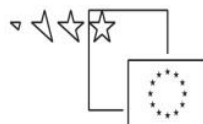




REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

# DELO S STRANKAMI

DARJA HABJANIČ  
BOŽENA KRAMAR

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

**Avtorici:**

Darja Habjanič, univ. dipl. ekon.  
(3., 4., 5. in 6. poglavje)  
Mag. Božena Kramar, univ. dipl. ekon.  
(1. in 2. poglavje)  
MUCH d. o. o. Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:  
Helena Fortič, univ. dipl. ekon.

Lektorica:  
Tanja Tomšič, prof. slov.

CIP – Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana  
  
005.57(075.8)(0.034.2)  
  
HABJANIČ, Darja  
Delo s strankami [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik /  
Darja Habjanič, Božena Kramar. – El. knjiga. – Ljubljana : Zavod  
IRC, 2011. – (Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod  
IRC)  
  
Način dostopa (URL): [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Delo\\_s\\_strankami-Habjanic\\_Kramar.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Delo_s_strankami-Habjanic_Kramar.pdf). – Projekt Impletum  
  
ISBN 978-961-6876-04-9  
1. Kramar, Božena  
  
258269440

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM  
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.  
Ljubljana, 2011

*Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 132. seji dne 23.9.2011 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.01301-5/2011/11-2 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

Predgovor .....	3
<b>1 TRŽENJE FINANČNIH STORITEV .....</b>	<b>5</b>
1.1 LASTNOSTI FINANČNIH STORITEV .....	6
1.2 STORITVENA ZNAMKA .....	9
1.3 VPLIV INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN SODOBNE TRŽNE POTI .....	10
1.4 POMEN KULTURE PODJETJA IN NOTRANJEGA TRŽENJA .....	12
1.5 KAKOVOST FINANČNIH STORITEV .....	13
1.6 POVZETEK .....	15
1.7 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE.....	16
<b>2 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI .....</b>	<b>17</b>
2.1 PREHOD OD MNOŽIČNEGA K POSAMIČNEMU TRŽENJU V BANČNIŠTVU.....	19
2.2 SEGMENTIRANJE STRANK .....	19
2.3 ŽIVLJENJSKI CIKEL STRANKE IN VREDNOST STRANKE .....	21
2.4 STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI (CRM) .....	22
2.5 PROGRAMI ZVESTOBE .....	23
2.6 OSEBNO BANČNIŠTVO .....	23
2.7 VAROVANJE OSEBNIH PODATKOV .....	25
2.8 POKLICNA ETIKA.....	26
2.9 POVZETEK .....	26
2.10 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE.....	27
<b>3 NAKUPNO VEDENJE STRANK .....</b>	<b>28</b>
3.1 NAKUPNO VEDENJE.....	28
3.2 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI PORABNIKOV .....	29
3.2.1 Motivi .....	29
3.2.2 Osebnost.....	29
3.2.3 Podoba o sebi .....	30
3.2.4 Življenjski stil.....	30
3.2.5 Stališča .....	30
3.3 FINANČNO VEDENJE PORABNIKOV .....	30
3.4 VEDENJE PORABNIKOV V KRIZNIH GOSPODARSKIH SITUACIJAH.....	32
3.5 POVZETEK .....	33
3.6 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE.....	34
<b>4 USPEŠEN TRŽNIK.....</b>	<b>35</b>
4.1 ZNANJA IN SPOSOBNOSTI USPEŠNEGA TRŽNIKA .....	36
4.2 OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN MOTIVACIJA TRŽNIKA.....	37
4.3 ZUNANJA PODOBA TRŽNIKA.....	38
4.4 POSLOVNI BONTON.....	39
4.5 VEDENJE NA DELOVNEM MESTU IN ODNOS S SODELAVCI .....	40
4.6 URESNIČEVANJE POKLICNE ETIKE.....	41
4.7 POVZETEK .....	42
4.8 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE.....	42
<b>5 VODENJE PRODAJE.....</b>	<b>43</b>
5.1 TRŽENJE, PRODAJA IN PRODAJNI PROCES .....	44
5.2 PRODAJNI POGOVOR .....	45
5.3 PRODAJNO OSEBJE IN NJEGOVA MOTIVACIJA .....	46
5.4 RAZVOJ KADROV V PRODAJI .....	48
5.5 POVZETEK .....	49
5.6 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE.....	49
<b>6 USPEŠNA KOMUNIKACIJA S STRANKAMI.....</b>	<b>50</b>
6.1 POTEK KOMUNICIRANJA .....	51
6.2 NEBESEDNA KOMUNIKACIJA.....	52
6.3 ZAZNAVANJE DRUGIH IN KAKO NAS VIDIJO DRUGI .....	53
6.4 POSLUŠANJE .....	54

6.5	ČUSTVA V KOMUNIKACIJI .....	55
6.6	POMEN EMPATIJE IN ASERTIVNEGA VEDENJA.....	56
6.7	TELEFONSKA KOMUNIKACIJA .....	58
6.8	POGAJANJA.....	58
6.9	TEŽAVNI SOGOVORNIKI .....	62
6.10	REŠEVANJE KONFLIKTNIH SITUACIJ.....	62
6.11	REŠEVANJE PRITOŽB, REKLAMACIJ .....	63
6.12	POVZETEK .....	65
6.13	VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE.....	65
<b>7</b>	<b>ZA ZAKLJUČEK .....</b>	<b>67</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>68</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Razvrstitev storitev .....	6
Slika 2:	Lastnosti storitev .....	7
Slika 3:	Uporaba e-bančništva v Sloveniji.....	11
Slika 4:	Prepletanje notranjega in zunanjega trženja .....	12
Slika 5:	Sestavine storitev glede na potencial za pohvale in pritožbe.....	14
Slika 6:	Zadovoljstvo strank .....	14
Slika 7:	Razlogi, zakaj stranke ostajajo zveste .....	18
Slika 8:	Primer segmentiranja bančnih strank (osnova osebnostne lastnosti).....	19
Slika 9:	Faze življenjskega cikla kupca .....	21
Slika 10:	Poslovni krog CRM.....	22
Slika 11:	Model vedenja porabnikov .....	29
Slika 12:	Prilagajanje na spremembe .....	32
Slika 13:	Razvoj usmerjenosti slovenske banke k stranki .....	35
Slika 14:	Človeške zmožnosti.....	36
Slika 15:	Dobre in slabe značilnosti tržnika.....	37
Slika 16:	Model motivacije.....	38
Slika 17:	Slogi vodenja.....	44
Slika 18:	Prodajni pogovor .....	46
Slika 19:	Dejavniki Herzbergova motivacijske teorije .....	47
Slika 20:	Naloge vodje prodaje.....	47
Slika 21:	Usposabljanje prodajnega kadra .....	48
Slika 22:	Načini komuniciranja .....	50
Slika 23:	Komunikacijski proces .....	51
Slika 24:	Razdalja v komuniciranju .....	52
Slika 25:	Joharijevo okno .....	53
Slika 26:	Oblike in nivoji poslušanja .....	54
Slika 27:	Vrste vedenja .....	56
Slika 28:	Strategije pogajanj .....	60
Slika 29:	Deset najbolj nezaželenih tipov vedenja.....	62
Slika 30:	Pozitivne lastnosti konfliktov .....	63

## PREDGOVOR

V učbeniku Delo s strankami sva se dotaknili področij, katera moramo poznati, da lahko s stranko uspešno ravnamo. Kaj pomeni uspešno ravnanje s stranko? Pomeni doseganje lastnega zadovoljstva, doseganje zadovoljstva stranke in doseganje zastavljenih poslovnih ciljev.

Področje odnosov in ravnanja s strankami je kompleksno. V njem se zrcalijo in uresničujejo organizacijska kultura, vrednote, trženjski cilji, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih, nivo informacijske podpore poslovanju s strankami.

V storitveni dejavnosti so prav posebej pomembni zaposleni, ki delajo neposredno s strankami, in sicer zato, ker v očeh strank oni sami predstavljajo storitev in celotno podjetje. Za dobro izvedene storitve pa je pomembno, da so zaposleni pri svojem delu zadovoljni. Da so lahko zadovoljni, morajo poznati namen in cilje svojega delovanja ter imeti ustrezna znanja in sposobnosti. S sprehodom skozi obravnavane teme v posameznih poglavjih vam želiva pomagati pri razumevanju teh soodvisnosti.

Da bomo lahko uspešno delali s strankami, se moramo veliko naučiti o medčloveških odnosih in tudi o nas samih. Pri delu s strankami se ne moremo izogniti spopadanju z nesporazumi, jezo, stresom, pritiski. Vse to se moramo naučiti prepoznavati, preprečevati ali ustrezno reševati. Pomembno je zavedanje, da je umetnost obvladovanja medčloveških odnosov v sprejemanju in dopuščanju različnosti ter iskanju ustreznega odzivanja na vedenja.

Da se delodajalci zavedajo pomena zaposlenih pri izvajanju storitev in da pričakujejo visoko motivacijo ter ustrezna znanja za uspešno ravnanje s strankami, se lahko prepričate v spodnjem zaposlitvenem oglasu ene od bank:

### **Svetovalec za kreditiranje fizičnih oseb (m/ž)**

Vaše glavne delovne naloge in odgovornosti bodo: prodaja produktov in svetovanje na področju kreditiranja fizičnih oseb, pridobivanje ustrezne dokumentacije, priprava kreditnih predlogov in celotna komunikacija s stranko, informiranje strank o zavarovalniških in investicijskih produktih; odgovorni boste za dobro opravljeno delo, zadovoljstvo strank in doseganje osebnih ciljev.

Delo boste lahko uspešno opravljali, če imate izrazito veselje za delo s strankami, vam je blizu odprt in aktiven pristop do strank, imate radi izzive in ste usmerjeni k doseganju ciljev.

Ko boste ob koncu študija tega učbenika ponovno prebrali zgornji oglas, verjameva, da boste zahteve delodajalca bolje razumeli. Veseli bova, če vam bova s posredovanjem znanj in z napotili za nadaljnje raziskovanje pomagali pri izgradnji uspešne kariere pri delu s strankami.

Avtorici

Razlaga uporabljenih simbolov v učbeniku:



OGLEJTE SI PRIMER IZ PRAKSE



REŠITE VAJE MED POGLAVJEM



POIŠČITE INFORMACIJE NA SPLETU



POVZETEK POGLAVJA



NE PREZRITE – VZEMI SI ČAS IN PREVERITE RAZUMEVANJE SNOVI POGLAVJA



LITERATURA ZA TISTE, KI BI RADI VEDELI VEČ!

# 1 TRŽENJE FINANČNIH STORITEV

*Ne moremo jih videti – kako jih torej prodajamo?  
To je težava s storitvami.*

*(Herry Beckwith, avtor knjige Prodaja nevidnega)*



Naslednja zgodba naj bo uvod in iztočnica za naše razmišljanje o trženju:

*Andrej je leta uspešno prodajal avtomobile. Po spletu okoliščin je novo službo našel v banki. Prepričan, da je rojen tržnik, se je samozavestno podal na novo karierno pot. Naletel pa je na nekaj težav, ki jih ni predvidel.*

*Ko je prodajal avtomobile, je bodočemu kupcu avtomobil razkazal, z navdušenjem pripovedoval o njegovih lastnostih, ga primerjal s konkurenčnimi avtomobili ter stranko popeljal na testno vožnjo.*

*Andrej ugotavlja, da je finančno storitev težko predstaviti tako, da bi jo kupci zaznali s čutili. Občutek ima, da ima premalo otipljivih dokazov, da bi lahko učinkovito prepričal kupca, hkrati pa ne čuti takega navdušenja, kot pri prodaji avtomobilov. Ugotavlja, da se bo o trženju storitev moral še veliko naučiti.*

V tem poglavju bomo razmišljali in iskali odgovore na naslednja vprašanja:

- Zakaj se trženje storitev in trženje izdelkov razlikujeta?
- Kakšno vlogo igra storitvena znamka pri trženju?
- V kolikšni meri vpliva razvoj tehnologije na trženje finančnih storitev?
- Kako sta povezani kultura podjetja in uspešno trženje storitev?
- Kaj opredeljuje kakovost storitev?

V zadnjih desetletjih je v večini razvitih držav storitveni sektor postal prevladujoč gospodarski sektor, ki v državah EU zaposluje skoraj dve tretjini vseh zaposlenih in ustvarja več kot 60 % BDP.

Opredelitev storitev ni preprosta. Avtorji jo običajno definirajo s primerjavo s fizičnimi izdelki. Zaplete pa se v situaciji, kjer se fizični izdelki in storitve prepletajo. Ponudba fizičnih izdelkov pogosto vključuje tudi storitve, kot so npr. svetovanje, servis, garancija ...

*Nike, ki ga poznamo kot proizvajalca športne opreme, v resnici športnih copat ne izdeluje. Jih le oblikuje, distribuira in trži. Nike je torej predvsem storitveno podjetje.*

*Poiščite in utemeljite dejavnike, ki pospešujejo rast storitvenega sektorja v sodobnem gospodarstvu.*

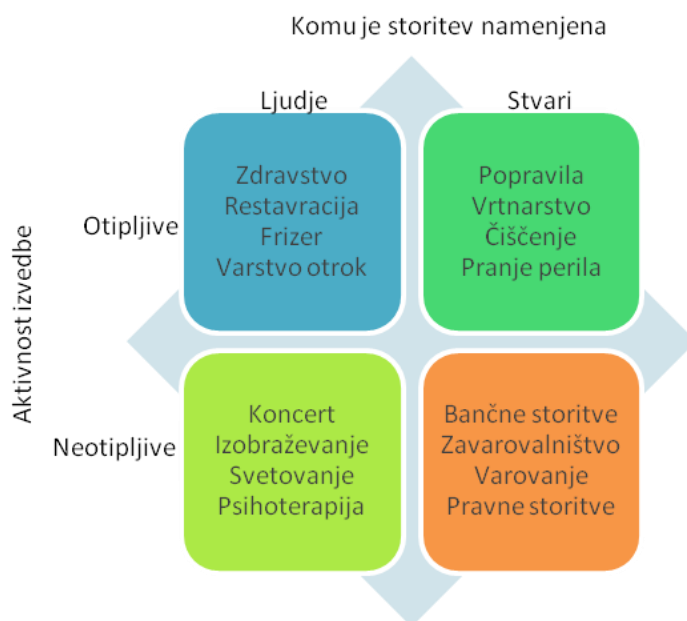


Kotler (1996, 464), eden najpogosteje citiranih avtorjev s področja trženja, opredeli storitev: » kot dejanja ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitev je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek.«

## 1.1 LASTNOSTI FINANČNIH STORITEV

Trženje storitev se torej bistveno razlikuje od trženja izdelkov. Vendar naletimo tudi na razlike pri trženju različnih vrst storitev.

Za boljše razumevanje bomo finančne storitve uvrstili in primerjali z drugimi glede na način izvedbe ter usmerjenost z vidika uporabnika. Iz slike 1 razberemo, da so bančne storitve usmerjene na stvari (premoženje) ter so glede na izvedbo zelo neotipljive.



Slika 1: Razvrstitev storitev  
Vir: Prirejeno po Potočnik, 2004, 54



*Izberite eno od storitev, ki je usmerjena na ljudi ter je otipljiva. Primerjajte njen potek in način trženja z bančnimi storitvami. Razmislite, kakšne bistvene razlike nastajajo v nakupnih odločitvah, tveganju/zaupanju, dejavnikih zadovoljstva in sodelovanju uporabnika pri izvedbi storitve?*

Drugačen pristop k trženju storitev zahtevajo lastnosti storitev, kot so: procesnost, neotipljivost, neobstočnost, sodelovanje odjemalca, sočasnost izvajanja in uporabe ter spremenljivost. Vsako bomo na kratko razložili.

### a) Procesnost

Storitev je proces, med katerim in na koncu katerega nastanejo določene koristi za stranko. Proces storitve je lahko bolj ali manj standardiziran. Standardizirani proces je stalen, nespreminjajoč se zaporeden proces, vsak korak poteka v utečenem redu, izidi procesa so enaki. Če ste se ob tej definiciji spomnili na McDonald's, ste našli pravi primer standardizirane storitve, ki na različnih koncih sveta poteka enotno, z enakimi izidi procesa. Določene storitve pa zahtevajo prilagajanje uporabniku, zato se v korakih razlikujejo in proces ni natančno vnaprej predpisan. Podjetje za organizacijo porok bo izvajalo zelo prilagojene, enkratne in verjetno neponovljive storitve.

Finančne storitve so povečini standardizirane. Za pomembne in ključne stranke pa v določeni meri tudi individualizirane.

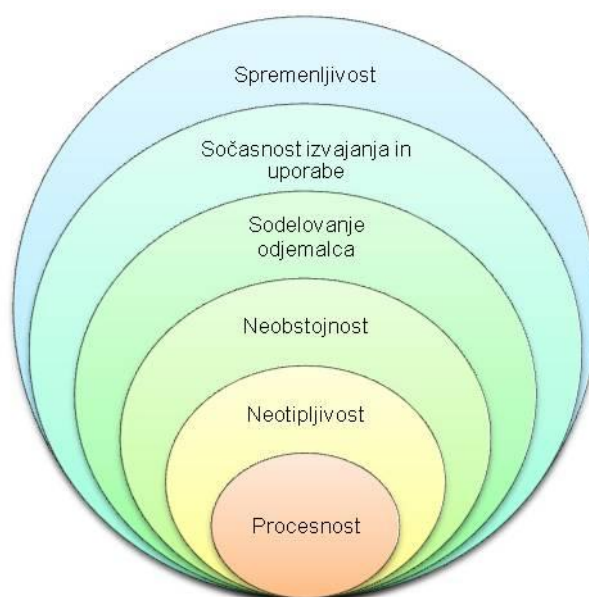
Med finančnimi storitvami najdemo enostavne, katerih potek procesa je preprost in krajši – npr. dvig gotovine z računa, menjava valut. Po drugi strani pa kompleksne oziroma sestavljene storitve zahtevajo več poslovnih dogodkov v nekem časovnem obdobju, ki se lahko odvijajo tudi v različnih organizacijskih enotah – npr. najem hipotekarnega kredita. Obstajajo pa tudi storitve, ki so sestavljene iz obveznih postopkov in dela izbirnih postopkov. Obvezni postopki morajo biti opravljeni v vsakem primeru, izbirni pa so namenjeni prilagajanju posameznim strankam. Tako lastnik osebnega računa sam izbira možnost uporabe e-bančništva (Križaj, 1999, 19).

#### b) Neotipljivost

Bančna storitev je, kot je za vse storitve značilno, v nematerialni obliki. Odsotnost fizičnih dokazov otežuje proces odločanja uporabnika bančnih storitev ter povečuje njegovo negotovost. Bančne storitve so po vsebini zelo abstraktne, kar otežuje njihovo razumevanje.

Zaznavanje procesov, preden se zgodijo, je možno zgolj na osnovi simboličnih predstav, slik, izkušenj z enakimi ali sorodnimi procesi v preteklosti, na osnovi priporočil znancev. Zato je komunikacija pred nakupom storitve s potencialno stranko zelo pomembna (Snoj, 1998, 38). Uporabniki in potenciali uporabniki morajo dobro razumeti koristi, proces in svojo vlogo v procesu bančne storitve. Banke se tega zavedajo in vlagajo velika sredstva v izobraževanje prodajnega osebja.

V izvajanju postajajo storitve bolj otipljive. Če stranka mora sodelovati, je lahko vpletenih več čutil (na primer: pri masaži, pri ogledu gledališke predstave, pri obiskovanju jezikovnega tečaja ...). Storitev postaja bolj snovna tudi, če jo spremljajo fizični izdelki (na primer jed v restavraciji, pričeska, popravljen gospodinjski aparat).



Slika 2: Lastnosti storitev  
Vir: Prirejeno po Snoj, 1998, 36

a) Neobstojnost

Storitve ne moremo shranjevati. Njihova minljivost predstavlja problem, kadar povpraševanje po storitvah niha. Nezasedenih hotelskih sob ali neprodanih vstopnic za koncert ne moremo skladiščiti in prodati kasneje. Ker so storitve neobstoje, jih nezadovoljni uporabniki tudi ne morejo vrniti.

Večine storitev ni možno izvesti na enem mestu in jih prenesti drugam. Storitve lahko distribuiramo na druge lokacije preko posrednikov. Tehnološki napredek pa vseeno omogoča prenos nekaterih storitev iz kraja izvajanja v kraj uporabe. Preko internetnega omrežja lahko veliko storitvenih organizacij distribuira svoje storitve, predvsem tiste, ki so usmerjene v neotipljive aktivnosti, povezane z ljudmi (izobraževanje, zabava, svetovanje ...) ali z njihovim premoženjem.



*Navedite in utemeljite vrste storitev, ki jih izvajalci danes uspešno »transportirajo« do uporabnikov preko internetnega omrežja. Ali so med njimi tudi bančne?*

b) Sodelovanje uporabnika storitev

Posel med banko in uporabnikom bančnih storitev je redkokdaj končan z eno samo transakcijo, večinoma poteka kot serija rednih dvosmernih transakcij. Za bančne storitve velja, da se odnos med banko in uporabnikom ne prekine z nakupom storitve, temveč se takrat največkrat šele začne razvijati (Mayer, 1997, 23).

Nekateri deli procesa bančne storitve so za uporabnika nevidni, pri drugih pa je potrebno njegovo sodelovanje. V preteklosti so imele banke v glavnem neposredne stike s svojimi uporabniki. Zaradi konkurence, ki sili banko v zniževanje stroškov in v višanje produktivnosti, uvajajo banke vse več samopostrežnih oblik izvajanja storitev (npr. bančni avtomati, elektronsko bančništvo, avtomatski trajniki).

Prehod z osebnega izvajanja storitev (imenovana high touch) na samopostrežno izvajanje storitev (imenovano high tech) je za večino uporabnikov ugodno, določene ciljne skupine pa lahko vznemiri in zmede. Zato banka še vedno vsem uporabnikom omogoča osebno opravljanje storitev v svojih poslovalnicah.

Aktivno vključevanje uporabnikov v izvajanje storitev otežuje uspešnost managementa storitev. Različni uporabniki različno dobro poznajo storitve, imajo različno kulturo obnašanja, so različno izkušeni in različno spretni. Tako na primer uporabnik pri bančnem okencu kljub navodilom napačno izpolni obrazec ter s tem upočasni in oteži tok bančne transakcije.

c) Sočasnost izvajanja in uporabe

Večina storitev se ustvari in porabi istočasno. Sočasnost je posledica ostalih značilnosti storitve – procesnosti, nesnovnosti, neobstojnosti. Zato je pogosto zahtevana tudi hkratna prisotnost izvajalca in uporabnika.

Izvajalci storitev hkrati opravljajo tudi trženjsko funkcijo. Ljudje odgovorni za izvajanje storitev, morajo spoznati značilnosti vpletenosti trženja v odločitve pri izvajanju storitev. Velja tudi obratno. Ljudje, ki odločajo v zvezi s trženjem storitev, morajo razumeti značilnosti vpletenosti izvajanja storitev v trženjsko odločanje (Snoj, 1998, 42).

#### d) Spremenljivost

Uporabniki, ki so imeli z banko pozitivno izkušnjo enkrat, se vračajo v pričakovanju, da bodo zanje zmeraj poskrbeli enako dobro. Uporabniki pričakujejo kakovost v treh pogledih: ob vsakem obisku, v poslovalnicah na različnih lokacijah in od vsakega zaposlenega v banki.

Kakovost storitev se hitro spreminja. Odvisno je od tega, kje, kdaj in kdo jih izvaja. Banke lahko nadzirajo kakovost storitev tako, da veliko vlagajo v izbor dobrih kadrov in v njihovo usposabljanje, poenotijo potek ter sistematično spremljajo zadovoljstvo uporabnikov.

Kakovost celotnega procesa finančnih storitev se izraža z doslednostjo, natančnostjo in točnostjo postopkov. »Trdi del« kakovosti, ki ga sestavljajo organizacijski, informacijski in nadzorni sistemi z izpolnjevanjem nemotenega izvajanja finančnih storitev, mora biti zagotovljen v nevidnem »tehničnem jedru« banke, ki opravlja storitve. Vse druge dejavnike kakovosti uporabnik začuti v neposrednih ali posrednih stikih z osebjem banke v različnih fazah storitvenega procesa. V ospredju so občutenja subjektivne kakovosti storitev, ki pa mora presegati osebna pričakovanja uporabnika (Končina, 1996, 33).

Mayer (1997, 23) opozarja na dve dimenziji finančnih storitev. Zaradi temeljnih značilnosti storitev zaposleni v banki prodaja dve njeni temeljni razsežnosti:

- stvarno razsežnost storitve – z njo je zadovoljena osnovna uporabnikova potreba po tej storitvi. To je storitev sama, npr. kredit, depozit. Le-ta je narejena pred prodajo (postavljeni so finančni pogoji itd.) in jo imenujemo tudi jedro storitve, ki se med bankami veliko ne razlikuje.
- nestvarna razsežnost storitve – predstavlja uporabnikove potrebe, ki niso odvisne od storitve same. Ta razsežnost je največkrat odločilna za zadovoljstvo bančnega uporabnika. Med nestvarne razsežnosti uvrščamo:
  - ☞ odnos med zaposlenimi v banki in uporabniki bančnih storitev;
  - ☞ razpoložljivost storitve v času in kraju (razvejana poslovna mreža, sodobne bančne poti, bližina banke, delovni čas, možnost parkiranja v bližini);
  - ☞ okolje in ozračje (urejenost poslovalnice);
  - ☞ informiranje in svetovanje (informacijska gradiva, pomoč uporabniku, usposobljenost zaposlenega);
  - ☞ usklajevanje nihanja v povpraševanju (čakalna vrsta v poslovalnici);
  - ☞ dodatne izbirne storitve (pestrost ponudbe);
  - ☞ financiranje po meri (segmentiranje).

Značilnost bančnih storitev je visoka stopnja tveganja in negotovosti. Bančniki si zato prizadevajo za izgradnjo zaupanja pri uporabnikih. Bančnik je zaupnik, katerega premoženje pripada varčevalcem. Od bančnika se pričakuje, da bo zmanjševal tveganje in povečeval vrednost zaupanega mu premoženja. Od bank se pričakuje, da bodo poslovale, ne glede na krizna gibanja v gospodarstvu.

## 1.2 STORITVENA ZNAMKA

Navedite pet blagovnih znamk, ki vam pridejo najprej na misel.  
Koliko med njimi je povezanih z izdelki in koliko jih predstavlja storitve?



Blagovne znamke povečini povezujemo s fizičnimi izdelki, čeprav jih najdemo veliko tudi na področju storitev (trgovina, distributerji), virtualnih izdelkov, oseb ali celo idej.

Pomen blagovne znamke je v storitvenem sektorju še celo večji, saj pomaga premagovati težave, ki nastajajo zaradi neotipljivosti storitve. Z uveljavljeno storitveno znamko si podjetje zagotovi dokaz kakovosti in utrjuje zaupanje pri strankah. Potrošniki pogosto kupujejo storitve pri poznanih podjetjih, saj se počutijo varneje, ker predvidevajo, da so zaradi uveljavljenega imena storitve kakovostnejše, bolj zanesljive ...



1. Institucija Eurobrand ([www.eurobrand.cc](http://www.eurobrand.cc)) opravlja raziskavo o evropskih blagovnih znamkah. Vključuje 3000 podjetij iz 24 držav, ki delujejo v 16 panogah. Poiščite aktualne rezultate. Na katerem mestu najdete prvo slovensko znamko?

2. Trusted Brand je raziskava, ki jo izvaja Reader's Digest, za Slovenijo v sodelovanju z Mladinsko knjigo. Poiščite aktualne rezultate. Koliko je med zaupanja vrednimi znamkami v Sloveniji storitvenih in koliko med njimi znamk finančnih institucij?

Blagovna znamka je skupek vseh stališč, zaznav, občutkov, povezav, ki jih budi pri posamezniku ali skupini. Predstavlja odnos podjetja s potrošnikom. Za podjetje je pomembno potrošnikovo pozicioniranje blagovne znamke – umeščanje med druge konkurenčne znamke.

Na trgu se potrošnik namreč sooča z več blagovnimi znamkami za istovrstne storitve. Podjetje mora poskrbeti, da bo potrošnik zaznal pomembno razliko – pravimo, da se mora znamka diferencirati – pomembno razlikovati. Banka si mora izbrati značilnost, ki je pomembna za uporabnike in biti drugačna, kot je pri njenih konkurentih. Banka mora biti zmožna izvajati storitve na obljubljeni ravni kakovosti (Snoj, 1998, 173).

Finančne institucije so spoznale, da je odnos tisti pravi ključ do razlikovanja med konkurenco. Gre za odnos med potrošnikom in zaposlenimi, ki stojijo za storitveno znamko.

Banke pogosto svoj donos opisujejo tudi s pomočjo oglasnega slogana. Ugled blagovne znamke se res gradi preko trženjskega komuniciranja, še pomembnejšo vlogo pa ima neposredni stik s storitvijo in zaposlenimi podjetja. Vsi zaposleni v podjetju morajo natančno vedeti, katero je tisto pomembno sporočilo njihove blagovne znamke. Če neka banka zagotavlja, da je banka z nasmehom, se morajo te obljube zavedati in jo izpolnjevati prav vsi zaposleni, ki storitve opravljajo.



Kakšen slogan uporablja vaša banka?  
Ga je pri vas upravičila? Utemeljite.

### 1.3 VPLIV INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN SODOBNE TRŽNE POTI

Razvoj in uporaba informacijske tehnologije v banki vpliva na:

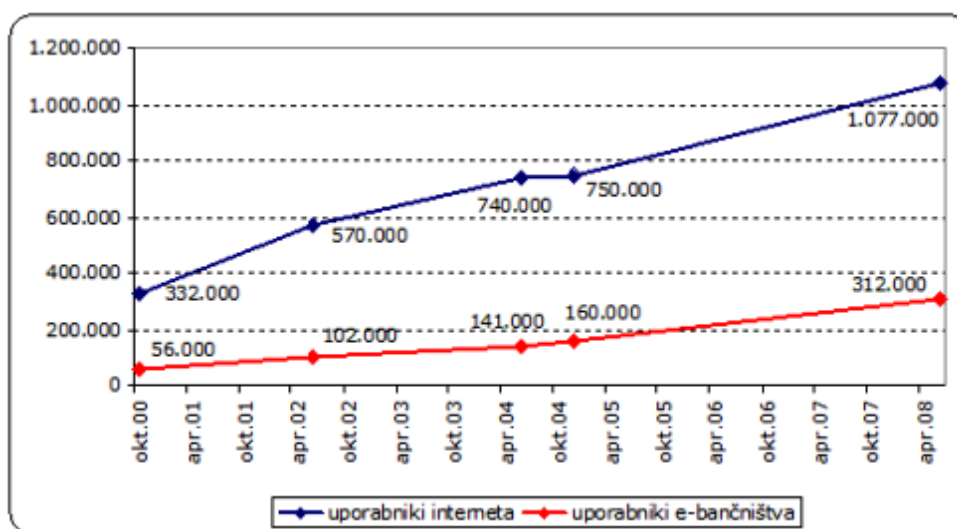
- zmanjševanje stroškov poslovanja (stroški zbiranja, shranjevanja, obdelave in prenosa informacij, stroški zaposlenih),
- spremembo distribucijskih poti, po katerih so strankam dostopne bančne storitve in produkti.

Razvoj informacijske tehnologije je uvedel izraz elektronsko bančništvo (v nadaljevanju e-bančništvo). V najširšem smislu ga razumemo kot elektronsko poslovanje v bankah in zajema vse storitve, ki se opravljajo po elektronski poti: preko bančnih avtomatov, informacijskih terminalov, plačilnih kartic, telefonskega bančništva, mobilnega bančništva in internetnega bančništva.

Tradicionalni način poslovanja pri bančnem okencu tako danes izgublja svoj prvotni pomen. E-bančništvo ne potrebuje več osebnega stika z bančnim uslužbencem, zato vrste pred bančnimi okenci izginjajo, bančni uslužbenci pa imajo več časa posvetiti se svojim strankam in jim ponuditi celovite storitve. V prihodnje bo poslovanje z osebnim stikom z bančnim uslužbencem na voljo le, ko bo bančna storitev izrecno zahtevala neposredno komunikacijo.

E-bančništvo je v državah članicah EU v letu 2008 v povprečju uporabljalo 27 % prebivalstva. Ob sedanjem trendu rasti lahko do leta 2020 v evropskem povprečju pričakujemo današnjo raven skandinavskih držav, kar pomeni med 60 in 70 % uporabnikov e-bančništva v skupini prebivalstva starega od 16–75 let. Delež uporabnikov e-bančništva v evropskih državah variira med 1 % in 75 %, Slovenija pa sodi med države z manj razvitim spletnim bančništvom (Eurostat, 21.1.2009).

Slovenija s trenutnimi trendi ne zmanjšuje razkoraka za razvitejšimi evropskimi državami. Ob sedanjem trendu rasti v Sloveniji lahko povprečno evropsko raven dosežemo šele leta 2035. Banke bodo morale v prihodnjih letih oblikovati ponudbo, ki bo zadržala obstoječe uporabnike ter privabila nove (RIS, E-bančništvo, 2009).



Slika 3: Uporaba e-bančništva v Sloveniji

Vir: RIS, E-bančništvo, 2009

Trendi na področju spletnih storitev, ki bodo v prihodnje pomembno vplivali na e-bančništvo, so:

- prilagajanje spletnih strani željam uporabnikov,
- poudarek na varnem poslovanju in
- uporaba socialnih medijev oziroma trženje s pomočjo »dobrega glasu« (objave uporabnikov storitve v on-line skupnostih, forumih).

Izberite dve slovenski banki, ki ponujata e-bančništvo. Primerjajte opis storitve na spletnih straneh obeh bank. Ocenite razumljivost opisa storitve. Katere informacije so najbolj izpostavljene: prednosti, varnost ...



## 1.4 POMEN KULTURE PODJETJA IN NOTRANJEGA TRŽENJA

*Edini način za širjenje baze zvestih potrošnikov je razvijanje predanih odnosov s tistimi ljudmi v podjetju, s katerimi prihajajo potrošniki v stik.*

*(Frederick F. Reichheld)*

Kljub razvoju tehnologije in novim bančnim produktom banke težko ohranjajo konkurenčno prednost. Ugotovile so, da moraš biti na dolgi rok drugačen, tako da te drugi težje posnemajo. Drugačnost in težko posnemljivost lahko dosežemo le z zaposlenimi, njihovim odnosom do strank in kakovostnim opravljanjem storitev. Stranke zaradi neotipljivosti storitev kakovost ocenjujejo povečini prav z odnosom zaposlenih.

Splošno pravilo je, da vedenje tistih v podjetju, ki imajo stik s potrošniki, odločilno vpliva na to, kako bodo potrošniki vrednotili izkušnje s podjetjem. Zadovoljstvo bančnih delavcev pomembno vpliva na kakovost storitev. Dobri odnosi med vodstvom in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi zagotavljajo večjo uspešnost. Toda prav vsaki zaposleni na svoj način trži svoje podjetje. Notranje komunikacije so svojevrsten test, kako uspešne bodo komunikacije z okoljem, z zunanjimi javnostmi. Dve tretjini vtisa o organizacijah se ustvarja na osnovi tega, kar o njej menijo njeni lastni zaposleni (Gruban, 1994).

Odnos podjetja in doseganje zadovoljstva zaposlenih imenujemo notranje trženje. Uspešno notranje trženje pa je pogoj za uspešno zunanje trženje. Z aktivnostmi notranjega trženja vodstvo dosega zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.



Slika 4: Prepletanje notranjega in zunanjega trženja

Vir: Prirejeno po Musek, 2011

Zavzetost zaposlenih je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva ter pripadnosti. Sega preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (koliko si želim biti tukaj) do zavezanosti (koliko si želim in koliko dejansko storim za izboljšanje delovnih rezultatov) (Gruban, 2005).

Kultura organizacije je skupek njenih dosežkov, ki se kaže v načinih njenega delovanja in prilagajanja okolju (Snoj, 1998, 149). Zajema akumulirano znanje, vrednote, prepričanja, cilje, pričakovanja, ideje, norme in navade zaposlenih v organizaciji. Organizacijska kultura se razvija ne glede na to, ali je njen razvoj zavestno voden, ali ni. Za organizacije s pozitivno kulturo je značilno, da se večina zaposlenih intenzivno identificira z malim številom ključnih pravil.

Organizacijska kultura je pomembna za trženje storitev, saj se stranke z njo srečujejo v vsakem kontaktu z zaposlenimi. Kultura je v podjetju pomembna zato, ker ima številne naloge, ki pripomorejo k enotnosti v podjetju, k uspešnemu doseganju ciljev in utrjevanju ugleda blagovne/storitvene znamke podjetja.

Na naslednjih spletnih straneh si oglejte in rešite test pripadnosti:

- v vlogi kupca [http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/acid\\_test\\_customer.html](http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/acid_test_customer.html),

- v vlogi zaposlenega [http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/acid\\_test\\_employee.html](http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/acid_test_employee.html).



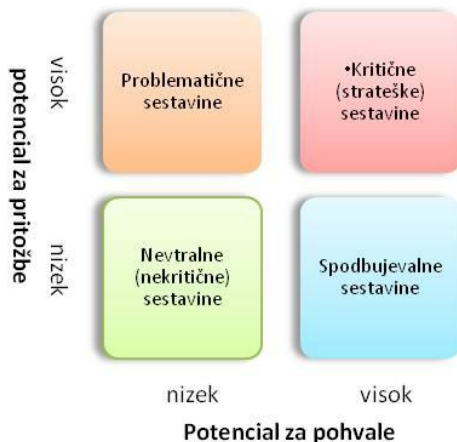
## 1.5 KAKOVOST FINANČNIH STORITEV

Na kakovost storitev lahko pogledamo iz dveh vidikov: objektivnega (racionalnega, mehanističnega) in subjektivnega (zaznavnega, humanističnega) (Snoj, 1988, 160). Objektivno kakovost lahko natančno merimo in je običajno povezana z dosego vnaprej predpisanega standarda. Subjektivna ocena pa je porabnikova ocena, njegova reakcija na dogajanje, stvari, stik z ljudmi ter se razlikuje od posameznika do posameznika, saj je povezana z notranjimi zaznavami. Prav zaradi lastnosti storitev, ki so neotipljive, se porabniki pri storitvah bolj zanašajo na izkustveno, torej subjektivno kakovost.

Raziskava nacionalnih institucij za področje restavracij in hotelov v ZDA je pokazala, da lahko podjetje sestavine svojih storitev, glede na frekvenco ponavljanja v pritožbah in pohvalah, razvrsti v štiri skupine kot jih kaže slika 5: *problematične sestavine*, *kritične sestavine*, *spodbujevalne sestavine* ter *nevtralne sestavine* (Snoj, 1998, 164).

- *Problematične sestavine*, ki jih imenujemo tudi higieniki, so pričakovane sestavine in predstavljajo temelj zadovoljstva. Nižja raven kakovosti higienikov pa bistveno vpliva na znižanje ravni zadovoljstva s storitvijo v celoti. So nujen, ne pa zadosten pogoj za zadovoljstvo. Mednje sodi npr. možnost parkiranja, naročanja ob uri.
- Na *kritične sestavine* storitve so porabniki zelo občutljivi in predstavljajo osrednjo korist storitve. Gre za sestavine, ki morajo biti bistveno boljše, kot so pri konkurentu, in nenehno preverjane. Natančno moramo poznati minimalno še sprejemljivo raven teh sestavin pri porabnikih. V restavraciji sodi v to skupino raven postrežbe, odnos zaposlenih.

- *Spodbujevalne sestavine* hitro pritegnejo pozornost porabnikov in predstavljajo priložnost za konkurenčno razlikovanje.
- *Neutralne sestavine* bistveno ne vplivajo na zadovoljstvo porabnikov.

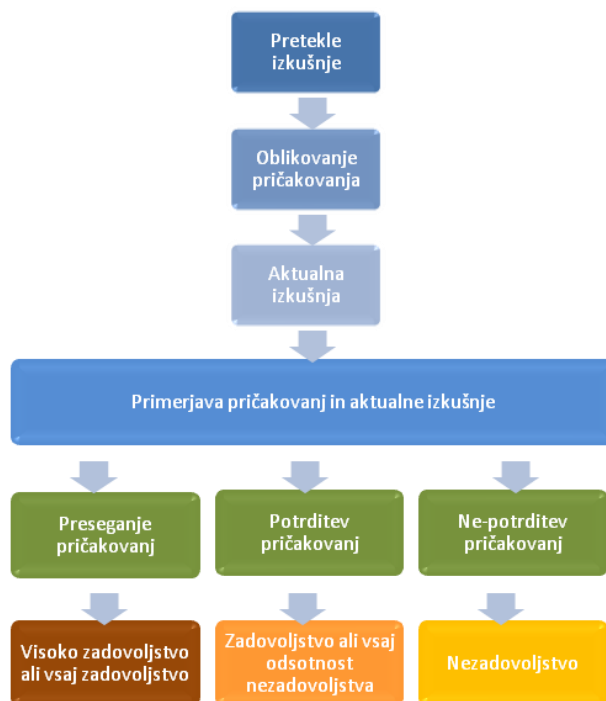


Slika 5: Sestavine storitev glede na potencial za pohvale in pritožbe

Vir: Prirejeno po Snoj 1998, 164

Ker pa se zahteve porabnikov nenehno spreminjajo, se spreminja tudi razporeditev sestavin storitve v posamezne kategorije. Kar je nekoč bila spodbujevalna sestavina, je danes lahko pričakovana sestavina storitve.

Kakovost storitev je razlika med pričakovano in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zazna porabnik (Potočnik, 2004, 92). Doseganje in celo preseganje pričakovanj strank je torej cilj finančnih institucij, ki želijo biti uspešne na trgu. Pričakovanja uporabnikov se oblikujejo na osnovi preteklih izkušenj, ustnega izročila in oglaševanja. Slika 6 prikazuje oblikovanje zadovoljstva ali nezadovoljstva pri porabnikih.



Slika 6: Zadovoljstvo strank

Vir: Musek, 2011

Pri opredelitvi pojma kakovosti ne moremo podati absolutne in dokončne definicije, saj se spreminja, opredeljujejo ga stranke in ne toliko tehnične norme. Kakovost določene storitve je lahko za različne stranke različno pomembna. Vsaka stranka ima svoja merila vrednosti in izbira storitve po lastni zaznavi.

Na osnovi obsežnih raziskav so avtorji izpeljali pet ključnih razsežnosti kakovosti storitev, ki jih je mogoče uporabiti tudi na bančnem področju:

- \* **zanesljivost** – sposobnost dogovorjeno storitev opraviti natančno in zanesljivo;
- \* **fizični dokazi** – videz opreme, prostorov in osebja, dokumentov, pogodb, kartic;
- \* **odzivnost** – pripravljenost osebja na hitro in učinkovito izvajanje storitev;
- \* **jamstvo** – strokovna usposobljenost osebja in vzpostavitev zaupanja;
- \* **empatičnost** – sposobnost osebja, da se vživi v čustva in potrebe strank (Zorko Mencin, 2004).

Skrb za kakovost v bankah mora biti neprekinjen proces.

## 1.6 POVZETEK

Storitve se zaradi svoje procesnosti in nesnovnosti ter ostalih lastnosti, ki iz teh dveh izhajajo, tako močno razlikujejo od izdelkov, da zahtevajo drugačen tržni pristop, ki ni potreben le zaradi lastnosti storitev, temveč tudi zaradi drugačnega nakupnega vedenja porabnika storitev.

Porabnik je izpostavljen velikemu tveganju in negotovosti. Velikokrat si pri odločitvi pomaga z izbiro uveljavljene storitvene znamke, ali pa se upira na zaupanje, ki ga uspe vzpostaviti tržnik oziroma izvajalec storitev. Izvajalci storitev so za uspeh podjetja bistvenega pomena. Njihova usposobljenost in zadovoljstvo pri delu sta pogoj za kakovostno izvajanje storitev ter vzpostavljanje zaupanja vrednih dolgoročnih odnosov s strankami.

Sodobna tehnologija spreminja tudi tržne poti za storitve, za katere je značilna odsotnost neposrednega stika z izvajalci storitev. Uporabniki storitve povečini ocenjujejo subjektivno, na osnovi osebnih izkušenj. Izvajalci storitev morajo biti na ta vidik kakovost še posebej pozorni. Hkrati pa se morajo zavedati, da ima vsaka stranka svoja merila, ki pa se lahko skozi čas spreminjajo. Prav tako morajo dobro poznati svojo storitev in neprestano preverjati, katere sestavine storitve so tiste, ki so za stranko bistvene.

Ker storitev ne morejo otipati, si stranke ustvarijo pričakovanja o končnem izidu. Odločilna je vrzel med pričakovanji in oceno prejete storitve. Pričakovanja si stranka ustvari na osnovi prejšnjih izkušenj in na osnovi obljub storitvene organizacije, ki jih ustvarja npr. z oglaševanjem.





## 1.7 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE

1. Katera od lastnosti storitev predstavlja večji problem pri trženju bančnih storitev?
2. Banke ob krovni storitveni znamki včasih uvajajo tudi posamične storitvene znamke (npr. Klik, Enka, ...). Utemeljite razloge.
3. V banki čakate v vrsti. Med čakanjem ste priča pridušenemu prerekanju med dvema uslužbencema. Na kaj boste kot stranka najprej pomislili?
4. Če ste zaposleni, poskušajte sestaviti tabelo z dvema stolpcema. V enega zapišite dejavnike, ki vas delajo zadovoljne, v drugega pa tiste, zaradi katerih ste na delovnem mest nezadovoljni. Menite, da vaši nadrejeni vedo, kaj vas dela zadovoljne in kaj nezadovoljne pri delu?
5. Kako bi prepoznali, da je stranka negotova in da si še niste pridobili njenega zaupanja? Kako ravnate vi, kot ste negotovi? Kaj bi vas takrat najbolj pomirilo in vam vlilo občutek zaupanja?
6. Skupina turistov se vrne z organiziranega potovanja z eno od agencij. V čakalnici na letališču ste priča njihovim komentarjem: "Super je bilo! Lahko bi bilo bolje! Dolgčas! Take zabave ne pomnim! Tudi kaj slabšega sem že doživel!" Zakaj so komentarji tako različni?
7. Kako lahko storitvena organizacija doseže, da bo presegala pričakovanja svojih strank?
8. Dejstvo je, da sodobne tržne poti omogočajo odsotnost neposrednega stika z izvajalci storitev. Utemeljite, v kateri fazi storitve, o čem in čemu je potrebno veliko komunicirati s stranko za uspešno uporabo sodobnih tržnih poti.
9. Kje vidite glavne razloge, da Slovenija v uporabi e-bančništva zaostaja za evropskim povprečjem?
10. Kako bi utemeljili dejstvo in nujnost, da so stavbe ter prostori finančnih institucij bogato opremljeni?



### Literatura za tiste, ki bi radi vedeli več:

- Beckwith, H. *Prodaja nevidnega*. Ljubljana: Lisac & Lisac, 2003.
- Potočnik, V. *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba, 2004.
- Serijska publikacija *Bančni vestnik*.
- Snoj, B. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management, 1998.

## 2 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

*Svoje stranke ne morete klicati preveč pogosto,  
nikoli ji ne morete biti preveč hvaležni ali biti preveč prijazni z njo,  
nikoli je ne morete preveč ceniti.*

*(Herry Beckwith, avtor knjige Prodaja nevidnega)*

Naslednji primer iz prakse je namenjen našemu uvodnemu razmišljanju:

*Stranka hoče zaključiti nek posel, pa je sodelavec, s katerim se je do sedaj pogovarjala, odsoten. Kaj se lahko zgodi v nadaljevanju?*

*a) Nimamo mehanizma, da bi ugotovili, kdo je stranka in kaj sta se s sodelavcem nazadnje dogovorila. Stranko začnemo na dolgo izpraševati, mogoče predlagamo kot najboljšo povsem drugačno rešitev, kot jo je predlagal naš sodelavec stranki dan poprej ...*

*Rezultat: Stranka je zmedena, nezadovoljna, porabila je že preveč časa in še zmeraj ni rešila svojega problema.*

*b) V organizaciji obstaja sistem, v katerem poiščemo podatke o stranki in o podrobnostih zadnjih dogovorov ter v najkrajšem možnem času zaključimo posel.*

*Rezultat: Stranka je zadovoljna in prepričana, da je za nas pomembna ter da svoje delo opravljamo kakovostno.*

V poglavju, ki sledi, bomo razmišljali in iskali odgovore na naslednja vprašanja:

- Zakaj je pomemben dolgoročni odnos s stranko ter kako ga izgraditi?
- Kako spoznati stranke in jim prilagoditi ponudbo?
- Kako nam pri izgradnji dolgoročnih odnosov in individualnem trženju pomaga tehnologija?
- Zakaj moramo vedeti, kakšen je življenjski cikel naših strank ter kakšna je vrednost posameznih strank?
- Kakšne so značilnosti storitve, imenovane osebno bančništvo?
- Kako pri individualnem pristopu k strankam zagotovimo varnost osebnih podatkov in upoštevamo poslovno etiko?

Prejšnje poglavje smo zaključili z razmišljanjem o kakovosti storitev in o zadovoljstvu strank. Zadovoljstvo strank je namreč glavni spodbujevalec zvestobe, še zdaleč pa ne edini. Zadovoljni kupec ni nujno zvest ter nezadovoljni kupec ni nujno nezvest. Zavedati se moramo, da je zadovoljstvo kupca nestabilno stanje, ki nenehno niha, podjetje pa ga mora stalno spremljati.

Zvestobo bančne stranke lahko opredelimo s časom, kako dolgo je komitent pri banki, koliko storitev opravlja pri eni banki in kako pogosto opravlja storitve pri eni banki.

Zvestobo storitvam je nekoliko težje definirati kot zvestobo uporabnikov izdelkov. Razlog je v značilnosti storitev, ki smo jih spoznali v prejšnjem poglavju. Zaradi neotipljivosti storitve je pomembno zgraditi zaupanje pri komitentih. Zaupanje gradimo z zanesljivostjo storitve.

Neločljivost ponudnika in porabnika (njuno sodelovanje) med izvedbo storitve dodaja zvestobi tudi čustveni element. Tako lahko zaključimo, da je zvestoba bančnih komitentov v veliki meri odvisna od odnosov med banko in komitenti.



Med svojimi nakupnimi navadami poskušajte poiskati izdelke in storitve (blagovne in storitvene znamke), za katere bi lahko rekli, da ste njihov zvesti kupec. Kje so razlogi za vašo zvestobo?

Če razumemo, zakaj naše stranke ostajajo zveste, lažje gradimo dolgoročno partnerstvo in preprečimo uhajanje h konkurenci. Slika 7 prikazuje razloge, zakaj stranke ohranjajo obstoječe ponudnike. Prav ti razlogi predstavljajo ovire za zamenjavo ponudnika. Poznavanje ovir za zamenjavo pomaga bankam zadržati stranke, ki se srečujejo z dilemo o menjavi.



Slika 7: Razlogi, zakaj stranke ostajajo zveste

Vir: Prirejeno po Colgate, 2003

Banke s svojo politiko stroškov zamenjave (nadomestilo za zaprtje) in politiko prodaje vezanih produktov (pridobitev posojil je vezana na odprtje tekočega računa) lahko strankam otežujejo zamenjavo ponudnika. Vendar taka politika na dolgi rok ni najboljša izbira.

## 2.1 PREHOD OD MNOŽIČNEGA K POSAMIČNEMU TRŽENJU V BANČNIŠTVU

Podjetja so v boju za posameznega kupca in njegovo zvestobo spremenila množični pristop trženja v trženje, ki temelji na odnosih. Zveste stranke banki pomenijo dolgoročno konkurenčno prednost ter predstavljajo najcenejši in najučinkovitejši vir pozitivnega tržnega komuniciranja.

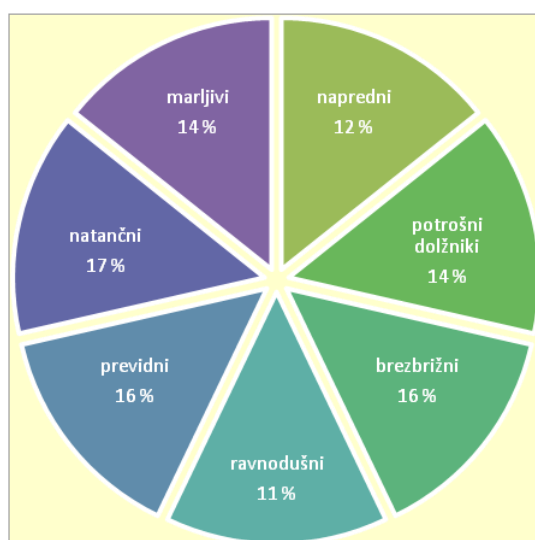
Prehod iz množičnega trženja k individualnemu poteka po naslednjih načelih:

- od povprečnega kupca k posameznemu kupcu,
- od anonimnosti kupca k poznanemu profilu kupca,
- od standardnih izdelkov oziroma storitev k prilagojeni ponudbi,
- od množičnega oglaševanja k posamičnemu oglaševanju,
- od množičnega pospeševanja prodaje k posamični spodbudi,
- od enosmernih sporočil k dvosmernim sporočilom,
- od vseh kupcev k donosnim kupcem in
- od pritegnitve kupcev k zadržanju kupcev (Kotler, 2004, 52–53).

## 2.2 SEGMENTIRANJE STRANK

K boljšemu poznavanju potrošnikov prispeva segmentiran pristop k trgu, zaradi česar se banka lahko bolje prilagodi potrebam in željam posameznih segmentov strank. Banka mora svoje trženje usmeriti na najdonosnejše tržne segmente.

Potrošnik je dinamičen subjekt, ki kroži kot atom po zelo različnih segmentacijskih krožnicah. Pri tem ni bistveno opredeljevanje konkretnih članov segmenta, ampak predvsem njihove lastnosti in značilnosti situacij, v katerih so te lastnosti odločilne. Smisel segmentiranja danes ni v razdeljenosti trga, ampak v odkrivanju tistih potrošnikov, ki jih bo pritegnil določen trženjski splet (prilagojena ponudba, izbrane tržne poti, način komuniciranja, cenovna politika ...) (Damjan in Možina, 1995, 155).



Slika 8: Primer segmentiranja bančnih strank (osnova osebnostne lastnosti)

Vir: Prirejeno po Bančni monitor, 2001

Na sliki 8 si lahko ogledamo primer segmentiranja bančnih strank glede na njihove osebnostne oziroma vedenjske lastnosti, ki po mnenju bančnikov vplivajo na vedenje pri uporabi bančnih storitev.

Za določitev kako in koliko segmentirati so potrebni dobro izbrani kriteriji. Segment mora biti:

- a) prepoznaven (lahko določimo, kdo sodi vanj),
- b) merljiv (koliko potrošnikov lahko uvrstimo v določen segment),
- c) dostopen (preko medijev, geografsko zaradi oskrbe),
- d) dovolj velik (dodatni stroški segmenta ne smejo presežati dohodka, ki ga prinaša),
- e) odziven na določen trženjski splet (poznamo razloge, zaradi katerih se bo bolje odzival na prilagojen trženjski splet) (Potočnik, 2000, 82).



*Preberite spodnje sporočilo ene od bank in definirajte segment porabnikov, ki bodo uporabili predstavljeno možnost.*

Oblikujte si vse SKB bančne kartice s fotografijo po svoji želji. Zakaj bi imeli bančno kartico, kot vsi drugi? Naj bo vaša SKB bančna kartica res nekaj posebnega. Drugačna in opazna bo s fotografijo, ki ste jo izbrali vi. Preprosto, zabavno in kar prek spleta! V nekaj korakih lahko oblikujete katero koli kartico (BA Maestro, Master Card ali VISA), ki jo že uporabljate ali si naročite novo. **Poskusite in poigrajte se!** (vir: [www.skb.si](http://www.skb.si))

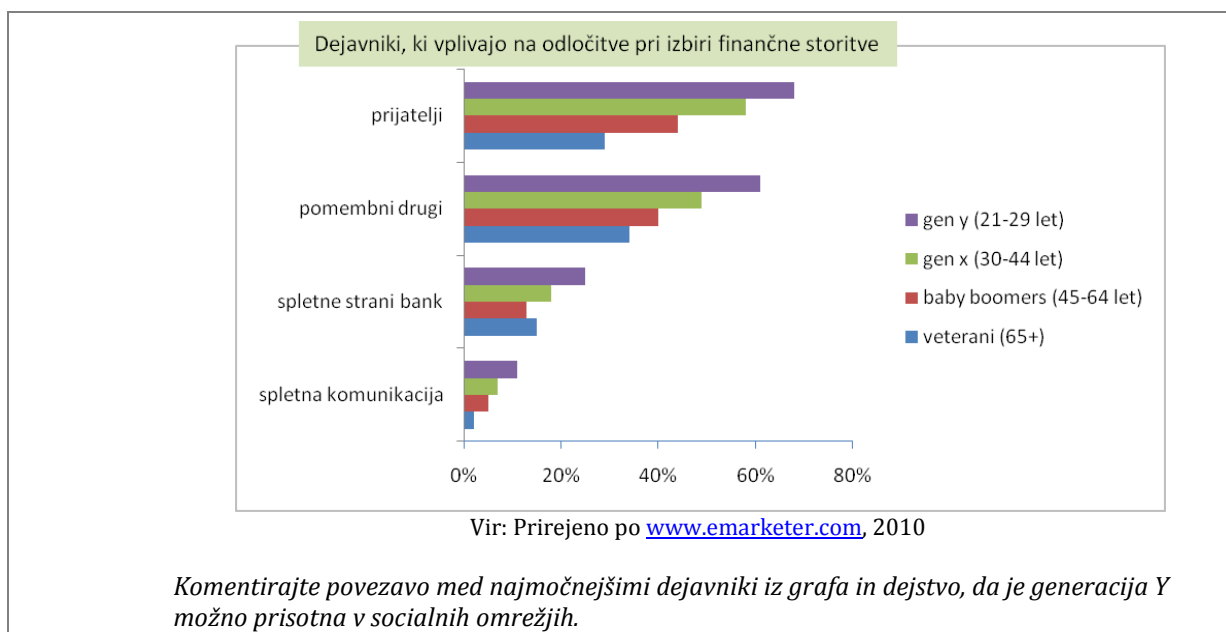
Banka ločeno obravnava dve večji skupini strank: posameznike (fizične osebe) in podjetja (pravne osebe). Pravne osebe predstavljajo večinski delež komitentov banke. Med njimi banka loči samostojne podjetnike, mala, srednja in velika podjetja. Velika podjetja oziroma organizacije imenuje tudi ključne stranke. Banke imajo običajno fizično ločene oddelke za obravnavo posameznikov in pravnih oseb. Zaposleni pa imajo specializirana znanja za delo z določeno skupino strank in dobro obvladujejo njim namenjene bančne produkte.

Osebnostne lastnosti, življenjski stil, socialno – ekonomski status, starost in življenjski cikel stranke so najpogostejše osnove za segmentiranje bančnih strank, posameznikov.



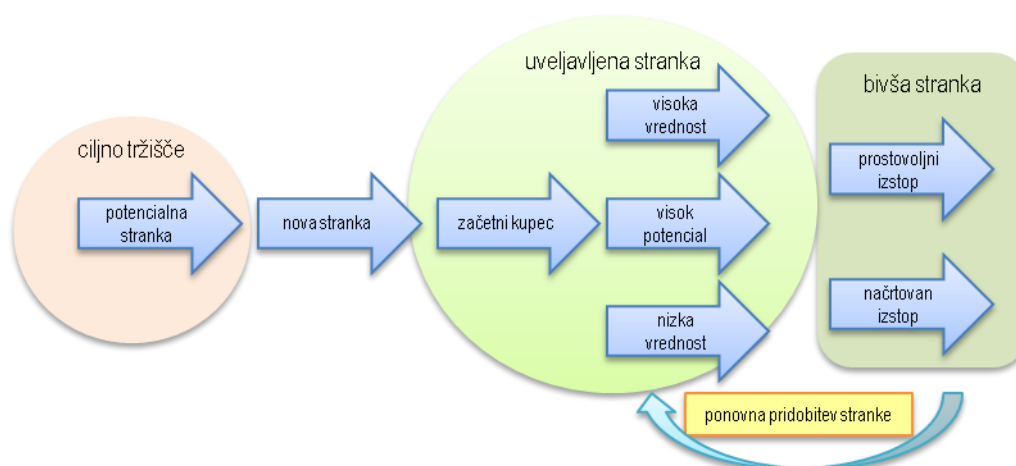
**Primer: Segmentiranje bančnih strank glede na starost oziroma generacijske razlike.**

Za banke je zelo zanimiva generacija Y, kot označujemo osebe rojene po letu 1979 in trenutno predstavlja največjo skupino prebivalstva v Sloveniji. Generacija Y je odraščala ob računalnikih, internetu, mobitelu in MTV-ju. Že od otroštva je izpostavljena oglaševanju in razume trženje. Ima veliko informacij, želi si novosti in jih z veseljem sprejema. Na sliki si oglejte, kako sprejemajo finančne odločitve različne generacije strank.



### 2.3 ŽIVLJENJSKI CIKEL STRANKE IN VREDNOST STRANKE

O življenjskem ciklu kupca oziroma stranke govorimo takrat, ko stranko in njeno nakupno vedenje povezano z našo storitvijo opazujemo daljše obdobje. Po vzpostavitvi stika s stranko, se ta v nekem časovnem obdobju odloči ali bo ostala z nami ali bo iskala boljšega ponudnika.



Slika 9: Faze življenjskega cikla kupca

Kot kaže slika 9, se življenjski cikel stranke začne s pridobivanjem pozornosti potencialnih strank in vodi k oblikovanju trdne lojalne baze strank. Opisuje ločnice v času, ko podjetje doseže potencialno stranko in jo pridobi v svoje območje vpliva. Takrat jo spremeni v "pravo" stranko, jo obdrži kot stranko in jo spremeni v lojalnega zagovornika podjetja. Na tej poti pride lahko tudi do zapuščanja. Nekatere stranke kmalu prenehajo z nakupi, druge odpadejo, potem ko jih je podjetju za nekaj časa uspelo zadržati. Stranke, ki so odšle, je vredno pridobiti nazaj. Velikokrat je to lažje, kot pridobiti nove. Če je stranka vredna, je prvi korak v tem postopku, da ugotovite, kaj je šlo narobe in poskusite odpraviti težave.

Če spremljamo podatke o interakcijah s stranko (vrste opravljenih storitev, pogostost opravljanja storitev, komunikacija ...) lahko ocenimo, v kateri stopnji življenjskega cikla je

stranka. Če znamo prepoznati stranke, ki so se odločile ostati z nami, in tiste, katerih ne bomo mogli več prepričati, bomo učinkoviteje usmerjali sredstva za trženje.

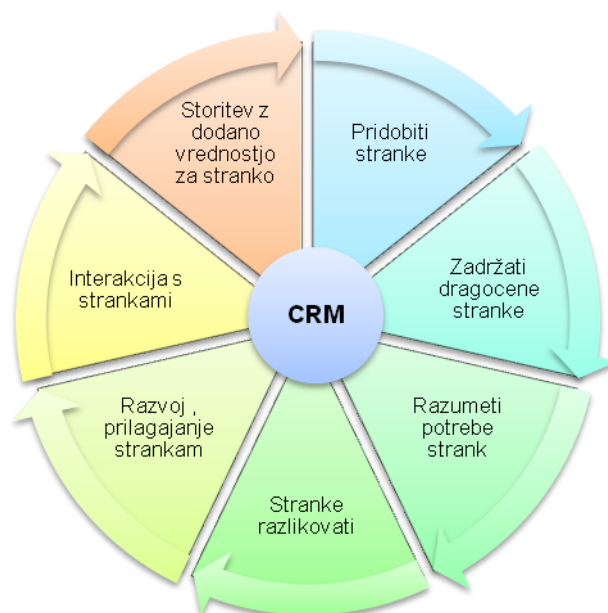
Podjetja velikokrat ne vedo, koliko je vredna njihova posamezna stranka. Vrednost v smislu vseh vložkov v njo, vseh prihodkov, ki so jih pridobili in bi jih lahko še pridobili od posamezne stranke. Običajno poznajo le podatke o prodaji in prometu posameznih strank. Pridobitev celovitih in natančnih podatkov o vseh aktivnostih, ki so bile povezane s posamezno stranko, pa je velikokrat zahtevna naloga.

## 2.4 STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSOV S STRANKAMI (CRM)

CRM (Customer Relationship Management) je poslovna strategija, ki postavlja stranko v ospredje in poskuša odgovoriti na vprašanje, kakšna je dolgoročna vrednost posamezne stranke. Cilj CRM je povečati dobičkonosnost in prihodek organizacije ter zadovoljstvo strank. Za uvedbo CRM morajo organizacije pridobiti znanja in uvajati procese ter tehnologije, ki podpirajo koordinirane interakcije s stranko prek vseh tržnih poti (Mihelčič, 2001, 41).

CRM poskuša zbrati čim več informacij o strankah, njihovih potrebah in vedenjskih navadah. Informacije zbira iz različnih virov v enotno zbirko. Gre za sistematično gradnjo enotnega pogleda na stranko. Z zbiranjem podatkov na vseh točkah stika s stranko (promocija, opravljanje storitve, poprodajne storitve, reklamacije ...) podjetje pridobi vsestranski nabor značilnosti stranke v različnih časovnih obdobjih, ki ga na dolgi rok organizira v znanje o stranki. Na tej osnovi lahko podjetje sprejema dolgoročne, strateške odločitve o nadaljnji izgradnji odnosov s strankami. Ne glede na katerem delu poslovnega procesa se trenutno nahaja stranka, vsi v podjetju vedo, kdo je ta stranka in kakšen servis potrebuje.

Slika 10 prikazuje CRM poslovni krog, ki je ponavljajoči se krog aktivnosti, v katerih je središče stranka. Cilj je spoznavanje ter sledenje stranki z namenom gradnje trdnjega dolgoročnega odnosa.



Slika 10: Poslovni krog CRM

Vir: Prirejeno po Nykamp Consulting Group, 2011

CRM strategijo lahko učinkovito uveljavimo s pomočjo tehnologije s predpostavko, da moramo dobro premisliti in sprejeti CRM strategijo. Sama uvedba tehnologije še ne spreminja poslovanja. S stališča bančne tehnologije uvajanje CRM-ja pomeni:

- integracijo (povezavo) vseh sistemov, ki imajo kakršno koli informacijo o stranki,
- dodajanje novih informacij o stranki,
- posredovanje teh informacij vsakemu, ki dela s strankami.

Običajno je v banki treba opraviti povezavo med:

- programsko podporo neposrednih aktivnosti (Front Office Software – bančno okence),
- programsko podporo zalednih aktivnosti (Back Office Software – zaledne aktivnosti),
- programsko podporo tržnim potem (Customer Interaction Channels – e-banka, bančni avtomati ...) (Mihelčič, 2001, 42).

Kljub dokazanim koristim uvedbe CRM, v praksi veliko projektov spodleti. Najpogostejši razlogi so v nedorečenem strateškem pristopu, ko kultura organizacije ni usmerjena k stranki, ni podpore vodstva, ob nepripravljenosti na spremembe v projekt niso vpleteni vsi v podjetju.

## 2.5 PROGRAMI ZVESTOBE

Tudi banka želi s svojimi »najboljšimi« strankami vzpostaviti poseben odnos in jim ponuditi dodano vrednost. Pri stranki želi vzbuditi občutek, da je deležna posebnih privilegijev ter ugodnosti. V bančništvu so programi zvestobe relativno novi, veliko bolj so uveljavljeni pri trgovskih podjetjih. Programi zvestobe so strateški in operativni načrti za izvajanje aktivnosti, s katerimi želimo krepiti vezi in odnose s kupci ter doseči večanje njihove zvestobe. Programi zvestobe morajo ponuditi stranki privlačne koristi. Biti morajo razumljivi in ne zapleteni za uporabo. Spremljati jih mora učinkovita komunikacija in spodbuda.

Z razvojem informacijske tehnologije in uporabe elektronskih kartic v programih zvestobe, postajajo le ti pomembno orodje za zbiranje podatkov o nakupnem vedenju strank.

Poiščite informacije o programih zvestobe na spletnih straneh bank ter odgovorite na naslednja vprašanja:

- a) Na katere bančne produkte so pogosto vezani programi zvestobe?
- b) Kakšne so ugodnosti za zveste stranke? So dovolj prepričljive?
- c) Opišite vaš odnos do tovrstnih programov zvestobe.



## 2.6 OSEBNO BANČNIŠTVO

S ciljem, da bi povečale dobičkonosnost posamezne stranke, so banke uvedle storitev, imenovano osebno bančništvo. Osebno bančništvo predstavlja posebno tržno pot znotraj poslovne banke za stranke, ki so za banko zanimive iz različnih razlogov in ki jih banka želi obravnavati drugače ter ločeno od ostalih komitentov. Običajno so to stranke z višjimi rednimi dohodki in s specifičnim življenjskim slogom.

Pri osebnem bančništvu je dober in trdnejši odnos med bančnikom in stranko bistvenega pomena. Osebni bančnik ne ponuja produktov, temveč rešuje probleme svojih strank ter razvija dolgoročni profesionalen odnos, ki temelji na svetovanju in zaupanju.

Kotler (1996, 48) ponazarja gradnjo trženja na podlagi odnosov s petimi stopnjami povezav s kupci:

1. stopnja – **osnovna**. Bančnik opravi transakcijo, vendar ne vzpostavi poslovnega stika s stranko (npr. plačilo obveznosti s položnico).
2. stopnja – **odzivna**. Bančnik odpre stranki trajno pooblastilo za nakazovanje mesečnih obveznosti v breme osebnega računa. Za spremembe ali dodatna vprašanja je stranki na voljo pomoč.
3. stopnja – **zanesljiva**. Bančnik vzpostavi s komitentom trajnejši odnos, pridobi ga, da uporablja sodobne bančne poti. Kmalu bančnik komitenta pokliče, če vse poteka v redu in zbira sugestije za izboljšanje poslovanja.
4. stopnja – **proaktivna**. Bančnik vsake toliko časa pokliče stranko in mu predstavi novosti ter predlaga uporabo novih storitev.
5. stopnja – **partnerstvo**. Osebni bančnik nenehno sodeluje s komitentom, da skupaj urejata in rešujeta finančne zadeve.

Tehnološke rešitve so danes na voljo vsaki od bank in ne predstavljajo pomembne konkurenčne prednosti. Zato banke iščejo in odkrivajo nove vire konkurenčnih prednosti v človeških virih. V prihodnosti bo vloga osebnega bančništva tako še okrepljena. Še več, uporaba spletnega bančništva rase le do neke mere, osebni pristop pa ostaja nenadomestljiv.

#### Primer: Osebno bančništvo

NLB zagotavlja svojim strankam **osebne bančništva** naslednje:

Kot stranka **osebnega bančništva** boste deležni več koristi in ugodnosti.

Poslovali boste prek **svojega osebnega bančnika**, s katerim se dogovorite za termin vašega obiska.

Od osebnega bančnika lahko pričakujete:

- strokovno finančno obravnavo,
- spremljanje vaših želja in potreb ter obveščanje o novostih in ugodnostih bančne ponudbe,
- svetovanje pri vlaganju prihrankov, upoštevajoč vaše življenjske in finančne cilje ter odnos do varčevanja in tveganja.

Poslovali boste z NLB Zlatim računom, ki vam ponuja več. Preproste bančne storitve boste lahko opravljali prek spletne poslovalnice NLB Klik in telefonske banke NLB Teledom.

**Druge dodatne ugodnosti**, ki neposredno ne posegajo v bančno poslovanje, in sicer pri:

- odvetniških storitvah,
- pri najemu vozil doma in v tujini,
- pri prostovoljnem dodatnem pokojninskem zavarovanju,
- trgovanju z nepremičninami. (vir: <http://www.nlb.si/osebno-bancnistvo>)

*Kaj vas kot potencialno stranko najbolj prepriča?*



Banka s konkurenčno prednostjo ima visoko usposobljene osebne bančnike, ki morajo imeti naslednje lastnosti:

- znanje,
- vljudnost,
- zaupanje in zanesljivost,
- odzivnost in komunikativnost.

Pri osebnem pristopu je poudarek na vzpostavljanju kakovostne komunikacije.



Poiščite v praksi ter razložite razliko med osebnim in privatnim bančništvom.

## 2.7 VAROVANJE OSEBNIH PODATKOV

Usmerjenost na posamezno stranko in sledenje njeni zgodovini opravljanja storitev zahteva od banke upravljanje velikih količin osebnih podatkov. Banka je po Zakonu o varstvu osebnih podatkov (v nadaljevanju ZVOP-1 in po izrecni določbi Zakona o bančništvu (ZBan-1) dolžna kot zaupne varovati vse podatke, dejstva in okoliščine o posamezni stranki, s katerimi razpolaga, ne glede na način, na katerega je pridobila te podatke. Za kršitve je lahko sankcionirana po obeh zakonih.

ZVOP-1 v 24. členu (zavarovanje osebnih podatkov) predpisuje, da upravljavci občutljivih osebnih podatkov (v konkretnem primeru banka) v svojih internih aktih predpišejo postopke in ukrepe za zavarovanje osebnih podatkov ter določijo osebe, ki so odgovorne za določene zbirke osebnih podatkov, in osebe, ki lahko zaradi narave njihovega dela obdelujejo določene osebne podatke.

Upravljavec občutljivih osebnih podatkov je na podlagi 25. člena ZVOP-1 dolžan zagotoviti zavarovanje osebnih podatkov, med drugim tudi preprečiti dostop do podatkov pri njihovem prenosu nepooblaščenim osebam. Prvi odstavek 24. člena ZVOP-1 namreč določa, da zavarovanje osebnih podatkov obsega organizacijske, tehnične in logično-tehnične postopke in ukrepe, s katerimi se varujejo osebni podatki, preprečuje slučajno ali namerno nepooblaščen uničenje podatkov, njihova sprememba ali izguba ter nepooblaščen obdelava teh podatkov, tako da se:

1. varujejo prostori, oprema in sistemsko programska oprema, vključno z vhodno-izhodnimi enotam,
2. varuje aplikativna programska oprema, s katero se obdelujejo osebni podatki,
3. preprečuje nepooblaščen dostop do osebnih podatkov pri njihovem prenosu, vključno s prenosom po telekomunikacijskih sredstvih in omrežjih,
4. zagotavlja učinkovit način blokiranja, uničenja, izbrisa ali anonimiziranja osebnih podatkov,
5. omogoča poznejše ugotavljanje, kdaj so bili posamezni občutljivi osebni podatki vneseni v zbirko osebnih podatkov, uporabljeni ali drugače obdelani in kdo je to storil, in sicer za obdobje, ko je mogoče zakonsko varstvo pravice posameznika zaradi nedopustnega posredovanja ali obdelave osebnih podatkov.

### Primer: Razkrivanje osebnih podatkov stranke med zaposlenimi v banki



V banki imate blokiran račun. Ko vstopite v banko, se bančni uslužbenci za pultom vsepriek pogovarjajo o vašem transakcijskem računu, vaših blokadah ter o višini izvršb, pri tem pa z vsemi temi podatki seznanjajo tudi ostale stranke v poslovalnici.

Z razkrivanjem teh podatkov vam bančni uslužbenci zagotovo povzročajo sramoto. Ali kršijo tudi Zakon o varstvu osebnih podatkov? Ali kršijo še kakšna pravila oziroma norme?

Poiščite in primerjajte izjave o varstvu osebnih podatkov na spletnih straneh vsaj treh bank na slovenskem trgu. V kolikšni meri se razlikujejo? Ocenite jasnost, obsežnost informacije. Ali se katera od bank v izjavi močno razlikuje in v čem?



## 2.8 POKLICNA ETIKA

Vrednote banke in njena zavzetost za njihovo uresničevanje se zrcalijo tudi v dokumentu, lahko imenovanem kodeks, poklicna etika, poslovna etika ali podobno. V takem dokumentu banka opredeli:

- osnovna načela delovanja (npr. bančne skupine),
- odnos do družbe in okolja,
- načela ravnanja v odnosu do strank,
- načela ravnanja z ostalimi deležniki (delničarji, dobavitelji, lokalno skupnostjo),
- načela ravnanja v odnosih s sodelavci,
- ravnanje z zaupnimi podatki in notranjimi informacijami.

Banka Volksbank d. d. je v svojem Kodeksu poslovne etike zapisala naslednje: »V kodeksu opredeljene vrednote, v katere banka verjame in se jim zavezuje, so odraz podjetniške kulture in okolja, iz katerega izhaja banka. Hkrati je kodeks tudi orodje za upravljanje banke in del širše vizije naše družbene in okoljske odgovornosti.« (Banka Volksbank d. d., Kodeks poslovne etike, 2010).

Etični kodeks služi zaposlenim kot vodilo obnašanja v določenih situacijah. Banka Koper v svojem Etičnem kodeksu v poglavju Načela ravnanja v odnosu do strank na prvo mesto postavlja posluš in dialog. Prepričani so, da morajo biti stranke vedno v središču pozornosti in da samo z neprekinjenim dialogom lahko pravilno razumejo njihova dejanska pričakovanja ter vzdržujejo odlične medsebojne odnose.

V okviru Združenja slovenskih bank je nastal Bančni kodeks, ki je branžni kodeks. Je zapis načel in pravil, po katerih se ravnaajo banke v Sloveniji, njihovi organi, bančni delavci in druge osebe pri opravljanju svoje dejavnosti in svojih nalog v odnosu do bančnih strank, do drugih bank in do gospodarskega okolja. Določbe Kodeksa so obvezne za vse banke v Sloveniji, ne glede na to, ali so članice združenja ali ne in ali so ga sprejele ali ne. Ta načela morajo poznati in se po njih ravnati.

Bančni kodeks je dosegljiv na spletnih straneh Združenja bank Slovenije. Primerjajte ga s kodeksom ene od bank. V kolikšni meri se ujemata?



## 2.9 POVZETEK

V tem poglavju smo stranko postavili v ospredje. Spoznali smo, da banka lahko ohrani le zadovoljne stranke, ki jih bo z izgrajevanjem dolgoročnega odnosa uspela spremeniti v zveste stranke. Banki bo to uspelo, če bo dobro poznala razloge za zvestobo svojih strank. Tako bo tudi lažje preprečevala uhajanje strank h konkurenci in privabljala stranke svoje konkurence. Ker pa se stranke med seboj razlikujejo, morajo banke izbrati ustreznih mehanizem, da bo prepoznala za njo pomembne stranke. Le dobro zastavljena strategija upravljanja odnosov s strankami ter sledenje strankam skozi njihov življenjski cikel zagotavlja dolgoročni uspeh. Ker se pri tem srečuje z obilico podatkov, ki jih je potrebno zajemati, hraniti, analizirati, si pomaga s tehnologijo.

Banke so z namenom povečanja dobičkonosnosti posamezne stranke uvedle storitev imenovano osebno bančništvo, ki temelji na trdnem ter zaupanju vrednem odnosu med bančnikom in stranko. Odnos bančnika do stranke in ravnanje z njenimi podatki je občutljivo področje, ki je urejeno z zakonodajo in etičnimi normami.

## 2.10 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE

1. Raziščite prilagojeno ponudbo bank za segment študentov. Primerjajte storitve namenjene tej ciljni skupini.
2. Praksa kaže, da veliko projektov uvajanja tehnoloških rešitev za CRM ne uspe. Kaj menite, kje so razlogi?
3. Raziščite v svoji okolici, med bližnjimi, kateri bi bili tehtni razlogi, da bi zamenjali banko. Kolikšen odstotek od njih jo je že zamenjalo?
4. Poiščite primer »vezanega posla« v bančništvu, s čimer banke poskušajo na račun določene storitve privabiti stranke, da pri njej odprejo osebni račun.
5. Primerjajte zahteve Zakona o varstvu potrošnikov, Zakona o bančništvu ter navedbe v kodeksu izbrane banke v povezavi z varstvom osebnih podatkov.



### Literatura za tiste, ki bi radi vedeli več:

1. Damjan, J., in Možina, S. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995.
2. Kotler, P. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996
3. Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP – UPB2) *Uradni list RS* št. 98/2004

### 3 NAKUPNO VEDENJE STRANK

*Če stranko vabite k nakupu le z racionalnimi razlogi, ji morda kljub temu niste dali razloga za nakup.*

*(Herry Beckwith, avtor knjige Prodaja nevidnega)*

*Za uvod v poglavje si oglejmo naslednji primer, ki ga dobro poznamo:*

*V banki se je v petek popoldne, dan pred prazniki, pred okencem naredila dolga vrsta čakajočih strank. Ljudi, ki čakajo v vrstah, prevevajo najrazličnejša čustva. Nekateri občutijo nervozo in negotovost, nekateri s časom postajajo jezni, drugi se med čakanje zaposlijo (opazujejo okolico, razmišljajo, brskajo po telefonu, berejo), nekaterim je lahko čakanje celo užitek, če je zanje primerno poskrbljeno. Nekateri bodo čakali, da pridejo na vrsto, drugi bodo iskali bližnjice mimo pravil.*

V poglavju, ki sledi, bomo obnovili in poglobili poznavanje nakupnega procesa ter dejavnikov, ki nanj vplivajo. Pozornost bomo posvetili predvsem notranjim dejavnikom nakupnega procesa, kot jih doživlja stranka in katerih se mora zavedati bančnik, ko je v stiku s stranko.

Razmišljali in iskali bomo odgovore na naslednja vprašanja:

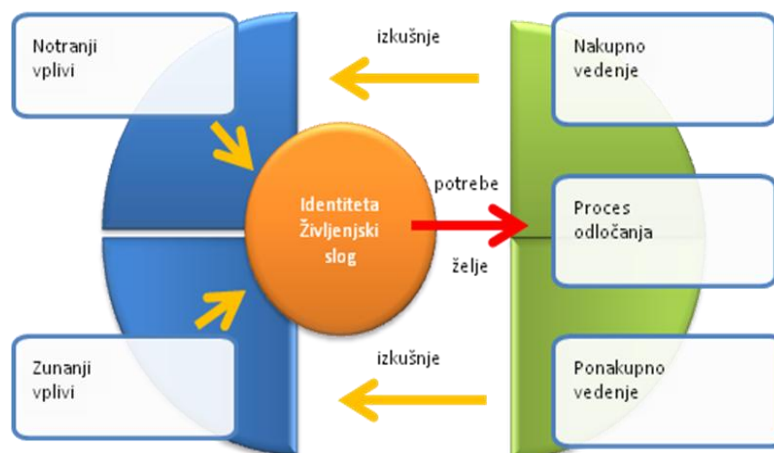
- Kaj vse vpliva na nakupno vedenje porabnikov?
- Kakšne so značilnosti finančnega vedenja porabnikov?
- Kako vpliva na finančno vedenje krizna gospodarska situacija?

Vedenje potrošnikov je dinamičen proces. Ne gre le za interakcijo med stranko in ponudnikom v trenutku nakupa, ampak za vedenje stranke v daljšem časovnem obdobju, od zaznavanja potrebe do ponakupnega vedenja. K njegovemu razumevanju pripomorejo vede, kot so psihologija, sociologija, ekonomija, kulturna antropologija ter socialna psihologija.

Ni dovolj, če vemo, kako se potrošnik obnaša na trgu, pomembno je, da ugotovimo, zakaj se v določeni situaciji vede tako, v naslednji drugače. Zanima nas tudi, zakaj se v isti situaciji različni potrošniki odzivajo na različne načine.

#### 3.1 NAKUPNO VEDENJE

Nakupno vedenje je rezultat zapletenih medsebojnih vplivov kulturnih, družbenih, osebnih in psiholoških dejavnikov. Podjetja na mnoga od njih ne morejo vplivati, kljub temu pa jih morajo poznati, saj dajejo pomembne podatke o potrošnikih. Za dejavnike, na katere je možno vplivati, oblikujejo tak trženjski splet (izdelek, ceno, tržne poti in komunikacijo), da bi dosegli želen odziv (Kotler, 1998, 188–189). Razčlenjeni model dejavnikov, ki vplivajo na nakupno vedenje, prikazuje slika 11.



Slika 11: Model vedenja porabnikov  
Vir: Prirejeno po Hawkins et al., 1998, 3

Dejavniki vedenja potrošnikov so notranji, torej tisti, ki se tičejo notranjega doživljanja posameznika, ter zunanji, tisti, ki se nanašajo na vplive iz okolja. Med notranje prištevamo potrebe, motive, zaznave in stališča. Med dejavnike okolja pa uvrščamo vpliv družine, sosodstva (družbe), organizacije, kulture ter gospodarstva in države.



Analizirajte nakupni proces – najem posojila. Kateri dejavniki in kako bodo vplivali na vašo odločitev (pomagajte si s shemo slike 11).

Posamične stranke se običajno bojijo, da bodo kupile storitve, ki ne bodo koristile njihovim potrebam. Skrbi ga tudi, da nakup ne prinaša dodatnih stroškov. Tveganje nakupa pri storitvah, ki jih ne more vnaprej preizkusiti, je še večje. Naloga tržnika je, da prežene strah, pomiri tveganja in vzbudi zaupanje pri stranki.

## 3.2 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI PORABNIKOV

### 3.2.1 Motivi

Da je poznavanje motivov bistveno za razumevanje vedenja porabnikov, so tržniki spoznali že zgodaj. Povezava med motivi in nakupnim vedenjem porabnikov pa ni enostavna niti enosmerna. Motivi so tisti notranji dejavniki (želje, potrebe, težnje), ki spodbudijo (motivirajo) osebo k aktivnosti, ki pripelje k cilju. Posledica je znižanje napetosti in zadovoljitev potreb (Damjan in Možina, 1995, 79).

### 3.2.2 Osebnost

Potrebe, želje in motivi posameznika so povezani z osebnostjo. Osebnost je organizacija lastnosti posameznika in načinov njegovega vedenja. Neposredne povezave med osebnostjo in nakupnim vedenjem raziskovalci težko utemeljujejo, zato so razvili druge koncepte, ki bolje pojasnjujejo vzročno–posledične povezave. Med njimi si v nadaljevanju oglejmo podobo o sebi in življenjski stil.

### **3.2.3 Podoba o sebi**

Podoba o sebi se oblikuje skozi primerjavo z drugimi ljudmi in predstavlja odnos do samega sebe. Večinoma imamo ljudje pozitivno podobo o sebi, vendar z vsem nismo zadovoljni. Samopodoba vpliva na samozavest in samozaupanje.

Pri razmišljanju o sebi ločimo to, kar dejansko mislimo o sebi – dejanski jaz, in tisto, kar mislimo, da bi morali biti – idealni jaz. Naše mnenje o tem, kako nas vidijo drugi ljudje je družbeni jaz. Pri trženju je pomemben koncept podaljšanega jaza. Vse, kar uporabljam, je del mene in po tem me ljudje ocenjujejo. Določeni izdelki postanejo del mene. Če jih izgubim, je enako, kot da bi izgubil del samega sebe (Hawkins et al., 1998, 430).

### **3.2.4 Življenjski stil**

Življenjski stil je skupek navad, je način uporabe dobrin, prostora, časa, s katerimi ljudje definiramo sebe in druge ljudi. Ni nekaj, kar potrebujemo za preživetje, temveč nekaj, kar nujno potrebujemo za svojo samopodobo. Ljudje definiramo sami sebe s sporočili, ki jih dajemo drug drugemu s potrošniškim blagom, ki ga posedujemo. Svoje potrošniške izbire podrejamo zahtevi po ohranitvi ugodne samopodobe in svoje individualnosti (Ule, 2002).

Raziskovalci uporabljajo življenjski slog za oblikovanje splošnih segmentov porabnikov. Ko opredeljujejo življenjski slog, sprašujejo predvsem o:

- aktivnostih (delo, hobiji, zabava, šport, prostočasne aktivnosti, nakupi),
- interesih (dom, družina, zaposlitev, hrana, moda, mediji, uspeh),
- mnenjih (o sebi, družbi, politiki, izdelkih, kulturi, gospodarstvu, prihodnosti, izobraževanju).

### **3.2.5 Stališča**

Stališča se oblikujejo s prevzemanjem od skupine ali družbe in na osnovi lastnih izkušenj. Od okolja posameznik prevzema navade, običaje, verovanja. Pri osebnih izkušnjah imajo pomembno vlogo pozitivne ali negativne izkušnje ter stopnja poučenosti o neki stvari. Stališča pomembno vplivajo na obnašanje in usmerjajo potrošnikovo nakupno vedenje. Stališča proučujemo in merimo z namenom, da bi spoznali kupčevo naravnost do storitve ali izdelkov. Seveda tržniki poskušajo stališča tudi spreminjati, predvsem s tržnim komuniciranjem.

## **3.3 FINANČNO VEDENJE PORABNIKOV**

Področje upravljanja z osebnimi financami je široko in zajema več dejavnosti, od vsakodnevnih osnovnih (upravljanje z denarnih tokom) do zapletenih (različne vrste vlaganj).

Ekonomska teorija področju osebnih financ posveča več pozornosti šele zadnjih nekaj desetletij. Najbolj se je uveljavila teorija finančnega vedenja, ki temelji na življenjskem ciklu gospodinjstva. Osnovna predpostavka življenjskega cikla družine je, da gre večina družin skozi zaporedje karakterističnih stanj, ki imajo vsaka svoje značilnosti, finančno stanje in nakupne vzorce. Družinska in nedružinska gospodinjstva se skozi čas pomikajo skozi niz tipičnih obdobj, v katerih morajo sprejemati finančne in potrošniške odločitve (Mumel, 1999, 152).

Življenjski cikel gospodinjstev lahko razdelimo v deset faz:

1. Mladi, samski do 35 let – malo denarnih bremen.
2. Mladi poročeni brez otrok – najvišja stopnja potrošnje.
3. Polno gnezdo, mladi poročeni z otroki do 6 let – nakupi za otroke in gospodinjstvo.
4. Mladi samski starši – denarne težave.
5. Samski starši z večjimi otroki, - denarne težave.
6. Samski srednjih let od 35 do 60 let, neporočeni ali ločeni.
7. Polno gnezdo, poročeni srednjih let, otroci starejši od 6 let – boljše denarne razmere.
8. Prazno gnezdo, starejši poročeni pari, otroci so odšli – izboljšane denarne razmere.
9. Prazno gnezdo, starejši poročeni, večinoma upokojeni – dohodek se zmanjša.
10. Starejši samski, vdovci – varčujejo.

Potrošnik izvora svojih finančnih virov in njihovo porabo razporeja v realnih in »miselnih računih«, in sicer na treh ravneh:

- Izdatke združuje v posamezne miselne proračune (npr. proračun za hrano, stroške stanovanja, počitnice ...).
- Premoženje razporeja v ločene miselne račune (za tekočo porabo, za pokojninsko varčevanje, za nepredvidene dogodke ...).
- Dohodek deli v več kategorij (npr. redni, občasni, nepričakovani) (Thaler, 1999, 191).

Teorija miselnega računovodstva ugotavlja, kljub temu, da denar nima oznak, posamezniki težko premeščajo denar med zgoraj omenjenimi kategorijami. Potrošniki z nižjimi dohodki uporabljajo strožja pravila in izravnavajo proračune v krajših časovnih obdobjih (npr. tedensko, mesečno).

Raziskave pri nas kažejo na slabo finančno izobraženost Slovencev kot pretirano konzervativnih varčevalcev in hkrati vlagateljev, ki so izpostavljeni previsokim tveganjem. Prav tako zaskrbljujoče je dejstvo, da več kot polovica Slovencev sebe oziroma partnerja vidi kot zadosten vir informacij za upravljanje z osebnimi financami.

Finančna pismenost pomeni, da se potrošnik zaveda finančnih tveganj in priložnosti ter da se pri izbiri finančnih storitev odloča na podlagi relevantnih informacij. Gre za vseživljenjski proces. Sektor finančnih storitev se hitro razvija. Inovativnost in globalizacija posameznikom omogočata dostop do vedno večje izbire produktov in storitev, ki naj bi ustrezali različnim potrebam in stanjem. Vendarle pa se številnim državljanom produkti sami po sebi zdijo zapleteni in jim je težko oceniti njihovo uspešnost v prihodnosti. Nesorazmernost informacij je še vedno zelo velika: tudi relativno enostavni finančni produkti so lahko precej zapleteni za povprečnega državljana, ki je slabo ali ni finančno izobražen. Podatki nedavnih raziskav kažejo obseg problematike, s katero se srečujejo potrošniki:

- **Posameznikom se zdijo finančne zadeve težko razumljive:** Ljudje vedno bolj spoznavajo, da jim manjkajo bistvene sposobnosti za opravljanje in razumevanje finančnih zadev. To lahko pomembno vpliva na njihovo sposobnost, da komunicirajo s ponudniki in od njih dobijo najboljšo ponudbo.
- **Posamezniki pogosto precenjujejo svoje razumevanje finančnih storitev.** Za potrošnike ni verjetno, da bi bili dovzetni za finančno izobraževanje, razen če ugotovijo, da je finančno izobraževanje pomembno za njih. Najprej je torej treba ozavestiti ljudi, ki „ne vedo, da nimajo znanja“ o finančnih zadevah. Anketiranci v ZDA so menili, da razumejo finančne zadeve, vendar pa so, ko so jih testirali, pokazali samo omejeno razumevanje. Medtem ko sta dve tretjini anketirancev v Avstraliji menili, da sta finančno pismeni, jih je samo približno četrtina razumela pojem obrestnih obrestí

- **Številni posamezniki ne načrtujejo vnaprej ali ne izbirajo produktov, ki ustrezajo njihovim potrebam.** To pomeni, da so dosti bolj nagnjeni k zadolževanju in težavam, če se njihove osebne razmere spremenijo (npr. zaradi izgube zakonca, prenehanja odnosa ali obdobja brezposelnosti). To je tudi razlog, zakaj si posamezniki težko zagotovijo stabilno finančno prihodnost. Vendar želijo potrošniki izboljšati finančno znanje. Kljub številnim dokazom o nizki ravni finančne izobraženosti se potrošniki vedno bolj zavedajo, da bo razumevanje finančnih zadev za njih in njihove družine postalo le še pomembnejše. Študija, ki jo je izvedla VISA, je pokazala, da se zdi staršem razvoj dobrih osebnih finančnih sposobnosti po pomembnosti takoj za osebno varnostjo (Finančno izobraževanje, Evropska komisija, 2007).

#### **Primer: Nacionalni program finančnega izobraževanja**

Slovenija je oktobra 2010 sprejela Nacionalni program finančnega izobraževanja, s katerim želi sistematično in usklajeno dvigniti posameznikovo finančno pismenost. Seznanite se z njim na:

[http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/financno\\_izobrazevanje\\_101217.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/financno_izobrazevanje_101217.pdf)



- Kdo vse je vpleten v izvajanje te naloge?
- Kako ocenjujete pomen tega projekta?
- Kje vidite pozitivne posledice za potrošnike in finančne institucije?

### **3.4 VEDENJE PORABNIKOV V KRIZNIH GOSPODARSKIH SITUACIJAH**

Človek je izpostavljen različnim spremembam v okolju. Nas zanima vpliv sprememb v gospodarskem okolju. Prilagajanje na spremembe je pri porabniku postopno. Proces prilagajanja lahko ponazorimo s štirimi stopnjami, kot jih prikazuje slika 12. Najprej se v okolju pojavi sprememba. Posameznik spremembo zazna, prilagodi svoje poglede, prepričanja, vrednote. V zadnji fazi pa prilagodi svoje vedenje.



Slika 12: Prilagajanje na spremembe

Poslabšanje gospodarskih razmer vpliva na zmanjšano kupno moč. Porabniki se lahko prilagodijo na enega od naslednjih načinov:

- poskušajo ohraniti sedanji standard (dodatne zaposlitve, zmanjšanje varčevanja in naraščanje zadolževanja),
- načrtno delovanje za pripravo na slabši položaj v prihodnosti (varčevanje, omejevanje potrošnje, nakup trajnejših dobrin),
- prilagajanje k slabšemu standardu (varčevanje pri ceni, količini, kakovosti),

- ignorirajo in ohranijo enako potrošnjo (porabijo prihranke, se zadolžujejo ali pa, ker je potrošnja že tako nizka, da je ni možno zmanjšati, računajo na pomoč okolice ter države) (Damjan in Možina, 1995, 126).

Porabniki, ki so v kriznih situacijah že začutili zmanjšanje dohodka, prehajajo skozi naslednje faze:

- v prvi fazi se trudijo ohraniti potrošniške navade in iščejo dodatni vir zaslužka,
- v drugi fazi se odrečejo določenim izdelkom oziroma izbirajo cenejše različice (trgovske znamke),
- v tretji fazi krivijo odgovorne v državi za nastalo situacijo,
- v zadnji fazi sprejmejo situacijo in se prilagodijo novemu, nižjemu življenjskemu standardu.

**Primer: Trženjski monitor** je slovenska raziskava, ki je namenjena spremljanju odločanja in vedenja porabnikov (podjetij in posameznikov). Med vprašanji se pojavlja tudi vprašanje o zaznavi recesije. Na osnovi odgovorov na vprašanja glede pričakovanih finančnega stanja in potrošnje so oblikovali pet recesijskih segmentov potrošnikov:

- prizadeti,
- v pričakovanju,
- v pripravljenosti,
- preskrbljeni,
- nedotaknjeni.



Poiščite objavo rezultatov Trženjskega monitorja na spletu in primerjate spreminjanje velikosti prej naštetih segmentov v obdobju od 2009. Kateri segment se krepi? Komentirajte rezultate!



#### **Primer: Odziv bank na krizne razmere**

Uni Credit Group je v obvestilu za javnost januarja 2010 med drugim zapisala:

»Kratkoročno pa bodo verjetno višja brezposelnost, počasnejša rast plač in višja finančna zadolženost oteževali povpraševanja po stanovanjih in posledično po posojilih. Zlasti v tej kritični fazi smo nadaljevali s posojili in podpirali svoje stranke s ponudbo specifičnih in posebej prilagojenih ukrepov, da bi olajšali njihove finančne težave ... V tem oziru je skupina Uni Credit Group ponujala rešitve po meri tistim strankam, ki so izgubile službo ali se soočale z drugimi težavami, da bi prestrukturirale svoja posojila in tako olajšale upravljanje mesečnih stroškov. Rešitve na tem področju vključujejo podaljševanje zapadlosti in obdobje odloga plačila kot tudi zmanjšanje obrokov na zdržno raven.«

### 3.5 POVZETEK

Dobro poznavanje vedenja strank je bistveno za uspeh v storitvenih panogah. Nakupno vedenje stranke je rezultat zapletenih medsebojnih vplivov, ki jih ločimo na notranje in zunanje. Banke morajo še prav posebej preučevati finančno vedenje strank. Informacije o tem, kako stranke razmišljajo in kako se odločajo v zvezi s svojimi prihodki, prihranki ter njihovo porabo, so potrebne za trženjske akcije in oblikovanje bančnih produktov. Banke izvajajo lastne raziskave in spremljajo splošne raziskave, da ugotavljajo spremembe v vedenju, odkrivajo zunanje vplive, ki bi vedenje strank lahko spremenili. Močan zunanji vplivni dejavnik finančnega vedenja so gospodarska gibanja. Finančni trg se je v zadnjih desetletjih zelo razvil, stranke pa so v splošnem slabo finančno pismene. Da bi po eni strani zavarovali potrošnika in mu po drugi omogočili pravo izbiro finančnih produktov je na pobudo Evropske unije tudi v Sloveniji pripravljen Nacionalni program finančnega izobraževanja.





### 3.6 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE

1. Pri finančnem vedenju (varčevanju, investicijah, porabi ...) imajo porabniki različna stališča. Poskušajte jih najti. Opredelite jih in razložite njihov vpliv na finančno vedenje.
2. Analizirajte dejavnik nakupa imenovan Vpliv pomembnih drugih (prijatelji, svetovalci ...) pri odločitvah v zvezi s finančnimi storitvami.
3. Kako organizirano je vaše finančno vedenje? Imate osebni finančni načrt?
4. Ali so strinjate s trditvijo oziroma ugotovitvijo raziskave, da se večini porabnikov zdijo finančni produkti zapleteni? Pojasnite zakaj in kakšne posledice ima to za trženje teh produktov?
5. Kje vidite za banko ugodne rezultate uvajanja Nacionalnega programa finančnega izobraževanja.
6. Banka NLB je za stranke pripravila posebno spletno stran z nasveti: <http://financni-nasvet.nlb.si>. Ocenite uporabnost informacij in učinkovitost njihovih predstavitev.



#### Literatura za tiste, ki bi radi vedeli več:

1. Damjan, J., in Možina, S. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995.
2. Hawkins, D. I., et al. *Consumer Behavior, Building Marketing Strategy*. 7th ed. Irwin/McGraw-Hill, 1998.
3. Mumel, D. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1999.
4. Vida, I., et al. *Vedenje porabnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2010.

## 4 USPEŠEN TRŽNIK

*Profesionalnost je potrebna,  
še pomembnejša pa je osebnost.*

*(Herry Beckwith, avtor knjige Prodaja nevidnega)*

Za uvodno razmišljanje naj nam pomaga naslednja zgodba:

Tomaž je mentor mlajšemu sodelavcu Janu. Ob jutranji kavi mu Jan zastavi naslednje vprašanje: »Tomaž, kako naj pričnem s predstavitvijo novega bančnega produkta stranki?«

Tomaž po krajšem premoru odgovori:«Tako kot si začel sedaj, z vprašanjem. Sprašuj in poslušaj.« Jan začudeno pogleda in zamrma:«Ne razumem.»

Tomaž nadaljuje:« Edino, kar stranke res cenijo, je, da razumeš njihov položaj. Postavljaj taka vprašanja, da boš dobil zelene odgovore. Ko res razumeš bistvo problema, predlagaj rešitve, v obliki naših produktov. Saj je preprosto. Tudi zdravnik ne prodaja najprej diagnoze, ki bi mu danes bila všeč. Najprej ti bo zastavljal vprašanja in še več vprašanj, dokler se ne bo prepričal o tvojem stanju in začel reševati tvoje zdravstvene težave. Razumeš?«

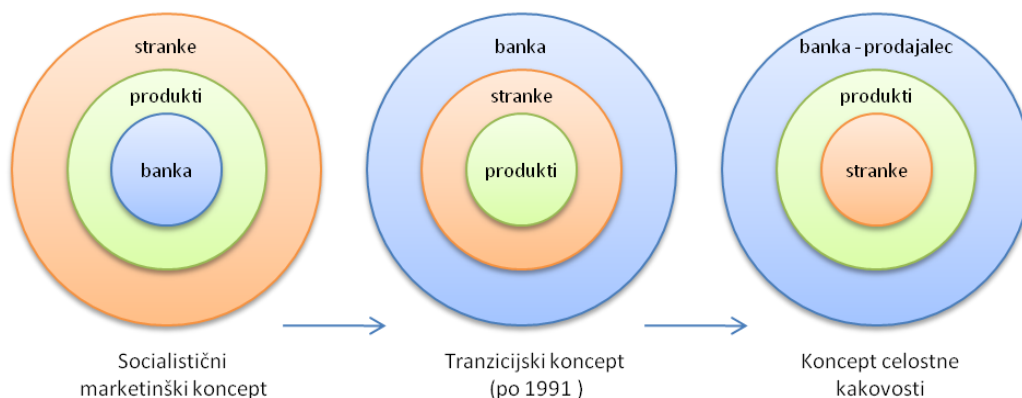
Jan zaključí:«Da, ne bom razmišljal in govoril o produktu, začel bom spraševati.»



V tem poglavju bomo razmišljali in iskali odgovore na naslednja vprašanja:

- Katera znanja, sposobnosti in lastnosti mora imeti ter razvijati tržnik, da bo uspešen pri svojem delu?
- Zakaj je tržnikova zunanja podoba ter njegovo vedenje do vseh sodelujočih bistveno za uspeh in ugled podjetja?

Da bi lažje razumeli usmerjenosti slovenskih bank k stranki, si oglejmo njen razvoj. Na sliki 13 je prvi krog obdobje po drugi svetovni vojni v času, ko na področju bančništva ni bilo konkurence. Banka je bila nepersonificirana institucija, ki je servisirala gospodarstvo in prebivalstvo. S spremembami v začetku devetdesetih letih in prihodom novih bank na tržišče, so stranke dobile možnost izbire. Kot kaže drugi krog slike 14, se banke umaknejo iz središča in pozornost posvetijo produktom ter aktivnemu trženju. Šele v tretjem obdobju – tretjem krogu banke uspešno uresničujejo bistvo sodobnega trženjskega pristopa in postavljajo v ospredje stranko in njeno zadovoljstvo. Kakovost produkta ostane pomembna, vendar je odločilna kakovost odnosa med stranko in prodajalcem.



Slika 13: Razvoj usmerjenosti slovenske banke k stranki

Vir: Prirejeno po Mayer, 1997, 22

Za uspešno prodajo storitev mora tržnik razlikovati med storitvami in koristmi, ki jih ta prinaša stranki. Vživeti se mora v situacijo stranke in pogledati na koristi storitev z njenega vidika (Tavčar, 1996, 21). Razumeti mora, da stranka ne kupuje storitve, temveč rešitev za svoje probleme. Tržnik torej ponuja zaupen odnos, ki bo prepričal in obdržal stranko.

Za uspešne tržnike so bistvene naslednje lastnosti:

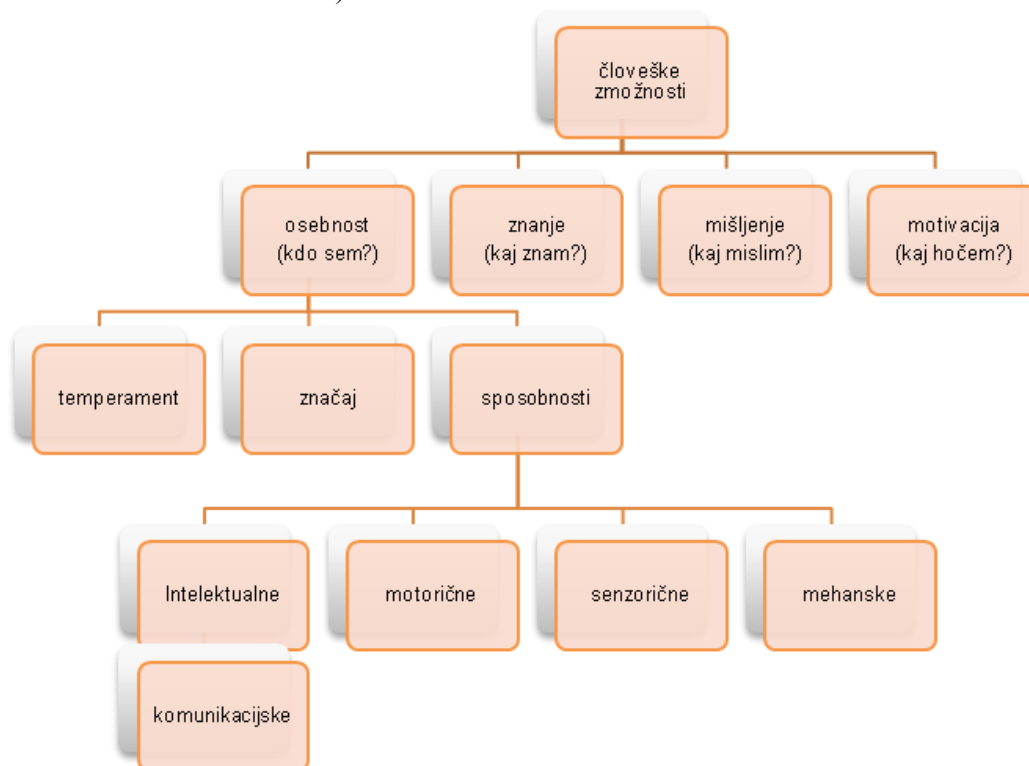
- zna se vživeti v vlogo stranke,
- želi prodajati oziroma pomagati stranki rešiti njen problem in zadovoljiti njene potrebe,
- zna ravnati z zavrnitvami (Vukovič in Završnik, 2008, 96).

#### 4.1 ZNANJA IN SPOSOBNOSTI USPEŠNEGA TRŽNIKA

Da lahko uspešno opravlja svoje delo in doprinese k ciljem organizacije, mora imeti tržnik naslednja znanja:

- znanje o lastni organizaciji (zajema poslanstvo, vizijo, cilje, produkte oziroma storitve),
- znanje o strankah (je ključno za uspešno trženje in gradnjo dolgoročnih odnosov),
- znanje o osnovnih poslovnih procesih (da razume pomen svojega dela) (Zorko Mencin, 2003).

Znanje Lipičnik (1998, 27) opredeli kot del človekovih zmožnosti, ki omogočajo reševanje znanih problemov. Znanje obstaja neodvisno od sposobnosti posameznika, da ta znanja uporabi v praksi. Sposobnosti definira kot človekov potencial za razvoj zmožnosti, ki vplivajo na reševanje neznanih problemov v povezavi s pridobljenim znanjem. Kot kaže slika 14, sposobnosti nadalje deli v štiri skupine: intelektualne (mednje prištevamo komunikacijske), motorične (upravljanje s telesom), senzorične (upravljanje s čuti) in mehanske (razumevanje tehniških in mehanskih odnosov).



Slika 14: Človeške zmožnosti  
Vir: Prirejeno po Lipičnik, 1998, 27

Posameznik ima lahko veliko znanja, vendar brez sposobnosti ne more uspešno opravljati svojega dela. Podobno tudi posameznik z veliko sposobnostmi in brez ustreznega znanja ne more biti uspešen.

Komunikacijske sposobnosti so v literaturi obravnavane kot ena izmed najpomembnejših sposobnosti v trženjski in poslovni praksi. Mednje uvrščamo:

- govorne sposobnosti,
- sposobnost prepričevanja,
- aktivno poslušanje,
- pisne sposobnosti,
- zbiranje in analiziranje informacij.

K medosebnim sposobnostim pa prištevamo razumevanje razlik med ljudmi, sposobnost biti v odnosu z ljudmi iz različnih okolij, sposobnost vzpostavitve učinkovitega timskega dela in sposobnost reševanja konfliktov.

Zaradi nenehnih sprememb v okolju je vse večja potreba po povezovanju dela in učenja, po neprestanem obnavljanju in razvijanju znanj ter spretnosti. Znanje hitro zastara in formalna izobrazba več ne zadošča. Vse večje je zavedanje, da je nesposobnost ali pa nepripravljenost za učenje tragična za posameznike in pogubna za organizacije.

## 4.2 OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN MOTIVACIJA TRŽNIKA

Na področju prodaje in trženja se osebnostne lastnosti, ki vplivajo na uspešno delo, kažejo pri tržnikih v treh glavnih oblikah:

- kot sposobnost in dispozicija – to je tisto, kar zmore,
- kot učenje in znanje – to je tisto, kar zna,
- kot interesi in stališča – to je tisto, kar hoče (Dovžan, 1997, 100).

Slika 15 navaja nekaj dobrih in nekaj slabih značilnosti tržnikov.



Slika 15: Dobre in slabe značilnosti tržnika  
Vir: Prirejeno po Vukovič in Završnik, 2008, 101

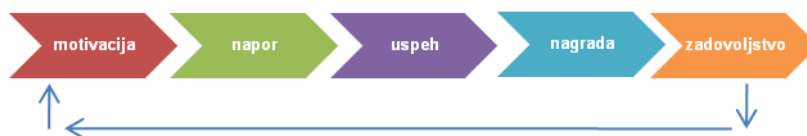
Komentirajte dobre in slabe značilnosti tržnikov, kot jih prikazuje slika 15. Presodite, katere so bistvene za uspešno opravljanje poklica. Kako bi ugotovili, katere so vaše dobre in katere slabe značilnosti? Na kakšen način bi odpravljali slabe značilnosti?



Za vse, ki poklicno delajo z ljudmi, je pomembno razvijati pozitivno naravnost. Naše misli usmerjajo naše vedenje. S spremembo misli in odnosa do ljudi spreminjamo tudi mnenje in odnos drugih do nas. Ni potrebno govoriti, da bi vplivali na sočloveka, zadostuje že sam nasmeh. Optimističen in pozitiven človek ima nadzor nad svojim delovanjem. Tržnik, ki ne zaupa vase in v koristi, ki jih trži, v svoje podjetje, ne bo nikoli občutil zadovoljstva pri svojem delu.

Ravnanje tržnikov v prodaji lahko izraža odpor do prodaje, mlačnost in vdanost v usodo ali pa navdušenje in veselje do prodaje (Dovžan, 1997, 105). Za nekatere je prodaja najprivlačnejša služba na svetu. Večino prodajnega osebja pa je vendarle potrebno dodatno motivirati in opogumljati.

Vodje prepogosto menijo, da je denarna nagrada največji motivator. Vendar to zmeraj ne drži. Iskreno javno priznanje in pohvala mnogokrat odtehtata več kot denarna nagrada. Dober vodja pozna svoje sodelavce tako dobro, da pozna tudi njihove osebne cilje in tako lahko ob pravem času izbere za vsakega ustrezno motivacijsko sredstvo. Kot kaže slika 16 začetni uspeh tržnikov vpliva na njihovo vedenje in željo po doseganju novih, zahtevnejših ciljev. Tako se motivacijski krog napaja iz lastnih virov in usmerja delovanje v pozitivno smer: uspeh poraja nove uspehe (Dovžan, 1997, 11).



Slika 16: Model motivacije  
Vir: Prirejeno po Kotler, 1998, 699

### 4.3 ZUNANJA PODOBA TRŽNIKA

Zaposleni so ogledalo podjetja, saj je videz osebe močan komunikator. Zaposleni morajo razumeti, da so s svojo zunanostjo del komunikacijskega procesa podjetja. Poslovni človek sporoča svojo zanesljivost z osebno urejenostjo in s stilom oblačenja. Znano je, da se prvi vtis ustvari v prvih nekaj sekundah. Ko gre za zunanji videz v poslovnem življenju, smo dolžni upoštevati in se prilagajati splošno sprejetim pravilom. Razlog je v tem, ker takrat nismo več »zasebni«, ampak smo istočasno predstavnik organizacije ali institucije. Zunanja urejenost sporoča donos do tistih, s katerimi komuniciramo, odnos do delovnega mesta, do funkcije ali svojega položaja.

Ustrezno urejena oseba, ki pri svojem delu prihaja v stik s strankami, mora delovati skladno in brez izstopajočih detajlov. Pomembna je izbira umirjenih barv, prej klasičnih kot pretirano modnih krojev ter zmerna naličenost in uporaba nakita pri ženskah. V oblačilih se mora posameznik najprej dobro počutiti. Izbrani kroji morajo podpirati obliko telesa in omogočati,

da izrazi osebni slog. Večja podjetja si lahko zapišejo lastna pravila oblačenja. V bančništvu veljajo precej stroga pravila.



V priročniku banke Commonwealth, ene največjih avstralskih bank so zaposlenim svetovali, da naj bi nosili spodnje perilo v barvi kože. Vpadljivih in satenastih nogavic naj ne bi nosili, saj so v njih noge videti debelejšje. Nadalje so zapisali, kako velike uhane lahko nosijo...

Vir: [www.rtvsllo.si](http://www.rtvsllo.si), 5.12.2005

*Komentirajte novico.*

#### 4.4 POSLOVNI BONTON

Olikano vedenje je tako vedenje, ki je pogodu drugim, ni v nasprotju z vrednotami, interesi in navadami drugih. Tukaj pa se skriva nevarnost, da se začnemo podrežati. Ko prilagajamo vedenje do ljudi, ki so za nas pomembni, se potrudimo, da jim je všeč. V sporazumevanju z ljudmi uspevamo le, če se z njimi postavimo v enakopraven položaj. Če delujemo zviška ali

se postavimo v podrejeno držo, nas v obeh primerih ne bodo spoštovali (Tavčar, 1997, 11).

Olikanost vedenja vselej presojajo drugi.

Če nam ni vseeno, kako nas presojajo drugi, bi radi vedeli, kakšna so pravila za olikano vedenje. Vendar, kar je primerno in vljudno v enem okolju, je lahko moteče in neprimerno v drugem. Ne bomo se zmotili, če upoštevamo tri temeljne sestavine vedenja:

- koristnost oziroma dobronamernost,
- iskrena poštenost,
- prijetnost.

Poslovni bonton izhaja iz etičnih pravil oziroma kodeksa, o katerem smo že govorili v drugem poglavju. Bonton običajno zajema precej natančnejših navodil, kako ravnamo v določenih situacijah. V nadaljevanju pa je naš namen spomniti vas na nekaj koristnih napotkov o kulturnem vedenju pri neposrednem stiku s stranko.

##### ***Predstavitve in pozdrav***

Predstavitve je del prvega vtisa. Pri predstavljanju moramo biti pozorni, da si zapomnimo ime in priimek sogovornika. Če ga prvič pozabimo, lahko še enkrat vprašamo. Pozdravimo jasno in glasno, v skladu s pravili okolja. Pozdravu dodamo nasmeh, naklon glave. Kadar imamo nalogo, da predstavimo udeležence srečanja, upoštevamo naslednja pravila predstavljanja:

- prišleka navzočim,
- nižjega višjemu,
- mlajšega starejšemu,
- gospoda dami,
- neznanega znancem.

##### ***Rokovanje***

Po predstavitvi in pozdravu sledi rokovanje. Roko ponudi vselej dama gospodu, starejši mlajšemu, po položaju višji nižjemu. Ponujeno roko stisnemo, kratko in zmerno. Rokujemo se

tudi ob snidenju po daljšem času, ob slovesu za daljši čas, v znak zahvale ali potrdimo dogovor.

### ***Naslavljanje***

Z uradnim naslavljanjem izražamo spoštovanje do sogovornika. Vikati bi morali vse ljudi, s katerimi se srečujemo na delovnem mestu in uradnih okoliščinah. Ob osebnih imenih in priimkih imajo mnogi tudi strokovne nazive, akademske in častne naslove, ki smo jih dolžni poznati in uporabljati (Kneževič, 2001). Akademske naslove so večinoma moškega spola, zato uporabljamo oblike, npr.: gospa doktor in gospa profesor. S položajnimi nazivi je lažje, saj lahko uporabimo žensko obliko, npr.: gospa direktorica.

### ***Očesni stik in nasmeh***

Ob srečanju z drugimi govorijo naše oči in naš nasmeh. Nasmeh je močan simbol dobrotamernosti in odprtosti. Je izraz našega razpoloženja in odnosa do drugih. V očeh zaznamo dobrodošlico, veselje, žalost, strah ... V očeh se zrcali tudi naša samozavest, iskrenost ali zlaganost.

Ob srečanju in med pogovorom gledamo sogovornika v oči. S tem izražamo pozornost in spoštovanje, hkrati pa nam pomaga bolje razumeti povedano. Očesni stik moramo vzdrževati med celotnim komuniciranjem. Ob poslavljanju moramo zadržati direkten očesni stik, kar pusti pozitiven in trajajoč vtis.

Kavčič (2000) loči tri vrste pogleda:

- poslovni pogled – usmerjen v trikotnik med usti in obema očesoma,
- socialni pogled – podaljšuje omenjeni trikotnik do prsi,
- intimni pogled – vključuje celotnega sogovornika.

### ***Telesna drža***

Hoja in drža nam veliko pove o človeku, o njegovem odnosu do samega sebe, o počutju in razpoloženju. Vzravnan drža in pokončno dvignjena glava govorita o samozavestni osebi, vzbujata zaupanje.

### ***Točnost***

S točnostjo in že vnaprej dogovorjenim natančnim terminom dokazujemo svoj profesionalni odnos in zanesljivost. K točnosti pripomore pravočasno dogovorjena srečanja in dobra organizacija osebnega dela.

Spomnite se zadnjega poslovnega pogovora. Sestavite seznam stvari, ki so vas zmotile pri sogovornikih ali pa so bile na meji vljudnosti. Zapišite tudi svoje spodrsaljaje.



## **4.5 VEDENJE NA DELOVNEM MESTU IN ODNOS S SODELAVCI**

Za zagotavljanje visokega nivoja poslovnosti je nujno, da se sodelavci banke pred strankami nikoli ne pogovarjajo o zasebnih zadevah in da se ne obnašajo, kakor da stranke ni. Prav tako se pred strankami ne pogovarjajo o poslovnih zadevah drugih strank. Prav tako ni primerno, da tržnik na delovnem mestu žveči ali je.

Odnos med sodelavci mora temeljiti na korektnem sodelovanju in kulturnem vedenju. Prepri, kričanja, poniževanja ali nekomuniciranje zaradi nesporazumov, ne sodijo v delovno okolje. Svoje sodelavce spoštljivo naslavljamo. Tudi če se v zasebnem življenju tikamo, jih pred strankami kličemo z ustreznim nazivom. Enako velja za ogovarjanje nadrejenega.

Kot v situacijah s stranko, je za dobro komuniciranje s sodelavci prav tako potrebna empatija. Pomembno je, da drugim priznavamo drugačnost in da imamo vsi s svojega vidika prav. Nedopustno je, da brez argumentov negiramo ali kritiziramo mišljenje drugega ter s tem zmanjšujemo vrednost njegovemu znanju in izkušnjam.

V organizaciji se zaposleni uveljavljamo, se pomikamo tja, kamor nas ženejo interesi in kjer pogosto ni prostora za vse, ki bi tja radi prišli. Neolikano in nemoralno tekmovanje dolgoročno vselej škoduje tistemu, ki ga začenja in tistim, ki ga povzemajo, še najbolj pa podjetju (Tavčar, 197, 47).

Spori, ki nastajajo v podjetju, imajo pogosto prikrite in zgodovinske vzroke. Tlijo lahko dolga leta in zastrupljajo delovno ozračje. Negativna čustva, kot so: jeza, nezaupljivost, strah, odpor, napadalnost, maščevanje, hromijo storilnost, ustvarjalnost in odnose delovnega tima.

#### 4.6 URESNIČEVANJE POKLICNE ETIKE

O etiki z vidika organizacije smo že govorili v poglavju številka 2.7. Na tem mestu vas bomo spomnili le na nekaj vidikov odgovornosti zaposlenih za njeno uresničevanje. Če zaposleni ne izpolnjujejo načel poklicne etike, ima to na dolgi rok škodljive posledice za organizacijo, na njen ugled v okolju in s tem posledično na uspešnost.

Navedimo nekaj možnih zlorab in neetičnega ravnanja na delovnem mestu:

- zloraba poslovnih podatkov,
- izjave, ki škodujejo podjetju,
- neprofesionalno opravljeno delo,
- izrabljanje vpliva položaja,
- sprejemanje daril, podkupljivost,
- odtujevanje sredstev organizacije ...

Neetična dejanja zajemajo široko paleto: od zamujanja na delovno mesto do nezakonitih dejanj. Zaposleni morda kdaj ravnavo neetično zaradi prisile ali v strahu pred izgubo službe. Poštenost in angažiranost pri delu sta bistveni pravili, ki ju presojujejo notranji nadrejeni in zunanji partnerji.



*Izmenjajte mnenja in stališča do naslednjih dogajanjih v podjetju:*

- opravljanje zasebnih telefonskih pogovorov na račun organizacije,
- fotokopiranje, tiskanje zasebnih dokumentov,
- prikrivanje odsotnosti sodelavca.

## 4.7 POVZETEK



Če stranka sprejme tržnika kot partnerja, ki mu lahko zaupa, prodajni rezultati pridejo sami od sebe. Da je tržnik pri tem lahko uspešen, potrebuje določeno znanje, sposobnosti in osebnostne lastnosti. Pomembno je, da se svojih sposobnosti zaveda in da jih stalno razvija.

Pozitivna naravnost in motivacija sta osnovna pogoja za uspešno delo tržnika. Tržnik mora skrbeti tudi za svojo zunanjo podobo, saj njegova urejenost zagotavlja sogovorniku, da je tudi njegovo delo skrbno in kakovostno.

Tržnik je ogledalo svojega podjetja. Pretežen del aktivnosti tržnika sta komunikacija in vzpostavljanje ter vzdrževanje zaupanja vrednih odnosov. Pri tem upošteva pravila lepega vedenja, poslovni bonton in etična načela.



## 4.8 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE

1. Sestavite seznam znanj in sposobnosti, za katere veste, da so potrebna za uspešno opravljanje vašega dela. Označite tista, kjer bi želeli biti boljši in naredite načrt (izobraževanje, mentor, literatura ...).
2. Za uspešno opravljanje katerega koli dela je potrebna pozitivna naravnost. Pri delu z ljudmi pa še toliko bolj. Kako kljub stresnim in konfliktnim situacijam vzdrževati pozitivno naravnost?
3. Ste v vlogi vodje oddelka za poslovanje s prebivalstvom in zaposlujete novega sodelavca. Sestavite seznam petih najpomembnejših lastnosti, ki jih po vašem mnenju mora imeti ta oseba. Utemeljite!
4. V podjetju vsi vedo, da sta vodji dveh oddelkov v slabih odnosih. Kakšne posledice ima lahko to dejstvo na potek poslovanja in medosebne odnose ostalih zaposlenih?
5. Nezadovoljen zaposleni stranki pripoveduje o nesoglasjih v organizaciji. Kakšne so etične razsežnosti tega dejanja? Kakšne posledice lahko povzroča?



### Literatura za tiste, ki bi radi vedeli več:

1. Dovžan, H. Priročnik za uspešno prodajo. Ljubljana: GV, 1997
2. Jaklič, M., et al. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec, 2006.
3. Možina, S., et al. Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1998.
4. Tavčar, M. I. *Preprosti poslovni bonton*. Ljubljana: Novi Forum, 1997.

## 5 VODENJE PRODAJE

*Vaša najmočnejša konkurenca je ravnodušnost.  
(Herry Beckwith, avtor knjige Prodaja nevidnega)*

*Naslednji primer iz prakse je namenjen našemu uvodnemu razmišljanju:*

*Miran je vodja skupine zavarovalnih zastopnikov. Zadnjih nekaj tednov je precej zaskrbljen. Prodajni rezultati njegove skupine se slabšajo in v skupini je zaznati malodušje. Situacijo je razložil svojemu prijatelju, ki mu je odgovoril z naslednjo zgodbico:*

*Velik potepuški pes se je znašel v nenavadni sobi: vse stene so bile od vrha do tal prekrte z ogledali. Ves presenečen je v trenutku spoznal, da ga je obkročila cela tolpa psov. V jezi in strahu je začel kazati zobe, renčati in lajati. Psi okoli njega so, normalno, ponavljali za njim: renčali so in kazali zobe. Da bi se ubranil pred napadom, se je pes začel vrtoglavo hitro vrteti okoli svoje osi, dokler ni s vso silo planil v enega od namišljenih napadalnih psov. Napol mrtev in krvav se je sredi razbitega ogledala zgrudil na tla.*

*Če bi ob prihodu samo enkrat prijazno pomahal z repom, bi ga vsi psi sprejeli prijazno.*

*Prijatelj je zaključil pogovor z naslednjo mislijo:*

*Dobri vodje zaupajo in verjamejo v svoje sodelavce ter znajo ustvariti okolje, v katerem se njihovi sodelavci dobro počutijo. Ravno zato so vodje, ker si znajo v vsaki situaciji, še tako nemogoči, predstavljati rešitev, saj so ravno predstave tiste, ki določajo naše vedenje,*

V tem poglavju bomo razmišljali in iskali odgovore na naslednja vprašanja:

- Kakšen je uspešen vodja prodajnega tima?
- Na čem temelji prodajni uspeh podjetja?
- Kako voditi prodajni pogovor?
- Kaj motivira prodajno osebje in kako ga dolgoročno razvijati?

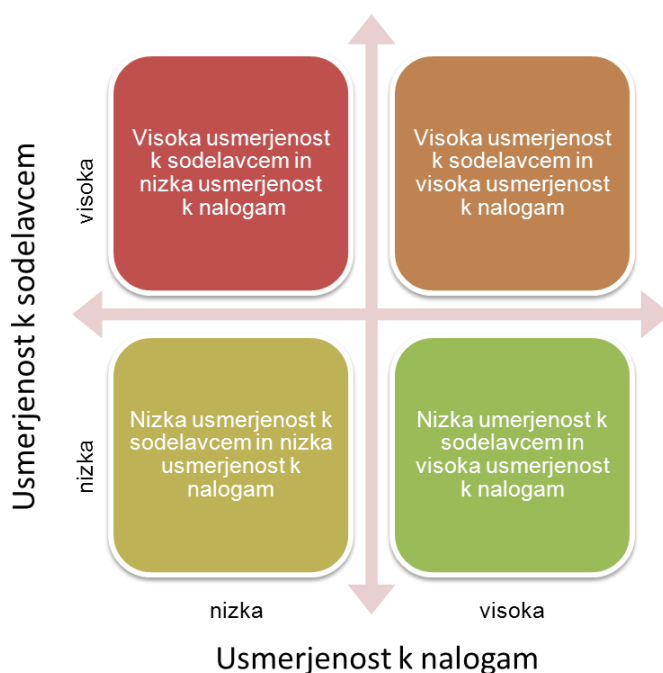
Če je vodenje doseganje rezultatov s pomočjo drugih, potem je osnovna naloga vodje ustvarjati take pogoje, da so sodelavci pri svojem delu lahko uspešni. Vodja si pri tem pomaga z izbiro ustreznega načina vodenja. Prilagajati se mora posameznikovim sposobnostim in zavzetosti. Vodja mora motivirati in stalno skrbeti za podajanje povratnih informacij o delu posameznika in celotnega prodajnega tima.

Dobrega vodjo ne odlikujejo le znanje in sposobnosti, temveč čustvena inteligenca in značajske lastnosti. Dober vodja zna ustvariti odlične odnose in partnerstvo s sodelavci na poti pri uresničevanju skupne vizije poslanstva, ki ga ima podjetje.

Večina opravljenih raziskav o (ne)zavzetosti (ne glede na metodologijo) prepričljivo kažejo, da je krivec za nezavzetost zaposlenih v veliki meri njihov vodja.

Nasprotno pa slab vodja zavira kreativnost, prispeva k nelagodju med sodelavci, povzroča nezadovoljstvo pri delu in s tem nezavzetost sodelavcev.

Raziskave modelov vodenja, ki sta jih izvajali dve univerzi (Michigan in Ohio) sta pripeljali do podobnih zaključkov. Pri vodjih sta različno močno izraženi dve komponenti: usmerjenost k sodelavcem in usmerjenost k nalogam. Slika 17 kaže možne kombinacije modelov vodenja.



Slika 17: Slogi vodenja  
Vir: prirejeno po Kovač et al., 2004

Vodja, ki skrbi za sodelavce, bo uspel razvijati dobro sodelovanje, zaupanje, pozitivno vzdušje. S tem bo zmanjševal kritike in pritožbe svojih sodelavcev. S takim slogom pa lahko hitro zaide v zanemarjanje nalog. Velja tudi obratno. Vodja, ki je preveč usmerjen na naloge in rezultate, lahko ob tem zanemari odnose. Za dolgoročno pozitivne delovne rezultate je potrebna prava kombinacija obeh slogov vodenja.

## 5.1 TRŽENJE, PRODAJA IN PRODAJNI PROCES

Prodaja je sestavni del trženja in predstavlja pot do kupca. Prodajne strategije so zato konkretizacija tržnih strategij, usmerjenih na posamezne kupce, segmente, področja. Za uspeh podjetja je pomembno, da sistematično spremlja oziroma upravlja prodajne procese.

Ljudje, ki delujejo v odnosih s kupci, v povprečju poznajo le 15 % tržnih strateških odločitev podjetja.  
(vir: Mercuri International)

59% vprašanih direktorjev marketinga meni, da prodaja ne uresničuje zastavljenih tržnih strategij  
(vir: Mercuri International)

Prodajni proces določa naloge, ki jih mora vsak prodajnik opraviti, da lahko doseže cilje postavljene v prodajni strategiji. Prodajni proces mora biti zrcalna slika nabavnega procesa potencialnih kupcev.

Pogoj za spremljanje prodajnega procesa je njegova standardizacija in sistemizacija. Celotna prodajna ekipa mora uporabljati isti delovni proces. Uporaba enotnega procesa prodaje omogoča vodjem, da spremljajo učinkovitost prodaje. Tako je bolj ciljno usmerjeno izobraževanje in uvajanje novih sodelavcev. Prodajalci in vodja za vsako priložnost vedo, kako blizu so končnemu cilju, kaj je naslednji korak in kakšna je verjetnost za uspeh. Pomaga odkrivati in odpravljati težave.

43 % direktorjev prodaje izraža močno nezadovoljstvo s podporo, ki jo nudi trženje.  
(Vir: Mercuri International)

Natančno opredeljena prodajna strategija omogoča, da bo prodajna ekipa učinkovito opravila svoje delo. Ko

prodajalce seznanimo s prodajno strategijo, jim damo orodje in priročnik za prodajo. Prodajni vodje lahko nato več časa posvetijo razvoju svojih prodajalcev in manj vodenju le teh.

### **Primer: Nenavadna prodajna strategija**

*Večpredstavnostni mobilni telefon Apple iPhone je med kupci širom sveta povzročil pravo evforijo, saj je bilo v samo nekaj mesecih prodanih več kot milijon naprav. Ker se bo povpraševanje po priljubljenih napravah v prednovoletnem času še dodatno povečalo, je podjetje Apple za ameriške potrošnike sprejelo nenavadno prodajno strategijo. Ameriški kupci bodo odslej v trgovinah lahko kupili do največ dva iPhona (doslej so jih lahko kupili do pet), za plačilo nakupa pa bodo dovoljene le kreditne in debitne kartice (verjetno zaradi sledenja nakupov). Nova prodajna strategija naj bi zagotavljala nemoteno dobavo priljubljenega večpredstavnostnega mobilnega telefona med prihajajočimi prazniki in onemogočala nepooblaščen preprodajo naprav po občutno višjih cenah.*



Vir: <http://www.racunalniske-novice.com>, 30. 10. 2007

Mercuri International opredeljuje šest glavnih prodajnih procesov (v odvisnosti od izbranih tržnih strategij):

- Ohranjanje kupcev in ponovni nakupi (ustvariti in negovati zvestobo ter obojestransko koristne odnose),
- Povečanje uporabe (povečati kupčevo povpraševanje),
- Povečanje deleža (pridobiti delež konkurence),
- Navzkrižna prodaja (obstoječim kupcem prodamo izdelke, ki jih še niso kupovali),
- Pridobivanje novih kupcev (odkriti in se s ponudbo približati novemu segmentu kupecev),
- Uvajanje novega izdelka (Fabčič, 2004, 28).

Obstajajo zelo velike razlike med različnimi vrstami prodaje oz. prodajnimi procesi. Tako ločimo prodajo končnim porabnikom, podjetjem za lastno porabo, podjetjem za nadaljnjo prodajo, razlikujemo med prodajo storitev in prodajo izdelkov ... Vsaka od teh prodaj ima svoje zakonitosti in terja svojstven prodajni proces.

## **5.2 PRODAJNI POGOVOR**

Prodajni pogovor je osrednja sestavina prodajnega procesa. Tavčar (1996, 75) razloži običajni potek prodajnega pogovora z naslednjimi fazami, ki jih prikazuje slika 18:

Dober prodajalec ne prodaja, temveč pomaga stranki kupiti.

- Pristop, ki zajema iskanje in oceno potencialnih strank ter pripravo strategije in ciljev prodajnega pogovora.
- Predstavitev ponudbe, s katero mora vzbuditi pozornost, povečati zanimanje pri potencialni stranki.
- Pojasnjevanje, kako produkt ali storitev rešuje strankin problem.
- Prepričevanje in obvladovanje ugovorov stranke, na način, ki bo utrjeval zaupanje stranke.
- Zaključek pogovora, dogovor o prodaji. Je eden najpomembnejših trenutkov, saj gre za sklenitev posla. Prodajalec mora opazovati vse znake, gibe, odgovore stranke, da bi lahko ob pravem času prešel na zaključek pogovora. Izkušnje kažejo, da ima večina prodajalcev največ težav prav pri tem koraku. Strokovnjaki predlagajo nekaj možnih pristopov:
  - zaključek s povabilom stranki, da izdelek ali storitev preizkusi,
  - usmerjajoč zaključek k naročilu,

- tihi zaključek, pomeni, da po zaključeni predstavitvi tiho čakamo na strankino odločitev,
- neposredni zaključek, ko naravnost vprašamo za naročilo



Slika 18: Prodajni pogovor  
Vir: Prirejeno po Tavčar (1996, 75)

O pomenu poslušanja bomo še prav posebej govorili v poglavju 6. Na tem mestu omenimo nekaj tipičnih vprašanj, s katerimi spodbudimo stranko, da začne pripovedovati o svojih problemih, potrebah in željah. Odgovori na ta vprašanja nam pomagajo napredovati v procesu prodaje do cilja:

- Situacijska vprašanja** – z njimi spoznavamo situacijo, v kateri se stranka nahaja, da dobimo dovolj informacij za nadaljnji pogovor.
- Problemska vprašanja** – njimi poizvedujemo o strankinim problemih, težavah ali nezadovoljstvu z obstoječo situacijo. Če prodajalec ne postavi dovolj problemskih vprašanj in se namesto tega oklepa situacijskih, ki jih je lažje postaviti, ne odkrije nedoločno izraženih potreb.
- Implikativna vprašanja** – z njimi odkrivamo posledice, učinke... So najtežja, vendar nam zagotavljajo uspeh.

Potek prodajnega pogovora je v banki odvisen od vrste posla, tipa stranke, odnosa stranke do posameznih produktov in ciljev prodajne strategije. Pomembno je, da bančnik zna vzpostaviti poslovni odnos in utrjevati zaupanje. Odkrivanje potreb stranke zahteva dobro postavljanje vprašanj in pazljivo poslušanje. Z dodatnimi vprašanji preveri strankino razumevanje. Bančnik se mora prepričati, da stranka ve, kaj potrebuje in katera storitev bo prinesla rešitev njenega problema.

### 5.3 PRODAJNO OSEBJE IN NJEGOVA MOTIVACIJA

Dober tržnik oziroma prodajnik mora biti dinamičen in samoiniciativen človek. Zanj je značilno, da ima pozitivno energijo, je komunikativen, zna kljub temu poslušati in hitro navezovati stike z novimi ljudmi. Smisel za humor in optimizem, iznajdljivost ter vztrajnost in visoka usmerjenost k rezultatom so dejavniki uspeha v prodajnih aktivnostih. Smisel za prodajo je potrebno nadgraditi še z razvojem organizacijskih veščin, pogajalskih spretnosti in ustrezen nastop pri stranki.

80 % prodaje ustvari 20 % prodajalcev. 80 % uspeha prodajalcev je odvisno od miselne naravnosti.
---

Teorija vodenja po Herzbergu, v osnovi pravi, da dejavniki, ki človeka motivirajo niso isti kot tisti, ki ga demotivirajo. Slabi odnosi na delovnem mestu nas demotivirajo, nadpovprečno dobri odnosi pa nas ne bodo dodatno motivirali. Bolj pomembno za praktično vodenje in nagrajevanje sodelavcev je njegova trditev, da je motiviranje lahko šele nadgradnja higijene. To pomeni, da moramo najprej poskrbeti, da ni dejavnikov, ki bi demotivirali, šele potem

lahko svoje ljudi motivirate z motivatorji. Katere dejavnike prištevamo k higienikom in katere k motivatorjem kaže slika 19 (Lipičnik, 1998, 169).



Slika 19: Dejavniki Herzbergova motivacijske teorije  
Vir: Prirejeno po Lipičnik, 1998, 169

Odgovor na problematiko motivacije je v odnosu do dela, ki ga človek opravlja. Če je delo v skladu z njegovimi sposobnostmi, potencialom, je motivacija na visoki ravni. Motivacija je samodejna posledica ustreznega dela oziroma poklica.

Velika večina vodij ne pozna svojih zaposlenih, kot bi jih morala poznati, zato jih postavi na neustrezno delovno mesto, ki jim ne omogoča razvoja in možnosti ustvarjalnega udejanjanja, zato ljudje pri delu niso zadovoljni in tudi motivirani ne.



Slika 20: Naloge vodje prodaje  
Vir: Prirejeno po Potočnik, 2002, 385

Uspešnost prodajalca lahko merimo na dva načina. Prvi način je merjenje rezultatov. Rezultati so lahko izraženi kot obseg prodaje, vrednost prodaje, tržni delež na območju, stopnja lojalnosti kupcev, število novih kupcev. Drugi način pa upošteva še aktivnosti, ki so vodile do rezultatov. Zato mora vodja prodaje poleg rezultatov meriti tudi aktivnosti prodajalcev.

Ko prodajalci delujejo tudi kot svetovalci, morajo biti vsaj enako dobro poučeni kot kupci o dognanjih stroke in dogajanjih v panogi. Poznati morajo celo probleme kupcev svojih kupcev. Prodajalci svetovalci morajo biti strokovnjaki na svojem področju, ki so bolj strokovni od kupcev. Na takšen način svojim kupcem nudijo brezplačno svetovanje, ki jim predstavlja

vrednost. Zaradi te vrednosti so kupci pripravljene ostati lojalni, kljub agresivnim napadom konkurence, ki ponuja nižje cene (Đukič, 2007).

## 5.4 RAZVOJ KADROV V PRODAJI

Živimo v družbi znanja, globalizacije, tehnološkega razvoja in neizogibnih sprememb. Spremembe so vedno hitrejše in vse kompleksnejše. Organizacije morajo biti prožne, spremembe morajo znati predvideti in se hitro odzvati na njihove posledice. Ker so organizacije predvsem ljudje, morajo le-ti imeti za to ustrezna znanja, sposobnosti in veščine.

Peter Drucker (2001) v svojih razmišljanjih o izzivih 21. stoletja ugotavlja, da mnoge organizacije rutinsko prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje, mnogo manj jih to verjame, še manj pa jih v resnici deluje v tej smeri.

Lipičnik (1998) navaja številne dejavnosti v organizaciji, ki so povezane z razvojem kadrov:

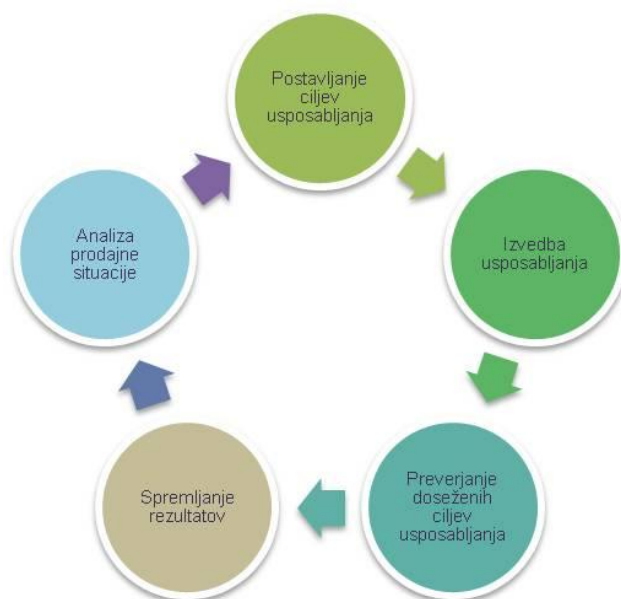
- a) **načrtovanje in zaposlovanje prodajnikov**; izbrati je potrebno prave ljudi in jih uvajati na delovno mesto.
- b) **izobraževanje in usposabljanje**; je nenehen proces nadgradnje in utrjevanja veščin, znanj, postopkov in tehnik, ki omogočajo učinkovitejše delo ter višjo kakovost izdelkov in storitev.
- c) **sistematizacija delovnih mest**; omogoča organizacijam načrtovanje zaposlovanja in razvoja potrebnih veščin in znanj, hkrati pa je osnova za uvedbo učinkovitega sistema nagrajevanja.
- d) **motivacija in sistem nagrajevanja**; pripomore k spodbujanju in razvoju tistih vedenj pri zaposlenih, ki podjetju ali organizaciji prinašajo želene rezultate. Sistem nagrajevanja je smiseln, če spodbuja ljudi v smeri doseganja ciljev podjetja.
- e) **organizacijska struktura** je neločljivo povezana z organizacijsko kulturo, ki ustvarja (ne)ugodno okolje za rast in razvoj posameznikov in organizacije, pripomore k razvoju ljudi v organizaciji ali pa ga zavira

Kot pomembno orodje razvijanja in usmerjanja kadrov so letni razgovori z vodstvom. Da bo ta učinkovit, se morata nanj pripraviti tako vodja kot zaposleni. Pri vodenju razgovora sta pomembni poštenost in odprtost, ki ustvarjata temelje zaupanja. Povratne informacije morajo temeljiti na dejstvih in biti dovolj jasne ter konkretne.

### Izobraževanje in usposabljanje

Danes kupci niso več tolerantni do nepripravljenih in neusposobljenih prodajalcev. Od prodajalcev pričakujejo pomoč pri reševanju njihovih težav. To pa zahteva večjo naložbo v usposabljanje prodajnega osebja.

Usposabljanje prodajnega osebja mora biti ciljno usmerjeno in organizirano kot kaže slika \_\_\_\_\_. Če poznamo delujoče procese v prodaji, lahko jasno določimo, katere veščine ali znanje morajo prodajalci izboljšati, da bodo učinkoviteje izvajali postavljene procese. Učinke usposabljanj moramo spremljati in prilagajati vsebine in načine usposabljanj.



Slika 21: Usposabljanje prodajnega kadra

## 5.5 POVZETEK

Velikokrat smo že poudarili, da so v storitvenih dejavnostih zaposleni zelo pomembni. Prodajno osebje je eno ključnih v podjetju, saj neposredno stopa v stik s strankami in ustvarja prodajne rezultate, od katerih je odvisna rast podjetja. Storitvena organizacija mora imeti oblikovano strategijo ravnanja s kadri, da obdrži uspešne in omogoči njihov nadaljnji razvoj skladno s cilji podjetja.

Biti prodajalec ali del prodajnega tima, je zahtevna naloga. Uspešni in zadovoljni so lahko le visoko motivirani in pozitivno naravnani sodelavci. Za uspeh prodajnega tima je odgovoren njegov vodja. Tudi ta se spopada z resnimi izzivi kot je motivacija sodelavcev in doseganje prodajnih ciljev.

Sistematičen in analitičen pristop k upravljanju prodajnih procesov je pogoj za spremljanje in izboljšave prodajnega področja. Prodajno osebje mora razumeti, da je prodaja realizacija trženjskih strategij. Predvsem v storitvenih podjetjih se trženjska in prodajna funkcija prepletata pri izvajanju storitev. Potrebno je zagotoviti njuno sodelovanje, usklajeno delovanje ter pretok informacij.



## 5.6 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE

1. Najbolj kritična točka v prodajnem pogovoru je zaključek. Zakaj? Kje je po vašem razlog, da se večina prodajalcev ob zaključku boji vprašati za naročilo?
2. Kolikšen vpliv pripisujete pozitivni naravnosti pri delu? Kako vzdrževati pozitivno naravnost?
3. V tabeli Herzbergovih dejavnikov motivacije poskušajte izbrati iz vsake skupine (higieniki, motivatorji) po enega, ki za vas najbolj velja. Utemeljite.
4. Kakšno strategijo motivacije bi izbrali, da bi zadržali uspešnega sodelavca v vašem timu?
5. Preverite aktualne ponudbe izobraževanj za prodajno osebje. Razvoj katerih veščin in spretnosti je v ospredju?



### Literatura za tiste, ki bi radi vedeli več:

1. Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
2. Vukovič, G. in Završnik, B. *Obvladovanje prodaje*. Celje: VKŠC, 2008.
3. Tavčar, M. I. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Forum, 1996.

## 6 USPEŠNA KOMUNIKACIJA S STRANKAMI

*Storitve smo ljudje.  
Prodaja storitev je odvisna od človeških odnosov.  
Bolj ko prepoznavate vedenjske vzorce in razumete ljudi, uspešnejši boste.  
(Herry Beckwith, avtor knjige Prodaja nevidnega)*



Za uvod v poglavje si oglejmo naslednjo zgodbo:

Daniel pravkar sredi predstavitve življenjskega zavarovanja svoji stalni stranki. Je dobro pripravljen in v omejenem času je uspel predstaviti bistvene značilnosti. Stranka iz vljudnosti prikimava, pogled ji uhaja na uro. Ob zaključku obljubi, da bo naslednji dan poklicala.

Daniel ima dober občutek, vendar naslednji dan stranka ne pokliče.

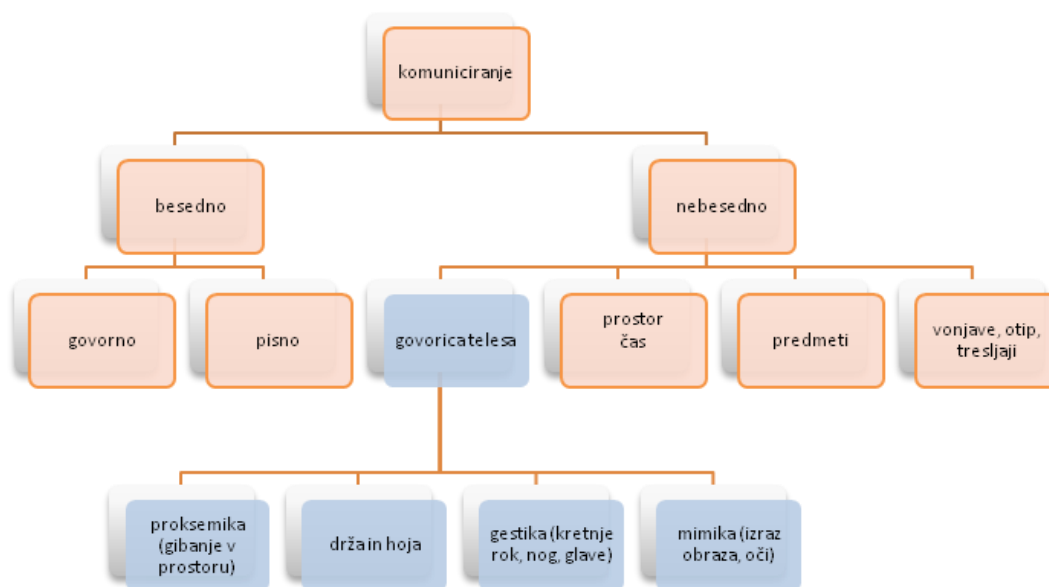
Daniel se sprašuje, kaj je šlo narobe?

V tem poglavju bomo razmišljali in iskali odgovore na naslednja vprašanja:

- Kateri dejavniki vplivajo na uspešno komunikacijo s strankami?
- Čemu in kako uskladiti verbalno in neverbalno komuniciranje?
- Zakaj je najbolj pomembno znati aktivno poslušati?
- Kako komunicirati s težavnimi sogovorniki?
- Katere so učinkovite strategija za reševanje konfliktnih situacij?

Komuniciranje s strankami je ciljno početje, je vplivanje. Na druge lahko vplivamo, če imamo dovolj moči. Moč nam dajejo: znanje, osebni ugled, položaj ter razumevanje in povezovanje interesov ljudi. Vplivati na druge je umetnost in veščina, ki se je lahko naučimo.

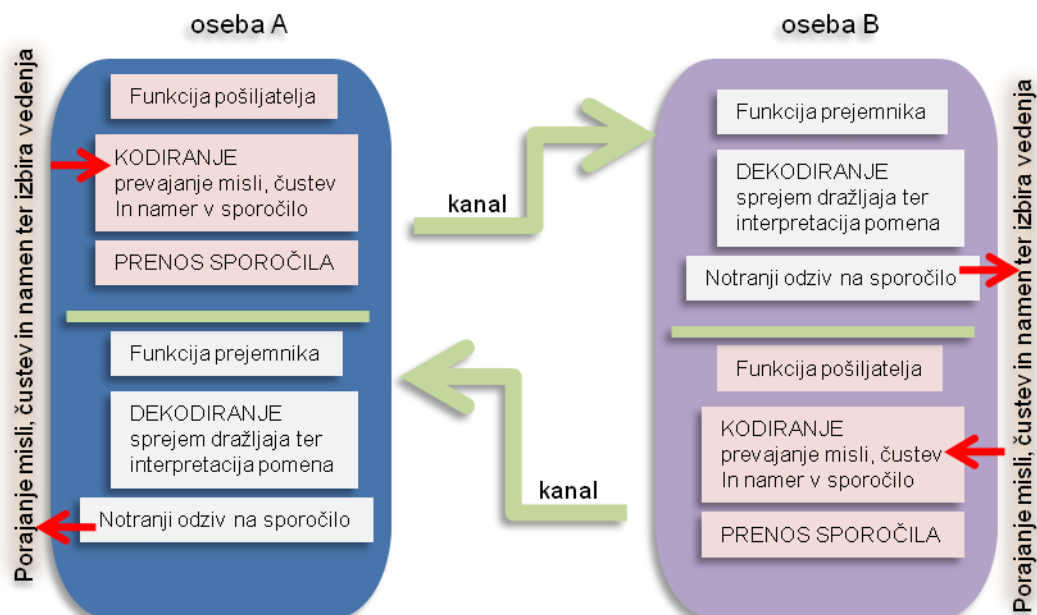
Na sliki 17 vidimo, kako obsežno je polje komuniciranja: od besednega (verbalnega) do nebesednega (neverbalnega). Vse vidike moramo upoštevati ter uskladiti, da bo sporočilo prepričljivo. Neskladnost vzbuja nezaupanje – npr. dajanje obljub in umikanje pogleda, zagotavljanje kakovostne storitve neurejenega ponudnika.



Slika 22: Načini komuniciranja  
Vir: Prirejeno po Tavčar, 1995, 14

## 6.1 POTEK KOMUNICIRANJA

Cilj komuniciranja je prenos informacij iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb z namenom informiranja, dogovarjanja, vplivanja ... Komuniciranje je uspešno, če smo dosegli zastavljeni cilj (Možina et al., 1998, 44). Na sliki 18 je ponazorjen komunikacijski proces.



Slika 23: Komunikacijski proces  
Vir: Prirejeno po Možina, 1998, 45

Da bo komuniciranje uspešno, moramo upoštevati nekaj osnovnih pravil:

- pošiljatelj mora imeti jasen cilj (kaj želi, da sogovornik naredi, misli, sporoča naprej),
- sporočilo mora biti jasno, razumljivo (ali se uporablja pomensko enak nabor znakov, upoštevajoč npr.: kulturne, generacijske, izobrazbene razlike, razlike v stroki ...),
- pošiljatelj mora poznati prejemnika (kakšne so njegove potrebe, motivi, delovanje ...).

Vsaka komunikacija ima **vsebinski in odnosni vidik**. Vsebinski vidik predstavlja to, kar želimo sporočiti, odnosni pa se nanaša na odnos do sporočila in na odnos so osebe, ki ji sporočamo. Odnosni vidik izražamo preko neverbalnega komuniciranja. Udeleženca komuniciranja običajno nevede sporočata, kako vidita medsebojni odnos. Ob neskladni komunikaciji (med vsebino in odnosom) prejemnik sporočila vedno verjame nebesednemu (odnosnemu) sporočilu.

Komunikacija je zaradi razlik v skladnosti med vsebino in odnosom različno kakovostna:

Vsebina	Odnos	Kakovost komunikacije
Se strinjamo.	Smo v dobrih odnosih.	Komunikacija poteka brez težav.
Se strinjamo.	Smo v slabih odnosih.	Komunikacija se pretrga.
Se ne strinjamo.	Smo v dobrih odnosih.	Rešujemo zrelo in demokratično.
Se ne strinjamo.	Smo v slabih odnosih.	Komunikacija je onemogočena.

Nestrinjanje z vsebinami lahko vpliva na odnose, hkrati pa nam slabi odnosi onemogočajo komunikacijo o vsebinah, o katerih se sicer strinjamo s sogovornikom.

## 6.2 NEBESEDNA KOMUNIKACIJA

Poslovno komuniciranje nikdar ni samo racionalno. Sproščen nasmeh podira marsikatero oviro. V nebesedni komunikaciji so: govornica telesa, prostor in čas, v katerem poteka komunikacija, predmeti, ki so prisotni, vonjave, otipi, tresljaji – torej vse, kar nagovarja naše čute.

Ko poslušamo sogovornika, so vpleteni vsi naši čuti, naša pozornost pa je takole usmerjena:

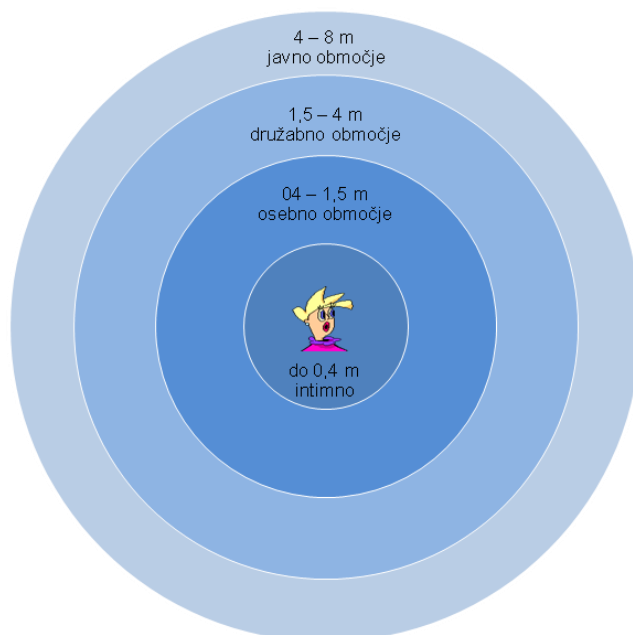
- 7 % na pomen besed
- 38 % na glas, intonacijo govora
- 55 % na govornico telesa, kretnje

V svoji izraznosti je govornica telesa nekajkrat močnejša in zgovornejša ter bolj neposredna od izrazne moči verbalnega sporazumevanja. Z verbalno govornico prenašamo vsebino, z govornico telesa pa izražamo svoj odnos do te vsebine (Možina et al., 1998, 448).

Vsi uspešni ljudje v poslovnem svetu so se naučili »prebrati« ljudi. Nebesedno komuniciranje je težje obvladovati, ker je spontano in povečini podzavestno. Tako manj večji udeleženec izda marsikaj, kar ni želel (Tavčar, 1995, 26). Slog našega nebesednega komuniciranja je neke vrste izkaznica in nas spremlja vse življenje. Nanj vplivata naša racionalnost in čustvenost, odprtost ali zadržanost. Prav je, da se svojega sloga zavedamo in ga izboljšujemo.

Med nebesedno komunikacijo prištevamo tudi pomen **razdalje med sogovornikoma**. Kot kaže slika 19 le to razmejimo v naslednja območja:

- intimno območje (do 0,4 m) – rezervirano za ljudi, s katerimi smo v intimnih odnosih, vendar tudi v poslovnem odnosu včasih »staknemo glave« ko gre za zaupne zadeve;
- osebno območje (od 0,4 do 1,5 m) – rezerviran za ljudi, s katerimi smo v prijateljskih odnosih, potekajo pogovori v dvoje v pisarni ali javnosti;
- družabno območje (od 1,5 do 4 m) – na to razdaljo poteka večji del komuniciranja v poslovnem svetu;
- javno območje (od 4 do 8 m) – brezosebno, značilno za komuniciranje na javnih prireditvah.



Slika 24: Razdalja v komuniciranju  
Vir: Prirejeno po Možina et al., 1998, 56

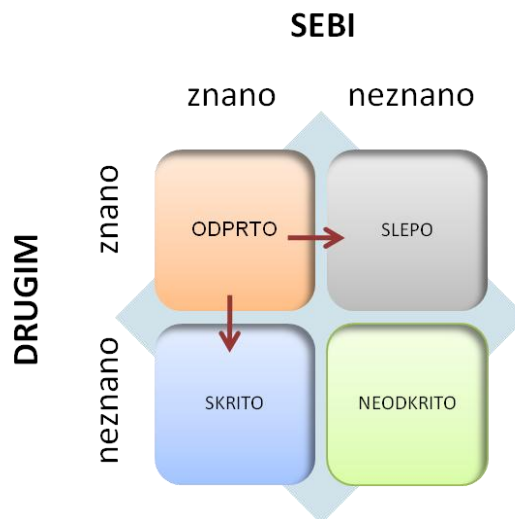
### 6.3 ZAZNAVANJE DRUGIH IN KAKO NAS VIDIJO DRUGI

Pri zaznavanju oseb gre za procese, kjer spoznavamo druge, presojamo in ocenjujemo njihove značilnosti, kvalitete, notranja stanja. Raziskave so pokazale, da nas v tem procesu vodijo tri domneve:

- drugo osebo opazujemo kot izvor aktivnosti (če nam ni všeč, kar oseba počne, nam tudi oseba ni všeč),
- drugo osebo dojemamo kot racionalno, konsistentno v mišljenju, ravnanju, motivih (če je v prvem stiku jezna, jo označimo za jezno osebo),
- pri opaznanju in ocenjevanju drugega težimo k usklajevanju podatkov in k ustvarjanju uravnoteženih predstav o njem (halo učinek – za osebo smo slišali, da je pretirano občutljiva, zato v zaznavah iščemo to potrditev ter jo najdemo – sem sodijo tudi stigme).

Zaradi navedenih domnev lahko pride do napak pri oceni drugih ljudi (Damjan in Možina, 1998, 74).

Zelo dober vpogled v to, kako dojemamo sebe in kako nas vidijo drugi, nam ponuja Joharijevo okno, ki sta ga v petdesetih letih prejšnjega stoletja razvila ameriška psihologa Joseph Luft in Harry Ingham. V smislu osebnega in poklicnega razvoja je zanimiv predvsem drugi kvadrant na sliki 20, ki ga imenujemo slepa pega in prikazuje področja, ki so nam o nas neznana, so pa znana drugim. Področje slepe pege je zato tisto področje, kjer ima vsak potencial za nadaljnji razvoj. S spraševanjem in iskanjem povratnih informacij bomo uspešno razvijali boljše samozavedanje in širili področje prvega kvadranta. Večje polje odprtosti izboljšuje sodelovanje z drugimi. O obsegu kvadranta, imenovanega skrito (nam znano, drugim neznano), se odločamo sami. Sami presojamo, koliko bomo DRUGIM dovolili izvedeti o nas (SEBI).



Slika 25: Joharijevo okno

Vir: Prirejeno po Joseph Luft in Harry Ingham (v Žezlina, 2005)

Psihološke raziskave so pokazale, da informacije ob prvem stiku s človekom jemljemo veliko bolj resno, kot poznejše. Prvi vtis je kot filter. Ljudje upoštevajo prvotne informacije, opazijo govorico telesa, odzive, poslušajo, kaj govorite. Na osnovi teh informacij si ustvarijo pričakovanja za prihodnost. Potem gre vse, kar je povezano z vami skozi ta filter (Demarais in White, 2006, 22–23).

Demarais in White (2006, 39) v nadaljevanju razčlenita prvi vtis na sedem pomembnih elementov: dostopnost, izkazovanje zanimanja, vsebina prvega pogovora, razkrivanje informacij o sebi, dinamika komuniciranja, pričakovanja, spolna privlačnost.

## 6.4 POSLUŠANJE

Pri poslušanju moramo aktivirati sluh, možgane in čustva. Pri tem se prepletajo trije procesi:

- zaznavanje – slišimo besede, a jih ne razumemo ali mogoče celo ignoriramo;
- razumevanje besed – ki pa so velikokrat večpomenske, ali pa celo prikrivajo pravi pomen sporočila;
- razumevanje sporočila – poslušamo pomen besed in prepoznavamo nebesedne znake osebe, ki nam sporočilo predaja.

Najmanj 40 % plače si prislužimo s poslušanjem. Ta odstotek raste z napredovanjem. Direktor prisluži do 80 % plače z uporabo večšine uspešnega poslušanja.

<b>PASIVNO POSLUŠANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slišimo le glasove v ozadju, nismo pozorni na pomen izrečenih besed. Z drugimi besedami ignoriramo dogajanje oziroma ne poslušamo. Nič ni narobe, če gre za nepomemben pogovor.</li> </ul>
<b>PRETVARJAMO SE, DA POSLUŠAMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nismo pozorni na potek pogovora, saj smo z mislimi drugje. Pretvarjamo se, da poslušamo. To je pogosto tipično posluhanje v odnosu straši – otroci. Sogovornik bo opazil naš odsoten pogled. Če je sogovornik otrok, bo očitajoče rekel: «Zakaj me ne poslušáš? S teboj se pogovarjam.»</li> </ul>
<b>PRISTRANSKO, SELEKTIVNO POSLUŠANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaradi močno zasidranih stališč in pogledov, si ne dovolimo, da bi prejete informacije vplivale na nas. Sogovornika želimo prepričati v naš prav. Tako vedenje je značilno za obrambne ali stresne situacije. Običajno se tega celo zavedamo.</li> </ul>
<b>PROJEKCIJSKO POSLUŠANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tematika pogovora nas zanima, vendar si slišano razlagamo po svoje, neobjektivno in tako, da ustreza našim pričakovanjem. V slišano torej projiciramo naša pričakovanja in prepričanja. Dokler nas na to ne opozorijo, se običajno ne zavedamo. Tako lahko velikokrat zaključimo pogovor z napačnim vtisom o dejstvih in čustvih sogovornikov.</li> </ul>
<b>POSLUŠANJE USMERJENO LE NA DEJSTVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poslušalec je usmerjen le na vsebino, dejstva. Ne sprejema neverbalnih signalov, čustev in občutij. Dogaja se, ko je namen pogovora usmerjen na pridobivanje, preverjanje dejstev. Je tipično za agresivni prodajni pristop. Če je uspešen, je to le kratkotrajno oziroma enkratno, ne pa na dolgi rok.</li> </ul>
<b>AKTIVNO POSLUŠANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oseba, ki govori, ima občutek, da smo res pozorni do nje. Gledamo govorečega in opustimo vse ostale aktivnosti. Poleg besed smo pozorni tudi na ozadje besed, ki ga ustvarjajo občutki. Ponovimo povedano, z vprašanji razjasnimo pomen. Kadar želimo predstaviti svoje mnenje, to naredimo po tem, ko smo prej dobro poslušali.</li> </ul>
<b>EMPATIČNO POSLUŠANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empatično posluhanje pomeni, da posvetimo popolno pozornost tudi drugim relevantnim znakom: tonu glasu, izrazu na obrazu, govorico telesa in izražena čustva. Zmožni smo se vživeti v situacijo sogovornika. Nestrinjanje izražamo s spoštovanjem in hkrati izražamo razumevanje nasprotnikovega stališča.</li> </ul>
<b>SPODBUJEVALNO/ PODPORNO POSLUŠANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podporno komuniciranje je oblika besednega in nebesednega komuniciranja, ki ima namen pomagati tistim, za katere zaznamo, da potrebujejo podporo in pomoč. Podporno komuniciranje izraža in vsebuje visoka etična načela, kot so skrb za drugega, odgovornost, zaupanje, empatija, sočutje..</li> </ul>

Slika 26: Oblike in nivoji poslušanja

Vir: Prirejeno po Alan Chapman

Poslušamo lahko na različnih nivojih. Ko vam nekdo pritrdi, da vas posluša, se dogaja nekaj od naštetega na sliki 21. Nivoji poslušanja se razlikujejo po zavzetosti in vključenosti čutov poslušalca. Bolj so sogovorniki zavzeti in več čutov vključijo med poslušanjem, bolj kvaliteten in uspešen bo pogovor. Na sliki 21 si oglejte, kako se zavzetost stopnjuje od pasivnega do podpornega poslušanja.

V poslovnem svetu si moramo prizadevati vsaj za aktivno poslušanje. Naučiti pa se moramo tudi vživljanja (empatije), saj bomo brez te sposobnosti težko reševali krizne situacije (npr. konflikte, pritožbe ...).

### **Kako lahko aktivno poslušamo?**

Sogovornika gledamo in opustimo vse ostale aktivnosti. Z neverbalnim komuniciranjem podpiramo govornika in sporočamo, da sledimo (pokimamo, ohranjamo očesni stik, ne delamo hitrih gibov ...). Zanimanje pokažemo z rahlo nagnjenostjo naprej k sogovorniku. Ne prekinjamo ga in kažemo iskreno zanimanje. Uporabimo verbalne odzive (npr. razumem, seveda, aha, da, razloži ...). Ponovimo povedano, iščemo zaključke. Občasno povprašamo in razjasnimo pomen povedanega. Odstranimo lastne moteče občutke in prepričanja. Svoje mnenje izrazimo potem, ko je govorec zaključil misel. Izrazimo ga mirno, ne kritiziramo, temveč dopustimo različne poglede.

V odnosih, ki se oblikujejo v poslovnem svetu, so pomembne vloge posameznikov, ki jih pridobijo zaradi delitve dela, položaja, naziva. Pri tem posamezniki pač nismo enaki, smo pa lahko enakopravni kljub temu, da smo v poslovnem donosu v podrejeni ali nadrejeni vlogi. Enakopravnost lahko vzdržujemo s komunikacijo, ki vključuje načela aktivnega poslušanja.

## **6.5 ČUSTVA V KOMUNIKACIJI**

Čustvom v komunikaciji se ne moremo izogniti, lahko jih le obvladujemo. Čustva se nam zato ne zgodijo, ampak si jih izberemo in skupaj z njihovim izražanjem komuniciramo.

Čustva so občutki in odzivi na dejanja partnerjev v interakciji. Čustven del komuniciranja se običajno odvija na neverbalni ravni. Čustva predstavljajo motivacijski sistem za komuniciranje, imajo sporočilno moč in vrednost, podpirajo in podajajo osebni kontekst komuniciranja. Povzročajo spremembe v načinu interakcij, na primer od sodelovanja k umiku, od ujemanja do konflikta ali obratno.

Pomembno je, da se zavedamo svojih občutkov in čustev v določenih komunikacijskih situacijah in v odnosih. Če se zavedamo svojih čustev, z njimi lažje upravljamo in jih obvladujemo. V nadaljevanju moramo čustva sprejeti taka, kot so. V nasprotnem primeru se odtujujemo od samega sebe in se več ne razumemo ter posledično ne razumemo drugih. Izkušnja čustev je zmeraj osebna, drugi za njih niso odgovorni.

Ko se čustev zavedamo in prevzamemo odgovornost, se moramo naučiti še prilagajanja situacijam. Zmeraj imamo na voljo tri možnosti: da čustva neposredno izrazimo, da čustva izrazimo posredno, ali da se izognemo izražanju čustev in jih potlačimo v nezavedno. Vsaka od teh strategij ima različne posledice, ki so odvisne predvsem od situacij in od tega, kaj želimo v komunikaciji doseči.

*Preden preberete podpoglavje odgovorite na vprašanje.*

#### **Kaj menite o čustvih v poslovni komunikaciji?**

- a) Ne sodijo v poslovno komunikacijo. So motnja in neprofesionalno vedenje.
- b) Čustva so del nas. Njihovo poznavanje je zelo pomembno pri zahtevnejših in občutljivih pogovorih.

Prodajalci oziroma tržniki, ki imajo stranke za razumska bitja, se motijo. Kupci so namreč čustvena bitja, katerih čustva nihajo od navdušenja, strinjanja, pričakovanja do zaskrbljenosti, strahu, nejevolje, razočaranja in jeze. Zato je empatija oziroma vživljanje tržnika v vlogo stranke ena njegovih ključnih sposobnosti (Dovžan, 1997, 105).

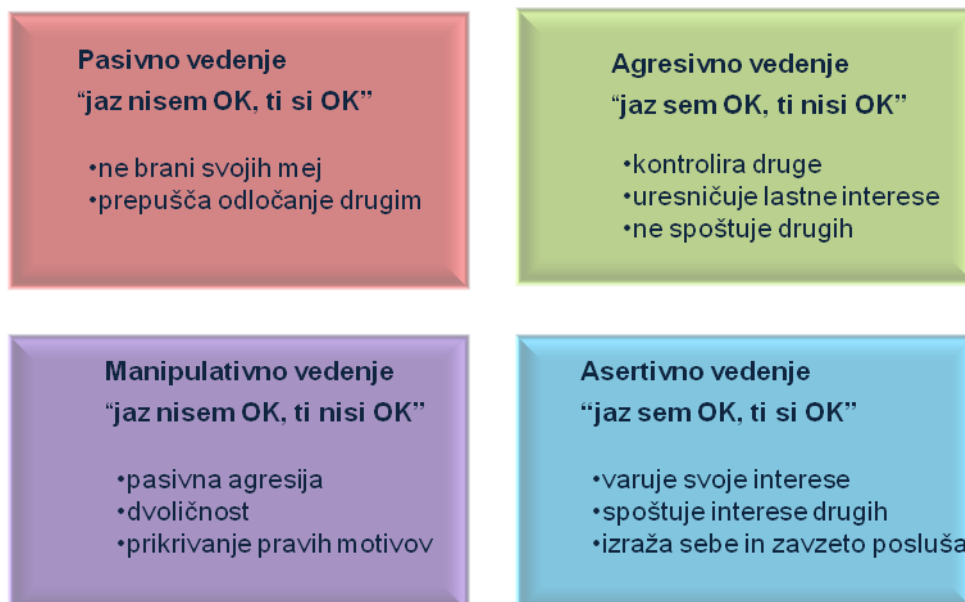
## 6.6 POMEN EMPATIJE IN ASERTIVNEGA VEDENJA

**Empatija** je sposobnost posameznika, da opazi, prepozna in se vživi v občutke drugih. Pomaga nam, da bolje razumemo druge, zaradi tega se tudi drugi ob nas bolje počutijo. Pogoji za razvoj sposobnosti empatije je aktivno poslušanje, ki smo ga spoznali v enem od prejšnjih poglavij. Ločimo empatijo na čustveni ravni in empatijo na kognitivni ravni. Slednja predstavlja razumevanje stališč, vrednot, dojemanja sveta drugega.

V pogovoru izražamo empatijo z govornico telesa, torej z odprto držo, s kontaktom z očmi, s kimanjem in s smehljanjem. Z odprtimi vprašanji poskušamo razjasniti dejstva in čustva sogovornika. Med pogovorom pritrjujemo, izražamo spoštovanje.

Z izrazom **asertivnost** označujemo vedenje osebe, ki se zaveda svojih občutkov, interesov in potreb ter jih zna jasno izraziti, vendar tako, da pri tem upošteva sebe, druge in njihove potrebe. Taka oseba se zna postaviti za svoje pravice tako, da ne tepta pravic drugih ljudi. Ob tem je sposobna poiskati kompromise, ko pride do konflikta. To pomeni, da se asertiven človek zna tudi vživeti v druge. Asertivnost je izraz odločnosti, nepopustljivosti in samozavesti, vendar tudi sočutnosti in odprtosti za potrebe, interese in omejitve drugih ljudi (Krapež, 2011).

Slika 22 prikazuje značilnosti štirih vrst vedenja. Poglejmo si njihove značilnosti ter razloge, zakaj je asertivno vedenje najboljša izbira za uspešno komuniciranje in izgrajevanje kakovostnih dolgoročnih odnosov.



Slika 27: Vrste vedenja  
Vir: Prirejeno po Krapež, 2011

**Pasivno vedenje** je značilno za ljudi, ki so že po svoji naravi bolj plahi, nemočni, občutljivi in vase zaprti. Običajno verjamejo, da so potrebe in želje drugih pomembnejše od njihovih, zato

težko rečejo ne. Ne izpostavljajo se radi, redko tudi prosijo druge za pomoč, ali celo ne izrazijo svojega mnenja, če se le-to razlikuje od večinskega. Močni in ambiciozni ljudje jih ne bodo spoštovali. Do njih se bodo vedli gospodovalno in nestrpno. Manipulativni ljudje jih bodo izkoriščali. Še najbolj se bodo ujeli s sebi podobnimi, vendar tak odnos ne bo prispeval k rasti.

**Agresivno vedenje** je značilno za navzven usmerjene ljudi, ki se počutijo močne in sposobne. Usmerjeni so v svoje cilje in interese ter se pri njihovem doseganju ne ozirajo na druge. Pogosto se ne zavedajo, kako lahko prizadenejo bolj občutljive ljudi. Odločajo se hitro, kritiko izražajo neposredno in pogosto brez občutka za druge. Izžarevajo odkrito tekmovalnost, nestrpnost, gospodovalnost in nemalokrat tudi maščevalnost. Plahi ljudje se jih bojijo, zato se jim podrejajo, nikoli pa jih zares ne spoštujejo. Drugi močni bodo z njimi tekmovali. Tisti, ki v bitki dveh močnih zmaga, potepta drugega, poraženec pa se običajno maščuje. Mnogi zaradi strahu z močnimi niso iskreni.

**Manipulativno se vedejo** ljudje, ki si ne upajo biti odkriti in neposredni. Razlogi so različni. Lahko se bojijo agresivnosti drugih, mogoče ne želijo razkriti svojih pravih motivov, ali pa verjamejo, da si bodo drugi napak razlagali njihove želje, potrebe in interese. Velik del pozornosti teh ljudi je v odnosih z drugimi usmerjen v taktiziranje in zapletanje. Plahi ljudje, ki so običajno njihov plen, se jih bodo začeli izogibati. Ko bodo manipulacijo spregledali močni, bo manipulator deležen njihove jeze. Podobni se bodo zapletali v prikrito igro moči. Nihče ne bo več zaupal manipulatorju.

**Asertivni ljudje** so sposobni izraziti svoja čustva neposredno brez agresije in žalitev. So sproščeni, umirjenega gibanja, enakomernega govorjenja, pokončne drže, vzdržujejo očesni stik s sogovornikom in govorijo razločno. Zaradi asertivnosti so skladni s seboj, hkrati pa spoštujejo druge. Močnim, ambicioznim in dejavnim ljudem bodo všeč. Ker bodo čutili, da jih ne ogrožajo, bodo pripravljene sodelovati. Plahi ljudje se bodo čutili razumljene in sprejete, zato bodo pripravljene več povedati o sebi, svojih potrebah in občutkih. Ljudje, ki so nagnjeni k manipulacijam, bodo sčasoma prenehali s takim vedenjem, ker so asertivni ljudje spoštljivi in prijazni, do predmeta pogovora in morebitnih manipulacij pa dosledni in nepopustljivi.

Pretirano nastopaštvo ali prehuda ponižnost povzročata motnje v dinamiki medsebojnih odnosov, saj obema sogovornikoma manjka prav asertivnost.

Asertivnost je tehnika komuniciranja, ki se je lahko naučimo. Oglejmo si štiri tehnike, ki so nam lahko v pomoč pri doseganju učinkovitega asertivnega komuniciranja:

a) Reči »ne«

Včasih se znajdemo v situaciji, ko enostavno ne zmoremo ustreči drugim. Če zmoremo reči ne, se ne počutimo nemočno in preobremenjeno. Pridobimo na samospoštovanju in tudi drugi nas bodo zato bolj spoštovali.

Kako izreči »ne«?

- Najprej na kratko in jasno podamo razloge,
- nato izrazimo empatijo s sogovornikom,
- na koncu ponudimo alternativo.

b) Pokvarjena plošča

Pri tej tehniki svoje sporočilo ponavljamo toliko časa, dokler druga stran razume in sprejme naše stališče. Pri tem moramo biti odločni in mirni. Hkrati moramo sogovorniku pokazati, da smo ga slišali in razumeli. Lahko predlagamo kompromis.

- c) Zameglitev  
Sogovorniku pokažemo, da smo ga razumeli, obenem pa ne reagiramo na njegove pripombe. Z uporabo te tehnike nadziramo svoja čustva.
- d) Pozitivni notranji dialog  
S pozitivnim razmišljanjem in pristopom podzavestno vplivamo na uspešen potek določene situacije.

## 6.7 TELEFONSKA KOMUNIKACIJA

Z vidika poslovnega bontona veljajo pri telefoniranju podobna pravila kot pri poslovnem pogovoru. Kadar kličemo, najprej pozdravimo in se predstavimo. Vedno se predstavi tisti, ki kliče ter pove tudi, zakaj kliče. Če sogovornika poznamo, ga na začetku povprašamo o počutju, poslih, čestitamo za zadnje dosežke ... Poskrbimo, da med pogovorom v pisarni ne bo hrupa. Če se moramo vmes s kom pogovoriti in ne gre drugače, se opravičimo, opravimo pogovor in nadaljujemo s telefoniranjem.

Na telefonski klic se oglasimo s pravili podjetja. Priporočljivo je, da se oglasimo na drugi oziroma tretji klic. Običajno se predstavimo in nadaljujemo z vljudnim »prosim« ali »izvolite«. Če telefonski klic prevežemo, najprej predstavimo osebo, ki kliče.

Prav je, da se na telefonski pogovor pripravimo. Vsebina pogovora naj bo kratka, jedrnata, razumljiva. Osredotočimo se na bistveno in ne skačemo s teme na temo. Sproti beležimo bistvene dele pogovora, dejstva, dogovore. Ton glasu naj bo ljubezniv in prijeten, da bo v njem čutiti nasmeh (Šircelj, 1992, 48).

V komunikaciji se izogibamo negativnim trditvam ali izjavam, ki sogovorniku ne puščajo upanja v rešitev problema. V telefonski komunikaciji lahko te zvenijo še bolj neprimerno in grobo.



V spodnji tabeli poiščite primernejše izraze, ki bi jih uporabili v telefonskem pogovoru s stranko. Zapišite predloge.

Motite se.	
To pa ne bo šlo.	
Kaj ste že rekli?	
To nisem bil jaz.	
Tu vam pa jaz ne morem pomagati.	
Trenutno nimam časa.	

Rešitev problemov ni moč najti na enakem nivoju, kot so nastali.  
Albert Einstein

## 6.8 POGAJANJA

Pogajanja so eden od načinov, kako v življenju pridemo do stvari, ki jih nimamo, vendar si jih želimo. Vse življenje nezavedno uporabljamo različne tehnike pogajanj: moč prepričevanja, iskanje alternativnih možnosti, pa tudi temeljno najstniško taktiko, ki nikoli ne sprejme ne kot dokončnega odgovora (Markič v: Tavčar, 2007, 13).

O pogajanjih je napisanih veliko dobrih in obsežnih knjig. Namen tega poglavja je, da se seznanite z nekaj pomembnimi izhodišči, ki vas bodo motivirala, da boste v nadaljevanju v drugi literaturi nadaljevali z raziskovanjem.

Pogajanja niso tekmovanje. Pri pogajanjih naj bi obe strani zadovoljili svoje interese (Tavčar, 2007, 31).



Poskušajte se spomniti lastnega primera, ko ste v določeni situaciji s pogajanja uspeli doseči zelene koristi zase ali za svoje bližnje.

*Analizirajte dogajanje in ugotovite, kaj vse je bilo v prid uspešnemu izidu.*

*Ali ste se in kako ste se pripravljali na pogajanja?*

*Kje ste imeli prednost?*

*Ali sta obe strani pridobili z rešitvijo?*

**Faze pogajanj** imajo logično zaporedje in so podobne, ne glede na to ali gre za pogajanja med predsedniki držav ali za pogajanje med nadrejenim in podrejenim:

1. Priprava (opredelitev lastnih izhodišč, izbiranje informacij o nasprotni strani, preverjanje strategij, določitev mejnih pogojev, poznavanje okoliščin).
2. Začetek (prostor, čas, pristojnosti, dnevni red).
3. Raziskovanje (ugotavljanje dejstev, spoznavanje udeležencev in njihovih interesov).
4. Iskanje rešitev in pogajanja o rešitvah
5. Konec
6. Izpolnitev sporazuma
7. Analiziranje izidov. (Tavčar, 2007, 199–120)



#### **Primer: Uspešna pogajanja med konkurentoma**

Dogovor o sodelovanju dveh velikih konkurentov nikoli ni enostaven. Poglejmo si novico o izidu pogajanj med podjetjema Google in Yahoo!

Dogovorjena rešitev: Google in Yahoo! sta zaključila pogajanja z ekskluzivnim dogovorom o sodelovanju. Yahoo! bo poleg zadetkov prek svojega iskalnika in na nekaterih lastnih straneh prikazoval Googlove posredovane oglase.

Oba pridobita: Zaslužek ustvarjen s posredovanimi Googlovimi oglasi se bo razdelil med partnerski podjetji.

Varovalo: Podjetji sta usklajeno potrdili 3 in pol mesečni rok pred implementacijo z namenom, da odgovorni organi raziščejo morebitne zakonske kršitve.

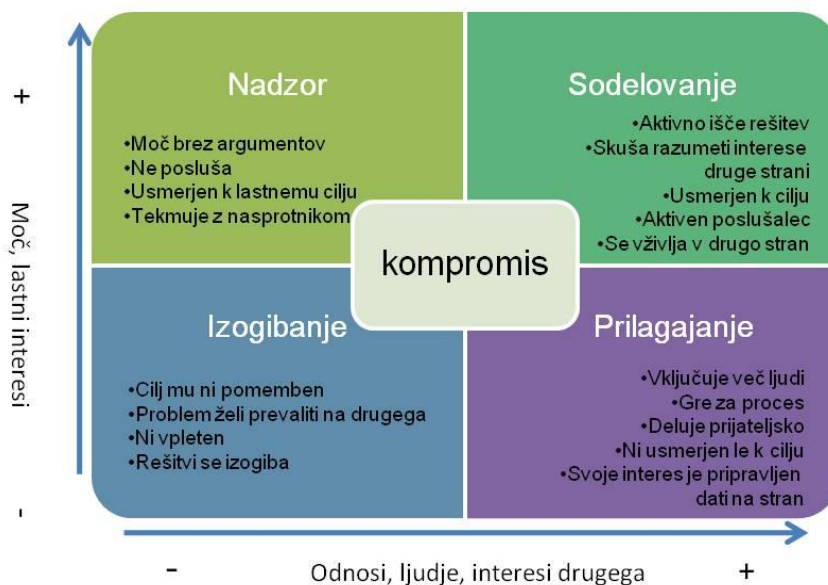
Pogoji, dodatna ugodnost: Google je uspel končati pogajanja z dodatnim pogojem, in sicer: Če bi v naslednjih dveh letih Yahoo! zamenjal lastnika, bo morala družba Googlu plačati dodatnih 250 milijonov dolarjev. Izjema je podjetje Microsoft, ki v primeru prevzema te klavzule ne bo primorano plačati.

Vir: [www.mladipodjetnik.si](http://www.mladipodjetnik.si), 13. 6. 2008

### **Strategije pogajanj**

Na izbiro strategije vpliva več dejavnikov: osebnost, pogajalska kultura, družbeni položaj, politika, verske vrednote. Načeloma vsako strategijo določata dva dejavnika: cilji pogajalskih strani in pritisk okoliščin, v katerih potekajo pogajanja. V skladu s ciljem izberemo najustreznejšo strategijo, ki nas najhitreje ali najvarneje, pripelje do zelenega cilja. Toda zaradi okoliščin, ki se od primera do primera razlikujejo, za enak cilj niso vedno ustrezne enake strategije. Strategije, ki so se izkazale za uspešne v preteklosti, zdaj ne bi bile

učinkovite ali pa bi bile celo škodljive in bi nas tako onemogočile v prihodnjih poskusih. Okoliščine pa se lahko spremenijo tudi med uporabo strategije, zato moramo vedno slediti dogajanju in biti pripravljeni prilagoditi strategijo, ko je treba (Šimac, 2002).



Slika 28: Strategije pogajanj  
Vir: Prirejeno po Tavčar, 2007

Slika 23 je matrika pogajalskih taktik oziroma stilov. Prikazuje razmerja med uporabo moči in spoštovanjem odnosov. Kompromis kaže na pošteno željo, da se doseže rešitev in da se odnosi ohranijo. Če prehitro pristanemo na kompromis, nismo spoznali ozadja problema in nas v kratkem čakajo nova pogajanja.

Strategija naj bi bila odgovor na vprašanje: "Kaj moram storiti?", taktika pa na vprašanje: "Kako naj to storim?" Z drugimi besedami: strategija določa smer ali cilj gibanja, taktike pa so posebna dejanja, ki jih izberemo za uresničitev naših strateških ciljev.

### Pogajalske taktike

O taktikah razmišljamo v fazi priprav na pogajanja.

Dobro poznavanje taktik nam omogoča, da v danem trenutku med njimi izberemo najučinkovitejšo. Hkrati

nam poznavanje taktik omogoča, da prepoznavamo taktiko nasprotnika in se ustrezno odzovemo. Oglejmo si nekaj primerov taktik, kot jih navaja Kavčič (1992, 164–173):

Nikoli ne popuščajte, če vsaj na nekaterih mestih ne popusti tudi nasprotnik!

- a) »Taktika ekstremnih razmer«. Pogajalec na začetku pogajanj zastavi svoje zahteve v zelo ekstremni obliki. Cilj te taktike je v zniževanju nasprotnikovih pričakovanj. Nasprotna stranka se lahko prestraši in popusti v svojih zahtevah, lahko pa tudi zapusti pogajanja.

Kako ravnati, če pri nasprotniku prepoznamo to taktiko? Če še sami vztrajamo pri svojem ekstremu, se samo zapletamo v boj. Veliko bolje je umirjeno razložiti, da je smisel pogajanj uresničevanje obojestranskega interesa in nakazati, da se lahko tudi umaknemo. Dodamo še primer naših dosedanjih uspešnih pogajanj z drugimi partnerji.

- b) »Sklicevanje na avtoriteto«. Običajno pogajalec uporablja izgovore, kot so: »Veste, to ni v moji moči,«, »Dogovarjam se lahko le v okviru teh meja,«, »Moram preveriti pri

nadrejenih.«. Razlog uporabe strategije je preverjanje, do kod se je možno pogajati. Tak pogajalec se še ni pripravljen odločiti. Možno je, da se hkrati pogaja z več ponudniki.

Če se srečamo s tako taktiko pri nasprotni strani, je dobro, da se pozanimamo, kakšna je dejanska pogajalska moč osebe. Povprašamo ga, ali je on končni odločevalec. Če odgovori pozitivno, smo ga razkrinkali. Če ugotovimo, da nima pogajalske moči, ne tratimo več časa.

- c) »Taktika rezin«. Pogajalec razdeli vsebino pogajanj v več manjših segmentov in poskuša na vsakem posebej doseči najboljši rezultat. Npr. najprej se pogaja za popust za takojšnje plačilo, potem za popust na večjo količino, nato pogajanja za opustitev stroškov prevoza ...

Na kaj moramo biti pazljivi, če prepoznamo pri nasprotniku opisano taktiko? Posamezne zahteve moramo povezovati v celoto. Vedeti moramo, kakšna je naša končna cena. Lahko uporabimo taktiko pogojevanj (npr. če odobrimo popust za količino, ne odobrimo popusta na takojšnje plačilo). V zanko se lahko ujamemo, če ne znamo sešteti vseh popuščanj skupaj.

- d) »Dobri in grdi fantje«. V pogajalski skupini je eden od pogajalcev trd in deluje s pozicije moči (»grdi fant«). V skupini je še drugi pogajalec, ki deluje pomirjajoče, blaži visoke zahteve prvega, deluje prijetno (»dobri fant«).« Grdi fant« poskuša najprej znižati zahteve nasprotne strani in omajati njegovo samozavest. Nato nastopi »dobri fant«, ki je pripravljen nekoliko popustiti.

Če se srečamo s tako taktiko pri nasprotniku, je bolje pogajanja za nekaj časa prekiniti. Ko se vrnemo, ne smemo popuščati. Nasprotna stran bo mogoče opustila taktiko, ki ni dala rezultata. Včasih je dobro na pogajanja pripeljati svojega »grdega fanta«, vendar tvegamo zaostritve.

- e) »Igralsko obnašanje«. Pri tej taktiki nasprotnik izrablja čustva. Ena ali obe strani začneta reagirati bolj čustveno, da bi s tem pokazali odpor proti vedenju nasprotne stranke. Glavni učinek čustev je presenečenje in vzbujanje občutka krivde. Pogoste so reakcije jeze. K tej taktiki prištevamo tudi uporabo »močnejšega jezika«, ki se kaže v uporabi omejevalnikov, kot npr. »To zadevo bomo rešili z vami ali brez vas!«

f)

Proti tej taktiki se borimo s hladnostjo in neodzivnostjo na čustvene izpade. Malo počakamo, da se izbruh poleže in nadaljujemo, kakor da se ni nič zgodilo ali pa pogajanja za nekaj časa prekinemo.

Iz svojih izkušenj odgovorite in izmenjajte odgovore na spodnja vprašanja:

- a) S kakšno taktiko pogajanj ste pri svojih starših v težavnem najstniškem obdobju najbolj uspevali?  
 b) Poiščite vam znan primer, ko je bila uporabljena katera od zgoraj naštetih taktik.



### Pogajanja s tujci

Globalizacija in vstop tujih podjetij na slovenski trg postavlja prodajalce v situacije, ko se je potrebno pogajati s tujci. Zaradi kulturnih razlik je tuj poslovni partner drugačen od nas. Že

pri uvodnem pozdravu smo lahko v veliki zadregi, če ne poznamo navad in bontona tujčeve dežele. Drugačne vrednote, običaji in strokovna znanja pripeljejo lahko do velikih razlik pri dojetanju situacij, reševanju problemov, protokolov, prioritet in podobno. Če se bomo s posebnostmi seznanili pred pogajanjem, se bomo izognili marsikateremu usodnemu nesporazumu. Če ne obvladamo dovolj dobro jezika nasprotne strani, je najbolje, da je na pogajanjih prisoten prevajalec.

## 6.9 TEŽAVNI SOGOVORNIKI

Pri delu s strankami se pogosto srečujemo s sogovorniki, ki od nas terjajo več napora. Zanimajo jih dodatne informacije in postavljajo številna vprašanja. Takšne stranke od nas res zahtevajo več truda, vendar niso problematične. Zelo neprijetne pa so stranke, s katerimi ne moremo vzpostaviti konstruktivne komunikacije.

Težavnejše so stranke, ki nas ne pustijo do besede ali ne varčujejo z neprimernimi pripombami. Srečamo tudi stranke, ki imajo vedno prav in si dovolijo tečnarjenje brez razloga. Kljub temu da nas napadajo, moramo ostati mirni in rešiti problem obema v korist. Žal moramo kdaj med težavne sogovornike prišteti tudi še nezrele sodelavce.

Brinkman in Kirschner (1999, 8-9) sta razdelila težavneže v 10 tipičnih skupin. Na sliki 24 so navedene njihove značilnosti in nasveti, kako z njimi ravnati.



Slika 29: Deset najbolj nezaželenih tipov vedenja  
Vir: Prirejeno po Brinkman in Kirschner, 1999, 8–9

## 6.10 REŠEVANJE KONFLIKTNIH SITUACIJ

Konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi ali hotenji ali pa neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili. Konflikti se pojavljajo znotraj posameznika, med dvema, med več osebami ali med skupinami oseb.

Doživljanje konflikta za večino ni prijetno, zato se mu poskušajo izogniti ali preprečiti. Bolj modro ravnajo tisti, ki se konfliktom ne izogibajo, temveč jih poskušajo razreševati. Konflikti imajo namreč veliko pozitivnih lastnosti, ki jih kaže slika 25.



Slika 30: Pozitivne lastnosti konfliktov

Vir: Prirejeno po Lipičnik, 1998, 38

Sprejemljivost in uspešnost reševanja konfliktov je odvisna od odnosov med udeleženci. Od tega, kako močno smo zaskrbljeni zase in za soudeleženca, je odvisen pristop k reševanju konflikta. Vsaka rešitev nujno pripelje do sprememb. Ljudje pa se spremembam raje izogibamo.

Tudi v konfliktni situaciji moramo najprej poskrbeti, da se naš sogovornik počuti sprejetega, slišanege ter varnega. Konflikt ni nasilje, je soočanje nasprotnih interesov, kar je normalna okoliščina. Pomembno je, da sogovornika sprejmemo in se do njega spoštljivo vedemo tudi, če nas njegovo vedenje čudi. Sprejeti moramo različnost, da lahko nadaljujemo z reševanjem. Prevzeti moramo svoj del odgovornosti ter izpostaviti svoja čustva. Pogovor usmerimo na to, kar želimo in ne dopustimo, da vpletamo še druge probleme, ki pozornost preusmerijo drugam. Ohranjamo komunikacijo in umirjamo začetno razburjenje.

Če konfliktov ne razrešujemo, se začnejo poglobljati, pogosto ponavljati ter postanejo vir sovražnosti. Tvegamo poslabšanje odnosov in prekinitev komunikacije.

Zgodi se, da sogovornika konflikta nista sposobna rešiti sama. V tem primeru lahko pomaga mediator. Naloga mediatorja je, da stori vse, da pomaga doseči dogovor o konkretni težavi. To ne pomeni, da namesto njiju rešuje težave. Moderator ustvarja okoliščine, v katerih se bodo udeleženci počutili varno. Moderator mora biti nevtralen, dosleden in odziven. Mora se znati vživeti v drugo osebo ter sebe potisniti v ozadje dogajanja.

## 6.11 REŠEVANJE PRITOŽB, REKLAMACIJ



### Primer: Reševanje pritožb

Angleška največja banka Lloyds je v drugi polovici leta 2010 prejela 330.000 pritožb oziroma okrog 2000 formalnih pritožb na dan. Da bi zmanjšali pritožbe, so uvedli oddelek imenovan »Pokličič prijatelja«, kjer pritožbe rešuje 200 zaposlenih z vsaj 20 letnimi izkušnjami v bančništvu. Namen

take rešitve je, da se na pritožbo hitro odzovejo, jo učinkovito rešijo in zagotovijo, da se z določeno pritožbo ukvarja ena sama oseba, ki primer pripelje do zaključka.

Vir: [www.guardian.co.uk](http://www.guardian.co.uk), 23. 2. 2011

V poslovnem svetu smo običajno zadovoljni, če se stranke ne pritožujejo ali se pritožujejo zelo redko. Vendar zamislimo se nad naslednjimi podatki:

- le 4 % nezadovoljnih strank se pritoži,
- preostalih 96 % tiho godrnja,
- 91 % nezadovoljnih nikoli več ne kupi pri nas.

Še hujša novica za podjetje pa je, da povprečna nezadovoljna stranka potarna o svojih težavah osmim do desetim ljudem (Straže, 2011).

Preden nadaljujemo z razmišljanjem, opozorimo na razliko med pritožbo in reklamacijo, ki jo zasledimo v strokovni literaturi. Pritožba je vsakršno posredovanje nezadovoljstva, reklamacija pa konkretna zahteva za odpravo neskladja (Vovk, 2001, 29). Reklamacija zahteva formalno prijavo in upoštevanje vnaprej predpisanega postopka.

Ker se v tem poglavju ne posvečamo postopkovnemu vidiku reševanja problema in ker s stališča kupca razlika ni bistvena (saj gre v obeh primerih za nezadovoljstvo), v nadaljevanju uporabljamo izraz pritožba.

Zakaj se stranke pritožujejo? Obstajata dva bistvena razloga: nezadovoljstvo z izdelki oziroma storitvami, ali nezadovoljstvo z vedenjem zaposlenih. Slednjih pritožb je največ. Če so zaposleni bistveni problem pritožb, lahko z izboljšano komunikacijo zaposlenih s strankami prispevamo k večjemu zadovoljstvu in zvestobi strank ter preko priporočil pridobivamo nove stranke.

Naše nove stranke so pogosto nezadovoljne stranke naših konkurentov. Nezadovoljne stranke so pripravljene zamenjati ponudnika, zadovoljne za to nimajo motiva. Zakaj bi naša konkurenca prišla na lahek način do naših strank!

Pritožba je priložnost za izboljšanje. Podjetje na preprost in neposreden način prepozna svoje pomanjkljivosti ter hkrati izve, kaj si stranke pravzaprav želijo.

Pritožba je darilo.  
Stranka, ki je podala pritožbo, je pripravljena z nami reševati problem!



Iz svojih izkušenj odgovorite in izmenjajte odgovore na spodnja vprašanja:

- Kako pogoste se pritožite, če z izdelkom ali storitvijo niste zadovoljni?
- Kako se počutite, ko se pripravljate na oddajo pritožbe?
- Ali ste si kdaj že premislili in se niste pritožili? Zakaj?

V koliko primerih so vaše pritožbe upoštevali?

### Primer: Nasvet Janelle Barlow, avtorice knjige Pritožba je darilo

Prvi napotek osebjem, na katero svoj bes zaradi tega ali onega stresa nezadovoljna stranka, je, da se ji iskreno zahvali. Povsem enako, kot bi se prijatelju zahvalili za darilo, pa čeprav nad njim niste navdušeni. Zahvala bo pri nezadovoljni stranki zmanjšala napetost in odprla vrata pogovoru. Pri tem je pomembno tudi, da so pritožbe strank sposobni sprejeti in reševati vsi zaposleni v podjetju, in ne le referenti za pritožbe ali šef, je v intervjuju dejala Janelle Barlow.

Vir: Finance, 27. 2. 2002



### Kako ravnamo v primeru pritožbe?

Pritožbe ne jemljemo osebno in se ne prerekamo. Ostanimo mirni, ne bodimo slabe volje, grobi, podcenjevalni in nepotrpežljivi. Vzemimo si čas za pritožbo sogovornika. Nadaljujemo v treh korakih:

- Vzpostavimo stik. – Stranki pokažimo, da smo jo opazili in bi ji radi pomagali. Nagovorimo jo z imenom, imejmo nasmeh na obrazu in pogledjmo v oči. Vedimo se kot zaupanja vredna oseba in ohranimo prijaznost.
- Poiščimo in analizirajmo bistvo problema. – Poskušajmo ugotoviti, kje leži resnični problem. Vživimo se v položaj stranke. Poiščemo odgovore med vrsticami, postavljamo odprta vprašanja. Pokažemo, da smo na strankini strani. V nobenem primeru ne dokazujemo, da se moti.
- Rešitev problema. – Prevzamemo odgovornost in se osebno zavzamemo, čeprav nismo krivi za nastalo situacijo. Poskušajmo najti za stranko najboljše rešitev.

Poiščite na spletnih straneh slovenskih bank objavljene pravilnike o postopku reševanja pritožb strank oziroma izvensodnem reševanju sporov. Primerjajte in komentirajte!



### 6.12 POVZETEK

Odnosi temeljijo na komuniciranju. Ni možno ne komunicirati, oziroma tudi z nekomuniciranjem nekaj sporočamo. Komuniciramo, da bi vplivali na sogovornika. Od njega želimo, da nekaj naredi, ne naredi, spremeni mnenje, svoje vedenje ...

Komuniciranje ima dve bistveni komponenti: verbalno (z njim sporočamo vsebino) in neverbalno (z njim sporočamo odnos do vsebine in sogovornika). Še prav posebej moramo biti pozorni, da sta verbalna in neverbalna komunikacija skladni. V nasprotnem primeru bo sogovornik zaznal, da nismo iskreni in nam ne bo zaupal.

Prav paradoksalno je, da smo v komunikaciji najbolj uspešni, če znamo dobro poslušati. Ni vseeno, kako poslušamo. Naučiti se moramo aktivno poslušati. Vsako obliko komuniciranja spremljajo tudi čustva, ki jih ne smemo prezreti. Pomembno je, da se znamo vživeti v sogovornika in razumemo njegov položaj ter interese. Asertivno vedenje nam pomaga ohranjati samospoštovanje ob upoštevanju sogovornika ter s tem omogoča, da poiščemo rešitve, s katerimi pridobita oba.

Tako v poslovnem kot zasebnem življenju se srečujemo s težavnimi sogovorniki in zaidemo v težavne situacije. Aktivno poslušanje, asertivno vedenje ter nekaj preizkušenih taktik vedenja nam pomagajo, da tudi v težavnih situacijah ohranimo mirno ki in dosežemo pozitivni rezultat.



### 6.13 VAJE ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE



1. Utemeljite trditev: »Kupec ima vedno prav, tudi če se moti!«. Kako bi to načelo uresničevali v praksi?

2. Izmenjajte mnenja, stališča in lastne izkušnje ob navedenih naslednjih situacijah:
  - »Janez ima grdo navado, da me zmeraj objema, ko pride v pisarno. Kar strese me ob misli na to,« se pritožuje tajnica sodelavki.
  - »Pri vodji nabave nikoli ne vem, kaj v resnici hoče od mene. Sploh me ne pogleda, kakor da govori nekemu, ki stoji za menoj,« pripoveduje računovodkinja direktorju.
  - »Ne verjamem ljudem, ki v pozdrav ponudijo »mehkužno roko« (medel stisk),« pojasnjuje komercialistka Vesna.
3. V petek popoldne vam nadrejeni naloži nujno delo, za katerega veste, da bo trajalo čez čas zaključka delovnika. Vi ste pa s svojim partnerjem že dogovorjeni za ogled predstave. Kaj boste naredili? Kako boste komunicirali z nadrejenim?
4. Ste vodja oddelka. Po telefonu vas pokliče jezna stranka. Očita vam, da ste nesposoben vodja, saj na vašem oddelku nobeden od sodelavcev ne zna rešiti njenega problema. Kako boste izpeljali telefonski pogovor? Zapišite ga!
5. Prijatelj, vodja finančne službe, vas prosi za nasvet: Eden od zaposlenih mu prinaša negativne informacije o sodelavcu, ta pa mu ne ostane dolžan in stori enako. Kako naj ravna vaš prijatelj? Kaj mu boste svetovali?



#### Literatura za tiste, ki bi radi vedeli več:

1. Brinkman, R., in Kirschner, R. *Kako ravnati z ljudmi, ki jih ne prenesete*. Ljubljana: DZS, 1999.
2. Demarais, A., in White, V. *Prvi vtis – Kako vas vidijo drugi, vi pa tega ne veste*. Ljubljana: Lisac&Lisac, 2006.
3. Kavčič, B. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.
4. Možina, S., et. al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 1998.
5. Petrovič Erlah, P. *Asertivnost – zakaj jo potrebujemo in kako si jo pridobimo*. Nazarje: Argos, 2004.
6. Tavčar, R. *Psihologija pogajanj*. Ljubljana: Planet GV, 2007.

## 7 ZA ZAKLJUČEK

Pismo stranke

### *Jaz sem vaša stranka ...*

*Sem vaša stranka.*

*Če boste zadovoljili moje potrebe ter temu dodali kaneček osebnosti in prijateljskega občutka, bom za vaše bančne storitve postal oglas na dveh nosah. Če pa boste moje zahteve ignorirali, če mi ne boste posvečali dovolj pozornosti, če se boste do mene vedli brezbrizno in nesramno, bom za vedno odkorakal skozi vaša vrata.*

*Sem prefinjen.*

*Mnogo bolj, kot sem bil nekoč. Moje potrebe so kompleksne. Vajen sem boljših stvari. Imam denar, ki ga lahko zapravim.*

*Sem egoist. Sem občutljiv in sem ponosen.*

*Pomembno mi je, da me cenite kot osebo in da cenite tisto, zaradi česar z vami poslujam. Ne pozabite, da vas vselej, kadar kupim vaše bančne storitve, moj denar nahrani.*

*Sem perfekcionista.*

*Za denar, ki ga zapravim, želim dobiti najboljšje. Pazite se me, kadar kritiziram vaše bančne storitve – to bom namreč storil vselej, kadar bom nezadovoljen, in svoje nezadovoljstvo bom zaupal vrakemu, ki me bo želel poslušati. Vir mojega nezadovoljstva pa je v tistem, česar vi ali bančne storitve, ki jih prodajate, niste uspeli izpolniti. Poiščite ta vir in ga odstranite, ali pa boste izgubili mojo zvestobo in s tem tudi denar. Pa tudi zaupanje in denar mojih prijateljev, s katerimi poslujete!*

*Sem omahljiv.*

*Druge banke mi ves čas ponujajo »več za moj denar«. Da bi me obdržali, mi morate zatoorej ponuditi nekaj boljšega kot vaša konkurenca. Danes sem vaša stranka, vendar mi morate vedno znova dokazovati, da sem se tedaj, ko sem izmed vseh ostalih izbral vas in vaše bančne storitve, modro odločil!*

*S prijaznimi pozdravi,  
Vaša stranka*

Vir: Bančnik, glasilo SKB banke, 1997, 5, 21

## 8 LITERATURA IN VIRI

- Assael, H. *Marketing*. New York: The Dryden Press, 1998.
- Beckwith, H. *Prodaja nevidnega*. Ljubljana: Lisac & Lisac, 2003.
- Bogdanovski, J. Kako rešimo pritožbo in pri tem odnesemo celo kožo. *Uspešna prodaja*, 2006, števil. 12, str. 4.
- Brinkman, R., in Kirschner, R. *Kako ravnati z ljudmi, ki jih ne prenesete*. Ljubljana: DZS, 1999.
- Colgate, M., et al. Analysis of why New Zealanders remain with their service providers. *Business Review*, University of Auckland, 2003, let. 5, števil. 1, str. 8.
- Damjan, J., in Možina, S. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995.
- Demarais, A., in White, V. *Prvi vtis – Kako vas vidijo drugi, vi pa tega ne veste*. Ljubljana: Lisac&Lisac, 2006.
- Dovžan, H. *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.
- Drucker, P. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001.
- Fabčič, D. Implementacija tržnih strategij z upravljanjem prodajnih procesov. V: : *Marketing v poslovni strategiji – pot do uresničitve*: 9. slovenska marketinška konferenca, 2004, str. 26-31.
- Gruban, B. *Koncept zavzetosti zaposlenih: imitacija ali inovacija?* Ljubljana: Dialogos (online). 2005. (citirano dne 12. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html>.
- Hawkins, D., et al. *Consumer Behavior, Building Marketing Strategy*. 7th ed. Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- Ivanko, Š. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2007.
- Jaklič, M. et al. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec, 2006.
- Kavčič, B. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.
- Kotler, P. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996
- Križaj, F. Kontroling kot upravljalni sistem v bančništvu. *Bančni vestnik*. 1999, let. 48, števil. 6, str. 19–20.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Mihaljčič, Z. *Delo s strankami*. Ljubljana: Jutro, 2009.
- Mihaljčič, Z. *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Jutro, 2006.

- Mihelčič, M. Upravljanje odnosov s strankami na področju bančništva. *Bančni vestnik*. 2011, let. 60, št. 9, str. 41–44
- Možina, S., et. al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 1998.
- Mumel, D. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999.
- Oechsler, H. *Tako se uspešno prodaja*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, 1997.
- Osredečki, E. *Kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris, 194.
- Petrovič Erlah, P. *Asertivnost – zakaj jo potrebujemo in kako si jo pridobimo*. Nazarje: Argos, 2004.
- Potočnik, V. *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba, 2004.
- Snoj, B. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management Koper, 1998.
- Sugarman, J. *Sprožilci*. Ljubljana: Lisac & Lisac, 2006.
- Šimac, I. Taktiziranje pri poslovnih pogajanjih. *Finance*, (citirano dne 13.12.200). Dosegljivo na naslovu: [http://www.finance.si/14992/Taktiziranje\\_pri\\_poslovnih\\_pogajanjih](http://www.finance.si/14992/Taktiziranje_pri_poslovnih_pogajanjih).
- Tavčar, M. I. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Forum, 1996.
- Tavčar, R. *Psihologija pogajanj*. Ljubljana: Planet GV, 2007.
- Vida, I., et al. *Vedenje porabnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2010.
- Vovk, I. Odgovornost prodajalca po zakonu, *Profesionalna prodaja*, 2001, števil. 12, str. 29. Dosegljivo na naslovu: [http://www.uspesna-prodaja.com/pdf/up\\_12.pdf](http://www.uspesna-prodaja.com/pdf/up_12.pdf).
- Zorko Mencin, D. Katera znanja potrebujejo bančniki. *Bančni vestnik*. 2003, let. 52, števil. 6, str. 23–27.

## Viri

- Bančni segmenti: Trendi v uporabi bančnih storitev. *Bančni monitor*, 2005. Grallteo, (citirano 18. 3. 2011). Dosegljivo na naslovu: [http://www.gfkorange.si/?option=com\\_gfkorange&Itemid=57&id=257](http://www.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=257)
- Đukić, D. Učinkovitost prodaje lahko kljub krizi še izboljšamo. *Finance*, 14.1.09 (citirano 10. 5. 2011). Dosegljivo na naslovu: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=234759> .
- Etični kodeks Banke Koper (citirano dne 30. 4. 2011). Dosegljivo na naslovu: <http://www.banka-koper.si/doc/Eti%C4%8Dni%20kodeks%20Banke%20Koper.pdf>
- Etični kodeks Banke Volksbank d. d., (citirano dne 30. 4. 2011). Dosegljivo na naslovu: [http://www.volksbank.si/library\\_slo/pdf/Eticni-kodeks.pdf](http://www.volksbank.si/library_slo/pdf/Eticni-kodeks.pdf).
- Izpod peresa stranke, *Bančnik*, glasilo SKB banke, 1997, str. 21.

Melinda Nykamp, Carla McEachern: The CRM Business Cycle, Customer Relationship Report, Creating the Value Proposition Information Management Magazine, September 2011 (citirano dne 10. 4. 2011). Dostopno na naslovu:

<http://www.information-management.com/issues/20010901/3980-1.html?zkPrintable=true>.

Nacionalni program finančnega izobraževanja, 2010 (citirano 10.5. 2011). Dosegljivo na naslovu:

[http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/financno\\_izobrazevanje\\_101217.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/financno_izobrazevanje_101217.pdf).

Sporočilo Evropske komisije (18.12.2007). Finančno izobraževanje, (citirano 10. 5. 2011). Dosegljivo na naslovu:

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/finservices-retail/docs/capability/communication\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/finservices-retail/docs/capability/communication_sl.pdf).

Straže, B. Marketing zmagovalcev, (citirano 15. 5. 2011). Dosegljivo na naslovu:

<http://www.marketingzmagovalcev.com/se-vam-stranke-pritozujejo-odlicno/>.

Ule, M. Razlike, ki delajo razlike: življenjski stili, individualizacija in spremembe identitetnih struktur. *Družboslovne razprave*, 2002, let. 18, številka 3, str. 75-86. Dosegljivo na naslovu:

<http://www.druzboslovnerazprave.org/media/pdf/clanki/dr39ule.PDF>

Uni Credit Obvestilo za javnost: Gospodinjstva regije SVE krmarijo v nemirnih vodah, 20. 1. 2010, (citirano 12. 5. 2011). Dosegljivo na naslovu:

[http://www.unicreditbank.si/pdf/press/PR\\_SVE\\_Gospodinjstva%20krmarijo%20v%20nemirnih%20vodah\\_final\\_SLO.pdf](http://www.unicreditbank.si/pdf/press/PR_SVE_Gospodinjstva%20krmarijo%20v%20nemirnih%20vodah_final_SLO.pdf).

Žezlina, J. Ali se kot vodje zavedate, kako vas vidijo vaši sodelavci. (citirano 10.5. 2011).

Dosegljivo na naslovu: [www.socius.si/si/knjiznica](http://www.socius.si/si/knjiznica).

## 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.