zato, da jih pustite pri miru in da se s čim manjšimi napori izognejo konfliktu.

... rešujete problem s sogovornikom, ki **neprestano govori** (tudi o temah, ki niso predmet razgovora)? Ne dajte se preslepiti – sogovornik vas želi speljati stran od problema ali pa ne vidi potrebe po reševanju le-tega. Predvsem pa držite vse niti razgovora v svojih rokah in usmerjajte potek razgovora proti zastavljenemu cilju.

6.8 KONFLIKT KOT PRILOŽNOST

Konfliktom se ne moremo izogniti, lahko pa jih uspešno rešujemo, če razumemo vzroke za nastanek konfliktov in ustvarimo ustrezno vzdušje za njihovo reševanje.

Najpogostejši vzrok za konflikte je **nepravilna delitev dela**. Vi imate ogromno in preveč dela, vaš sodelavec pri sosednji mizi pa gleda v zrak. Ste v stresu in jezni na šefa, ki je tako nepravilno razdelil delo. Kako se boste rešili iz tega položaja? Boste tiho in delali za tri? Boste prosili sodelavca, naj vam pomaga? Se boste pogovorili s tistim, ki je tako razdelil delo? Boste vzeli bolniški dopust in naj se znajdejo, kakor vedo in znajo? Imate še kakšno zamisel?

Slaba in nepopolna komunikacija. Nadrejeni vam je dal nalogo z navodili, vi ste nalogo opravili. Ko je naloga opravljena, je vaš šef zelo nezadovoljen z izdelkom. Vse hoče drugače. Vam na začetku ni dal dovolj navodil ali vam je dal drugačna? Morda ste ga narobe razumeli? Ga morda sploh niste poslušali in ste naredili po svoje? Se vam zdi, da ste v konfliktu s šefom? Kako boste to rešili? Kaj boste naslednjič storili drugače? Bolje poslušali in si zapisali navodila? Več spraševali? Ponovili tisto, kar vam je naročil šef, da preverite, ali ste ga prav razumeli? Prosili šefa, naj vam navodila da pisno? Še vedno mislite, da je vaš šef osel?

Neustrezno vodenje. Vaš šef vas ne zna voditi in vse, kar naredi, da bi vas motiviral za delo, pri vas doseže ravno nasproten učinek. Namesto da bi delali več, delate še manj in z večjim odporom. Seveda je šef nezadovoljen in še bolj pritisne na vas. In tako ste v začaranem krogu, kjer se nezadovoljstvo in konflikt samo širita in poglobljata. Nekaj morate storiti ...

Stres. Nič novega, boste rekli. Kadar smo utrujeni in v stresu, smo tudi bolj občutljivi in imamo nižji prag tolerance do vsega, kar se dogaja okrog nas. Samo ena pripomba s strani sodelavke in že je kaplja čez rob. Edina rešitev je preventiva, poskrbeti, da do stresa ne pride. Če pa ste že v stresu, ga je treba omiliti in se čim prej razbremeniti: s športom, sprehodom, s pogovorom v prijetni družbi, s hobiji, z dobro knjigo – s tistim pač, kar vas razveseljuje in napolni. Manj stresa, manj konfliktov!



Spomnite se zadnjega večjega konflikta na delovnem mestu. Kaj je bil vzrok za nastanek konflikta? Ga najdete med najpogostejšimi vzroki, ki so navedeni zgoraj?

6.9 STILI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Ljudje različno rešujemo konflikte. Še več – različne vrste konfliktov rešujemo različno. To je odvisno predvsem od teže oziroma zahtevnosti konflikta, pa tudi našega interesa za rešitev le-tega. Večina ljudi pa prepozna med načini, prikazani na sliki 7, enega ali dva načina kot svoje najpogostejše odzivanje na konflikt.

»**Želve**« (**izogibanje**) so ljudje, ki se konfliktom izogibajo in se umaknejo. Njihova motivacija za rešitev problema je nizka ali pa so preveč prestrašeni, da bi se soočili s problemom. Kadar smo zaskrbljeni zase in za soudeleženca v konfliktu, se poskušamo konfliktom izogniti. Tisti, ki uporabljajo ta način, se nagibajo k umiku iz konfliktne situacije ali želijo ostati nevtralni. Sklicujejo se na nezadostno poznavanje problema ali pa na pomanjkanje podatkov, da bi tudi sami lahko razglabljali o problemu. Takšno ravnanje je popolnoma neproduktivno, če problem dejansko obstaja, saj s tem zaposleni ničesar ne dosežejo. Opisani način je primeren le, če so konflikti lažji, če ni dovolj informacij za učinkovito reševanje konflikta ali če posameznik nima zadostnega vpliva na neko rešitev v primerjavi z drugimi.

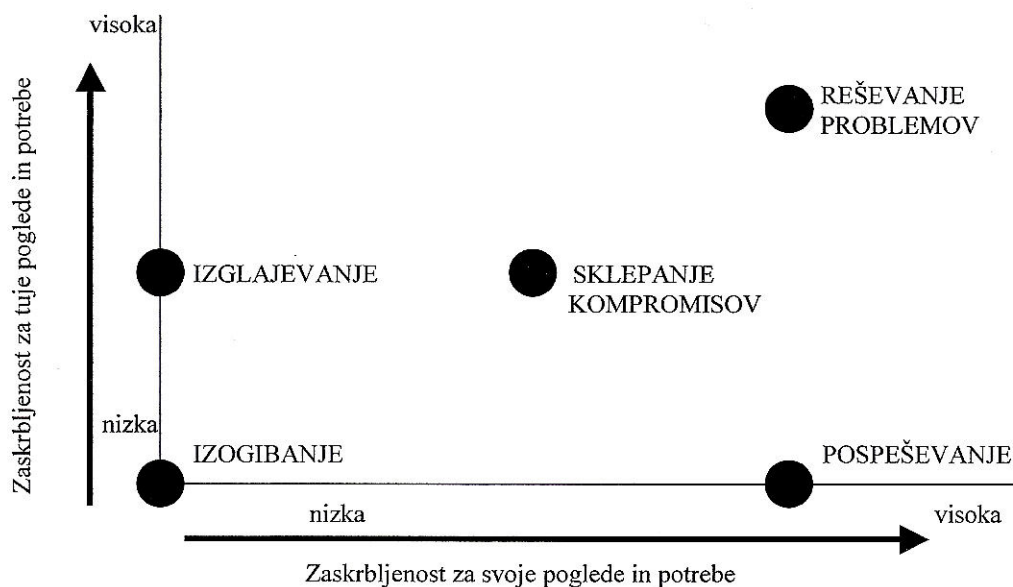
»**Medvedki**« (**izglajevanje, poravnavanje**) rešujejo probleme tako, da se prilagodijo in skušajo situacijo zgladiti. Predvsem se ne želijo prepirati in so pripravljeni tudi malo potrpeti.

Kadar zase nismo nič zaskrbljeni, za drugega pa malo bolj, soudeleženca skušamo prepričati, da konflikt ni tako resen, da bi ga bilo potrebno reševati. Pri tem posameznik ne želi vztrajati pri svojem, da ne bi bili drugi nezadovoljni, ne želi, da bi bili drugi prizadeti. Prednosti se kažejo v spodbujanju k sodelovanju in jih je čutiti krajši čas, če so zaposleni vpleteni v oster čustveni konflikt, ki ga je potrebno ublažiti, ali če so problemi resnično osebni in niso povezani z delom. Slabost pa je, da sicer poskrbimo za dobro počutje ljudi, problem pa ostaja nedotaknjen in se bo slej kot prej vrnil.

»**Morski pes**« (**pospeševanje**) bi lahko poimenovali človeka, katerega stil reševanja konfliktov je tak, da bo z vami tekmoval in vam skušal vsiliti svoje mnenje. Če bo naletel na »želvico« ali »medvedka«, je zmaga hitro dobljena, ob soočenju z drugim »morskim psom« pa bo najbrž prišlo do kresanja mnenj in morda tudi kakšne glasne besede. Pospeševanje se pojavi pri visoki zaskrbljenosti zase in skoraj nikakršni za soudeleženca v konfliktu; vsiljujemo svojo rešitev kot edino mogočo in jo poskušamo uveljaviti. Ta način zadovoljuje samo eno od strani, udeleženih v konfliktu, potrebe druge strani so večinoma zanemarjene. Če se kdo z osebo, ki uporablja tak način reševanja nasprotij, ne strinja, hitro občuti moč te osebe. Pri reševanju nasprotij med udeleženci nadrejeni uporablja grožnjo, kazen, premeščanje in druge podobne instrumente za doseg svojega cilja (Možina 1994, str. 649). Nepopustljivo vztrajanje ene ali obeh strani vodi v stresno ali krizno situacijo. Prepogosta uporaba tega pristopa škodi, saj lahko druga stran ob neupoštevanju njenih predlogov in potreb ob tem otopi. Ta način je primeren predvsem takrat, kadar je potrebno hitro reagirati. Kadar je potrebno hitro opraviti neprijetne naloge in če je potrebno koga zaščititi pred prevlado druge osebe.

»**Lisice**« (**sklepanje kompromisov**) sklepajo kompromise – po navadi delijo problem: malo popustiš ti, malo popustim jaz. Če postavim ceno 20,00 EUR, »lisica« pa je pripravljena plačati 10,00 EUR, bo dogovorjena cena po navadi 15,00 EUR. Sklepanje kompromisov pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in tako dosegli dogovor. Pri tem sami delno vztrajajo pri lastnih potrebah in željah, prav tako pa želijo zmerno in delno zadovoljiti potrebe in želje druge strani. Kompromis dosežemo s pogajanjem, merjenjem dobička in izgube in skupnim iskanjem obojestransko zadovoljive rešitve. Ta način je primeren, kadar kompromis pomeni za obe strani večji dosežek oziroma vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo. Uporaben je, kadar predlogi ene strani blokirajo cilje druge strani. Prehitro pristajanje na kompromise lahko škodi pravemu razpletu konflikta.

»**Sove**« (**reševanje problemov**) se reševanja problemov lotijo modro (kot prave sove) in skušajo s sodelovanjem s sogovornikom doseči sporazum, ki bo zadovoljil obe strani, tako da bodo vsi udeleženi nekaj pridobili. Pri reševanju problemov je dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem problemov želimo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom. Pomembno je medsebojno zaupanje in svoboda odločanja z željo, da bi vsak v čim večji meri uresničil svoje cilje. Z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt, na probleme in konflikte pa gledamo kot na izzive in priložnosti. Ta način uporabljamo, kadar imajo vpletene strani skupne cilje, ne strinjajo pa se samo glede različnih poti za doseganje skupnih ciljev. Ob zavedanju pozitivnih učinkov, ki jih bo imela odprava konfliktov, se povečata občutek pripadnosti zaposlenih podjetju in zavest, da so vsi v istem čolnu.

Slika 5: **Pristopi k reševanju konfliktov**

Vir: Možina et al. 2002

6.10 POVZETEK POGLAVJA

Konflikti so vedno bili, so in vedno bodo; temu dejstvu se ne moremo izogniti, lahko pa se naučimo, kako konflikte z drugimi spretno reševati. Konflikti so kot snežene kepe: začnejo se kot majhne nedolžne kepice, ko pa se valijo po zasneženem pobočju, postanejo velike kepe in na koncu uničujejo plaz, ki pomenda vse pred sabo. Če želimo, da bodo naši odnosi dobri, ne smemo dopustiti, da nas konflikti uničijo (in naše odnose) – reševati jih moramo, ko so še majhni. Pri reševanju konfliktov in na splošno pri komuniciranju nam pomagajo različne tehnike, s katerimi svoje sporočanje in sporazumevanje z drugimi lahko še izboljšamo: aktivno poslušanje, spraševanje, preverjanje povedanega pri sogovorniku in podobno. Če želimo rešiti nastalo situacijo, ki je konflikt, je ena od možnosti, da uporabimo usmerjeni pogovor. Z njim določimo problem, cilj, ki ga želimo doseči, in način, kako bomo dosegli cilj. Pomembno je tudi, kako se na razgovor pripravimo: zberemo dejstva, razmislimo, kaj želimo doseči, organiziramo sestanek takrat, ko imamo mi in sogovornik čas, in na primernem mestu, pripravimo svoje občutke in uvodno besedo. Pri tem se potrudimo, da se izognemo čim več oviram, za katere je lahko vzrok tako na strani vodje, kot tudi na strani tistega, ki pri pogovoru sodeluje, ali pa so ovire objektivnega značaja in vplivajo na potek razgovora. Do konflikta na delovnem mestu lahko pride iz različnih vzrokov, med najbolj pogostimi pa so: nepravilna delitev dela, neustrezno vodenje, nerazumevanje navodil, stres.

Ljudje tudi različno rešujemo konflikte. Pravzaprav je pravilneje reči, da uporabljamo različne stile reševanja konfliktov, odvisno od tega, kako pomemben je za nas konflikt oziroma rešitev le-tega in kako zelo smo večji ravnarja v posameznem slogu. Nekateri ljudje se pred konfliktom skrijejo, drugi gladijo situacijo, tretji bi radi vse dosegli zase, četrti trgujejo po principu »malo popusti ti, malo jaz«, peti rešujejo konflikt v skupno dobro.

★ Kakšen pa je vaš prevladujoči stil reševanja konfliktov? Lahko naredite vajo na koncu poglavja.

6.11 PREVERIMO ZNANJE



1. Zakaj prihaja do konfliktov? Razložite na primeru konflikta.
2. Kje vse lahko nastanejo konflikti? Za vsako vrsto konflikta navedite primer in ga obrazložite.
3. Kaj je usmerjeni pogovor in kaj je njegov namen?
4. Rešiti morate konflikt, ki je nastal med vami in sodelavcem. Vi ste tisti, ki boste vodili razgovor. Kako se boste pripravili?
5. Kaj vse lahko privede do konflikta na delovnem mestu? Za vse dejavnike navedite primer.
6. Kakšen je vaš stil reševanja konfliktov? Ali menite, da obstaja najboljši stil reševanja konfliktov? Pojasnite.
7. Kakšna stališča lahko zavzamemo do sebe in do sogovornika, kadar rešujemo konflikte? Katero stališče je po vaši oceni najučinkovitejše (daje najboljše rezultate)? Zakaj tako menite?
8. Katere tehnike za boljše komuniciranje uporabljate pri reševanju konfliktov? Opišite primer, kako ste uspešno rešili konflikt z uporabo vsaj ene izmed tehnik za boljše komuniciranje.
9. Dva vaša sodelavca sta se sprla tako močno, da sedaj ne govorita drug z drugim. Kako bi vi kot nevpleteni v spor poskušali rešiti zadevo in kaj vse bi naredili, da sodelavca najdeta rešitev?
10. Vodja vas je po nedolžnem obtožil, da ste na službenem fotokopirnem stroju prekopirali debelo knjigo za lastno uporabo. Tega niste naredili, sumite pa, da vas je ovadil sodelavec, s katerim ste v sporu zaradi neke malenkosti, na katero ste že zdavnaj pozabili, on pa vam ne more odpustiti. Kako boste rešili zaplet in dokazali, da ste nedolžni?
11. Ste novi na delovnem mestu, Videti je, da sta v poslovni enoti dva tabora. Sodelavci so sprti med sabo, ne komunicirajo, vodja pa se ne vmešava. Velja pravilo: »Če nisi z nami, si njihov!« Vi se ne želite postaviti na nobeno stran, radi bi bili v dobrih profesionalnih odnosih z vsemi. Kaj storiti?
12. Postali ste vodja skupine. V skupini je šest sodelavk, ki delajo skupaj v majhni pisarni. Danes popoldne sta dve sodelavki v imenu petih prišli k vam in vam potožili, da ena od sodelavk neprijetno zaudarja in da jih to moti. Trdita (morda je pa tudi res?), da neprijeten vonj odganja stranke itd. Kako boste rešili težavo?
13. Vaš podrejeni se je sprl s stranko. Prišlo je do nesporazuma glede višine obrestne mere – stranka trdi, da ji je sodelavec v pogovoru obljubljal eno obrestno mero, zdaj pa je v pogodbi zapisana druga, seveda višja. Razgovora (sestanka) niste snemali in ne obstaja nobena pisna dokumentacija o ponujeni obrestni meri. Kako rešiti zadevo? Obrestne mere ne želite znižati, stranke ne izgubiti, sodelavcu pa želite pokazati, da mu zaupate in da stojite za njim.



Vaja: Vaše ravnanje v konfliktnih situacijah

Ste se prepoznali v različnih stilih ravnanja v konfliktih? Ste želvica, morski pes ali sova? Ste morda v dvomih? Se vam zdi, da ste zdaj eno zdaj drugo?

Poskusite nepristransko oceniti svoje tipično ravnanje, ko se znajdete v konfliktnih situacijah. Vsako vprašanje ocenite z ocenami od 4 (zelo pogosto) do 1 (komaj kdaj).

Kadar sem v konfliktu...

1. Že od vsega začetka jasno izražam svoje zahteve in stališča.	4	3	2	1
2. Takoj začnem spraševati drugo stran, kaj sem naredil/a narobe.	4	3	2	1
3. Se izogibam drugi strani.	4	3	2	1
4. Drugim ljudem pripovedujem, kakšen problem imam.	4	3	2	1
5. Iščem podporo pri drugih ljudeh.	4	3	2	1
6. Želim najti srednjo pot.	4	3	2	1
7. Se opravičim, ker sem sploh opozoril/a na problem.	4	3	2	1
8. Pazljivo poslušam, kaj pripoveduje druga stran.	4	3	2	1
9. Postanem agresiven/na.	4	3	2	1
10. Ostanem miren/na.	4	3	2	1
11. Natančno preučim stališče druge strani.	4	3	2	1
12. Poskušam pomiriti drugo stran.	4	3	2	1
13. Iščem najhitrejšo rešitev.	4	3	2	1
14. Govorim več kot druga stran.	4	3	2	1
15. Razmišljam o več možnih rešitvah.	4	3	2	1
16. Iščem pošteno rešitev za vse strani.	4	3	2	1
17. Dovolim, da druga stran naredi po svoje.	4	3	2	1
18. Podcenjujem pomen konflikta.	4	3	2	1
19. Se delam, da problema sploh ni.	4	3	2	1
20. Ponovno ugotovim (poiščem) skupne interese.	4	3	2	1
21. Skušam narediti po svoje.	4	3	2	1
22. Rade volje se opravičim.	4	3	2	1
23. Prenesem odgovornost s sebe na druge.	4	3	2	1
24. Skušam poiskati kompromis.	4	3	2	1
25. Popustim v nekaterih zadevah v zameno za druge.	4	3	2	1

Zdaj, ko ste izpolnili vprašalnik, pa prenesite vsak rezultat v ustrezno spodnjo kolono:

Izogibanje (želva)

Vprašanje št. Ocena

3

4

17

19

23

Skupaj

Izglajevanje (medvedek)

Vprašanje št. Ocena

2

7

12

18

22

Skupaj

Pospeševanje (morski pes)

Vprašanje št. Ocena

1

5

9

14

21

Skupaj

Sklepanje kompromisov (lisica)

Vprašanje št. Ocena

6

13

16

24

25

Skupaj

Reševanje problemov (sova)

Vprašanje št. Ocena

8

10

11

15

20

Skupaj

Povzeto po: Možina, S. et al.: Osnove managementa, vaje, Ljubljana, GEA College – Visoka šola za podjetništvo, 2004

Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:
Kare Anderson: UČINKOVITO REŠEVANJE KONFLIKTOV, Založba Tuma, 2007.

7 UREJENOST NA DELOVNEM MESTU IN PRAVILA LEPEGA VEDENJA

Uvod

Čez mizo opazujete svojo novo sodelavko. Res prijetno dekle ... Ona pa zre v mizo in vidite, da jo nekaj muči. Pravkar se je vrnila iz šefove pisarne. Očitno nekaj ni bilo v redu že prvi dan.

Počasi se ji približate: »Kaj te pa muči? A kaj ni v redu?«

Nova sodelavka vam previdno potoži: »Šef je rekel, da moram jutri priti drugače oblečena. Da to, kar imam na sebi, ni primerno za banko ... V prejšnji službi sem bila vedno tako oblečena in je bilo vsem všeč. Kaj je narobe? Saj sem čista in urejena in to, kar imam na sebi, mi dobro pristaja. Takšna je pač zadnja moda«

Ponovno jo pogledate. Zelo, zelo (!) kratko krilo (a brez dvoma lepe noge, ni kaj), prosojna majčka z globokim dekoltejem, oboje barvno usklajeno, mladostno, predrzno. Mladi, postavni ženski pristaja to, kar je zjutraj oblekla. A vi razumete tudi šefa ... Bančno okolje je konservativno. Veljajo pravila za oblačenje, ker ... Kako boste razložili svoji novi sodelavki, kaj sporoča s svojim načinom oblačenja in kako je primerno biti oblečen, če si zaposlen v banki?

Za današnji poslovni svet velja, da so kvalitete, kot so znanje, strokovnost, podjetnost, pridnost, občutek pripadnosti, delavnost in lojalnost, potrebne za uspeh v tem svetu, vendar ne samo te. Včasih v šali rečemo, da ni pomembna samo vsebina, ampak tudi embalaža izdelka, ki ga kupujemo. Najbrž velja podobno tudi, ko stopamo v stik z ljudmi. Urejenost, uglajen nastop, primeren odnos do sogovornika, lepo vedenje ni še nikogar odbilo. Seveda je pri tem potrebna prava mera, saj izumetničenost ali pretiravanje povzroči pri ljudeh podobno reakcijo kot pomanjkanje lepih manir in urejenosti. Kaj pa si sploh predstavljamo pod pojmom »urejenost« in »lepo vedenje«? To, kar je sprejemljivo za eno okolje, je lahko v drugem docela nesprejemljivo. Še več, celo v poslovnem svetu ni poenotenih pravil, kaj obleči, kako se vesti in podobno. V nekaterih okoljih je dovoljeno več, v nekaterih vam bodo vsak najmanjši spodrseljaj hudo zamerili. Kako vedeti, kje so tiste meje, znotraj katerih smo brez skrbi, da bomo izstopali kot preveč ali kot premalo urejeni in vzgojeni?

Praviloma si več svobode tako v oblačenju kot tudi v vedenju lahko privoščimo v panogah in podjetjih, kjer so že po svoji naravi in organizacijski kulturi bolj sproščeni, ustvarjalni, svobodomiselnih, svobodni, prožni. Delo z denarjem pa je na drugi strani »resna zadeva«, konservativna in takšna naj bi bila tudi naš odnos do drugih in pojavnost: raje bolj zadržana kot sproščena, kar velja tako za izbiro oblačil in barv, kot tudi vedenje. Če ne vemo točno, kako in kaj, je bolje, da smo v oblačenju in vedenju bolj resni kot manj. Še vedno se lahko malce sprostimo – to bo bolje, kot če bi morali svoje preveč sproščeno vedenje »popravljaliti« in se zanj opravičevati. Zpomnimo si, da imamo samo enkrat priložnost napraviti prvi vtis! Naj bo le –ta pravi.

Pa še na nekaj velja pomisliti: včasih v šali rečemo, da se ne oblačimo (in vedemo) za položaj, na katerem smo, ampak za tistega, na katerem bi radi bili. Najbrž je v tej šali tudi kanček resnice. Poglejte okrog sebe in po podjetju, kjer ste zaposleni. Ste res vsi oblečeni in se vedete enako ali pa lahko uganete, kam kdo sodi, tudi po tem, kako je oblečen in kako se vede do drugih ljudi? Ocenite sebe. Ste oblečeni in pripravljeni za napredovanje v svoji karieri? Ali pa ste še vedno prepričani, da vas svet ocenjuje samo po tem, kako strokovni in pridni ste pri svojem delu? Morda je čas, da prevetrite svojo garderobo in kritično presodite svoje vedenje



V tem poglavju bomo odgovorili na vprašanja:

Kako se primerno urediti za delo na delovnem mestu, ki ga zasedamo? Zakaj je osebna urejenost pri delu v banki tako pomembna? Kako se ustrezno vesti pri delu s strankami?

Katera pravila lepega vedenja moramo upoštevati pri predstavljanju, vikanju oziroma tikanju, pozdravljanju, rokovanju?



7.1 ZUNANJA PODOBA – OBLEKA IN VIDEZ


Posameznikova zunanja podoba, posebej še način oblačenja, vedno poudarja njegovo vlogo v poslovnem življenju, izdaja pa tudi njegov odnos do samega sebe, do lastnega dela in položaja ter do ljudi, s katerimi sodeluje. Velikokrat je obleka tudi simbol poklica. Vtis, ki ga poslovni človek naredi s svojo zunanostjo, ima pomemben vpliv na uspešnost njegovega nastopa in dela.

Obleka odraža odnos do drugih, odnos do poklica in odnos do sebe. Nekateri poklici zahtevajo določeno vrsto obleke, ker bi brez nje delo le s težavo opravljali in ima takšna obleka predvsem svojo funkcionalno namembnost. Tako si na primer medicinske sestre ali zdravnike le težko predstavljamo drugače kot v njihovih standardnih oblačilih, prav tako vojake, gasilce ali ljudi v drugih poklicih, kjer nosijo uniforme in s tem tudi navzven izražajo, kdo so in kaj delajo. Pri vseh drugih poklicih pa je zadeva lahko bolj zapletena. Vsi vemo, da tako kot vse drugo, tudi naša oblačila sogovorniku pošiljajo določena sporočila. Tega se - kot tisti, ki sporočamo ali prejemamo sporočila - zavedamo ali pa tudi ne. In prav zato, da ne bi nehote (ali pa zavestno) pošiljali neustreznih sporočil, v podjetjih, kjer se zavedajo pomembnosti teh subtilnih sporočil, izdelajo pravila poslovnega oblačenja, tako imenovani kodeks oblačenja (dress code)⁷.

Finančne institucije so znane po svojih kodeksih, ki so lahko bolj ali manj formalne narave. Zakaj? Delo z denarjem zahteva preudarne, resne, zadržane, stabilne strokovnjake. Ta posel temelji na zaupanju. Stranka nam zaupa, če v našem nastopu, vedenju, sporočanju, izrazu ni sence dvoma, da nam ne bi smela ali mogla zaupati. Zato sodijo finančne institucije med tista podjetja, kjer so pravila oblačenja najbolj stroga in kjer so ljudje po večini najbolj umirjeno (včasih celo staromodno) oblečeni. In če pogledate poslovne prostore, boste opazili isto logiko – vse izraža trdnost, stabilnost, zaupanje, preudarnost. Nič ni prepuščeno naključju.

Kako zelo je potrebno spoštovati kodeks oblačenja? Morda si lahko privoščimo rahla odstopanja, vendar so pravila za nas bolj obvezujoča, če smo na bolj izpostavljeni funkciji v podjetju, tj. pri delu s strankami ali z javnostjo oziroma čim višje na hierarhični lestvici podjetja smo. Vsekakor pa je bolje biti »predobro« oblečen, kot »preslabo«. Vzemimo primerno urejenost kot del naše investicije v osebni razvoj in kariero.

Nekatera podjetja ob določenih priložnostih pri zahtevah glede urejenosti malo popustijo in dopuščajo bolj sproščen slog, da bi se zaposleni ob koncu tedna počutili bolje in bi lažje prešli v prosti konec tedna. Ta navada je prišla k nam iz ZDA, kje to poznajo pod pojmom »Casual Friday«. Dobesedni prevod pomeni, da ob petkih ne veljajo enaka pravila oblačenja kot druge delovne dni in smo zato lahko bolj ležerno oblečeni (za moške, recimo, to pomeni, da so brez kravate). Seveda pa z ležernostjo ne velja pretiravati, četudi pravila sproščenosti niso natančno določena. To ne pomeni, da v petek lahko pridemo v službo v kavbojkah ali trenirki, pomeni le omilitev našega strogega videza, ki ga imamo druge delovne dni. Velja tudi pravilo, da, če imamo stik s strankami ali če smo na vodstvenem ali vodilnem položaju v podjetju, za nas možnost bolj sproščenega oblačenja ne pride v poštev, ampak moramo biti vsak dan oblečeni in urejeni brezhibno.

⁷  Kakšen kodeks oblačenja (in obnašanja) imate predpisan v podjetju, kjer ste zaposleni? Če tega nimate – menite, da bi bilo potrebno uvesti določena pravila primerne oblačenja in obnašanja? Zakaj da, zakaj ne?

7.2 ŽENSKA POSLOVNA PODOBA

Osnovna priporočila za urejenost uspešne poslovne ženske:

- lasje naj segajo najdalj do ramen,
- vonj parfuma naj bo diskreten, vendar svež,
- vedno nosimo uhane, stalne ali na zaponke,
- vedno imejmo diskretno obarvane ustnice,
- vedno nosimo čevlje s petami, visokimi pet do sedem centimetrov,
- dekolte naj bo odprt samo do višine pazduhe,
- krilo naj ne bo krajše kot tri centimetre pod kolenom,
- vedno nosimo uniformo – hlačni ali krilni kostim.

Za poslovni svet niso primerna naslednja oblačila:

- vse, kar je prozorno,
- majice z napisi in športne copate,
- kopalke, kratke hlače,
- usnjeni jopiči,
- pletenine in kavbojke,
- sandale in natikači ter
- vse, kar izziva, in ves kič.

Okrog modnih dodatkov in nakita pa veljajo naslednja pravila:

Pri delu je najbolje nositi le zlato, srebro in bisere ali kombinacije tega; to je najbolj resno in profesionalno. Bleščeči okraski in barvasti kamni so za dan neprimerni. Za les, akrilno smolo, vrvi, trak, gumo in podobne materiale ni prostora pri resnem delu.

Zlate plavolaske, rdečelaske, ženske z jagodastimi ali kostanjevimi lasmi, ki imajo nemara še pegice, naj nosijo samo zlat nakit. Ženske izrazito hladnega videza, zlasti še, če imajo sive lase, so mnogo bolj privlačne in harmonične s srebrnim nakitom. Druge lahko nosijo zlato ali srebro, vsako posebej ali za spremembo v kombinaciji.

Ženska brez uhanov je kot moški brez kravate. Nosite jih vsak dan ob vseh poslovnih priložnostih, ne le ob družabnih. Vedno morate biti trdno prepričani, da se z izbrano vrsto uhanov res prijetno počutite in da je ta pravšnja za vas.

Debela kratka ogrlica, ogrlice vseh vrst ali niz biserov učinkoviteje zaključujejo vratni izrez kot pa ruta ali ovrtnik. Pravšnja dolžina ogrlice je v glavnem odvisna od dolžine in debeline vratu ter strukture kosti.

Broške in igle so dodatki, s katerimi izrazite svojo osebnost in pokažete svoj položaj, zato bodite na vsak način individualni. Poskrbite le, da bo to okrasje po kakovosti enako vaši celotni podobi in da ne bo preveč ljubko in ne preveč drzno.

Zapestnic nosite kar najmanj. Zapestnica utegne biti nadlega, predvsem, če jo nosite na roki, s katero pišete. Če med pisanjem šklepečejo in ropočejo, so nadležne.

Če o uri govorimo kot o modnem dodatku, potem mora biti ura vaša najpomembnejša investicija. Kakšno uro imate, ne opazijo samo ženske, temveč tudi moški, mogoče še prej. Ženske, ki ne nosijo ur, dajejo vtis, da nimajo pojma, kako pomembno je gospodarjenje s časom. Izberite si uro, ki bo v pravem sorazmerju z velikostjo vašega zapestja. Premajhna ura bo videti nepomembna, prevelika ali pretežka pa bo dajala vtis, kot da ura nosi vas. Izogibajte se ur, ki imajo štoparice, budilko in več zaslonov. Čim višje ste na službeni lestvici, bolj pomembna postane vaša ura.

Pa še nekaj besed o oblačilih.

Pasovi: ko odkrijete najudobnejšo širino pasu, ki vam obenem tudi najbolj polepša postavo, iščite najprimernejšo nevtralno barvo, ki se bo najbolj skladala z večino vaših oblačil. Najbolj

varno je izbrati pas v barvi čevljev. Pasove z izrazito zaponko in podobnimi okraski nosite le, če imate tanek pas, ki je vreden vse pozornosti. Sicer je bolje imeti preprost pas v barvi, ki se zlije s krilom ali obleko.

Nogavice: ko izbirate barve nogavic, ne iščite kontrasta z oblačilom (da bi na primer nosili bele nogavice in črno krilo), temveč skušajte barvo uskladiti s krilom, obleko ali hlačami ter čevlji. Če imate torej na sebi mornarsko modro krilo in mornarsko modre čevlje, bi bež noge izstopale in vam uničile videz; najboljša izbira bi bila prozorna mornarsko modra ali modro siva.

Čevlji: poleti nikar ne nosite čevljev z odprtino na prstih, sandal ali česa iz lesketajočega se ali lakastega usnja. Takšni modeli in materiali bi oslabili vašo poslovno podobo. Škornje smete nositi le, če je nuja, ali sredi zime, da si zavarujete noge pred mrazom in snegom, ali med močnim deževjem.

Poslovna torba: ženska naj bi imela dve usnjeni torbi, eno za svoje osebne stvari, drugo za poslovne dokumente. Glede barve sta črna ali topla rdečkasto rjava torba najboljša in najelegantnejša izbira.

Rute in šali: ko se lotite izbiranja šalov in rut, pogledajte najprej, kateri vam pristajajo glede na vašo polt, velikost in osebnost. Seveda je pametno, da ruto pomerjate z obleko ali kostimom, s katerim jo nameravate nositi. Del urejenosti poslovne ženske je tudi umirjeno in primerno ličenje obraza, urejeni nohti oziroma roke ter primerno urejeni lasje.

7.3 MOŠKA POSLOVNA PODOBA

Osnovne zahteve za urejenost uspešnega poslovnega moškega so:

- lasje naj bodo ostriženi in urejeni,
- poskrbeti je potrebno za svež vonj telesa,
- redno britje, tudi dvakrat dnevno, če je potrebno,
- nošenje dokolenk in črnih čevljev na vezalke,
- izbira pravilne kravate,
- neobrabljen (neoguljen) srajčni ovratnik,
- obvezno nošenje oblek (brez puloverjev, kavbojk ...),
- čisti in urejeni nohti.

Za poslovni svet niso primerna naslednja oblačila:

- vse, kar je prozorno,
- majice z napisi in športne copate,
- kopalke, kratke hlače,
- usnjeni jopiči,
- pletenine in kavbojke,
- sandale in natikači ter
- vse, kar izziva, in ves kič.

Glede modnih dodatkov in nakita pa velja za urejenost moških in njihovo podobo enako kot za ženske: modni dodatki so za vašo podobo ravno tako pomembni kot sami kosi oblačil, vendar so žal (še posebej pri moških) pogosto prezrti.

Očala lahko nosite tudi s stekli brez dioptrije, da ste videti bolj avtoritativni, inteligentnejši in celo starejši. Ne glede na to, ali jih nosite kot modni dodatek ali ker jih resnično potrebujete, obstaja tudi nekaj osnovnih nasvetov za izbiro primernih očal. Okvir se mora skladati s potezami vašega obraza, ni pa nujno, da tudi z obliko obraza.

Pri delu nosite čim manj nakita. Število prstanov je omejeno na dva (poročni in pečatni).

Kravatne igle so občasno modne, zato jih nosimo samo takrat, ko so v modi.

Ne glede na ceno, ki si jo lahko privoščite, naj bo vaša ura čim bolj preprosta. Najelegantnejše ure so nedigitalne, klasične ure z jermenčkom iz usnja, skaja ali kovine, ki se ne zatika v manšete.

O kravatah je bilo napisano že toliko, da se nam že skoraj ne ljubi več brati. A vendar: kravate še ne bodo tako kmalu odstopile svojega mesta kakim nadomestkom, niti ovratnim rutam ali šalom, predvsem zato ne, ker je ravno kravata pri moškem včasih celo statusni simbol, pogosto pa kar identifikacija njegove stroke ali delovnega mesta. Kravata je tudi detajl, ki ga pri moškem oblačilu najprej opazimo.

Poslovni kovčki: pazite, da kovčka ne napolnite preveč, ker ne boste imeli reda. Če je potrebno, imejte raje dva kovčka. V današnjem času mladi pogosto nosijo nahrbtnike in naramne torbe, ki pa niso najbolj primerni za pomembne sestanke. Primerne barve so črna, mahagonijeva, bordo barva, ogljena ali mornarsko modra.



Premislite, kako se vaša osebna poslovna podoba razlikuje od zgoraj navedenih priporočil? Kako je vaš osebni stil oblačenja sprejet na delovnem mestu? Ste zagovornik/ca bolj strogega ali bolj ležernega (športnega) načina oblačenja?

7.4 KULTURA VEDENJA V POSLOVNEM SVETU

V vsakem trenutku se zavedajmo, da je kultura vedenja prvi pogoj za uspešno poslovanje in osnovna prvina pri medosebnem komuniciranju. Vedenje je del osebe in celostnega izražanja.

Naše telo, naša čustva in naša zavest vedno delujejo kot celota in v soodvisnosti. Spremembe v drži in gibih našega telesa ali v mimiki našega obraza so odvisne od tega, kaj mislimo in čutimo, velja pa tudi nasprotno, naša čustva so povezana z dogajanjem v naši zavesti in telesu. Čeprav nam je govorica telesa bolj ali manj »dana« in nanjo zelo težko zavestno vplivamo in jo usmerjamo, pa lahko več naredimo v zvezi z vedenjem do sebe in drugih. Pravila in zahteve v zvezi z vedenjem je človek začel ustvarjati tisti trenutek, ko se je zavedel samega sebe. Oblikovanje pravil vedenja pa je povezano z razvojem civilizacije posameznih območij, določenih obdobj, zgodovine in kulture posameznih narodov z izredno močnim vplivom religije in družbenih ureditev.


Vsa pravila in zahteve glede vedenja temeljijo na upoštevanju in spoštovanju drugih ljudi ter so osnova in pogoj za boljšo in uspešnejšo medsebojno komunikacijo⁸. Pravila se dopolnjujejo, spreminjajo, prilagajajo se času, potrebam in priložnostim. Potem ko so nam pravila znana, ko jih usvojimo in razumemo razloge zanje, tudi vemo, kdaj in zakaj se jim lahko izognemo, jih zaobidemo ali nadomestimo z drugimi.

Čeprav so pravila vedenja v zasebnem življenju lahko v različnih delih sveta zelo različna, pa so pravila za poslovna druženja v večjem delu sveta podobna, lahko bi celo rekli vedno bolj poenotena. Zato se tudi pričakuje, da ta pravila vedenja vsi, ki komuniciramo s svetom, tudi upoštevamo. Knjig o sodobnem bontonu imamo na voljo veliko, posegli pa naj bi vedno po tistih, ki so res prilagojene času in njegovim potrebam ter specifičnosti druženja. Pravila in priporočila nam bodo ob poslovnih druženjih pomagala obdržati našo suverenost ter oblikovati in zgraditi našo celotno podobo, podobo sodobnega poslovnega človeka. Vsak človek naj se zaveda, da sam odgovarja za svoje vedenje! Od osebe, ki je vključena v sodobno poslovno življenje, se pričakuje, da se zna obvladovati in da se zaveda sebe in svoje vloge v poslovnem življenju. Zato so tudi nesprejemljiva opravičila v obliki sklicevanja na vplive raznih zunanjih dejavnikov ali na neustrezno odzivanje posameznikov ali skupine. Seveda pa ne smemo pozabiti, da se moramo primerno vesti ne samo do strank in poslovnih partnerjev



⁸ Preverite (in/ali dopolnite) svoje znanje o pravilih lepega vedenja na spletu. Informacije so dostopne na: <http://www.studentski-servis.com/Kariera/Aktualno/Spletni-bonton>.

ter nadrejenih, temveč tudi do sodelavcev in vseh, s katerimi prihajamo v stik. V nadaljevanju si oglejmo še nekaj osnovnih pravil primerne vedenja na delovnem mestu.

 Pokukajte še na spletno stran http://www.mercator.si/files/26859/priloga_kuz_st_06.pdf in preverite, ali se obnašate skladno s pravili lepega vedenja v določenih situacijah: za pogrnjeno mizo, v javnosti, za volanom ...

7.4.1 Točnost

V današnjih časih elektronskega poslovanja in prilagodljivega delovnega časa pogosto ni več tako zelo pomembno, kdaj se pojavimo na delovnem mestu. Pa vendar to velja le za nekatere službe in nekatere poklice. Če imamo uro za začetek delovnega dne natančno določeno, nadrejeni našega večkratnega zamujanja zagotovo ne bodo trpeli. Če se od nas pričakuje točnost, si moramo zjutraj vzeti dovolj časa, da kljub morebitnim nepredvidenim dogodkom lahko še vedno pridemo v službo o pravem času. Imeti moramo izostren občutek za čas, zato si moramo znati izračunati, koliko časa potrebujemo, da bomo pravočasno prišli na cilj. Seveda pa ne smemo pozabiti, da pravila ne dopuščajo opravičil, ki se nanašajo na prometne zastoje, slabe ceste, nepoznavanje lokacije itd. Podobnih argumentov zagotovo ne moremo uporabiti kot opravičilo za zamudo. Če zamujamo na sestanek, lahko to sporočimo po telefonu, pri tem ne dramtiziramo preveč in ne pretiravamo z obtoževanjem morebitnih krivcev. Opravičilo naj bo enkratno, kratko, jedrnato in predvsem pošteno in srčno.

Kadar se dogovorimo za sestanek ob določeni uri, se moramo na njem pojaviti točno, saj bi z zamudo lahko nedopustno posegli v sogovornikov urnik. Poleg tega bi poslovni partner lahko dobil vtis, da mu posvečamo premalo pozornosti oziroma da nas predmet pogovora sploh ne zanima. Večina ljudi ne mara čakanja, zato bi se prav zaradi zamujanja kaj lahko zgodilo, da bi pomemben dogovor splaval po vodi. Tudi če so sestanki interne narave, ni prav, da kolege pustimo čakati, saj je njihov čas prav tako dragocen kot naš. Najbrž imajo v nadaljevanju dneva še druge delovne obveznosti, zato bi z zakasnitvijo lahko povzročili, da se jim bodo zamude vlekly preko celega dne. Zato je v primerih, ko se zdi, da bo zamuda neizbežna, bolje določiti nov termin za srečanje.

Bonton je do tistih, katerih položaj je više na družbenih lestvicah, bolj zahteven in od njih zahteva še večjo doslednost. Visok položaj nam ne dopušča zamujanja, saj moramo biti za vzor svojim podrejenim sodelavcem. Če se sami vedemo vzorno, od podrejenih lažje zahtevamo upoštevanje pravil bontona. Torej – višji je položaj na hierarhični lestvici v podjetju ali ustanovi, bolj se moramo držati pravil bontona (Košnik 2007, 16–22).

7.4.2 Tikanje ali vikanje sodelavcev (in strank)

V odnosu gospod – gospa bo tikanje predlagala gospa, nikoli gospod. Starejša oseba bo predlagala tikanje mlajši osebi. Do izjeme pri tem pravilu bi prišlo le, ko gre za odnos starejši gospod - mlajša ženska. S tem da bi dali gospodu prednost zaradi let, bi ga mogoče prizadeli in pretirano poudarili njegovo starost; lahko bi naredili izjemo, tako da bi tikanje v tem primeru predlagala mlajša ženska. V odnosu nadrejeni - podrejeni seveda tikanje predlaga nadrejeni. To mora biti predlog in ne samovoljna enostranska odločitev. Vodilni položaj nam sam po sebi še ne dopušča, da bi mlajše, podrejene osebe tikali kar avtomatično. Tikanje predlagamo in podrejena oseba lahko predlog sprejme ali zavrne. Odločitev mora nadrejeni sprejeti in upoštevati. Lahko pa podrejena oseba predlaga, da sama ostane pri vikanju nadrejenega, dopušča pa tikanje nadrejenemu. V nekaterih podjetjih in ustanovah se po dogovoru vsi tikajo, kar je tudi prav in dopustno. Vendar je bonton v resnih poslovnih vodah

bolj naklonjen vikanju. Zagovarja ga celo takrat, ko se med seboj tikamo, pred nami pa je zelo zahteven sestanek s pomembnimi poslovnimi partnerji. V času sestanka preidemo na vikanje, zlasti z nadrejenim, saj s tem kažemo odnos do nadrejenega in mu avtomatično priznavamo še večjo avtoriteto. Če tega res ne moremo storiti zato, ker smo z nadrejenim povezani že vse življenje, pa nam slovenščina omogoča, da osebo kaj vprašamo ali jo nagovorimo tudi tako, da je niti ne vikamo niti ne tikamo. Tak profesionalen odnos ni nikoli odveč, saj naših poslovnih partnerjev popolnoma nič ne zanima, v kakšnih odnosih smo med seboj, navzven pa moramo delovati kot usklajena, dobro uigrana ekipa. Če vas kdo vztrajno tika, vi pa tega ne želite, si lahko pomagate s frazami kot na primer: "Ne spominjam se, da bi se dogovorila za tikanje. Kdaj sva se pogovarjala o tem, da se tikava?" Seveda včasih niti to ne zaleže, in če ne uspete po diplomatski poti doseči zelenega rezultata, potem bodite bolj direktni, saj imate očitno pred seboj osebo, ki so ji pravila lepega vedenja tuja (<http://www.dashofer.si/?cid=7924&content=5&layer=2§ion=3>).

7.4.3 Pozdravljanje

Pri pozdravljanju moramo vedno upoštevati, da mlajša oseba pozdravi starejšo, ne glede na spol, moški pozdravi damo, podrejenost pa narekuje, da pozdravimo nadrejene. Oseba, ki vstopi v prostor, pozdravi prva, ravno tako zaposleni vedno prvi pozdravijo stranke. Če srečamo znanca, ki ga spremlja oseba, katere ne poznamo, potem moramo pozdrav nameniti obema. Na prijazen pozdrav smo vedno dolžni odgovoriti s pozdravom. Če nekoga v enem dnevu srečamo večkrat, bo zadoščala tudi govorica telesa, s katero lahko veliko sporočimo. Naklon glave, prijazen nasmeh, nekaj besed ... Nikoli pa v poslovnem svetu pri pozdravljanju ne uporabljamo mladostniških fraz, ki so sestavina njihovega pogovornega jezika, slenga (Košnik 2007, 104, 105).

7.4.4 Nazivi in naslavljanje

Da je danes ženska gospa, gotovo ni več merilo poroka ali izobrazba. Bonton pravi, da je danes vsaka ženska pri osemnajstih letih gospa, če ne izrazi želje, da se jo naziva gospodična. Seveda leto gor ali dol zadeve ne spremeni bistveno. Osemnajsto leto je postavljeno kot meja, oporna točka, saj se je takrat oseba teoretično sposobna sama preživljati, je torej lahko neodvisna, samostojna. Vse moške v glavnem naslavljamo gospod, mlajše moške sicer lahko naslavljamo gospodič, vendar se v praksi to zelo malokrat uporablja. Kadar smo pa v bolj formalnih odnosih, lahko tako nagovarjanje (gospod, gospa) opustimo. Če imajo osebe, ki jih naslavljamo, akademske nazive, bomo imenu dodali še tak naziv, na primer doktor Pepe Napak. V tem primeru naslavljanje z gospod opuščamo, zadošča samo dr. Pepe Napak ali prof. dr. Pepe Napak, lahko pa se nanj obračamo tudi samo z gospod profesor. Pri ženskih nazivih vedno uporabljamo žensko obliko, seveda, če obstaja, ženskega priimka pa ne sklanjamo (Košnik 2007).

7.4.5 Predstavljanje

Pri predstavljanju moramo upoštevati naslednja pravila:

- vedno predstavimo damo moškemu,
- vedno predstavimo mlajšo osebo starejši osebi,
- v poslovnem svetu vedno predstavimo podrejene nadrejenim (spol in starost zanemarimo),
- svoje sodelavce predstavimo tujim poslovnim partnerjem in strankam,
- vedno predstavimo novega sodelavca drugim sodelavcem,
- goste predstavimo gostitelju,
- v zaprtih okoljih je gostitelj dolžan predstaviti neznance,
- če predstavljamo poročen par, najprej povemo ime soproge, nato moževo ime in skupni priimek,

- če predstavljamo neporočen par, potem najprej predstavimo damo z imenom in priimkom, nato še gospoda.

Pri predstavljanju je pomembno tudi, v kakšni razdalji z nekom stojimo; nekoga si na primer ne želimo spustiti čisto blizu, kar je povsem normalno in človeško. Velikokrat se znajdemo v situaciji, ko ni nikogar, da bi nas predstavil, zato to lahko opravimo kar sami, tako da povemo ime in priimek. Lahko povemo še kaj o svoji poklicni dejavnosti in naloga je opravljena. Tudi ženske v poslovnem svetu ali zasebnem življenju se lahko predstavljajo same, kar še nekaj desetletij nazaj ni bilo dovoljeno. Vedno se predstavljamo najprej z imenom in priimkom, oboje pa povemo dovolj glasno in predvsem razločno. Če se nam zgodi, da smo ime nekoga pozabili, se nam tega ni treba sramovati, ampak ga lahko povprašamo še enkrat, saj s tem pokažemo, da se za osebo zares zanimamo (Košnik 2007, 101–102).

7.4.6 Rokovanje

Z rokovanjem pokažemo svojo samozavest, profesionalnost in položaj, zato moramo paziti, kakšne signale pošiljamo z njim. Stik roke o nas pove zelo veliko, vendar je preveč odvisen od različnih dejavnikov, da bi lahko bil povsem zanesljiv pokazatelj naših značajskih potez. Ne smemo tudi pozabiti, da roko vedno ponudi najprej tisti, ki je v družbeni razvrstitvi na višjem položaju. Dama vselej ponudi roko gospodu in nikoli obratno. Starejši človek prvi ponudi roko mlajšemu in po položaju višji nižjemu. Če vidimo nekoga na daljavo in vemo, da ne bo stopil bliže, da bi se z njim pozdravili verbalno in s stiskom roke, mu pomahamo z eno roko. Stisk roke naj bo ob rokovanju trden, čvrst, oseba, s katero se rokujemo, naj čuti, da smo zanesljivi, odkriti in dobronamerni. Premočni stiski ob rokovanju so neprimerni, saj povzročajo bolečino in neprijetnost. Neprijetno je tudi rokovanje z nekom, ki nam medlo, mlahavo, brez energije in volje poda roko v pozdrav. Tako rokovanje vzbuja občutek, kot bi prijeli mrtvo ribo. Rokovanje naj traja le nekaj trenutkov, približno štiri sekunde. Ob rokovanju vedno vzpostavimo očesni stik z osebo, s katero se rokujemo.

Rokujemo se ob spoznavanju, predstavljanju. Rokujemo se ob srečanjih, slovesih, čestitanjih. Rokujemo se z desno roko. Rokovanje z levo roko je dopustno le, če je desna poškodovana.

7.5 POVZETEK POGlavJA

Pri delu s strankami sta poleg znanja, strokovnosti in moralnega delovanja pomembna tudi osebna urejenost in primerno vedenje. Pravila poslovnega oblačenja zapovedujejo, kaj naj bi nosila poslovna ženska in moški ter katerih oblačil naj bi se izogibala, če želita delovati profesionalno in poslovno. Ker se banke zavedajo, da tudi z osebno urejenostjo stranki sporočamo o tem, kaj smo, kdo smo, kje delamo, in podobno, za svoje zaposlene predpisujejo tudi način oblačenja. Obleka naj bi izražala resnost, profesionalnost, zanesljivost, zaupanje. Svoj osebni slog moramo vsaj takrat, ko smo na delovnem mestu, prilagoditi njegovim zahtevam. Moda se hitro menja, pravila poslovnega oblačenja pa ostajajo pretežno nespremenjena.

Podobno velja tudi za bonton oziroma za pravila lepega vedenja. Poslovno pa se ne vedemo samo do strank, temveč tudi do svojih sodelavcev, nadrejenih in podrejenih. Morda so se pravila lepega vedenja v zadnjih desetletjih tudi na poslovnem področju malce sprostila, a to še ne pomeni, da nam je vse dovoljeno. Pravila, kako pozdraviti in se rokovati, kako se predstaviti ali kako predstaviti drugega (sodelavca, na primer), kako se posloviti, kako se vesti na sestanku, bi morali poznati vsi in se jih tudi držati. Pri naslavljanju in tikanju ali vikanju pravila v podjetjih postajajo ohlapnejša (veliko sodelavcev se med seboj tika, tikajo pa tudi svoje nadrejene), a vendar bodimo do strank profesionalni, uporabljajmo njihove akademske nazive ter naslova

gospod in gospa, predvsem pa jih vikajmo, dokler se ne dogovorimo drugače. Razmislite, morda najdete več prednosti za to, da bi se s stranko vikali kot tikali.

Seveda pa samo obleka (in prijetno vedenje) še ne naredi človeka, pomaga pa, da v lepi embalaži prodamo celega sebe: svoje znanje, veščine, sposobnosti, vrline, vrednote, talente ... In za to tudi gre, mar ne?

7.6 PREVERIMO ZNANJE



1. Katera pravila morata upoštevati poslovni moški in ženska, da bosta primerno oblečena?
2. Katerih oblačil se velja izogniti?
3. Kaj menite o izreku, da obleka še ne naredi človeka? Velja ali ne velja? Kako lahko utemeljite svoje videnje?
4. Kaj menite, da vaša obleka in vedenje sporočata stranki in drugim ljudem? Je to res tisto, kar jim želite sporočiti?
5. Kaj je kodeks oblačenja in zakaj ga podjetja vpeljujejo?
6. Ali imate v vašem podjetju predpisan kodeks oblačenja? Če da, kakšen je, kaj predpisuje?
7. Kaj od nas zahtevajo osnovna pravila lepega vedenja na delovnem mestu in pri delu s strankami?
8. Kaj vse sporočamo stranki s svojim (ne) primernim vedenjem?
9. Ste vodja skupine šestih sodelavcev, ki delajo v skupni pisarni. Nekega dne pride pet od šestih sodelavcev k vam in se vam potožijo, da šesti sodelavec zaudarja in da se tako več ne da delati, da odganja stranke itd. Prosijo vas, da nekaj storite v zvezi s tem. Kaj boste storili? Kako bi rešili zadrego?
10. Kakšno je vaše mnenje o tako imenovanih »sproščenih petkih«, ko je zahteva po formalnosti oblačenja zmanjšana? Ali to res pripomore k bolj sproščnemu vzdušju na delovnem mestu? Kaj menite, kaj si stranke mislijo, ko vas videvajo enkrat urejene v obleki in s kravato, drugič pa v puliju in kavbojkah?
11. Mislite, da bi bili delovni odnosi boljši in sproščenost na delovnem mestu večja, če ne bi bilo tako togih pravil oblačenja in vedenja? Utemeljite svoj odgovor s primerom.
12. Kakšno je vaše mnenje o tikanju na delovnem mestu? Kaj pa tikanje strank, se vam zdi primerno? Zakaj da in zakaj ne?
13. Kaj pa primerno vedenje na javnih prireditvah? Veste dovolj o tem ali je potrebno malo osvežiti znanje? Tukaj lahko zveste več: <http://www.nd-mb.si/index.php?id=66>
14. Kako ravnati, če se stranka do vas ali do vašega sodelavca ne vede primerno? Navedite primer in razložite, kako bi ukrepali. Lahko tudi opišete primer, ki se vam je zgodil, in ocenite, kako primerno ali neprimerno ste ravnali. Bi danes ravnali drugače? Če da, kako?
15. Preberite si sodoben poslovni bonton. Kaj lahko še izboljšate pri svojem vedenju?

Če želite poglobiti znanje z navedenega področja – priporočilo za nadaljnje branje:
Bojana Košnik: 24 UR POSLOVNGA BONTONA, Astra d.o.o., 2007,
Ana Nuša Knežević: SE ZNAMO OBNAŠATI?, Mladinska knjiga založba d.d., 2008.

8 VIRI IN LITERATURA

1. Detroy, E.N. *Kako uspešno pridobivamo nove kupce? Najboljše tehnike in strategije*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje GZS, 2001.
2. Deželak, I. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: GEA College – Center višjih šol, 2007.
3. Fisher, R., Ury, W. *Getting to Yes. Negotiating an agreement without giving in*. Viborg: Random House, 1991.
4. Griffin, J. *Customer Loyalty*. New York: Lexington Books, 1995.
5. Jerman - Blažič, B. *Elektronsko poslovanje in pravo: elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: Novi forum, 2001.
6. Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Založništvo ekonomske fakultete, 2002.
7. Kavčič, B. *Kako se uspešno pogajati?*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.
8. Kotler, P. *Marketing Management – Tržno upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998.
9. Košnik, B. *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2007.
10. Maddux, R.B. *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1992.
11. Možina, S., et al. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
12. Možina, S. *Poslovna etika in menedžment*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1999.
13. Možina, S., et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
14. Možina, S. et al. *Osnove managementa – vaje*. Ljubljana : GEA College, visoka šola za podjetništvo, 2004.
15. Možina, S. et al. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004.
16. Pease, A. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1986.
17. Petar, S. *Prodano! Priročnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, 2003.
18. Potočnik, V. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
19. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: SAZU in Znanstvenoraziskovalni center SAZU, Institut za slovenski jezik Frana Ramovša, DZS, 1994.
20. Stupica, M. *Denar, denar, denar. Priročnik za zadolževanje malih in srednjih podjetij*. Lesce: Založba Legat, 2005.
21. Stupica, M. *Organizacija poslovanja*. Ljubljana: GEA College – Center višjih šol, 2006.
22. Toplišek, J. *Elektronsko poslovanje*. Ljubljana: Založba Atlantis, 1998.
23. Tracy, B. *Pot do uspeha*. Kranj: Vernar consulting, 1995.
24. Williams, T. *Dealing with Customer Complaints*. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1996.

Članki:

1. Perše, Z. *Pomembnejše oblike in prednosti elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 33, 2000.
2. Sterle, D. *Pritožba je darilo, ne napad*. Ljubljana: Profesionalna prodaja. 9-10, 1997.

Izbrane spletne strani (priporočila za iskanje dodatnih virov):

1. *Aktualno – spletni bonton*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.studentski-servis.com/Kariera/Aktualno/Spletni-bonton>. (Citirano: 07.01.2009)
2. *Aktualno – uspešni pogajalci*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.studentski-servis.com/Kariera/Aktualno/Uspesni-pogajalci>. (Citirano: 07.01.2009)
3. <http://www.studentski-servis.com/Kariera/Aktualno/Uspesni-pogajalci>
4. *Brian Tracy Internacional, uradna stran*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.briantracy.com> (Citirano: 07.01.2009)
5. *Diba. 100 % spletno bančništvo*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.diba.si> (Citirano: 17.11.2008)
6. *Opravljanje bančnega poslovanja z uporabo interneta ali telefona, kjerkoli že ste*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.bankain.si> (Citirano: 17.11.2008)
7. *Službenica Zagrebačke banke Ankica Lepej odkrila račun Ankice Tuđman*. Dostopno na internet naslovu: www.hrt.hr/arhiv/98/10/20/HRT0008.html (Citirano: 2.12.2008)
8. *Narodni dom Maribor*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.nd-mb.si/index.php?id=66>. (Citirano: 07.01.2009)
9. *NLB*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.nlb.si> (Citirano: 07.01.2009)
10. *Reševanje reklamacij je dvorezen meč*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.finance.si/152049>. (Citirano: 07.01.2009)
11. *Tikanje ali vikanje?*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.dashofer.si/?cid=7924&content=5&layer=2§ion=3> (Citirano: 22.11.2008)
12. *Unicredit Bank*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.unicredit.si> (Citirano: 07.01.2009)
13. *Varnost poslovanja*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.bankakoper.si/BIN/vloga/splosno.seam>. (Citirano: 17.11.2008)
14. *Zakoni in akti*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&sm=k&q=osebni+podatki&mandate=-1&unid=UPB/7BA845E09A863C73C125731B00447F88&showdoc=1> (Citirano: 4.12.2008)
15. *Za pogrnjeno mizo*. Dostopno na internet naslovu: http://www.mercator.si/files/26859/priloga_kuz_st_06.pdf (Citirano: 07.01.2009)
16. *Združenje bank Slovenije*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.zbs-giz.si> (Citirano: 10.12.2008)
17. *Združenje bank Slovenije, SISBON, koristne povezave*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=442> (Citirano: 10.12.2008)
18. *Združitev internetne in mobilne tehnologije*. Dostopno na internet naslovu: <http://www.nlb.si/zdruzitev-internetne-in-mobilne-tehnologije?doc=1360&linkgroupid=0>. (Citirano: 07.01.2009)

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.