

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRENOVA PROCESA MANAGEMENTA REKLAMACIJ: PRIMER
IZBRANE BANKE**

Ljubljana, julij 2016

JURE JEKLIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jure Jeklič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Prenova procesa managementa reklamacij: primer izbrane banke, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Petrom Trkmanom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV	4
1.1 Definicija procesa in poslovnega procesa.....	4
1.2 Definicija managementa poslovnih procesov	5
2 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	9
2.1 Model procesa	9
2.2 Sestavni elementi modela procesa.....	9
2.3 Standard BPMN	10
3 MANAGEMENT REKLAMACIJ	11
3.1 Opredelitev zadovoljstva in pričakovanj stranke	11
3.2 Pomen nezadovoljstva stranke	12
3.3 Definicija reklamacije.....	12
3.4 Mednarodni standardi za managiranje reklamacij	13
4 MANAGEMENT REKLAMACIJ IN PRITOŽB V BANČNIŠTVU.....	15
4.1 Pravna podlaga in zakonodajne zahteve	15
4.1.1 Zakon o bančništvu (ZBan-2)	16
4.1.2 Zakon o potrošniških kreditih (ZPotK-1)	16
4.1.3 Zakon o plačilnih storitvah in sistemih (ZPlaSS).....	16
4.1.4 Zakon o trgu finančnih instrumentov (ZTFI).....	16
4.1.5 Zakon o izvensodnem reševanju potrošniških sporov (ZIsRPS)	16
4.2 Shema izvensodnega reševanja sporov.....	17
4.2.1 Poravnalni svet ZBS	17
4.3 Mediacija	18
5 ANALIZA IZBRANEGA PRIMERA	19
5.1 Izvedba procesa v preteklosti	19
5.2 Vzpostavitev in informatizacija managiranja reklamacij	21
5.3 Prenova procesa managiranja reklamacij	24
5.3.1 Zaveze	26
5.3.2 Kultura ne-obsojanja	28
5.3.3 Ključne definicije internih izrazov	29
5.3.4 Vloge v procesu managiranja reklamacij in pritožb.....	29
5.3.5 Vrste reklamacij	31
5.3.6 Načini vložitev reklamacije	32
5.3.7 Roki za vložitev reklamacije.....	33
5.3.8 Vsebina reklamacije in zahtevani podatki	33
5.3.9 Vložitev pritožbe	33
5.4 Vzpostavitev aplikacije in modela procesa za managiranje reklamacij	34
5.5 Vzpostavitev modela procesa za managiranje pritožb	42
5.6 Analiza reklamacij za obdobje 2011 – 2015.....	45
5.6.1 Analiza leta 2011.....	45

5.6.2	Analiza leta 2012	48
5.6.3	Analiza leta 2013	50
5.6.4	Analiza leta 2014	56
5.6.5	Analiza leta 2015	61
6	PRIPOROČILA.....	66
6.1	Priporočila za banko.....	66
6.2	Splošna priporočila glede managementa reklamacij.....	68
	SKLEP	69
	LITERATURA IN VIRI	71

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava ključnih dejavnikov prenove in managementa poslovnih procesov ...	7
Tabela 2:	Deset načel dobrega managementa poslovnih procesov	8
Tabela 3:	Reklamacije 2011.....	45
Tabela 4:	Reklamacije 2012.....	48
Tabela 5:	Reklamacije 2013.....	51
Tabela 6:	Kanal prejema 2013	51
Tabela 7:	Kategorije 2013.....	52
Tabela 8:	Skupine produktov 2013	52
Tabela 9:	Čas reševanja 2013.....	53
Tabela 10:	Povprečen čas reševanja po produktih 2013 (top 10)	55
Tabela 11:	Povprečen čas reševanja za leto 2013	56
Tabela 12:	Reklamacije 2014.....	56
Tabela 13:	Kanal prejema 2014	57
Tabela 14:	Kategorije 2014.....	57
Tabela 15:	Skupine produktov 2014.....	58
Tabela 16:	Čas reševanja 2014.....	58
Tabela 17:	Povprečen čas reševanja po produktih 2014 (top 10)	60
Tabela 18:	Povprečen čas reševanja za leto 2014	61
Tabela 19:	Reklamacije 2015.....	61
Tabela 20:	Kanal prejema 2015	62
Tabela 21:	Kategorije 2015.....	63
Tabela 22:	Skupine produktov 2015.....	63
Tabela 23:	Čas reševanja 2015.....	64
Tabela 24:	Povprečen čas reševanja po produktih 2015 (top 10)	65
Tabela 25:	Povprečen čas reševanja za leto 2015	66

KAZALO SLIK

Slika 1: Bistvene sestavine (poslovnega) procesa	5
Slika 2: Metodologije, metode, tehnike in orodja.....	9
Slika 3: Model standarda ISO 10002	14
Slika 4: Prvotni model procesa reševanja reklamacij	19
Slika 5: Model procesa managiranja reklamacije prek aplikacije BMC	21
Slika 6: Maska za vnos reklamacije v aplikacijo BMC	22
Slika 7: Reševalne skupine v aplikaciji BMC	23
Slika 8: Primer kategorij ene izmed reševalnih skupin v aplikaciji BMC	23
Slika 9: Primer vnesene reklamacije v aplikaciji BMC	24
Slika 10: Model procesa managiranja reklamacij v aplikaciji CM.....	35
Slika 11: Izgled aplikacije CM v testnem okolju.....	36
Slika 12: Maska vnosa v aplikaciji CM	37
Slika 13: Naziv predmeta reklamacije	38
Slika 14: Maska za prilaganje dokumentov	40
Slika 15: Maska za reševanje	40
Slika 16: Vzroki napake	42
Slika 17: Model procesa managiranja pritožb	43
Slika 18: Polje zgodovina v aplikaciji CM (testni primer).....	44
Slika 19: Razmerje med prejetimi in rešenimi reklamacijami 2011	46
Slika 21: Povprečen čas reševanja 2011	47
Slika 22: Razmerje med prejetimi in rešenimi reklamacijami 2012.....	49
Slika 23: Trend učinkovitosti reševanja reklamacij 2012	49
Slika 24: Povprečen čas reševanja reklamacij 2012	50
Slika 25: Skupno število rešenih in način prejema 2013	51
Slika 26: Čas reševanja 2013.....	53
Slika 27: Vzrok napake 2013	54
Slika 28: Skupno število rešenih in način prejema 2014	56
Slika 29: Čas reševanja 2014.....	59
Slika 30: Vzrok napake 2014	59
Slika 31: Skupno število rešenih reklamacij in način prejema 2015	61
Slika 32: Čas reševanja 2015.....	64
Slika 33: Vzrok napake 2015	65

UVOD

Spremembe so v današnjem času postale stalnica. Podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z najrazličnejšimi izzivi in problemi, katerim se zaradi hitrega razvoja na vseh področjih, vse težje prilagajajo. Tehnološki razvoj in razne inovacije omogočajo, da se življenjski cikli proizvodov in storitev drastično krajšajo. Podjetja namenjajo ogromno resursov, da bi si zagotovila korak pred konkurenco (Hammer & Champy, 2003). Ljudje smo postali tudi občutljivejši in pozornejši na povezavo med kvaliteto storitve ali proizvoda in njegovo ceno, saj si za svoj denar želimo čim več. Pri obstoječih kupcih podjetja določene informacije o njih najverjetneje že posedujejo (poznajo njihove potrebe ali navade), pri novem kupcu pa jih zgolj predvidevajo (Kotler, 1996).

Obstaja mnogo tehnik, metod, orodij in načinov prek katerih podjetja lahko spreminjajo svoje delovanje, zato se je težko osredotočiti zgolj na eno in trditi, da bi z njo rešili vse ostale probleme. Ključ do uspeha je v iskanju, managiranju, posodabljanju in nadzoru vseh deležnikov poslovanja ter jih poskusiti čim bolj povezati in uravnovežiti. Kako se odzvati, če kupec ni zadovoljen s proizvodom ali storitvijo? Kakšna informacijska podprtost mora biti zagotovljena? Odgovore na ta vprašanja podjetja najdejo s poznavanjem svojega notranjega okolja (poslovni procesi, informacijski sistemi, strokovnost kadra,...) in spremljanjem zunanjega okolja (odziv in zadovoljstvo strank, globalni razvoj, zakonodajne zahteve,...).

Poleg obvladovanja notranjega okolja pa morajo podjetja posebno pozornost nameniti tudi zunanjemu. V preteklosti so podjetja smatrala kupce kot nekaj samoumevnega, saj globalizacija še ni bila tako prisotna. Odraz temu so bili dragi proizvodi polni napak, ki niso bili narejeni po meri kupca. S prihodom globalizacije so podjetja svoj fokus začela spreminjati in se trudila prisluhniti kupčevim željam, da bi na podlagi le teh bolj prilagodila svojo ponudbo proizvodov in storitev. Kmalu je pozitiven, proti kupcu naravnani odnos, postal pogoj (Oliver, 1996). Danes ni več podjetja, ki v svoji strategiji ne bi imelo opredeljene želje po pozitivnem medsebojnem odnosu s kupci. Nekatera izmed njih so se osredotočila izključno na zagotavljanje najvišje ravni kvalitete storitev in proizvodov, saj določenemu odstotku kupcev bolj kot sama cena, zadovoljstvo prinaša osebni odnos, ki jim ga podjetje izkazuje (ekskluzivnost, dostop do omejenih proizvodov,...). Podjetja, ki na tak ali drugačen način izpolnjujejo pričakovanja strank, v njihovih očeh dobijo prepoznavnost in zaupanje, ki se odraža v kupčevi nameri po ponovnem nakupu, dolgoročno pa razvije njihovo zvestobo do podjetja (Johnston, 2001).

Po drugi strani pa imajo nezadovoljni kupci direkten in razmeroma močan vpliv na poslovanje podjetij (vsaj na kratek rok). Študije so pokazale, da nezadovoljni kupci raje zamenjajo znamko proizvoda ali prodajalca in o svoji slabi izkušnji pripovedujejo družini ter prijateljem, kot izrazijo nezadovoljstvo podjetju (Day & Ash, 2007). Vsako podjetje se na neki točki svojega poslovanja sreča z nezadovoljstvom kupca, ki ga izrazi preko

reklamacije ali pritožbe. Te so ena izmed ključnih oblik komunikacije med kupcem in podjetjem. Vsebujejo namreč razloge za nezadovoljstvo, neizpolnjena pričakovanja ali morebitne nesporazume. Čeprav ima prejem reklamacije ali pritožbe negativen pomen pa podjetja iz njih lahko črpajo zanimive ideje, ki jih uporabijo za izboljšave svojih proizvodov in storitev ali prilagoditev svojih oglaševalskih sporočil tako, da redkeje prihaja do nesporazumov (Cornwell, Bligh in Babakus, 1991).

Uspešno ravnanje z reklamacijami in pritožbami je torej odvisno tako od inputov kupcev kot zaposlenih (Boshoff, 2007). Kupcu, ki se zaveda, da ima možnost pritožbe in da bo podjetje njegovo pritožbo z veseljem in razumevanjem poskušalo rešiti, se nezadovoljstvo takoj zmanjša. Še več, rezultati raziskav so pokazali, da je zadovoljstvo kupca po ugodno rešeni pritožbi celo večje od zadovoljstva tistih, katerim se ni bilo potrebno pritožiti (Nyer, 2000).

Namen magistrskega dela je prispevanje k povečanju uspešnosti banke z analizo pomena procesa managementa reklamacij in pritožb ter možnosti za njegovo prenovo na primeru banke. Na podlagi merjenj in analiz prejetih reklamacij in pritožb nameravam predlagati izboljšave, ki jih banka nato lahko uporabi pri svojem nadaljnjem delu s strankami.

Da bi dosegel namen, sem si postavil naslednje cilje magistrskega dela:

- predstaviti osnovne definicije, metode, orodja, metodologije in tehnike poslovnih procesov in pojasniti pomen managementa poslovnih procesov (prikazati zakaj je pomembno njihovo izboljševanje in merjenje);
- predstaviti pomen informatizacije (procesov) v podjetju ter kakšne koristi si podjetja od nje lahko obetajo;
- predstaviti koncept managementa reklamacij in pritožb na splošno in na primeru banke;
- vzpostaviti postopek merjenja uspešnosti obravnave reklamacij prek poročil vodstvu in vpletenim organizacijskim enotam;
- analizirati podatke o reklamacijah in pritožbah v banki ter identificirati ključne pomanjkljivosti;
- postaviti minimalne standarde za obravnavo reklamacij in pritožb (od prejema do zaključka);
- na podlagi teoretičnega proučevanja in izkušenj iz poslovne prakse podati splošna priporočila in ugotovitve za management reklamacij in pritožb ter izboljšave, ki jih banka lahko izvede z namenom povečanja učinkovitosti in prepoznavnosti.

V teoretičnem delu bom uporabil metodi kompilacije in deskripcije - predvsem na podlagi pregleda znanstvene in strokovne literature s področja managementa poslovnih procesov, informatizacije podjetja in managementa reklamacij ter pritožb.

V praktičnem delu naloge bom predstavil model procesa managementa reklamacij in pritožb, prikazal njegovo informatizacijo in prenovo ter izpostavil omejitve, ki so bile prisotne med posameznimi koraki obravnave primera. Podatke bom pridobil z intervjuji zaposlenih, opazovanjem ter pregledom internega gradiva banke. Za analizo reklamacij in pritožb bom izhajal iz podatkov pridobljenih iz aplikacij, ki so v banki bile uporabljene za reševanje reklamacij in pritožb. Pri tem bom izhajal iz lastne prakse in predstavil svoje izkušnje, ki sem jih pridobil tako v vlogi projektnega člana pri vzpostavitvi sistema managementa sistema reklamacij in pritožb, delovnih nalog managerja reklamacij in pritožb, kot zaposlenega, ki se srečuje z reševanjem reklamacij. Na koncu bom opravil celotno analizo primera, zbral ugotovitve in predlagal tudi določena priporočila in izboljšave, ki bodo služila tako obravnavani banki kot drugim podjetjem.

Magistrsko delo je sestavljeno iz 6 sklopov. V prvem poglavju se bom osredotočil na predstavitev koncepta managementa poslovnih procesov (angl. *business process management*, v nadaljevanju BPM) in zgodovino njegovega razvoja. Navedel bom definicije posameznih elementov (proces, poslovni proces, management poslovnih procesov), razliko med prenovo poslovnih procesov in managementom poslovnih procesov. Osredotočil se bom na iskanje odgovora zakaj izvajamo management poslovnih procesov, kje leži njegova vrednost, kakšne so prednosti in slabosti, na kakšen način se procese meri in izboljšuje.

Drugo poglavje bo namenjeno standardom (notacijski standard BPMN – angl. *Business Process Model and Notation*) na področju managementa poslovnih procesov in njihovemu modeliranju (metodologija, metode, tehnike in orodja).

Tretje poglavje bo namenjeno splošnemu pregledu managementa reklamacij in pritožb v povezavi z zadovoljstvom strank. Poleg definicij osnovnih pojmov reklamacije in pritožbe, bodo predstavljeni tudi odgovori kakšna je njuna razlika, zakaj so pomembne za podjetja, kakšen vpliv imajo na stranke in njihovo zadovoljstvo. V tem poglavju bodo predstavljeni tudi standardi in dobra praksa pri procesih managementa z reklamacijami in pritožbami.

V četrtem poglavju bom predstavil management reklamacij in pritožb v bančništvu. Predvsem se bom osredotočil na prikaz zakonodajnih zahtev in zahtev regulatorja s področja bančništva (vzpostavitev sheme reševanja sporov), ki bankam nalagajo, da imajo vzpostavljene procese managementa reklamacij in pritožb.

V petem poglavju bom predstavil primer iz poslovne prakse. Opisal bom situacijo in razloge v banki, ki so privedli do vzpostavitve procesa in sistema managementa reklamacij in pritožb. Povzete bodo ključne pomanjkljivosti, ki so banko usmerile v vzpostavitev osnovnega sistema, ki je omogočal okrnjeno beleženje in reševanje reklamacij. Po izvedeni analizi tega stanja bom predstavil ugotovitve in odločitve, ki so botrovale k postavitvi minimalnih standardov kvalitete (znotraj katerih so tudi standardi za managiranje z

reklamacijami in pritožbami).

V zadnjem poglavju bom na podlagi analize projekta povzel priporočila bankam in drugim podjetjem kako učinkovito managirati reklamacije in pritožbe strank. Navedel bom katere dejavnike v tem procesu je priporočljivo meriti oziroma spremljati.

1 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

Management poslovnih procesov je termin, ki se v znanosti pojavlja že kar nekaj časa in je bil tudi predmet burnih razprav. Preučuje ga precej avtorjev raziskav in mnogi so zanj razvili tudisvojo definicijo.

1.1 Definicija procesa in poslovnega procesa

Da bi lahko razumeli pojem management poslovnih procesov je potrebno najprej definirati njegove osnovne gradnike – proces in poslovni proces.

Proces je definiran kot med seboj povezani pojavi, ki se vrstijo v času po določenih zakonitostih (iSlovar, b.l.). Dejansko se procesi vseskozi izvajajo okoli nas v različnih situacijah (biološki, kemični, fizikalni, tehnološki in drugi procesi).

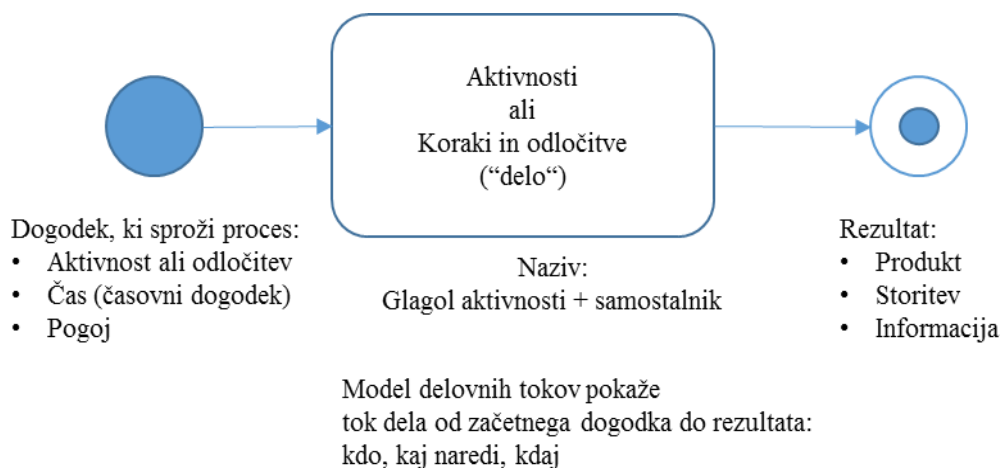
Za potrebe tega magistrskega dela bom predstavil poslovni proces, ki ga avtorji definirajo na različne načine. Poslovni proces je definiran kot:

- logično povezane izvajalne in nadzorne aktivnosti, katerih rezultat je načrtovani izdelek ali storitev (iSlovar, b.l.);
- takšno sestavo logično med seboj povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oziroma izid je načrtovani proizvod ali storitev (Kovačič, 1998);
- organizirano skupino povezanih dejavnosti, ki delujejo skupaj, da bi ustvarile rezultat, ki ima vrednost za stranko (Hammer, 2001);
- zbirko medsebojno povezanih dejavnosti, ki se sprožijo kot odgovor na sprožilni dogodek in dosežejo poseben rezultat za stranko in druge deležnike v procesu (Sharp & McDermott, 2009);
- set aktivnosti, ki so znotraj organizacijskega in tehničnega okolja izvedene v koordinaciji z namenom izvedbe poslovnega cilja (Weske, 2012).

Če primerjamo zgornje definicije avtorjev, lahko ugotovimo, da je poslovni proces definiran kot težnja po doseganju cilja z organiziranjem vseh aktivnosti na način, ki bo zadovoljil strankine želje in pričakovanja (Jeklič, 2008).

Bistvene sestavine poslovnega procesa prikazuje Slika 1.

Slika 1: Bistvene sestavine (poslovnega) procesa



Vir: A. Sharp, P. McDermott, *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development*, 2009, str. 45.

Smith in Fingar (2003) navajata, da z osredotočanjem na poslovne procese podjetja lahko pridobijo potrebne sposobnosti za inovacije, ponovni zagon učinkovitosti in tako dostavijo vrednost današnjemu tržnemu povpraševanju.

Čeprav se mnogokrat predvideva, da podjetja dobro poznajo svoje poslovne procese, pa praksa kaže, da jih nihče v podjetju ne pozna popolnoma v celoti. Večinoma zaposleni poznajo zgolj tisti del procesov, ki jih sami opravljajo (ali pa se z njimi občasno srečujejo), nikakor pa do potankosti ne poznajo celotnih procesov (sploh, če potekajo skozi več organizacijskih enot). Ravno zaradi tega jih je tako težko opredeliti in nadzirati, zato je smiselno, da jih imajo podjetja evidentirana bodisi v interni dokumentaciji (različna delovna navodila, pravilniki, politike) bodisi v obliki modelov v namenskih programih (ARIS, iGrafx, Visio).

Če so procesi evidentirani, jih podjetja lahko tudi merijo (vsaj na tistih segmentih, kjer je to smiselno oziroma omogočeno) in na podlagi analize optimizirajo ali prenovijo. Zaznati morajo predvsem vse nepotrebne aktivnosti v procesih in jih odstraniti, potrebne pa opravljati učinkovito (Tekavčič, 2002).

1.2 Definicija managementa poslovnih procesov

V kolikor želijo podjetja dosegati učinkovitost v poslovnih procesih, jih morajo meriti, prenavljati, optimizirati, managirati in nadzorovati, saj se lahko le na tak način prilagodijo potrebnim spremembam. Vse te aktivnosti so zajete v terminu management poslovnih procesov. Enotne definicije pojma management poslovnih procesov ni mogoče najti, zato naj naštejemo nekaj definicij različnih avtorjev.

Management poslovnih procesov je definiran kot:

- sodoben poslovni model za management sprememb (te zajemajo celotni življenjski cikel procesa) pri prenavljanju poslovnih procesov. Management poslovnih procesov vključuje in povezuje tako nove kot obstoječe metode in orodja na tem področju. Usmerjen je v povezovanje poslovnih partnerjev in informatizirano povezljivost njihovih poslovnih procesov (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005);
- koncept, ki preko medobratovalnosti (angl. *interoperability*) oziroma povezave operacij in medsebojne skladnosti skuša povezati poslovno strategijo in tehnologijo. Predstavlja celovit pogled na poslovni sistem, ki ima odločilno vlogo pri zagotavljanju prilagodljivosti organizacije. Celotna rešitev managementa poslovnih procesov vključuje metodologijo, sisteme in orodja, povezane v okolje, ki omogoča učinkoviteje razviti in implementirati procese (Hooper & Wright, 2005);
- znanost in umetnost nadziranja izvedbe dela v organizaciji za zagotavljanje konsistentnih rezultatov in izkoriščenje priložnosti za izboljšave (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2013).

Da bi bolje razumeli, zakaj se podjetja ukvarjajo z managementom poslovnih procesov in kakšne koristi jim to prinaša, se je potrebno ozreti v zgodovino razvoja managementa poslovnih procesov. Začetki segajo vse od funkcijskih organizacij, ki so svoja načela črpala iz druge industrijske revolucije (Taylorja teorija o funkciji managementa), prek ideje procesnega mišljenja (Hammerjeva študija procesov podjetja Ford), kasnejše prenove poslovnih procesov (angl. *business proces re-engineering*, v nadaljevanju BPR), kjer so bistvene teorije preučevali Davenport, Short, Hammer in Champy, do managementa poslovnih procesov kot ga poznamo danes (Dumas et al., 2013).

V vseh omenjenih obdobjih so iskali načine kako povečati učinkovitost – od pretvorbe generalistov, ki so lahko opravljali širši spekter opravil prek specialistov, ki so sicer opravljali ožji spekter opravil, a te na najvišjem nivoju, do prenove posamičnih poslovnih procesov ter uporabe različnih informacijskih orodij, ki so določene dele procesov avtomatizirala in jih pohitрила (Sharp & McDermott, 2009).

Za te namene so se uporabili ključni kazalniki (angl. *key performance indicator*, v nadaljevanju KPI), na podlagi katerih so merili posamezne elemente v procesu kot na primer čas cikla v procesu, stroški virov, odstotek slabih produktov in podobno (Jeston & Nelis, 2006).

Marsikdo koncepta prenove poslovnih procesov in managementa poslovnih procesov ne razlikuje najbolje, zato bom s pomočjo dejavnikov v Tabeli 1, na kratko prikazal njune razlike.

Tabela 1: Primerjava ključnih dejavnikov prenove in managementa poslovnih procesov

Dejavniki	Prenova poslovnih procesov	Management poslovnih procesov
Raven sprememb	Korenite – procesi	Celoten poslovni proces
Razumevanje obstoječega stanja "kot je" in želenega stanja "naj bo"	"Stari" procesi popolnoma "novi" procesi – nepovezanost	Nezmožnost izvedbe ali zmožnost izvedbe
Izhodiščna točka	Neobremenjeno s preteklostjo	Novi ali obstoječi procesi
Pogostost sprememb	Enkratne ali občasne	Enkratne, občasne, stalne ali razvojne
Čas izvajanja	Dolg	V realnem času
Izvajanje	Prelomno, hitra in korenita prenova	Postopno
Sodelovanje in izvedba	Od vrha navzdol	Od vrha navzdol in od spodaj navzgor
Število procesov	En temeljni proces hkrati	Vzporedno več in med več procesi
Področje obravnave	Široko, medfunkcijsko	Celovito upravljanje s procesi organizacije
Usmeritev	Prihodnost	Preteklost, sedanost, prihodnost
Tveganje	Visoko	Nizko
Pospeševalec	Informacijska tehnologija	Procesna tehnologija
Orodja	Modeliranje procesov	Različna
Izvajalci prenove	Splošni poznavalci poslovanja	Specialisti za prenavo in zaposleni
Izvedba sprememb	Proces	Proces in poslovna praksa

Vir: A. Kovačič & V. Bosilj Vukšić, *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 40.

Prenove poslovnih procesov so se množično začele v devetdesetih letih s podporo celovitih programskih rešitev (angl. *enterprise resource planning*, v nadaljevanju ERP), ki pa dragih investicij v te sisteme z rezultati niso povsem upravičile (Sharp & McDermott, 2009). Na podlagi napak in neuspešnih prenov poslovnih procesov se je razvil koncept managementa poslovnih procesov, ki ga raziskovalci še danes preučujejo z različnih vidikov.

Kljub temu, da obstaja veliko raziskav pa je enotna definicija uspešnosti managementa poslovnih procesov težko določljiva (Trkman, 2010). Trkman (2010) predlaga, da se ključne dejavnike uspeha (angl. *critical success factors*, v nadaljevanju CSF) meri in preučuje na podlagi treh teorij in sicer kontingenčne, dinamičnih zmogljivosti in ujemanja med delovnimi nalogami in tehnologijo.

Kontingenčna teorija (angl. *contingency theory*) temelji na primernosti med poslovnim okoljem in poslovnimi procesi, teorija dinamičnih zmogljivosti (angl. *dynamic capabilities*) temelji na neprestanem izboljševanju za zagotovitev trajnih koristi managementa poslovnih procesov, teorija primernosti med delovnimi nalogami in tehnologijo (angl. *task-technology fit*) pa temelji na ujemanju med informacijsko tehnologijo podjetja in poslovnimi procesi.

V raziskavi, ki jo je izvedel na primeru izbrane slovenske banke, je ugotovil, da se ključni dejavniki uspeha prve teorije odražajo predvsem pri strateški usmeritvi podjetja, stopnji investicij v informacijsko tehnologijo, merjenju učinkovitosti in ravni specializiranosti zaposlenih. Ključni dejavniki uspeha druge teorije predstavljajo predvsem organizacijske spremembe, določitev lastnikov procesov, implementacija predlaganih sprememb in uporaba neprestanega sistema izboljšav, pri tretji teoriji pa standardizacija procesov, informatizacija, avtomatizacija, izobraževanje in opolnomočenje zaposlenih (Trkman, 2010).

vom Brocke et al. (2014) na podlagi strokovnih mnenj in fokusnih skupin identificirajo in predstavijo deset načel dobrega managementa poslovnih procesov ter hkrati tudi njihovih nevarnosti. Načela so vidna v Tabeli 2.

Tabela 2: Deset načel dobrega managementa poslovnih procesov

Načelo	Opis pozitivnega in negativnega vidika managementa poslovnih procesov	
Načelo zavedanja konteksta organizacije	+	mora biti primeren kontekstu organizacije
	-	ne sme slediti pristopu "kuharske knjige"
Načelo kontinuitete	+	mora biti stalna praksa
	-	ne sme biti enkraten projekt
Načelo omogočanja	+	mora razviti zmogljivosti
	-	ne sme biti omejen na "gašenje požarov"
Načelo celovitosti	+	mora biti vseobsegujoč
	-	ne sme imeti izoliranega fokusa
Načelo institucionalizacije	+	mora biti vgrajen v organizacijsko strukturo
	-	ne sme biti ad-hoc odgovornost
Načelo vpletenosti	+	mora vključevati vse skupine deležnikov
	-	ne sme zanemarjati sodelovanja zaposlenih
Načelo skupnega razumevanja	+	mora ustvarjati skupno razumevanje
	-	ne sme biti zgolj jezik strokovnjakov
Načelo namena	+	mora prispevati k ustvarjanju strateške vrednosti
	-	ne sme biti sam sebi namen
Načelo enostavnosti	+	mora biti ekonomičen
	-	ne sme biti preveč zapleten
Načelo primernosti tehnologije	+	mora prikladno uporabiti tehnologijo
	-	ne sme smatrati managementa tehnologije kot postranskega

Vir: vom Brocke et al., Ten principles of good business process management, 2014, str. 533

Bistvo omenjenih desetih načel se nahaja v povezavi med organizacijsko strukturo podjetja, njegovo strateško usmeritvijo, pripadajočo informacijsko tehnologijo in seveda primerno vpetostjo zaposlenih. Enotnega pravila za uspešen management poslovnih

procesov ni, saj je treba vse dejavnike optimalno izrabiti, da se zadosti potrebam podjetja po učinkovitem razvoju in napredku. Lahko pa posamezna načela preizkušamo z modeli poslovnih procesov, ki simulirajo resnične pogoje in tako brez resnih posledic pomagajo izbrati optimalne kombinacije uporabljenih dejavnikov managementa poslovnih procesov.

2 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

Ko govorimo o modeliranju poslovnih procesov, je potrebno pojasniti kaj razumemo pod pojmom model in modeliranje ter s kakšnimi metodologijami, tehnikami in orodji se srečujemo pri modeliranju poslovnih procesov (Jeklič, 2008).

2.1 Model procesa

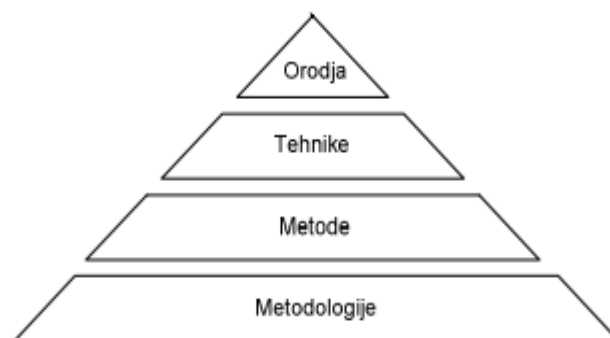
Model predstavlja poenostavljen in formaliziran opis sistema ali pojava (iSlovar, b.l.) oziroma ga opredeljujemo kot sliko izvirnika, ki jo uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik (Kovačič, 1998).

Pojem modeliranje pa pomeni prenos lastnosti, značilnosti raziskovanega predmeta na podoben predmet, narejen po določenih pravilih (SSKJ, b.l.). Če omenjeno prenesemo na področje poslovnih procesov lahko povzamemo, da vključuje vse aktivnosti, ki se nanašajo na preslikavo značilnosti poslovnega sistema v model, ki opisuje poslovne procese posameznega podjetja (Giaglis, 2001).

2.2 Sestavni elementi modela procesa

Za prikaz modelov in samo modeliranje uporabljamo različna orodja, tehnike, metode in metodologije. Na Sliki 2 je prikaz hierarhične povezanosti med sestavinami modeliranja.

Slika 2: Metodologije, metode, tehnike in orodja



Vir: A. Kovačič, J. Jaklič, M. Indihar Štemberger in A. Groznik, Prenova in informatizacija poslovanja, 2004, str. 81

Metodologije in metode predstavljajo pravila, standarde in postopke, ki snujejo okvir modeliranja. Model lahko prikažemo z različnimi tehnikami (najpogosteje grafičnimi), pri tem pa so nam v veliko pomoč namenska orodja, ki olajšajo izdelavo modelov. Najbolj popularne tehnike modeliranja (Popovič, Indihar Štemberger & Jaklič, 2006; Kovačič, 1998) so procesne sheme (angl. *process map*) in drugi diagrami - diagram poslovnih procesov (angl. *extended Event-driven Process Chain*), diagrami poteka (angl. *flowcharts*), diagrami toka podatkov (angl. *data flow diagrams*) in preglednice odvisnosti (angl. *affinity diagrams*).

Vendar se je potrebno zavedati, da so lahko zaradi različnih tehnik, modeli istih procesov med seboj precej različni, zato morajo biti izdelani in prilagojeni določenemu namenu ter uporabnikom (Berce, 2009). Pred pričetkom modeliranja je tako potrebno ugotoviti in razumeti zakaj procese v osnovi sploh modeliramo in kaj želimo z modeli doseči. Največkrat jih modeliramo zato, da se s procesom spoznamo v celoti, ga razumemo, identificiramo morebitne probleme in zanje poiščemo rešitve (Dumas et al., 2013).

2.3 Standard BPMN

Da pa ne bi bili takšni modeli razumljivi zgolj procesnim strokovnjakom, se je v zadnjih letih pojavila izrazita potreba po uveljavitvi ustreznega enotnega jezika oziroma standarda za modeliranje poslovnih procesov, ki bi bil hkrati nazoren in formalen kot tudi dovolj preprost, da ga razumejo ostali laiki (Chinosi & Trombetta, 2012). Najpogostejša jezika oziroma standarda sta UML AD (angl. *Unified Modelling Language activity diagrams*) in BPMN (Ko, Lee & Lee, 2009). Predvsem slednji je enostavno berljiv in razumljiv za širšo množico, hkrati pa semantično zmogljiv, da njegov grafični prikaz prikaže bistvene lastnosti in informacije procesa (Chinosi & Trombetta, 2012).

Ideja o BPMN se je razvila leta 2001, ko je bil trg procesnega modeliranja močno razdrobljen z več različnimi stališči ter notacijami. Zaradi tega so člani BPMI (angl. *Business Process Management Institute*) začeli pobudo o standardizaciji poslovno-orientirane tehnike za grafično predstavitev, ki bi istočasno podpirala tudi programsko izvršljiv procesni jezik. Tako je v letu 2004 nastal BPMN 1.0 standard katerega glavni namen je bila notacija, ki bi jo razumeli tako procesni analitiki (ustvarjalci osnutkov procesov), tehnični razvijalci (odgovorni za implementacijo tehnologije, ki bo procese podpirala oziroma izvajala) in poslovni uporabniki (managirajo in nadzirajo procese) (von Rosing, White, Cummings & de Man, 2015). Dve leti kasneje se je BPMI vključila v neprofitni konzorcij tehnoloških standardov OMG (angl. *Object Management Group*), ki je prevzel razvoj standarda BPMN in ga razvil v različico BPMN 2.0. Ta mednarodni standard sedaj predstavlja združitev najboljših praks znotraj področja modeliranja poslovnih procesov, kjer definira tudi notacijo in semantiko diagramov sodelovanja (angl. *collaboration diagrams*), procesnih diagramov (angl. *process diagrams*) in koreografskih diagramov (angl. *choreography diagrams*) (von Rosing et al. 2015).

Prednosti BPMN so torej predvsem možnost prikazovanja modelov poslovnih procesov na enostaven in razumljiv način ter na različnih ravneh (Sharma & Sharma, 2013), širok spekter (več kot 100) grafičnih simbolov (Dumas et al., 2013) in možnost nadaljnjega razvoja standarda, ki ga v verziji 3.0 nameravajo razširili še s Case Management Modeling Notation (CMMN) notacijo (von Rosing et al., 2015) s čimer bi delno odpravili slabosti (določeni koncepti in elementi niso v celoti združljivi ali dovolj natančno definirani), ki jih je izpostavil Börger (2012). Slednji se sklicuje tudi na statistično analizo, ki ponazarja, da je v povprečnem BPMN modelu uporabljenih manj kot 20% simbolov iz celotnega nabora.

3 MANAGEMENT REKLAMACIJ

Po predstavitvi koncepta managementa poslovnih procesov bom predstavil še koncept managementa reklamacij. V ta namen bom izpostavil predvsem vidik pričakovanj in zadovoljstva strank kot pomemben dejavnik pri možnih razlogih za reklamacije, definicijo reklamacije kot se jo uporablja pogovorno v vsakdanjem življenju, ter standard ISO 10002:2014, ki je namenjen managiranju reklamacij.

3.1 Opredelitev zadovoljstva in pričakovanj stranke

V današnjih časih podjetja kažejo veliko zanimanje za pridobivanje informacij o strankah, predvsem glede ravni njihovega zadovoljstva, pričakovanj in zvestobe. Vendar kljub temu, da podjetja izvedo kaj stranka želi od njihovega izdelka ali storitve, to ni dovolj, saj brez vpogleda in razumevanja v strankin proces uporabe tega izdelka oziroma storitve, ne morejo v celoti razumeti kaj stranka resnično potrebuje (Trkman, Mertens, Viaene & Gemmel, 2015).

Tudi na področju bančništva ni nič drugače, saj je konkurenca velika in pridobiti konkurenčno prednost na dolgi rok, je ob množici malo diferenciranih produktov in storitev, izredno velik izziv. Ni dovolj, da se stranki ponudi zgolj najugodnejšo ceno in pogoje, ampak tudi druge prednosti (osebno, kakovostno in hitro obravnavo z dodatnimi ugodnostmi), ki strankam prinašajo zadovoljstvo in posledično pripadnost podjetju (Arancibia Carvajal, Leguina Ruzzi, Nogales & Molina Moreno, 2011).

Pričakovanje in zadovoljstvo stranke sta zelo povezana pojma. Ule in Kline (1996) predstavita, da se pričakovanja običajno pojavijo že pred samim nakupom produkta ali storitve. Po opravljenem nakupu pa stranka nato primerja pričakovano in dejansko vrednost produkta ali storitve in v kolikor je ta dosežena, smatra, da so pričakovanja izpolnjena in čuti zadovoljstvo.

Oliver (1996) definira pričakovanje stranke kot ključen dejavnik za doseganje zadovoljstva, saj pričakovanja postavljajo standard na podlagi katerega se kakovost produktov in storitev ocenjuje tudi v bodoče. Prav tako meni, da zadovoljstva ni moč

enovito definirati, ga pa na podlagi teoretičnih in empiričnih dokazov, opredeli kot oceno, da ima produkt ali storitev lastnost, ki zagotovi ugodno izpolnitev pričakovanj.

3.2 Pomen nezadovoljstva stranke

Na drugi strani pa neizpolnitev pričakovanj stranke vodi v nezadovoljstvo, ki se lahko odrazi na več načinov. Ferguson in Johnston (2011) v svoji raziskavi analizirata bistvene reakcije, ki jih stranke izvedejo ob nastopu nezadovoljstva. Delita jih v štiri večje skupine in sicer izstop oziroma prenehanje nadaljnjega poslovanja pri izbranem podjetju, vložitev reklamacije oziroma izrek nezadovoljstva podjetju, širjenje slabega imena in vztrajanje oziroma nadaljevanje poslovanja kot posledica močne zvestobe do podjetja. Slaba izkušnja stranke zagotovo vzbudi dvom v kakovost opravljanja storitev in oddaja reklamacije je za podjetje najmilejša oblika možnih posledic. Pravzaprav je za podjetje ključnega pomena, da prejema reklamacije, saj v nasprotnem primeru izgubi priložnost, da odpravi problem in zadrži stranko (Kempen, 2008). Tudi stranke se namreč zavedajo, da lahko prihaja do nenamernih napak, zato podjetju z reklamacijo ponudijo možnost, da se za slabo opravljeno storitev odkupi z odpravo napake, ponovno opravljeno storitvijo, povrnjenimi stroški ali drugo vrsto ugodnosti in tako nezadovoljstvo spremeni v zadovoljstvo. V kolikor podjetje na reklamacijo ne odreagira oziroma z njeno rešitvijo ne izpolni pričakovanj stranke, obstaja večja verjetnost, da bo stranka z njim prekinila poslovanje in začela širiti slabo ime, kar za podjetje lahko pomeni dodatna tveganja (množičen upad prodaje, morebitni sodni postopki in tako dalje) (Ferguson & Johnston, 2011).

3.3 Definicija reklamacije

Reklamacije so torej sredstvo preko katerega se lahko odpravi nezadovoljstvo ter tako zmanjša ali ustavi migracijo strank h konkurenci (Kempen, 2008). Ker je pojem reklamacija precej širok in se v literaturi pogosto uporablja v različnih pomenih (v določenih primerih se uporablja tudi pritožba), bom kratko povzel nekaj definicij iz splošne literature in nato navedel še razlago kako bo v tem magistrskem delu opredeljen pojem reklamacije in pritožbe. Po SSKJ (b.l.) je reklamacija »prijava oziroma sporočilo proizvajalcu (ponudniku storitve), da nekaj nima zaželenih lastnosti, pritožba«. Že pri tej definiciji je torej razvidno, da se beseda pritožba pojavlja tudi kot sopomenka reklamacije, čeprav je ta termin tolmačen kot izjava s katero se sporoča pristojnemu nezadovoljstvo oziroma neustreznost nečesa ali pismeno izraženo nesoglasje s sodbo, sklepom, odločbo z namenom, da se ta spremeni ali razveljavi (SSKJ, b.l.). Pogovorno oziroma v splošni rabi se v večini primerov pojma reklamacija in pritožba uporabljata kot sopomenki - reklamacijo večinoma zasledimo pri reklamiranju izdelkov (stvarna napaka produkta), pritožba pa pri storitvah (na primer pri frizerju ne reklamiramo pričeske temveč se pritožimo nad slabo opravljeno storitvijo).

Šmid (2002) navaja, da vsaka pritožba ni reklamacija, je pa vsaka reklamacija hkrati tudi pritožba. Reklamacijo definira kot konkretno zahtevo po izboljšavi zaradi okvare ali slabe kakovosti izdelka oziroma slabo (drugače) opravljene storitve, kot je dogovorjeno. S pritožbo pa se izrazi zgolj nezadovoljstvo zaradi neizpolnjenih pričakovanj glede uporabne vrednosti izdelka oziroma opravljene storitve. V tem magistrskem delu bom zgornji definiciji reklamacije in pritožbe uporabljal kot definicijo reklamacije, pritožba pa bo definirana kot izraz nezadovoljstva stranke z odgovorom (ali ne prejetjem le-tega v predpisanem roku) banke na vloženo reklamacijo oziroma nezadovoljstva nad ravnanjem bančnega uslužbenca (natančni definiciji sta predstavljeni v nadaljevanju pri analizi izbranega primera).

Ne glede na uporabljeno besedo (reklamacija ali pritožba) pa ostaja dejstvo, da nek izdelek ali storitev stranki ni izpolnila pričakovanj, zato je potrebno pristopiti k reševanju tega problema.

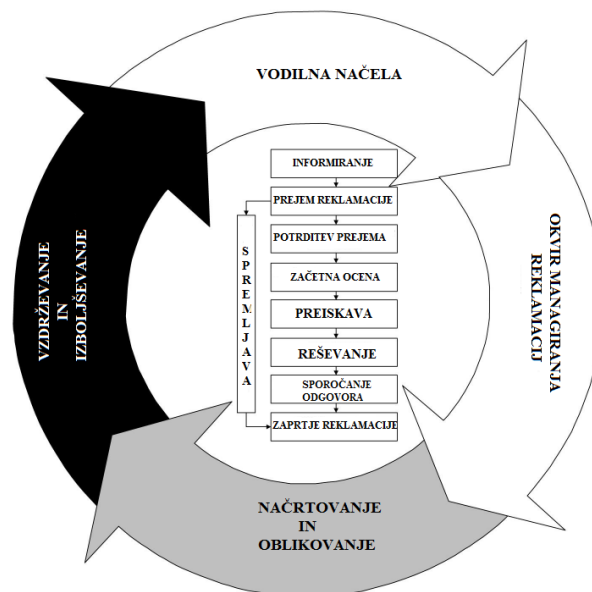
3.4 Mednarodni standardi za managiranje reklamacij

Tudi za managiranje reklamacij obstajajo določeni standardi in seveda primeri dobre prakse, ki jim je smiselno slediti za učinkovito poslovanje. Zairi (2000) navaja, da se prava konkurenčna prednost podjetja doseže z ustvarjanjem dodane vrednosti, neprestano skrbjo in izkazovanjem pozornosti stranki. Izzive vidi v spremembi filozofije poslovanja podjetja, ki se mora iz pristopa ukvarjanja s samim seboj in zasledovanjem največjega dobička, preusmeriti v pristop ukvarjanja s stranko in razumevanjem potreb trga. Slednje se lahko doseže z razvojem ustrezne informacijske infrastrukture, ki omogoča učinkovit dialog s stranko, jasno določenimi cilji izboljšav kakovosti storitev do strank, vzpostavitev primernih kontrol kvalitete, da so procesi vsakič in venomer izvedeni pravilno, spodbujanjem inovativnosti in neprestanega učenja, ki zaposlenim omogoča »iti korak dlje« za zagotovitev strankinega zadovoljstva in podobno. Babu in Purva (2004) v povezavi z ravnanjem zaposlenih opozarjata predvsem na problem njihovega (neprimerne) odziva ob prejemu reklamacij, zato predlagata njihovo izobraževanje, da bodo lahko stranki na korekten in profesionalen način predstavili delovanje sistema managiranja reklamacij in možne rešitve.

Z vidika mednarodnih standardov pa zlasti velja izpostaviti posebno skupino ISO standardov (angl. *International Organization for Standardization*), ki so bili razviti na podlagi standarda ISO 9001 (standard sistema managiranja kakovosti – angl. *Quality management systems*) in se osredotočajo na učinkovito managiranje reklamacij. To skupino predstavljajo standardi ISO 10001 - 10004 pri katerih je v ISO 10001 poudarek na kodeksu ravnanja organizacij (smernice za načrtovanje, oblikovanje, razvijanje, izvajanje, vzdrževanje in izboljševanje kodeksa ravnanja za zagotavljanje zadovoljstva strank), v ISO 10002 je poudarek na managiranju reklamacij (smernice za načrtovanje, zasnovanje, delovanje, vzdrževanje in izboljšave sistema reklamacij), ISO 10003 poudarja reševanje

nesoglasij s strankami s pomočjo drugih organizacij oziroma izvensodno reševanje sporov (smernice za načrtovanje, oblikovanje, razvijanje, delovanje, vzdrževanje in izboljševanje uspešnih in učinkovitih procesov reševanja sporov za reklamacije, ki jih podjetja niso uspela rešiti sama), v ISO 10004 pa je poudarek na nadzoru in merjenju zadovoljstva strank (smernice za opredeljevanje in izvajanje postopkov za nadziranje in merjenje zadovoljstva) (Slovenski inštitut za standardizacijo, b.l.). Ker obravnavam prenovo procesa managementa reklamacij v banki, bom od naštetih standardov podrobneje predstavil zgolj ISO 10002, ki se na obravnavano tematiko neposredno navezuje. Model standarda je predstavljen na Sliki 3.

Slika 3: Model standarda ISO 10002



Vir: S. Hughes, S. Karapetrović, *ISO 10002 Complaints Handling System: a study*, 2006, str. 1163

Model je sestavljen iz petih glavnih sekcij, prikazanih na štirih puščicah (vodilna načela, okvir, načrtovanje in oblikovanje ter vzdrževanje in izboljševanje) in sredinski verigi aktivnosti. Krog iz omenjenih sekcij prikazuje stalne podporne elemente, ki olajšujejo izboljšanje same organizacije v podjetju kot tudi sredinske verige aktivnosti, ki predstavlja jedro standarda in managementa reklamacij na splošno.

Definiranih je devet vodilnih načel (vidnost, dostopnost, odzivnost, objektivnost, stroški, zaupnost, stranki orientiran pristop, odgovornost in neprestano izboljševanje), ki podjetju pomagajo zagotoviti postavitve učinkovitega sistema. Okvir podrobno opisuje zavezanost (izraženo in podprto s strani vodstva) organizacije reševanju reklamacij in s tem povezano politiko, odgovornost in organe. Brez tega okvirja podjetje ne pozna ciljev managementa reklamacij, zaposleni pa ne vedo kaj se od njih pričakuje ter kakšne prednosti prinaša učinkovito reševanje reklamacij.

Naslednja sekcija definira smernice za načrtovanje in oblikovanje učinkovitega procesa managementa, z namenom povečanja zvestobe in zadovoljstva strank ter kvalitete opravljanja storitev. Sredinska veriga aktivnosti predstavlja aktivnosti (informiranje stranke, prejemanje reklamacije in potrditev prejema, izdelava začetne ocene kompleksnosti reklamacije in preiskava dejstev, reševanje, sporočanje odgovora, zaprtje reklamacije in seveda spremljava, ki se vrši skozi celoten proces), ki morajo biti izvedene za učinkovito reševanje reklamacij.

Zadnja sekcija je namenjena vzdrževanju in izboljševanju sistema (zbiranje, analiziranje in ovrednotenje podatkov iz reklamacij, določitev stopenj zadovoljstva strank, nadziranje, revidiranje in poročanje vodstvu o ugotovitvah) (Hughes & Karapetrović, 2006).

4 MANAGEMENT REKLAMACIJ IN PRITOŽB V BANČNIŠTVU

Evropska unija daje alternativnemu reševanju sporov izreden pomen, zato so v segmentu bančništva na področju managementa reklamacij določene specifikke, ki so predpisane z različnimi zakoni.

4.1 Pravna podlaga in zakonodajne zahteve

Na področju bančništva obstaja mnogo zakonov in uredb, ki predpisujejo način reševanja reklamacij in pritožb. Za banke je gotovo najpomembnejši Zakon o bančništvu (Ur.l. RS, št. 25/2015, v nadaljevanju ZBan-2), ki ureja osnovno poslovanje banke (pogoje za ustanovitev, poslovanje in prenehanje, pristojne organe nadzora, ukrepe in pooblastila za obvladovanje sistemskega tveganja). Nadalje glede na produkte in storitve, ki jih banke ponujajo potrošnikom, izpostavljam še Zakon o potrošniških kreditih (Ur.l. RS, št. 59/2010, 77/2011, 30/2013, 81/2015, v nadaljevanju ZPotK-1), Zakon o plačilnih storitvah in sistemih (Ur.l. RS, št. 58/2009, 34/2010, 9/2011, 32/2012, 81/2015, v nadaljevanju ZPlaSS) in Zakon o trgu finančnih instrumentov (Ur.l. RS, št. 108/2010-UPB3, 78/2011, 55/2012, 105/2012-ZBan-1J, 63/2013-ZS-K, v nadaljevanju ZTFI).

ZPotK-1 ureja kreditne pogodbe in razmerja med banko in kreditorejmalci, ZPlaSS ureja pogoje za ustanovitev in prenehanje plačilnih institucij, pogoje njihovega poslovanja in nadzor, ZTFI pa ureja pogoje za ustanovitev, poslovanje in prenehanje investicijskih podjetij, upravljavcev organiziranih trgov ter poravnalnih sistemov. Prav tako določa tudi pravila trgovanja na organiziranih trgih, obveznosti glede razkrivanja informacij v zvezi z vrednostnimi papirji ter pogoje za njihovo ponudbo.

Od novembra 2015 dalje je v veljavi Zakon o izvensodnem reševanju potrošniških sporov (Ur.l. RS, št. 81/2015, v nadaljevanju ZIsRPS), ki podrobno ureja izvensodno reševanje sporov med potrošnikom in ponudnikom storitve.

4.1.1 Zakon o bančništvu (ZBan-2)

Izvensodno reševanje sporov je definirano v 11. poglavju zakona, ki v 318. členu zahteva, da morajo banke svojim komitentom omogočiti izvensodno reševanje sporov pred neodvisnim subjektom. Informacija o obliki, sestavi ter postopkih odločanja tega organa mora biti objavljena na vidnem mestu.

4.1.2 Zakon o potrošniških kreditih (ZPotK-1)

Izvensodno reševanje sporov je definirano v 10. poglavju zakona, ki v 38. členu zahteva, da morajo dajalci kreditov svojim komitentom zagotoviti izvensodno reševanje sporov pred neodvisnim izvajalcem izvensodnega reševanja sporov. Sodelovanje dajalca kredita v postopku, ki ga sproži potrošnik pred omenjenim izvajalcem, je obvezno.

4.1.3 Zakon o plačilnih storitvah in sistemih (ZPlaSS)

Izvensodno reševanje sporov je definirano v 15. poglavju zakona, ki v 218. členu zahteva, da ponudnik plačilnih storitev oziroma izdajatelj elektronskega denarja zagotovi postopek izvensodnega reševanja sporov pred neodvisnim subjektom, ki izpolnjuje pogoje in zagotavlja postopek v skladu z določbami zakona, ki ureja izvensodno reševanje sporov. Sodelovanje ponudnika plačilnih storitev v postopku, ki ga sproži potrošnik pred neodvisnim izvajalcem izvensodnega reševanja potrošniških sporov, je obvezno. Ponudnik v zvezi s postopkom potrošniku ne sme zaračunati posebnih nadomestil.

4.1.4 Zakon o trgu finančnih instrumentov (ZTFI)

Izvensodno reševanje sporov je definirano v 7.4 poglavju zakona, ki v 294. členu zahteva, da borzno-posredniška družba vzpostavi in se vključi v učinkovito zunajsodno reševanje sporov med njo in njenimi neprofesionalnimi strankami. Agencija za trg vrednostih papirjev o vzpostavljenih postopkih zunajsodnega reševanja sporov obvesti evropski organ za vrednostne papirje in trge. Iz 295. člena zakona pa izhaja, da mora borzno-posredniška družba na vidnih mestih na standardiziran način objaviti informacijo o načinu zunajsodnega reševanja sporov ter stranke pred sklenitvijo pogodbe o storitvi poučiti o njenih pravicah in sami shemi.

4.1.5 Zakon o izvensodnem reševanju potrošniških sporov (ZIsRPS)

Omenjeni zakon ureja izvensodno reševanje sporov, ki izvirajo iz pogodbenih razmerij med ponudnikom in potrošnikom. Določa splošna pravila postopkov reševanja sporov kot tudi pravila in pogoje delovanja izvajalcev izvensodnih reševalcev potrošniških sporov (v nadaljevanju IRPS).

4.2 Shema izvensodnega reševanja sporov

Kot je razvidno iz zakonskih zahtev, so banke dolžne vzpostaviti shemo izvensodnega reševanja sporov, v kateri je razvidno na kakšen način banka rešuje izvensodne spore, pri kateri instituciji ter o načinu in sestavi organa, ki odloča o sporu. Shema mora biti objavljena na vidnem mestu (spletne strani bank, v poslovalnicah oziroma na vseh mestih, kjer poslujejo s strankami). Praviloma banke sheme podrobneje opredelijo z internimi predpisi (največkrat v obliki pravilnika).

V Sloveniji so banke vse do uveljavitve ZIsRPS kot neodvisni organ za reševanje sporov uporabljale Poravnalni svet v okviru Združenja bank Slovenije (v nadaljevanju ZBS). Od 14. maja 2016 dalje pa so morale banke zaradi skladnosti z ZIsRPS, izvajalca IRPS zamenjati in sicer je to postal Evropski center za reševanje sporov (v nadaljevanju ECDR). Ta je pri Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo RS (v nadaljevanju MGRT) trenutno edini vpisan v register priznanih izvajalcev IRPS in s tem edini pristojen za reševanje sporov med bankami in potrošniki. Register IRPS je na voljo na spletni strani MGRT (Seznam izvajalcev IRPS, 2016).

Časnik Finance (Grapulin, 2016) in drugi mediji so dejstvo, da je ECDR edini izvajalec izvensodnega reševanja potrošniških sporov, označili kot zelo nenavadno in izpostavili vprašanje političnega vpletanja, ZBS pa je na MGRT naslovilo pobudo, da se v register prizna in vnese tudi njihov Poravnalni svet, ki je več let uspešno reševal izvensodne spore. Zaradi tega dejstva sem se odločil, da v magistrskem delu predstavim delovanje Poravnalnega sveta pri ZBS, saj trenutno po javno dostopnih informacijah ECDR še ni pristopil ali rešil nobenega izvensodnega spora s katero od bank, poleg tega pa banke pričakujejo, da bo v bližnji prihodnosti v register IRPS vpisan tudi Poravnalni svet pri ZBS.

4.2.1 Poravnalni svet ZBS

S podpisom Akta o ustanovitvi in delu Poravnalnega sveta pri Združenju bank Slovenije za zunajsodno reševanje sporov, so banke vzpostavile Poravnalni svet. V njem so opredeljeni načini delovanja, postopki in odločanja. Pristojen je zgolj za tiste spore, ki izhajajo iz nespoštovanja splošnih pogojev poslovanja bank, kršitev pogodbenih obveznosti ali dobrih poslovnih običajev. Ne obravnavajo pa se spori, ki nastanejo zaradi nezadovoljstva stranke s poslovno politiko banke.

Poravnalni svet je sestavljen iz predstavnikov članic ZBS (imenovani s strani bank), predstavnikov potrošnikov (imenovani s strani potrošniških organizacij) in predsednika Poravnalnega sveta (imenovan s strani nadzornega sveta ZBS). Predstavniki so večinoma strokovnjaki z obsežnim teoretičnim in praktičnim znanjem s področja bančništva,

finančnega poslovanja ter prava. Imenovani so za obdobje petih let in so po preteku lahko znova imenovani.

Stranka lahko svojo pritožbo vloži v razumnem roku v dveh primerih:

- kadar ne soglaša z odločitvijo, ki jo je banka sprejela v svojem internem pritožbenem postopku ali;
- če neutemeljeno ni prejela odgovora oziroma odločitve banke v roku 30 dni od oddaje popolne pritožbe.

Razumni rok se v prvem primeru smatra obdobje do šest mesecev, v drugem pa obdobje do sedem mesecev.

Pritožba se vloži v pisni obliki in mora vsebovati kratek zahtevek oziroma predlog rešitve in vsa dejstva na katera stranka opira svoj zahtevek (v pritožbi morajo biti priložena tudi vsa dokazila za potrditev omenjenih dejstev).

V primeru, da stranka ni vložila razumljive ali popolne pritožbe, je pozvana, da jo v razumnem roku ustrezno dopolni. Po prejemu popolne pritožbe se v roku osmih dni oblikuje poravnalni senat, ki ga poleg predsednika, sestavlja še predstavnik bank (ne sme biti imenovan predstavnik tiste banke zoper katero se je stranka pritožila) in predstavnik potrošnikov. Ko je senat sestavljen, predsednik Poravnalnega sveta banki zoper katero se vlaga pritožba, pošlje pritožbo stranke z vsemi dokazili in ji hkrati določi rok za odgovor oziroma razjasnitev dejstev (predvidoma je rok omejen na petnajst dni, izjemoma pa se lahko na zaprosilo banke podaljša še za dodatnih osem dni). Banka svoj odgovor posreduje v pisni obliki, v celoti pa ga predsednik Poravnalnega sveta posreduje dalje tudi do stranke (Združenje bank Slovenije, 2014).

Pritožbe se obravnavajo prioritarno v obliki narokov, na katere sta vabljeni obe stranki. Če do sporazuma med strankama v postopku ne pride, senat prek sklepa ustavi postopek in izdela pisno mnenje o spornem razmerju, ki ga izroči obema stranema. Povzetki mnenj so z namenom izboljšanja dobrih poslovnih običajev, v anonimizirani obliki, objavljeni tudi na spletni strani ZBS v razdelku Poravnalni svet.

4.3 Mediacija

V nekaterih bankah se pri zahtevnejših sporih s strankami poslužujejo tudi postopka mediacije. Inštitut za mediacijo Concordia (Splošno o mediaciji, 2016) jo opisuje kot eno izmed oblik alternativnega reševanja sporov (ni nikakršnega sojenja), ki v svetu močno pridobiva na prepoznavnosti. Gre za postopek, kjer stranke prostovoljno s pomočjo nevtralne osebe - mediatorja poskušajo doseči rešitev spora po mirni poti. Mediator v sporu dejansko ničesar ne odloča, nudi zgolj svoje znanje (skrbi, da sta stranki enakovredni pri

predstavljanju svojih pogledov, opredeli relevantna dejstva in pravne poglede) in prek tehnik mediacije stranki vodi proti razumljivi rešitvi, ki bi bila za obe stranki sprejemljiva.

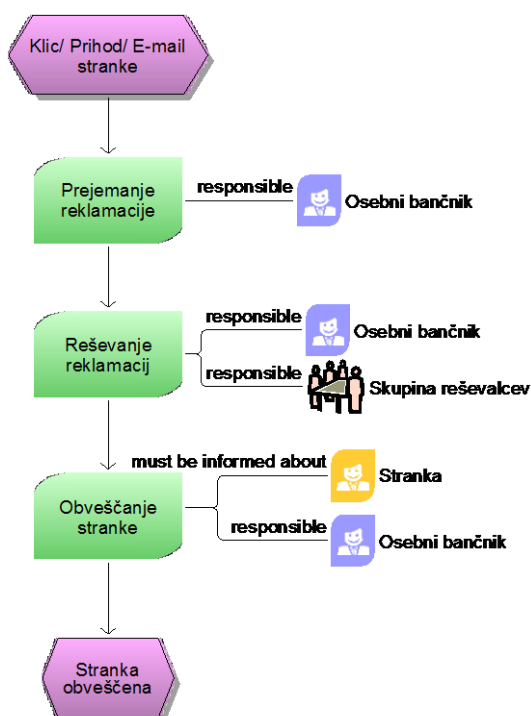
V bankah so ponekod imenovani tudi ombudsmeni, ki prevzamejo vlogo mediatorja in skušajo doseči rešitev v obojestransko korist. V kolikor se takšen dogovor doseže, stranke o rešitvi spora sklenejo sporazum. Za večjo varnost obeh strani ga lahko sestavijo tudi v obliki neposredno izvršljivega notarskega zapisa (v nasprotnem primeru za stranke ni zavezujoč in lahko se dogodi, da ga ena izmed strank ne bi izvršila). Bistvene prednosti postopka mediacije so predvsem neformalnost, pomoč mediatorja, zaupnost, hitrost rešitve in cenovna ugodnost. Slabosti postopka pa predstavljata dejstvo, da sporazum za stranki ni zavezujoč ter, da ni zagotovila za dosežen sporazum.

5 ANALIZA IZBRANEGA PRIMERA

5.1 Izvedba procesa v preteklosti

V banki sprva ni bilo postavljenih nikakršnih jasnih navodil glede postopkov reševanja reklamacij, zato ne obstaja veliko zabeleženih podatkov, ki bi jih lahko uporabil za analizo. Največ podatkov sem pridobil po pogovoru z zaposlenimi, ki so zasedali delovna mesta osebnih bančnikov in so neposredno poslovali s strankami. To je bil največkrat tudi glavni kanal prek katerega je stranka oddala svojo reklamacijo oziroma kontaktirala banko. Poenostavljen model procesa prejema in reševanja reklamacije je razviden na Sliki 4.

Slika 4: Prvotni model procesa reševanja reklamacij



Ugotovil sem, da je bilo zavedanje pri osebnih bančnikih glede pomena reševanja reklamacij zelo nizko, saj so jih zaradi odsotnosti jasnih navodil, reševali povsem po svoji vesti. To so bili časi, ko so banke z lahkoto prihajale do denarja in niso bile v takšni meri odvisne od števila strank ali njihove zvestobe.

Ker postopki za managiranje reklamacij niso bili vzpostavljeni, so se tudi prejete reklamacije reševale zelo različno – povsem odvisno od zaposlenega, ki je reklamacijo prejel. Vestni osebni bančniki so se zelo potrudili, da bi bila reklamacija stranke rešena čimprej, zato so jo takoj rešili sami oziroma preko interne ali elektronske pošte posredovali v ustrezen oddelek, ki jo je lahko rešil. Časovna komponenta je bila tu zelo pomembna in takšne reklamacije so se zaradi posredovanja osebnih bančnikov lahko rešile sorazmerno hitro. Vsekakor pa so reklamacijo spremljali do njene rešitve, ki so jo nato najpogosteje osebno sporočili stranki. Zaradi tega so se stranke na dotične osebne bančnike tudi precej navezale in so vse posle ali morebitne težave reševali izključno pri njih. Zaupanje se je povečalo do te mere, da so ob prehodu osebnega bančnika k drugi banki, to storili tudi sami in tako ostali zvesti dobremu poslovnemu odnosu.

Drugi, manj vestni osebni bančniki pa so reklamacijo sprejeli in jo večinoma posredovali v rešitev nekomu drugemu. V določenih primerih je to pomenilo, da reševanja reklamacije nihče od osebnih bančnikov ni spremljal, zato je proces reševanja potekal zelo dolgo, zaradi takšnih ali drugačnih razlogov pa se marsikatera reklamacija ni rešila oziroma stranka ni prejela povratne informacije glede rešitve. Tudi knjige pohval in pritožb, ki jih imajo banke praviloma na vseh prodajnih mestih, niso bile ustrezno pregledovane. Taki primeri so bili pokazatelj, da skrb za stranke in njihovo zadovoljstvo ni bila postavljena na prvo mesto in z začetki globalne recesije je to močno prišlo do izraza.

Glavne slabosti in omejitve, ki sem jih zaznal iz tega obdobja so predvsem:

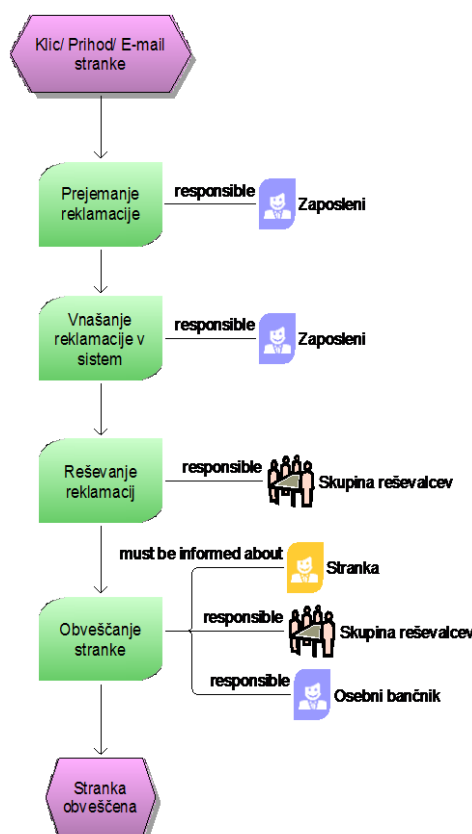
- pomanjkanje jasnih navodil glede postopkov reševanja reklamacij;
- ni določene odgovorne osebe, ki bi nadzirala reševanje reklamacij;
- nizka raven zavedanja pomena reševanja reklamacij in posledično zadovoljstva strank;
- škodni dogodki, ki so izvirali iz reklamacij, niso bili ustrezno zabeleženi in spremljani;
- ni bilo informacijske podpore oziroma aplikacije za beleženje in reševanje reklamacij;
- zaradi pomanjkanja baz podatkov ne obstaja možnost analiz, ki bi omogočile izboljšave procesov in razumevanja zakaj prihaja do reklamacij;
- ne izvaja se nikakršno poročanje vodstvu o številu in vsebini reklamacij.

Po pričetku recesije, ko so se gospodarske razmere v regiji hitro slabšale, so vse banke zaznale probleme v svojem poslovanju, zato so morale odreagirati. Banka je bila prisiljena v hitro prilagoditev strategije, ki je bila močno osredotočena na število strank in optimizacijo lastnih stroškov.

5.2 Vzpostavitev in informatizacija managiranja reklamacij

Leta 2010 je uprava banke s spremembo strategije sprejela odločitev, da je potrebno za zadržanje strank začeti analizirati vzroke njihovega nezadovoljstva z banko. Skupaj s sodelavcema, s katerima smo tvorili tim projektne pisarne in se ukvarjali z analiziranjem poslovnih procesov, smo situacijo dobro preučili. Direktorju projektne pisarne smo predlagali, da lahko velik del vzrokov nezadovoljstva najlaže pridobimo prek podanih reklamacij, saj se iz njihove vsebine vidi, kateri poslovni procesi v banki niso zadovoljivi in nam povzročajo probleme. Na podlagi naših predlogov je uprava s strinjanjem področnih direktorjev sprejela namero, da banka prek analize reklamacij identificira glavne procesne napake in jih nato z optimizacijskimi delavnicami popravi, da bi stranki zagotovili kvalitetno izvedeno storitev, ki bi hkrati lahko prinesla tudi konkurenčno prednost. Ker reklamacije nikjer niso bile beležene, je bilo potrebno najprej zagotoviti informacijsko podporo, s katero bi lahko analizirali prejem reklamacij in njihovo reševanje. Glede na ogromno potrebo po hitri prilagoditvi, ki ni smela biti stroškovno obremenjena, je naš tim rešitev našel v obstoječi IT aplikaciji (BMC Software), ki je služila pomoči uporabnikom (angl. *helpdesk*) za odpravo internih napak in vodenje razvojnih zahtevkov. Ta aplikacija žal ni bila najbolj primerna za managiranje reklamacij, a je vseeno za silo omogočala njihovo beleženje in osnovno analiziranje. Povzetek procesa reševanja reklamacije s pomočjo aplikacije BMC je prikazan v modelu procesa na Sliki 5.

Slika 5: Model procesa managiranja reklamacije prek aplikacije BMC



Ena izmed slabosti aplikacije s katero smo bili omejeni, je bilo dejstvo, da je ni moč nadgraditi in prilagoditi po lastnih željah, zato smo za management reklamacij uporabljali zgolj tista polja, ki so bila smiselna in uporabna tudi z vidika analize ter poročanja. Aplikacija je sestavljena iz več modulov, vendar sta bila za naše potrebe uporabljena zgolj dva – eden za vnos reklamacije in drugi za reševanje. Dostop do modula za vnos ni bil omejen in je bil na voljo vsem zaposlenim, dočim je bil drugi modul namenjen zgolj reševalnim skupinam. Vnosna maska za vnos reklamacije je prikazana na Sliki 6.

Slika 6: Maska za vnos reklamacije v aplikacijo BMC

Kot je razvidno na Sliki 6 sta v tem modulu zgolj dve vnosni polji. V prvem polju »Kategorija« se s pomočjo izbirnega menija izbere ustrezno reševalno skupino, v polje »Opis napake« pa se je vpisalo vse podrobnosti v zvezi z reklamacijo (naziv stranke, ki je oddala reklamacijo, podrobnosti njene težave, potrebne ukrepe in druge informacije). Dejstvo, da je to polje v celoti opisno, se je pri analiziranju izkazalo za veliko pomanjkljivost, saj ni bilo nikakršne standardizacije, ki bi omogočala lažje in hitrejše pregledovanje vsebine. Tako smo s sodelavcema v našem timu pri izdelavi poročil ročno pregledovali vsebino reklamacij, da smo v poročilu lahko povzeli bistvo reklamacije.

Drugi modul, namenjen reševanju, je imel omejen dostop in sicer zgolj za vnaprej definirane uporabnike znotraj reševalnih skupin ter le za določeno število hkratnih uporabnikov (ti so bili omejeni s številom programskih licenc). Zaradi teh omejitev smo pred vzpostavitvijo sistema morali najprej definirati katere organizacijske enote bodo potrebovale dostop in kateri uporabniki znotraj teh enot bodo to delo opravljali. Za njih se je pripravilo navodilo za uporabo aplikacije. Po podrobni analizi smo reševalne skupine določili na podlagi podpornih služb kot jih prikazuje Slika 7.

Slika 7: Reševalne skupine v aplikaciji BMC

- [-] [📁] Sporočanje reklamacij strank
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Dokumentarno poslovanje
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Elektronska banka
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Kartično poslovanje
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Plačilni promet
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Podpora bančnemu okencu
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Podpora pravnim osebam - TRR
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Sodne in davčne izvršbe
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Zaledni oddelek - FT in UBB
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Zaledni oddelek - Občani
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Zaledni oddelek - Pravne osebe

Znotraj teh skupin smo podrobneje definirali tudi kratke razloge za strankino reklamacijo na podlagi katerih so reševalne skupine lahko videle na kaj se nanaša reklamacija. S tem parametrom smo določili tudi okvirno kategorijo napake, ki je rahlo poenostavila in standardizirala postopek analize. Kategorije so bile osnovane na podlagi delavnic, ki jih je naš tim izvedel s podpornimi oddelki, njihov namen pa je bil, da identificiramo najpogostejše oblike napak, ki so jih stranke javljale in oblikujemo seznam najpogostejših skupin vzrokov, ki so pripeljali do reklamacije. Delavnice smo izkoristili tudi za predstavitev koncepta informatizacije procesa managiranja reklamacij ter osveščanje glede pomena njihovega reševanja. Zavedali smo se, da bo uspešnost samega koncepta odvisna predvsem od naše predstavitve ideje in motiviranja zaposlenih v podpornih oddelkih. Primer okvirnih kategorij ene izmed skupin prikazuje Slika 8.

Slika 8: Primer kategorij ene izmed reševalnih skupin v aplikaciji BMC

- [-] [📁] Sporočanje reklamacij strank
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Dokumentarno poslovanje
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Elektronska banka
 - [-] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Kartično poslovanje
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Kraja ali izguba kartice in/ali PIN-a
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - MC Alert
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Nakup na daljavo (splet, katalog, ipd)
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Nakup na prodajnem mestu
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Nedelovanje bankomata
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Neprejetje nove kartice in/ali PIN-a
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Poizvedovanje po različnih podatkih (PayPal koda, stanje prostega limita, razlaga postavk izpiska kartice, ipd)
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Ponovitev tiskanja obvestila o porabi s kartico MasterCard
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Storitve na bankomatu
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Stornacije in popravki, stroškov, članarin, ipd
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Sum skimminga
 - [+] [📄] Kartično poslovanje - Težave pri uporabi kartice
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Plačilni promet
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Podpora bančnemu okencu
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Podpora pravnim osebam - TRR
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Sodne in davčne izvršbe
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Zaledni oddelek - FT in UBB
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Zaledni oddelek - Občani
 - [+] [📁] Sporočanje reklamacij strank - Zaledni oddelek - Pravne osebe

Ko je zaposleni vnesel reklamacijo, je reševalna skupina po elektronski pošti prejela obvestilo o reklamaciji, ki se nanaša na njihovo področje dela. Ob prijavi v reševalni modul so poiskali ustrezno reklamacijo, se z njo seznanili in pričeli z njenim reševanjem. Primer prejete reklamacije (določeni podatki so zaradi varovanja osebnih podatkov prekriti) znotraj aplikacije prikazuje Slika 9.

Slika 9: Primer vnesene reklamacije v aplikaciji BMC

The screenshot displays the BMC Service Request application interface. The main window is titled 'SERVICE REQUEST' and shows details for a specific request. The interface is divided into several sections:

- Client Information:** Includes fields for Client (POHE), Company, and Department.
- Incident Information:** Contains SR No. (32238), SR Type (Redni poseg), SR Category (Sporočanje reklamacij strank), CI, and a detailed Description: 'Reklamacija druge banke na našem bankomatu. Banka: BANKA D.D. PAN:677014*****6089 znesek: 50,00 € datum transakcije: 27.1.2011 ID bankomata: BA...'. There is also an 'Information' section below the description.
- Staff Information:** Shows Assigned To (MG), Opened By (CLIENT), and Closed By (MG). It also lists the SR Owner as 'n/a'.
- Open Date:** 16.2.2011 15:30:30
- Urgency ID:** MEDIUM, Impact ID: 0.ZANEMAR
- Priority:** 5
- Due Date:** 18.2.2011 15:30:30
- Status:** CLOSED (Zaključen)
- Time Spent:** minutes
- Cause Code:** INC999 (Ostalo)
- Resolution Code:** 145INC (Povrnjena škoda iz naslova rekla)
- Resolution:** Upravičena, vračilo 24.02.2011
- Close Date:** 24.2.2011 10:58:09
- Time Total:** minutes

Ko je reševalna skupina reklamacijo rešila, je v aplikaciji izpolnila ustrezna polja, prek katerih smo nato izvedli analizo ključnih kazalnikov in jih mesečno posredovali podpornim oddelkom.

Glede na to, da omenjena aplikacija ni bila najučinkovitejša za managiranje reklamacij in ker se je situacija v bančništvu zaradi recesije močno spremenila, je bilo moč slutiti, da bo na področju managiranja reklamacij in odnosa s strankami prišlo do novih sprememb, ki bodo usmerjene v višjo učinkovitost banke.

5.3 Prenova procesa managiranja reklamacij

Tekom leta 2012 je uprava Skupine tako v skladu s svojo strategijo vzpostavila projekt poenotenja standardov kakovosti storitev (angl. *Service quality standards*), s katerim je želela definirati okvir minimalnih standardov kakovosti, ki bo izveden v vseh državah, kjer so banke Skupine prisotne. Enega izmed ključnih delov tega projekta je predstavljala ravno prenova procesa managiranja reklamacij. Z uspešno izvedenim projektom bi bila poudarjena enotnost Skupine pri poslovanju s strankami, to pa bi utrdilo ugled na trgu in pripomoglo k zvestobi strank.

Vsaka država znotraj Skupine je v ta namen oblikovala projektno skupino, ki je na lokalni ravni pripravila povzetek regulatornih zahtev, obstoječe stanje izvajanja managementa reklamacij (podrobnost popisa modelov procesov, interne dokumentacije, obstoja namenskega skrbnika - managerja reklamacij, primerov dobre prakse in tako dalje), uporabljene informacijske infrastrukture (obstoj namenske aplikacije oziroma orodja za managiranje reklamacij) in pogostosti poročanja vodstvu o tej tematiki. V naši projektne skupini so poleg mene sodelovali še sodelavci iz produktnega vodenja, projektne pisarne, informacijske tehnologije, pravne službe in skladnosti poslovanja. Sodelavci iz drugih oddelkov so se vključevali po potrebi, odvisno od obravnavanih vsebin. Ožje skupine projektne članov vseh držav Skupine smo se redno srečevale na projektne sestankih, kjer smo izmenjevali mnenja in poglede o smernicah predvidenih standardov ter snovali okvirje zelenih ciljev. Ko smo identificirali minimalne skupne značilnosti, smo jih zapisali med projektne cilje in določili roke za implementacijo posameznih ciljev. Končni rezultat opredeljenih projektne ciljev (predstavljajo minimalne standarde kakovosti storitev) je obsegal:

- implementacijo minimalnih standardov kakovosti storitev;
- postopke interakcije s strankami (osebna urejenost in obleka, obnašanje, odzivi) ter urejenosti poslovalnic;
- vzpostavitev dvostopenjske sheme managiranja reklamacij (poleg pojma reklamacij smo dodali še koncept pritožbe);
- vzpostavitev dokumenta Dogovor o ravni izvajanja storitev (angl. *Service Level Agreement* – v nadaljevanju SLA) v katerem so opredeljeni roki managiranja reklamacij;
- vzpostavitev namenske aplikacije za managiranje reklamacij in pritožb;
- vzpostavitev vloge managerja reklamacij in pritožb (angl. *complaint manager*), administratorja pritožb in ombudsmana;
- pregledan in optimiziran proces managiranja reklamacij in pritožb;
- vzpostavljeno mesečno poročanje o prejetih in rešenih reklamacijah ter pritožbah;
- izvedena ustrezna izobraževanja za zaposlene pri rokovanju z namensko aplikacijo pred uporabo v praksi.

Želeni rezultat projekta je bila višja raven kakovosti storitev, zmanjšanje števila dragih sodnih postopkov zadovoljstva strank, znižanje stroškov in števila odpisanih terjatev ter dvig ravni zaupanja v banko.

Kakovost storitev smo definirali kot izraz, ki opisuje primerjavo med pričakovanji stranke in izvedbo storitve. Zavedali smo se namreč, da bo podjetje z visoko kakovostjo storitev zadovoljilo pričakovanja strank, ostalo konkurenčno, hkrati pa pridobivalo na prepoznavnosti.

5.3.1 Zaveze

Eden prvih korakov na tej poti je bilo sprejetje zavez, ki predstavljajo temelj za komunikacijo s strankami, upoštevati pa jih morajo vsi zaposleni pri svojem opravljanju nalog. Naše zaveze, ki jih bom v nadaljevanju tudi na kratko predstavil so strokovnost, zanesljivost, informiranost, natančnost, razumevanje, prijaznost in zaupnost.

5.3.1.1 Strokovnost

Biti strokoven pomeni nuditi strankam podporo pri realizaciji njihovih potreb, jih pri tem usmerjati in nuditi nasvete, ki temeljijo na znanju in izkušnjah. S strokovnostjo in podporo lahko zaposleni vzpostavimo zaupen in vzajemen poslovni odnos ter stranki zagotovimo razumevanje, sočutje in vzpodbudo.

Strokoven odnos in podporo strankam zagotovimo tako, da stranki posvetimo popolno pozornost in uporabljamo izraze, ki so jim razumljivi, spodbujamo stranko, da nam zaupa svoje potrebe in želje ter se pri tem prepričamo, da so ji razumljive lastnosti ponujenega produkta ali storitve.

5.3.1.2 Zanesljivost

Dandanes stranke pričakujejo, da jim bodo banke ponudile osebno prilagojene storitve, ter se odzvale njihovim željam in potrebam. Pri tem seveda ne želijo posplošenega in neosebnega pristopa, ampak ustrežljivega ter razumevajočega. S takim pristopom pri prejemu reklamacij lahko znatno umirimo jezne stranke in pridobimo razumevanje tudi, če gre za napako na bančni strani. S poznavanjem in razumevanjem strankinih potreb ter trga, lahko strankam ponudimo najboljše rešitve.

Strankam zanesljivost zagotovimo tako, da poskusimo razumeti okoliščine v katerih so se znašle, poskrbimo za dobro poznavanje dogajanja na trgu in pričakovanih novostih ter smo konkurenčni glede na ponudbo tekmecev.

5.3.1.3 Informiranost

Naš cilj je sporazumevanje na jasn, odkrit in pošten način, ki strankam zagotavlja ustrezne ter pravočasne informacije. Ponosni smo na vzpostavitev in vzdrževanje dolgoročnih odnosov s strankami, pri čemer je zelo pomembno odkrito in pošteno informiranje. S poštenostjo in odkrito komunikacijo gradimo medsebojno zaupanje.

Strankam zagotovimo jasno in pošteno informiranost tako, da jim razjasnimo morebitne nejasnosti ali odprta vprašanja ter vedno posredujemo ažurne veljavne splošne pogoje in dejanske stroške produkta ali storitve.

5.3.1.4 Natančnost

Naše odločitve vplivajo na vsakdanje življenje naših strank. Da bi bili pri poslovanju čim bolj natančni in učinkoviti, moramo to upoštevati. Številne stranke nam namreč zaupajo pri pomembnih življenjskih odločitvah, predvsem pri tistih večjih vrednosti kot sta recimo nakup stanovanja ali avtomobila. Zato je zelo pomembno, da smo pri usklajevanju z njihovimi potrebami natančni in učinkoviti. Stranke so sposobne same sprejemati ustrezne finančne odločitve le, če imajo vse potrebne informacije in jih seveda tudi razumejo. Natančnost in učinkovitost strankam zagotovimo tako, da pravočasno, organizirano in natančno opravimo svoje delo, poskrbimo, da stranki predlagamo najučinkovitejšo rešitev in smo vedno pripravljeni na srečanja z njimi.

5.3.1.5 Razumevanje

S strankami želimo vzpostaviti in ohraniti dolgoročno sodelovanje, pri čemer je ključno, da razumemo njihove ideje, želje in potrebe. Potruditi se moramo, da od strank pridobimo čim več povratnih informacij in predlogov, saj nam ti omogočajo izboljšanje kakovosti storitev in odpravo napak. Zavedamo se, da so stranke partnerji pri oblikovanju naše prihodnosti. Razumevanje strankinih želja in potreb zagotovimo tako, da smo dosledni in hitro ukrepamo pri reševanju problemov ali reklamacij, izpolnjujemo dane obljube in se vedno zahvalimo za kakršnekoli povratne informacije ali predloge.

5.3.1.6 Prijaznost

Oblikovanje odnosa s stranko se prične v trenutku, ko jo prvič pozdravimo. V tistem trenutku si stranke namreč oblikujejo mnenje o nas in o tem, ali smo prijazni ter spoštljivi ali ne. Zaupanje se gradi na dobrih odnosih in stranke se na to zanesejo. Dober odnos je zato potrebno vzdrževati. Kadarkoli nas stranke obiščejo, si zaslužijo razumevanje, spoštovanje in poštenost s strani vsakega zaposlenega, ki ga srečajo. Prijaznost in spoštljivost do strank ter njihovega mnenja zagotovimo tako, da poskrbimo, da se počutijo dobrodošle, spoštujemo njih in njihov čas, imamo svoje mnenje, a smo odprti za predloge.

5.3.1.7 Zaupnost

Zaupnost v bančništvu predstavlja temeljni pogoj. Vse informacije o stranki tako osebne kot finančne, se obravnava kot zaupne. Pogovor s stranko mora potekati v zaupnem in zmernem tonu. Podatkov o stranki zaradi varnosti ni dovoljeno posredovati po telefonu. V kolikor od stranke potrebujemo kakršnokoli zaupno informacijo, pa je zaradi razmer (v bližini stranke so prisotni drugi ljudje) ne moremo pridobiti na diskreten način, jo zaprosimo, če nam jo lahko zaupa v pisni obliki.

Po sprejetih zavezah smo nadaljevali z vzpostavitvijo primerne delovnega okolja, ki bo zaposlene ščitil pred posledicami morebitnih operativnih napak. V ta namen smo projektne skupine oblikovale in predložile v potrditev t.i. kulturo ne-obsojanja (angl. *non-blaming policy*).

5.3.2 Kultura ne-obsojanja

Banka s kulturo ne-obsojanja širi zavedanje, da prejem reklamacije ali pritožbe ni slaba stvar, saj nudi priložnost za učenje in izboljšave v odnosu s strankami ter priložnost za razvoj in trženje produktov.

Osnovne zaveze te kulture so sledeče:

- splošne zaveze oziroma zaveze do strank:
 - banka povečuje zadovoljstvo strank z ustvarjanjem k stranki usmerjenega okolja, ki je odprto povratnim informacijam;
 - stranke imajo pravico pričakovati, da bomo v banki spoštovali njihovo zasebnost ter v takem duhu tudi reševali njihove reklamacije in pritožbe;
- zaveze s strani uprave:
 - uprava se zavezuje, da bo družba reševala reklamacije in pritožbe ter se učila iz povratnih informacij, tako pozitivnih kot negativnih;
 - uprava zaposlene naproša in spodbuja k prijavi vseh reklamacij in pritožb, kadar jih zaznamo ali pridobimo;
 - uprava se zaveda dejstva, da lahko zaposleni delamo napake, zato ne išče krivcev, temveč želi preprečiti morebitne izgube in njihove vzroke;
 - manager reklamacij in pritožb (complaint manager) predstavlja »notranji« obraz ekip reševalcev reklamacij in pritožb, zato mora spodbujati pozitivno kulturo reševanja reklamacij in pritožb;
- zaveze s strani zaposlenih:
 - zaposleni imajo pozitiven odnos pri obravnavi reklamacij in pritožb ter so veseli prejema povratnih informacij s strani strank;
 - zaposleni niso obrambni ter rešujejo reklamacije in pritožbe brez neupravičenega zagovarjanja napak zaradi pripadnosti družbi;
 - ceniti je potrebno vsako reklamacijo in pritožbo kot sredstvo za izboljšanje procesov, produktov in storitev;
 - reklamacije in pritožbe pomagajo izboljšati odnose s strankami ter graditi dolgoročna partnerstva;

- zaposleni nenehno opozarjajo na pomembnost managiranja reklamacij in pritožb tako notranje kot zunanje deležnike, na določeno obdobje pa banka organizira tudi kampanje v sloganu »Vaše mnenje je za nas pomembno!«.

5.3.3 Ključne definicije internih izrazov

Naslednji korak pri projektu je bil oblikovati definicije izrazov in pomenov s katerimi se bo razločevalo med različnimi vrstami zahtevkov strank. Med njimi smo tako definirali osnovne pojme in sicer pripombo, reklamacijo in pritožbo.

Pripomba je zapisano mnenje, pobuda ali predlog stranke glede načina izvajanja in nudenja storitev. Sporoča na kakšen način lahko poslovanje banke še bolj približamo željam strank.

Reklamacija je dejanska zahteva po izboljšavi ali zamenjavi produkta zaradi njegove slabe kakovosti oziroma slabo (drugače) opravljene storitve. Reklamacija je tudi izraz nezadovoljstva zaradi neizpolnjenih pričakovanj glede uporabne vrednosti izdelka oziroma opravljene storitve.

Pritožba je izraz nezadovoljstva stranke z odgovorom banke na vloženo reklamacijo v skladu s splošnimi pogoji ali pogodbo za posamezen produkt oziroma storitev banke, ko stranka ne prejme odgovora na reklamacijo v zakonskem roku ali ko stranka ni zadovoljna z ravnanjem posameznega delavca banke. Predstavlja naslednjo stopnjo reševanja reklamacije (eskalacija), ki poleg njene vsebine obravnava tudi pristop k reševanju in samo utemeljenost rešitve.

5.3.4 Vloge v procesu managiranja reklamacij in pritožb

Ko so bile izoblikovane definicije, so bile na vrsti definicije posameznih vlog oseb, ki bodo namensko opravljale funkcije v povezavi z managiranjem reklamacij. Predvideli smo tri vidnejše vloge, ki sodelujejo v procesu managiranja (bodisi jih izvajajo ali zgolj sodelujejo).

5.3.4.1 Manager reklamacij in pritožb

Kot je bilo razvidno iz opisa predhodnega stanja, je banki močno primanjkovala vloga managerja reklamacij in pritožb, ki bi skrbel za učinkovito izvajanje vseh postavljenih standardov in promoviral pomen celotnega sistema managiranja reklamacij in pritožb. Njegova naloga je torej spremljanje vnosov prejetih reklamacij v namensko aplikacijo in reševanje v njej, opominjanje sodelavcev na dogovorjene roke pri izvedbi posameznih aktivnosti v sklopu managiranja reklamacij, izdelovanje rednih poročil in izvedbe analiz učinkovitosti reševanja reklamacij, skrb za vso pripadajočo interno dokumentacijo

(delovna navodila, politike,...) ter nudil strokovno pomoč z vidika vsebine kot tudi pri uporabi aplikacije.

5.3.4.2 Administrator pritožb

Administrator pritožb je funkcija, ki jo opravlja zaposleni iz organizacijske enote Skladnost poslovanja in skrbi izključno za postopke v zvezi s pritožbami.

Odgovoren je za pregled popolnosti pritožbe, poziv stranki na dopolnitev pritožbe, zbiranje dokumentacije, ki je relevantna za obravnavo pritožbe, sklic komisije za obravnavanje pritožb, vodenje zapisnika, pripravo odgovora na pritožbo in pripravo poročil o pritožbah za seje nadzornega sveta.

5.3.4.3 Ombudsman

V banki je predvidena tudi vloga ombudsmana, ki služi zaposlenim kot pomoč pri postopkih reševanja reklamacij in pritožb (predvsem v primerih, če ima banka opravka z izjemno težavno stranko ali internih primerih, ko imajo zaposleni določene pripombe, pa se zaradi bojazni pred negativnimi posledicami izpostavljanja ne upajo spregovoriti). Po funkciji in zgledu mora biti do največje možne mere neodvisen, nevtralen in nepristranski.

Vsa komunikacija s posamezniki poteka strogo zaupno in je ni potrebno razkriti, razen z izrecnim dovoljenjem posameznika (ali v primeru resnega suma neposredne nevarnosti ali škode). Poleg tega ne sodeluje v nobenih formalnih razsojanjih ali administrativnih postopkih v zvezi z zadevami, o katerih se nanj obrne zaposleni.

Z določitvijo posameznih vlog, ki nastopajo v procesu managiranja reklamacij in pritožb, smo pričeli zastavljati še minimalne standarde, ki jih moramo zaposleni omogočati strankam za kakovostno in korektno obravnavo. Poglavitni standardi glede managiranja reklamacij in pritožb so:

- potrebno je evidentirati vse pisne in ustne reklamacije ali pritožbe;
- vsi zaposleni moramo imeti dostop do aplikacije za managiranje reklamacij ali pritožb;
- aplikacija za managiranje reklamacij ali pritožb mora biti nezahtevna in v čim večji meri avtomatizirana;
- stranke informiramo na kakšen način podati mnenje, reklamacijo ali pritožbo;
- strankam smo dolžni zagotoviti odgovore na najpogosteje zastavljena vprašanja;
- zahtevne reklamacije ali pritožbe, ki vključujejo tretje osebe (odvetnike, sodišča, Banko Slovenije, medijske hiše...), je potrebno reševati s pomočjo ombudsmana;
- uprava mora prejemati poročila o reklamacijah in pritožbah vsaj kvartalno ali pogosteje.

Interni roki za zahvalo in odgovor na prejeto reklamacijo ali pritožbo so definirani sledeče:

- prvi kontakt s stranko (potrdilo prejema in zahvala) manj kot 24 ur;
- rešitev enostavne reklamacije in odgovor manj kot 5 delovnih dni;
- rešitev zahtevne reklamacije in odgovor stranki manj kot 2 tedna;
- rešitev najzahtevnejše reklamacije in odgovor stranki več kot 2 tedna.

Manager reklamacij in pritožb spremlja managiranje reklamacij in pritožb v banki in v primerih, ko ugotovi odstopanje od postavljenih standardov (glede na primer), postopa odvisno od danega razloga.

Reklamacija ali pritožba ni vnesena v aplikacijo za managiranje reklamacij in pritožb v roku 1 delovnega dne (24 ur)

Eskalacija 1: obvesti se nadrejenega zaposlenega, ki bi moral reklamacijo ali pritožbo vnesti;

Eskalacija 2: izvede se ustrezen disciplinski postopek.

Reklamacija ali pritožba ni prevzeta s strani reševalne skupine v roku 1 delovnega dne od prejema v fazo reševanja (24 ur)

Eskalacija 1: obvesti se vodjo dodeljene reševalne skupine;

Eskalacija 2: obvesti se direktorja, ki je nadrejen vodji dodeljene reševalne skupine;

Eskalacija 3: izvede se ustrezen disciplinski postopek.

Reklamacija ali pritožba ni rešena v predpisanem roku

Eskalacija 1: obvesti se direktorja, ki je nadrejen vodji dodeljene reševalne skupine;

Eskalacija 2: izvede se ustrezen disciplinski postopek.

Strankam mora biti za oddajo reklamacij in pritožb na voljo več kanalov. Posredujejo jih lahko preko navadne ali spletne pošte, telefona, faksa, spletne banke ali osebno v eni izmed enot banke.

5.3.5 Vrste reklamacij

Glede na način vložitve smo razdelili reklamacije na:

- pisne reklamacije:
 - so tiste reklamacije, ki jih stranka pošlje preko elektronske pošte, pošte, po faksu ali jih odda preko elektronske (spletne) banke;
- ustne reklamacije:
 - so tiste reklamacije, ki jih stranka odda osebno v poslovalnici (preko zapisnika) ali preko telefona.

Glede na zahtevnost pa so razdeljene na:

- enostavne reklamacije:
 - so tiste reklamacije, ki se lahko rešijo v sami organizacijski enoti (poslovalnici, oddelku) in niso vezane na sodelovanje drugih (podpornih) organizacijskih enot. Vodja organizacijske enote lahko o rešitvi reklamacije odloči sam, v okviru svojih pristojnosti (npr. zvišanje ali znižanje obrestne mere, stroškov odobritve, podaljšanja limita in podobno);
- zahtevne reklamacije:
 - so tiste reklamacije, katerih rešitev je odvisna od sodelovanja drugih (podpornih) organizacijskih enot (pravna služba, informacijska tehnologija in podobno). Za posledico imajo lahko manjšo materialno škodo ali možnost izgube stranke. Odgovornost za rešitev reklamacije nosi vodja organizacijske enote, v katero sodi reklamacija glede na njeno vsebino;
- najzahtevnejše reklamacije:
 - so tiste reklamacije, ki imajo za posledico večjo materialno škodo (nad 5000 EUR oziroma po presoji glede na kategorizacijo tveganja), izgubo ugleda banke ali kjer obstaja sum kaznivega dejanja (poneverbe, goljufije, podkupnine in podobno). Odgovornost za rešitev reklamacije pa nosi direktor področja, v katerega sodi reklamacija glede na njeno vsebino.

5.3.6 Načini vložitev reklamacije

Pisno reklamacijo lahko stranka posreduje preko elektronske pošte na poseben elektronski naslov namenjen reklamacijam, splošni elektronski naslov banke, elektronski naslov zaposlenega, po faksu, po pošti ali preko elektronske (spletne) banke.

Ustno reklamacijo stranka lahko odda osebno v vsaki poslovalnici banke, na način, da z zaposlenim naredita zapisnik, ki ga stranka podpiše (če stranka zapisnika ne podpiše, se šteje, da reklamacije ne želi vložiti) ali preko telefona. V primeru, ko stranka odda reklamacijo preko telefona, je priporočljivo, da jo zaradi zmanjšanja možnosti zlorabe, naknadno odda še preko elektronske pošte.

Reklamacijo lahko vloži vsaka stranka samo v svojem imenu oziroma pooblaščen oseb glede vseh tistih poslov, za katere je pooblaščen. To pravilo je zelo pomembno, saj se je tekom poslovanja banke že zgodilo, da so stranke skušale to zlorabiti na škodo druge osebe.

V primerih, ko zaposleni želi podati lastno reklamacijo kot stranka banke, je priporočeno, da zaradi transparentnosti to stori pri sodelavcu, ki poskrbi za vnos v aplikacijo.

5.3.7 Roki za vložitev reklamacije

Za vložitev reklamacije je bilo strankam potrebno definirati tudi natančne roke. Stranka lahko uveljavlja svoje pravice iz naslova nepravilno ali nepopolno opravljene storitve ter grajanja (storitev ne vsebuje predstavljenih lastnosti), če o napaki banko obvesti v roku 2 mesecev od dneva, ko je bila napaka odkrita, vendar ne kasneje kot v roku 2 let, odkar je bila storitev opravljena, razen, če specialni zakon ne določa drugače (na primer ZPlaSS).

Omenjeni roki pa so za pravne osebe in fizične osebe, ki opravljajo pridobitno dejavnost (samostojni podjetniki in podobno) drugačni. Ti morajo očitne napake grajati takoj oziroma najkasneje v roku 6 mesecev.

V kolikor stranka reklamacije ne vloži v roku, si banka pridržuje pravico, da reklamacije ne obravnava. Kljub temu, da ta možnost obstaja, banka zagovarja stališče, da je strankam potrebno prisluhniti in upoštevati njihova mnenja, zato se tak primer vse do danes še ni zgodil.

5.3.8 Vsebina reklamacije in zahtevani podatki

Da bi reklamacijo lahko ustrezno obravnavali nam mora stranka posredovati najmanj sledeče podatke:

- podatke o stranki, ki vlaga reklamacijo (pri fizični osebi ime in priimek, datum rojstva, stalno oziromačasno prebivališče, pri pravni osebi pa naziv, sedež podjetja, matično ali davčno številko, ime in priimek vlagatelja);
- navedbo dejanja, dokumenta ali storitve, ki se reklamira;
- navedbo dejstev in dokazov, ki so podlaga za zahtevek;
- zahtevek stranke.

Stranka ima s svojim zahtevkom pravico zahtevati, da banka odpravi pomanjkljivosti pri opravljeni storitvi oziroma jo ponovno opravi ali zanjo vrne celoten oziroma sorazmeren del plačanega zneska. V primeru, če reklamacija ne vsebuje vseh navedenih sestavin, jo banka (v kolikor se to glede na vsebino reklamacije da), vseeno obravnava, v nasprotnem primeru pa se stranko kontaktira in zaprosi za dodatna pojasnila oziroma dopolnitev. V tem primeru mora stranka reklamacijo dopolniti v roku 8 dni.

5.3.9 Vložitev pritožbe

Tudi pritožbo lahko stranka vloži pisno ali ustno. Pisno pritožbo lahko stranka posreduje preko elektronske pošte na poseben elektronski naslov banke namenjen pritožbam (v tem primeru jo moramo prejeti kot skeniran podpisan dokument), po faksu oziroma navadni pošti.

Ustno pritožbo stranka odda osebno zaposlenemu v vsaki poslovalnici banke. Tudi v tem primeru se sestavi zapisnik, ki ga mora stranka podpisati. Zaželeno je, da stranka priloži tudi prvotni reklamacijski zahtevek ter dokaze, ki utemeljujejo pritožbo. V kolikor stranka zapisnika ne želi podpisati, se smatra, da ne želi vložiti pritožbe in je banka tudi ne obravnava. Pritožbo lahko vloži samo stranka, ki je pred tem že podala reklamacijo oziroma v primeru, ko gre za grajanje ali nezadovoljstvo nad načinom dela zaposlenega.

Stranke upravičeno lahko vložijo pritožbo, če niso zadovoljne z odgovorom banke na reklamacijo oziroma odgovora nanjo niso prejele v roku 15 dni ali v primeru neprimerne oziroma nezadovoljivega ravnanja s strani zaposlenega. Pritožba se lahko vloži v roku 8 dni od dne nastanka enega izmed zgornjih razlogov.

Pritožbe so lahko uspešno obravnavane, če vsebujejo najmanj sledeče podatke:

- podatke o stranki, ki vlaga pritožbo (pri fizični osebi ime in priimek, datum rojstva, stalno oziroma začasno prebivališče, pri pravni osebi pa naziv, sedež podjetja, matično ali davčno številko, ime in priimek vlagatelja);
- prvotni reklamacijski zahtevek stranke ali vsaj osnovne podatke o reklamacijskem zahtevku (kdaj je bil vložen, zoper koga ali kaj...) v kolikor je to potrebno;
- navedbo dejanja, dokumenta ali zaposlenega, zoper katerega se vlaga pritožba;
- navedbo dejstev in dokazov, ki so podlaga za zahtevek;
- zahtevek stranke ter
- podpis stranke.

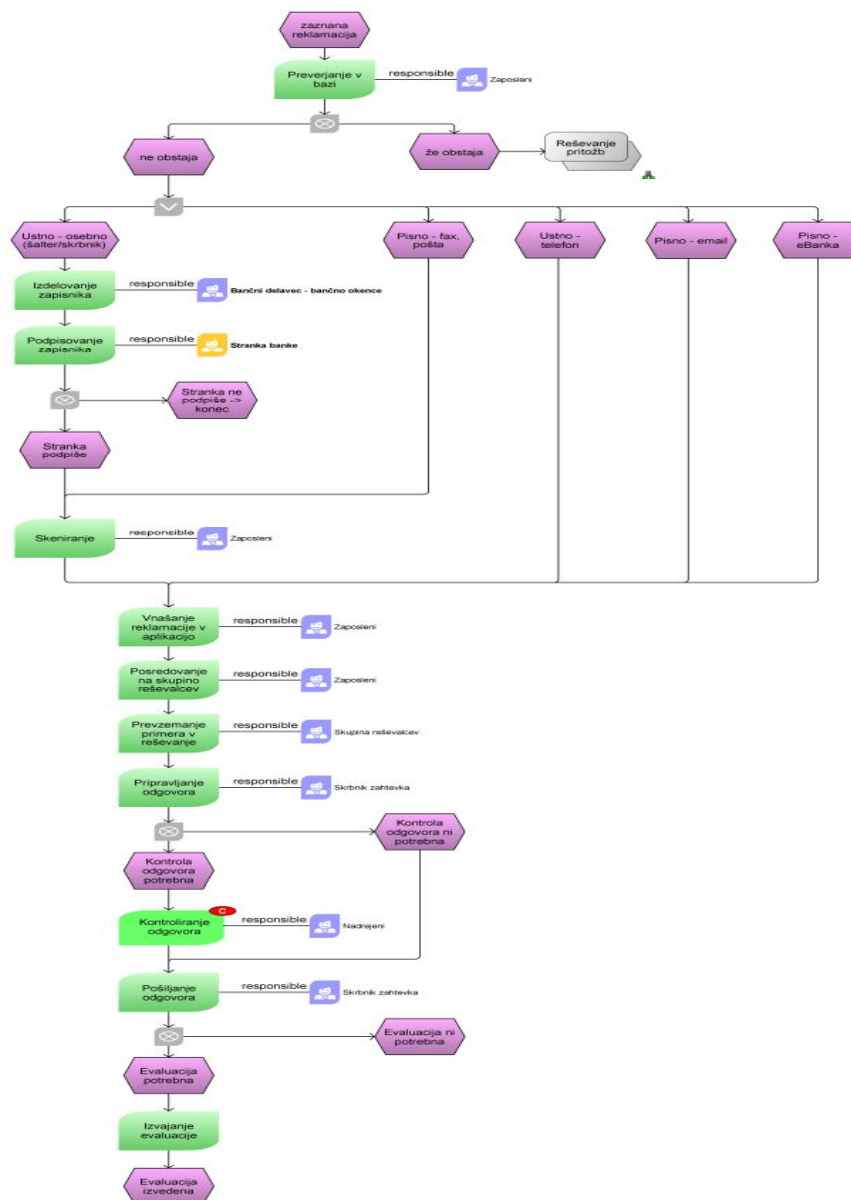
Pri pritožbi je večina zahtevanih podatkov podobnih tistim pri reklamaciji, le, da je tu potrebno pridobiti tudi podpis stranke. Kadar pritožba ne vsebuje vseh obveznih podatkov, se smatra, da je nepopolna, zato se stranko najkasneje v roku 5 dni od njenega prejema, pisno zaprosi za ustrezno dopolnitev. Stranka mora pritožbo nato dopolniti v roku 8 dni.

V poslovalnicah in na sedežu banke je strankam na vidnem mestu na voljo knjiga pripomb in pohval, ki jo vodja poslovalnice najmanj dvakrat mesečno pregleda in poskrbi, da se strankam, katerih identiteta je ugotovljiva, posreduje ustrezen pisni odgovor.

5.4 Vzpostavitev aplikacije in modela procesa za managiranje reklamacij

Po postavljenih standardih in drugih definicijah smo v projektni skupini pričeli z zasnovano informacijske podpore (aplikacije) za managiranje reklamacij in pritožb ter modela procesa managiranja reklamacij (Slika 10).

Slika 10: Model procesa managementa reklamacij v aplikaciji CM



Razvoj aplikacije je banka zaupala srbskemu razvijalcu informacijskih rešitev (v nadaljevanju razvijalec), ki je podobne sisteme že vzpostavil v več mednarodnih finančnih institucijah in posledično imel ustrezne reference. Pred razvojem smo postavili zahtevo, da mora imeti aplikacija možnost nadgradnje in je lahko hitro prilagodljiva, v kolikor bi se kateri od standardov spremenil. Prav tako je morala biti preprosta za uporabo, na voljo vsem zaposlenim in združljiva z obstoječo bančno programsko opremo. Aplikacija je bila najprej razvita v testnem okolju, kjer so bile preverjene zahtevane funkcionalnosti, odkrite nepravilnosti pa popravljene, da smo se izognili morebitnemu slabemu odzivu s strani zaposlenih, ki bi nastopil v primeru prepogostih napak pri delovanju. Celoten postopek vzpostavitve aplikacije je trajal dobre 3 mesece, pri njej pa smo intenzivno sodelovali člani naše ožje projektne skupine in dva predstavnika razvijalca (programer in projektni vodja), ki sta tudi v bodoče ostala naša sogovornika pri morebitnih posegih na aplikaciji. Primer

izgleda aplikacije v testnem okolju je razviden na Sliki 11. Po vzpostavitvi aplikacije v testnem okolju smo v banki vse zaposlene seznanili s postavljenimi standardi ter izvedli delavnice - izobraževanje po sistemu »usposabljanje vodij usposabljanja« (angl. *train the trainer*), kjer so udeleženci (dva zaposlena iz posamezne organizacijske enote) pridobili potrebno znanje za uspešno managiranje reklamacij. To znanje so nato podajali naprej sodelavcem znotraj njihovih organizacijskih enot s čimer smo poskrbeli za vzpostavitev zavedanja zaposlenih o pomenu managiranja reklamacij. Po uspešni potrditvi delovanja aplikacije na testnem okolju smo to vzpostavili še na produkcijskem okolju.

Slika 11: Izgled aplikacije CM v testnem okolju

Sifra primera	Stranka	Status	Datum prejema	Datum zaključka	Naziv primera	Rok SLA	Zakonski rok odgovor	Zakonski rok rešitev	OC
Test R-00005/14	Test - 1234567	Pritožba rešena	12.03.2014	26.06.2014	ZAPOSLENI	19.03.2014	27.03.2014	11.04.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00007/14	Jelena - 1234567	Pritožba rešena	12.03.2014	12.03.2014	ZAPOSLENI	19.03.2014	27.03.2014	11.04.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00008/14	test juro - 1234567	Pritožba rešena	12.03.2014	12.03.2014	PRODUKT/STORITEV SISBON Reklamacije strank	19.03.2014	27.03.2014	11.04.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00009/14	Jelena - 1234567	Pritožba rešena	12.03.2014	26.06.2014	ZAPOSLENI	19.03.2014	27.03.2014	11.04.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00010/14	JEKLIČ JURE - 1206981	Pritožba rešena	28.03.2014	28.03.2014	PRODUKT/STORITEV Kartice Transakcija na prodajnem mestu (POS, spletni...)	04.04.2014	12.04.2014	27.04.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00011/14	TESTNO - 1234567	Pritožba rešena	28.03.2014	31.03.2014	ZAPOSLENI	04.04.2014	12.04.2014	27.04.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00012/14	TEST2 - 0000000	Pritožba rešena	26.03.2014	31.03.2014	ZAPOSLENI	02.04.2014	10.04.2014	25.04.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00013/14	Jelena SRC - 1236541	Pritožba rešena	31.03.2014	26.06.2014	ZAPOSLENI	07.04.2014	15.04.2014	30.04.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00014/14	JEKLIČ JURE - 1206981	Pritožba rešena	14.04.2014	15.04.2014	PRODUKT/STORITEV SISBON Reklamacije strank	24.04.2014	29.04.2014	14.05.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00015/14	TEST TEST - 1234567	Pritožba rešena	09.04.2014	26.06.2014	ZAPOSLENI	16.04.2014	24.04.2014	09.05.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00017/14	TEST 3 - 0000000	Pritožba rešena	15.04.2014	15.04.2014	ZAPOSLENI	22.04.2014	30.04.2014	15.05.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00018/13	PRITOZBA - 1234567	Pritožba rešena	06.05.2013	06.05.2013	ZAPOSLENI	13.05.2013	21.05.2013	05.06.2013	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00018/14	TEST 4 - 1234567	Pritožba rešena	16.06.2014	18.06.2014	PRODUKT/STORITEV Kartice Transakcija na bankomatu (dvig, nakup GSM	22.04.2014	01.07.2014	16.07.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00022/14	Jelena - 1234567	Vrnjeno na dopolnitev	17.06.2014		ZAPOSLENI	24.06.2014	02.07.2014	17.07.2014	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00025/13	DATUM OBVEŠČANJA 1 - 0000000	Pritožba rešena	07.05.2013	07.05.2013	ZAPOSLENI	17.04.2013	22.05.2013	06.06.2013	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00026/13	test pritožba - 1234567	Pritožba rešena	07.05.2013	07.05.2013	ZAPOSLENI	17.04.2013	22.05.2013	06.06.2013	1301 - Pritožbe-skupir za reševanje
Test R-00043/13	Jelena -	Reševanje reklamacij	13.05.2013		PRODUKT/STORITEV TRR	21.05.2013	21.05.2013	28.05.2013	1301 -

Podrobne slike mask in bistvene funkcionalnosti bodo predstavljene v nadaljevanju skupaj z opisom procesa managiranja reklamacij.

Proces poteka na način, da zaposleni ob seznanitvi z reklamacijo najprej v aplikaciji preveri ali je za omenjeno stranko reklamacijo morda že vnesena. V kolikor že obstaja, presodi ali gre za eskalacijo že rešene reklamacije ali pa se je drug zaposleni predhodno z njo že seznanil in jo tudi vnesel. Ta aktivnost se izvede z namenom preprečevanja podvajanja reklamacij v bazi, s čimer vplivamo na kakovost podatkov (angl. *data quality*), kar je zelo pomembno pri analizi in izdelavi poročil. Če gre za eskalacijo rešene reklamacije se postopek izvaja po procesu za reševanje pritožb (opisan pri modelu procesa managiranja pritožbe – Slika 17).

Ob prejemu ustne reklamacije mora zaposleni pozorno poslušati, da popolnoma razume težavo oziroma zahtevek stranke, nato pa sestaviti zapisnik v katerem povzame bistvene

informacije. Ko je zapisnik sestavljen, ga stranka pregleda in podpiše. Na koncu zaposleni stranki pojasni postopek in časovni okvir reševanja reklamacije ter se ji zahvali za podano reklamacijo. Pred vnosom reklamacije v aplikacijo, se zapisnik poskenira, nato pa se ju skupaj vnese v aplikacijo.

Aktivnost vnosa reklamacije se najlaže predstavi na podlagi Slike 12 (maska vnosa), kjer so vidne vse informacije, ki jih o reklamaciji lahko vnesemo.

Slika 12: Maska vnosa v aplikaciji CM

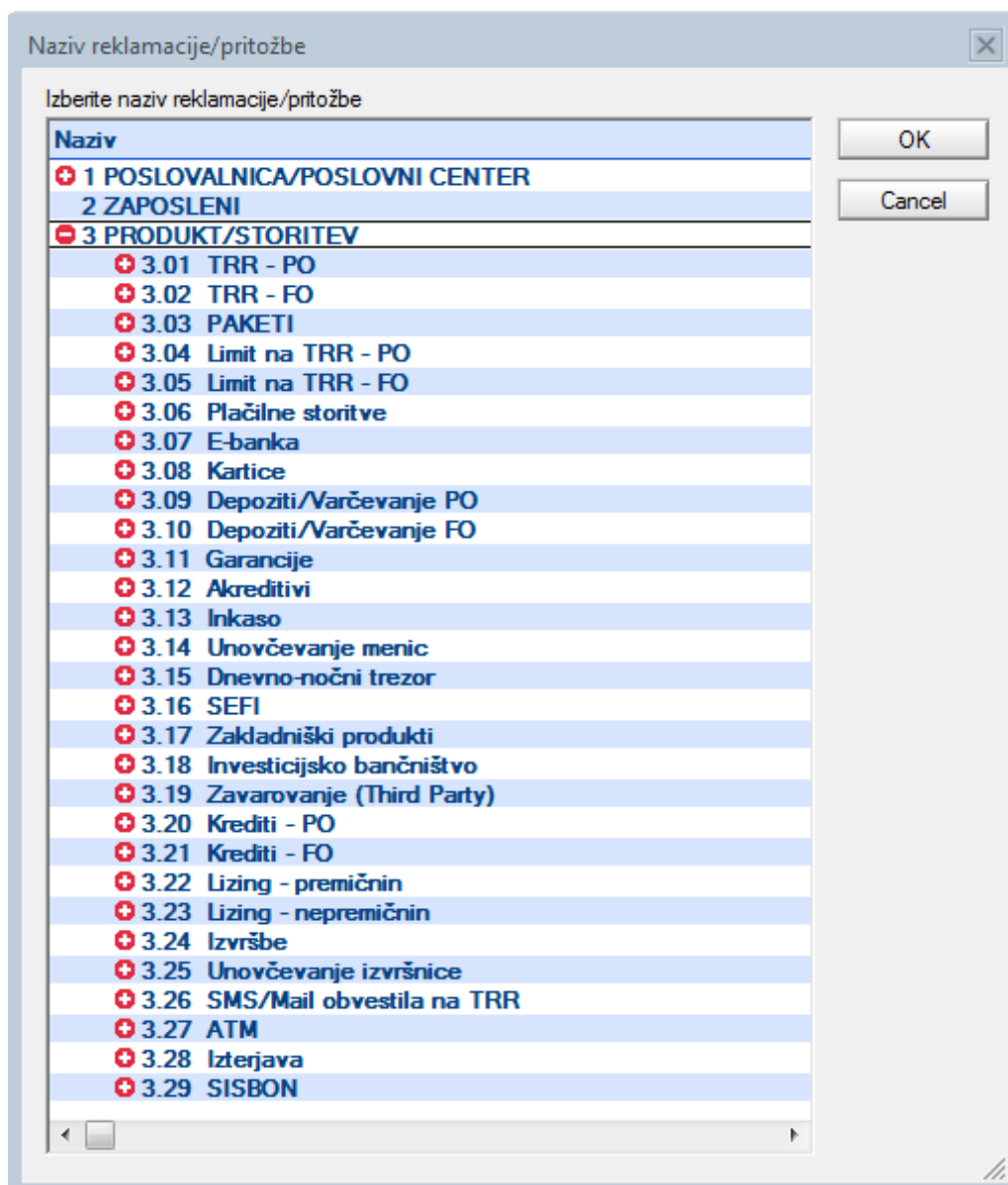
The screenshot shows a web application interface for entering a complaint. At the top, there are browser window controls and a title bar with 'Primer'. Below the title bar, there are three tabs: 'Vnos', 'Reševanje', and 'Evaluacija', with 'Vnos' selected. The form is organized into several sections:

- Customer Data:** Includes fields for Status (set to 'Komzent'), Šifra, Naziv/ime in priimek, Naslov, Vrsta, Datum rojstva, MŠ, Oznaka poslovalnice komenta, Mail, Telefon 1, and Telefon 2. Red asterisks indicate mandatory fields.
- Complaint Type:** Includes radio buttons for 'Reklamacija', 'Pritožba nad zaposlenim', and 'Pritožba iz reklamacije', and a field for 'Datum prejema pritožbe'.
- Processing Details:** Includes fields for 'Kanal prejema', 'Naziv predmeta', 'Segment reklamacije/pritožbe' (set to 'RETAIL'), 'Vrsta procesa', 'Predlagana skupina reševalcev', 'Datum prejema reklamacije' (set to '11.03.2013'), 'Kratek opis reklamacije/pritožbe', 'Komentar', 'Način prejema', 'Tip napake', 'OE za reševanje', and 'Datum vnosa v aplikacijo' (set to '11.03.2013').

Obvezna polja so na vseh maskah označena z rdečo zvezdico in v kolikor ta niso izpolnjena, aplikacija ne dovoli spremembe statusa (iz ene faze v drugo). Pri tem z opozorili izpiše kateri podatki niso vneseni, da zaposlenemu olajša postopek popravka.

Nekatera polja so zaradi zagotavljanja kakovosti podatkov nastavljena, da se jih lahko izpolni le s pomočjo spustnega seznama (pri tem je v ozadju nastavljen šifrant povezav, ki pohitri sam proces vnosa, ne dopušča tipkarskih napak in tudi standardizira podatke pri poročilih). Šifrant povezav je bil izveden na podlagi nekaterih parametrov, ki so se kot učinkoviti izkazali že v prejšnji aplikaciji BMC (skupine reševalcev). Na podlagi izkušenj in drugih znanj, smo ga nadalje razširili še s skupinami produktov, ki jih prikazuje Slika 13.

Slika 13: Naziv predmeta reklamacije



Za pohitritev vnosa matičnih podatkov strank je razvijalec razvil tudi vmesnik, ki se povezuje z bančno temeljno (angl. *core*) aplikacijo in iz nje prevzame vse matične podatke obstoječih strank (teh je pri reklamacijah največ), v nasprotnem primeru jih zaposleni izpolni ročno. Slaba stran tega je, da omogoča napake pri vnosu kar vpliva na pravilnost podatkov oziroma v primeru neizpolnitve polj tudi na celovitost podatkov. Matičnih podatkov, prevzetih iz temeljnega sistema, v aplikaciji zaradi zagotavljanja kakovosti podatkov, ni moč spreminjati (izhajamo iz predpostavke, da so podatki v temeljni aplikaciji ažurni, preverjeni in pravilni).

Na kratko bom predstavil polja in njihovo vsebino predvsem za lažje razumevanje katere podatke evidentiramo ter jih kasneje tudi analiziramo.

»Kanal prejema« definira preko katerega kanala smo prejeli reklamacijo. Na voljo so poslovalnica/poslovni center, spletna banka, sedež družbe, uprava, zunanji vir (angl. *third party*), kontaktni center in sedež Skupine. Polje »Način prejema« določa ali je bila reklamacija podana ustno ali pisno.

V polju »Naziv predmeta« zaposleni izbere kaj stranka reklamira (razdelili smo v tri skupine, ki se preko drevesne strukture še podrobneje definirajo – poslovalnica/poslovni center (navedene so vse naše poslovalnice), zaposleni (v tem primeru se reklamacija avtomatično spremeni v pritožbo in se nato posreduje do administratorja pritožb) ter skupine produktov oziroma storitev (prikazano na Sliki 13).

V polju »Segment reklamacije/pritožbe« se izbere ustrezen segment na katerega se nanaša reklamacija/pritožba. Na voljo so poslovanje z občani (angl. *retail*), poslovanje s podjetji (angl. *corporate*) in lizing (angl. *leasing*). »Tip napake« in »Vrsta procesa« se izpolnita avtomatično glede na ustrezne kriterije šifranta.

V polje »Predlagana skupina reševalcev« aplikacija sama (na podlagi prej omenjenega šifranta) izpolni predlagano reševalno skupino, ki služi vnašalcu reklamacije kot pomoč pri določanju katera organizacijska enota bi bila primerna za reševanje reklamacije (ti predlogi so bili izpeljani iz sistema BMC in primerno dopolnjeni). V polju »OE za reševanje« zaposleni nato določi reševalno skupino, ki bo prejela reklamacijo v reševanje. Skupina, ki je izbrana v tem polju, bo ob spremembi statusa reklamacije/pritožbe v reševanje, prejela obvestilo o prejeti reklamaciji/pritožbi na katerega se mora odzvati v predpisanih rokih.

»Datum prejema reklamacije« vpliva na roke, ki nas zavezujejo glede posredovanja odgovora in rešitve stranki, zato aplikacija avtomatično prikaže rok za rešitev reklamacije. Polje »Datum vnosa v aplikacijo« aplikacija izpolni avtomatično, pomeni pa datum, ko je reklamacija vnesena v aplikacijo (občasno je kakšna reklamacija vnesena tudi naknadno).

Polje »Kratek opis reklamacije/pritožbe« je namenjeno opisu vsebine reklamacije. Polje »Komentar« je namenjeno morebitnim komentarjem ali dodatnim informacijam, ki bi bile relevantne za reševalno skupino.

Ko so vsa zahtevana polja izpolnjena zaposleni shrani podatke, s čimer se reklamaciji dodeli unikatna šifra, zaposleni pa nadaljuje z vnosom prilog (v kolikor te obstajajo). Zaželeno je, da se pri vseh reklamacijah prilaga pripadajoča dokumentacija v digitalni obliki, saj imamo tako celoten arhiv zbran na enem mestu.

Maska za prilaganje dokumentov je vidna na Sliki 14. Tu zaposleni izpolni polje »Naziv dokumenta« in nato uvozi dokumente. Ko je uvoz končan se v polju »Naziv priloge« izpišejo imena vseh dokumentov, zaposleni pa lahko preveri ali so res priložene vse priloge.

Slika 14: Maska za prilaganje dokumentov

Dokument

R-00259/13 - [Povezava na primer](#)

OSNOVNI PODATKI

Naziv dokumenta *	<input type="text"/>	Tip dokumenta *	Priloga
Opomba:	<input type="text"/>	OE za reševanje:	0304 Kasično poslovanje
Datum vnosa:	13.03.2013	Datum dokumenta:	13.03.2013 16

PODRBNOСТИ

Podrobnosti:

PRILOGE

Naziv priloge	Datum priloge

Po izpolnitvi vseh zahtevanih polj na maski za vnos in priloženih dokumentih, se prične aktivnost posredovanje na skupino reševalcev (zaposleni reklamaciji spremeni status in jo s tem posreduje v naslednjo fazo).

Naslednja aktivnost je prevzemanje primera v reševanje, kjer dodeljena reševalna skupina prejme elektronsko pošto s povezavo na reklamacijo. Povezava odpre reklamacijo na izpolnjeni vnosni maski, zaposleni reševalne skupine pa se seznanijo s podrobnostmi. Preden zaposleni lahko prične z reševanjem mora reklamacijo najprej prevzeti v obravnavo, s čimer onemogoči hkratno urejanje ostalim zaposlenim. Če se ugotovi, da reklamacija ni bila posredovana na ustrezno reševalno skupino, se jo mora nemudoma posredovati na ustreznejšo. Da pri tem ne prihaja do nepotrebnega konflikta med reševalnimi skupinami glede pristojnosti za reševanje, se pri nejasnih primerih obrnejo na managerja reklamacij in pritožb, ki pomaga pri dosegu dogovora. Ko je reklamacija rešena, zaposleni reševalne skupine prične z izpolnjevanjem polj na maski za reševanje, ki je prikazana na Sliki 15.

Slika 15: Maska za reševanje

R-00259/13

Vnos | **Reševanje** | Evalvacija

Rok SLA*:	20.03.2013	Zakonski rok odgovor*:	21.03.2013
Zakonski rok rešitev*:	28.03.2013	Reklamacija/pritožba rešena*:	<input checked="" type="radio"/> Utemeljeno <input type="radio"/> Neutemeljeno
Vsebina odgovora stranki*:	<input type="text"/>	N način dostave odgovora*:	<input type="text"/>
Komentar reševanja:	<input type="text"/>	Valuta:	<input type="text" value="EUR"/>
Datum pošiljanja odgovora*:	13.03.2013 16	Čas reševanja reklamacije/pritožbe:	<input type="text" value="min"/>
Strošek reklamacije/pritožbe:	<input type="text" value="0,00"/>	Koda vzroka reklamacije/pritožbe*:	<input type="text"/>
Datum zaprtja reklamacije/pritožbe*:	<input type="text"/>		
Ovrednotiti zadovoljstvo komitenta:	<input type="radio"/> Da <input checked="" type="radio"/> Ne		

Polja »Rok SLA«, »Zakonski rok odgovor« in »Zakonski rok rešitev« so avtomatično izračunana na podlagi predpisanih rokov ter vnesenega »Datuma prejema«, reševalni skupini pa nudijo informacijo do kdaj je potrebno rešiti reklamacijo in pripraviti odgovor za stranko.

V kolikor reklamacija stranke ni sporna, je potrebno zahtevku v reklamaciji ugoditi in stranki poslati odgovor najpozneje v roku 8 dni. Kadar je zahtevek v reklamaciji sporen oziroma so v reševanje reklamacije vključeni zunanji partnerji, je stranki potrebno v roku 8 dni poslati obvestilo s kratkim pojasnilom o poteku reševanja reklamacije. Reklamacija mora biti rešena najkasneje v roku 15 dni od dneva prejema, razen če, glede na vsebino reklamacije, poseben zakon ali druga pravila (na primer MasterCard pravila, protokol reševanja reklamacij s strani kartičnega procesnega centra,..) določajo drugače.

V polju »Reklamacija/pritožba rešena« se označi ali je reklamacija stranke utemeljena ali ne. Kot utemeljena se šteje takrat, ko je zahtevku stranke ugodeno in je bila reklamacija podana na podlagi naše napake.

V polje »Vsebina odgovora stranki« zaposleni vpiše vsebino odgovora, ki se ga bo posredoval stranki. Polje »Komentar reševanja« je namenjeno komentarju glede rešitve ali za potrebe morebitne evaluacije zadovoljstva stranke z rešitvijo.

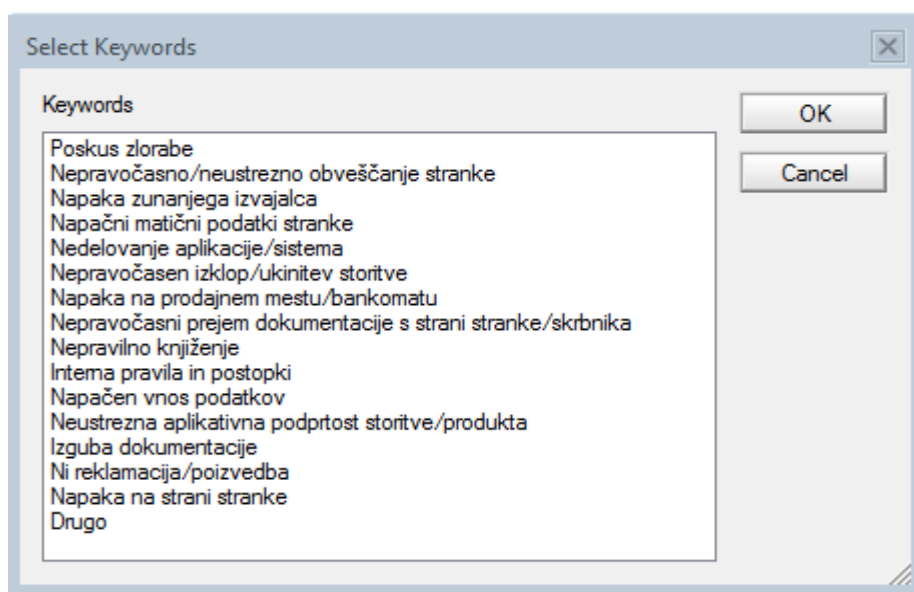
V polju »Datum pošiljanja odgovora« se izbere datum, ko stranki pošljemo odgovor. V polju »Način dostave odgovora« se določi na kakšen način (pošta, elektronska pošta ali telefon) smo stranki poslali odgovor. V polje »Strošek reklamacije/pritožbe« se vpiše znesek, ki ga stranka reklamira oziroma ji ga povrnemo ali storniramo. Podatek služi za namene poročanja nadzornemu svetu.

Polje »Datum zaprtja reklamacije/pritožbe« se izpolni avtomatično, ko je reklamacija rešena. V polje »Čas reševanja reklamacije/pritožbe« se v minutah vpiše efektivno porabo časa za reševanje reklamacije. Podatek iz tega polja je namenjen analizam glede izrabe delovnega časa v določenih organizacijskih enotah, žal pa ga ne izpolnjujejo vsi zaposleni.

Polje »Ovrednotiti zadovoljstvo komitenta« omogoča, da se pri določenih reklamacijah označi izvedbo ovrednotenja zadovoljstva stranke z rešitvijo (evaluacija). Ta funkcionalnost ni v celoti razvita (razvidna po zavihku Evaluacija na Sliki 15) in se trenutno ne uporablja.

V polju »Koda vzroka reklamacije/pritožbe« izberemo ustrezen vzrok reklamacije (kaj se je izkazalo kot dejanski vzrok, da je do reklamacije prišlo). Možni vzroki so vidni na Sliki 16, oblikovani in povzeti pa so na podlagi informacij, ki smo jih pridobili iz analize BMC orodja (statistika največkrat izbranih vzrokov za nastanek reklamacije).

Slika 16: Vzroki napake



Ko so vsa zahtevana polja izpolnjena in morebitne priloge uvožene, zaposleni po potrebi predvideni odgovor za stranko posreduje nadrejenemu ali pravni službi v pregled oziroma kontrolo (aktivnost kontroliranje odgovora). Ta korak se izvaja večinoma v primerih kadar gre za kompleksnejšo reklamacijo oziroma reklamacijo, kjer obstaja verjetnost večjih finančnih posledic (izredni odhodki, potencialne tožbe in podobno). V kolikor odgovor ni ustrezen se ga s pomočjo pravne službe dopolni in nato posreduje stranki (aktivnost pošiljanje odgovora). Po poslanem odgovoru se v aplikaciji reklamacija zapre (faza rešeno).

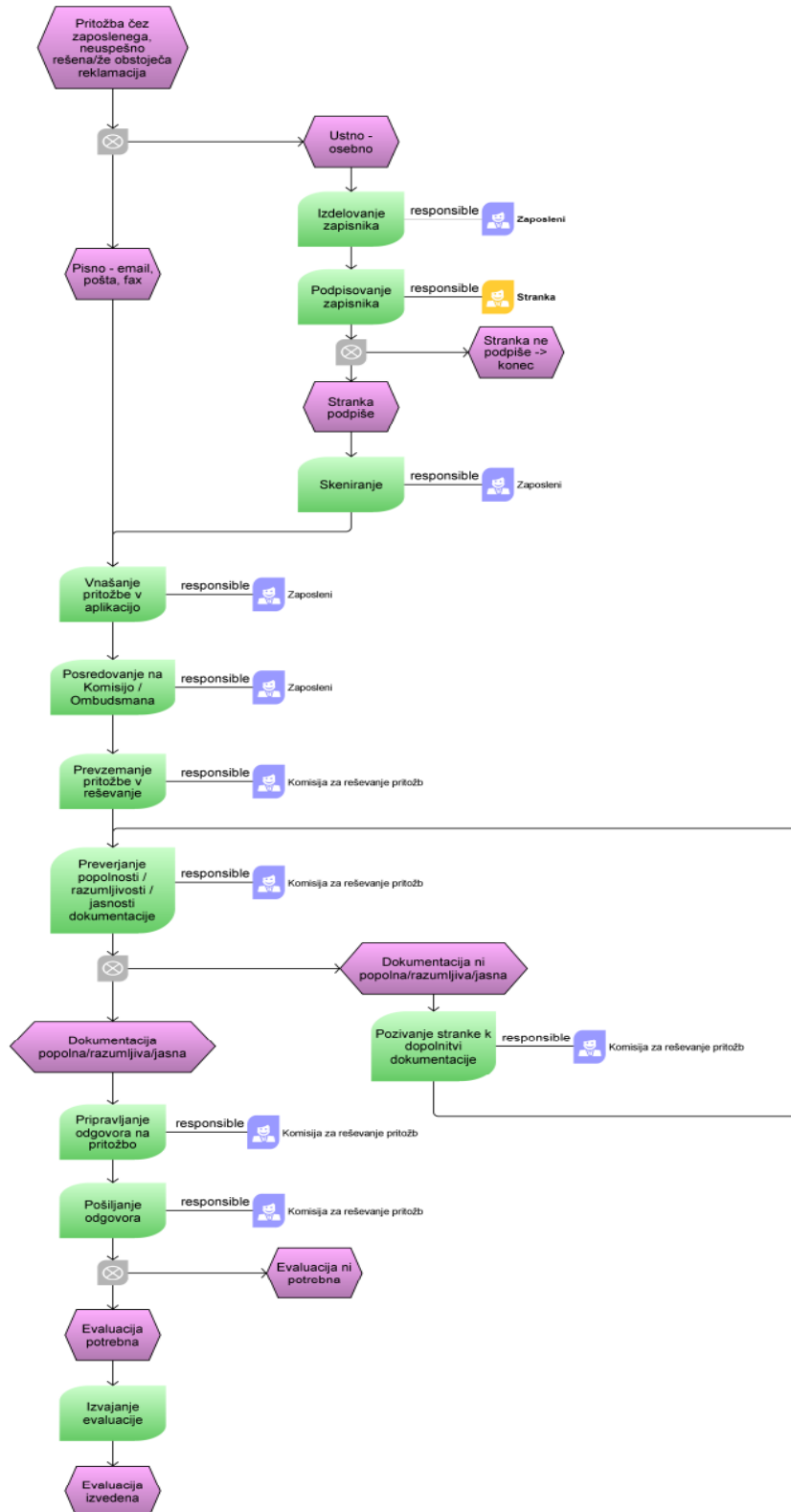
5.5 Vzpostavitev modela procesa za managiranje pritožb

V primerih, ko stranka z rešitvijo reklamacije ni zadovoljna, te ni prejela v roku 15 dni od dneva oddaje reklamacije oziroma graja ravnanje zaposlenega, lahko vloži pritožbo. Postopek managiranja pritožbe poteka po zelo podobnem postopku kot managiranje reklamacije z izjemo določenih specifik, ki jih bom povzel v nadaljevanju.

Tako kot reklamacijo tudi pritožbo stranka lahko odda na več načinov z izjemo preko telefona in spletne banke. Do aktivnosti vnosa pritožbe v aplikacijo je proces postopkovno identičen, pri vnosu pa zaposleni to vnese na način, da v aplikaciji bodisi poišče rešeno reklamacijo stranke in jo s spremembo statusa nadgradi v pritožbo bodisi sledi postopku vnosa nove reklamacije in v polju »naziv predmeta« izbere postavko »zaposleni«, kar aplikacija prek šifranta kvalificira kot pritožbo.

Model procesa managiranja pritožb je prikazan na Sliki 17.

Slika 17: Model procesa managiranja pritožb



Pri nadgradnji v pritožbo, se na vnosni maski kreira novo polje »Zgodovina« (Slika 18) v katerega se prekopirajo vrednosti polj kot so bile izpolnjene pri zaključku reklamacije. Vsebine tega polja ni moč urejati, saj je namenjen revizijski sledi reklamacije.

Slika 18: Polje zgodovina v aplikaciji CM (testni primer)

Reklamacija	Pritožba nad zaposlenim	Pritožba iz reklamacije	Datum prejema pritožbe:	13.03.2013	16
Zgodovina:	Naziv predmeta: PRODUKT/STORITEV Kartice Nedelovanje kartice Kanal prejema: Sedež družbe Način prejema: Pisno Segment reklamacije/pritožbe: RETAIL Tip napake: Funkcionalnost Vrsta procesa: OE za reševanje: --- Regija: Datum prejema reklamacije: 13.03.2013 Rok SLA: 20.03.2013 Zakonski rok odgovor: 21.03.2013 Zakonski rok rešitev: 28.03.2013 Datum pošiljanja odgovora: 14.03.2013 Način dostave odgovora: E-pošta Datum zaprtja reklamacije/pritožbe: 14.03.2013 Reklamacije/pritožba rešena: Utemeljeno Čas reševanja reklamacije/pritožbe: 12 min Koda vzroka reklamacije/pritožbe: Napaka na prodajnem mestu/bankomatu Reševalec: Jure Jeklic				

Zaposleni nato v polju »Datum prejema pritožbe« izpolni ustrezen datum prejema pritožbe, doda priloge, ki so zahtevane za obravnavo pritožbe in jo posreduje administratorju pritožb v reševanje.

Ta prejeto pritožbo v aplikaciji prevzame in pregleda priloženo dokumentacijo. Pred zasedanjem komisije za obravnavanje pritožb poskrbi, da se:

- stranko pozove na dopolnitev pritožbe (v kolikor ta ni popolna ali so potrebni dodatni dokumenti in pojasnila);
- zbere potrebno dokumentacijo za ugotovitev dejstev (v kolikor se nahaja v banki);
- pridobi ustrezna mnenja strokovnih služb, v kolikor je to potrebno;
- po potrebi pridobi izjave vpletenih oseb.

Po zbrani in preučeni celotni dokumentaciji administrator pritožb skliče komisijo. Ta je sestavljena iz 3-5 članov in jo vodi predsednik komisije iz organizacijske enote Skladnost poslovanja. Ostali člani so sklicani na podlagi vsebine pritožbe (sodelujejo iz tistih organizacijskih enot, katere vsebinsko obravnavajo tematiko pritožbe). Število članov je odvisno od zahtevnosti pritožbe, komisija pa praviloma zaseda ob prisotnosti vseh članov oziroma po potrebi. V primeru, da je komisija sestavljena iz sodega števila članov in je glasovanje izenačeno, o končni odločitvi odloča predsednik komisije. V postopku obravnavanja pritožbe mora komisija raziskati in ugotoviti vsa dejstva in dokaze, pomembne za sprejem odločitve. Komisija ima rok za odločitev o pritožbi 30 dni od datuma prejema popolne pritožbe. V primerih, ko obstaja sum, da je prišlo do kaznivega dejanja (na primer goljufije, poneverbe...), je komisija dolžna takoj obvestiti organizacijske enote Notranja revizija, Skladnost poslovanja in Upravo banke ter sprožiti ustrezne postopke za omejitev nastanka dodatne ali potencialne škode. Ves čas postopka mora komisija delovati za doseg poravnave spornega razmerja med banko in stranko. Administrator pritožb je zadolžen za pisanje zapisnika o poteku postopka, ki se odvija pred

komisijo. Po sprejeti odločitvi, vsi prisotni podpišejo zapisnik. Na podlagi zapisnika administrator pritožb v sodelovanju z vodji organizacijskih enot, ki jih obravnavana pritožba zadeva, pripravi odgovor za stranko. Po pripravljenem odgovoru se ga predloži v podpis direktorju organizacijske enote Skladnost poslovanja in pošlje stranki priporočeno po pošti. Odločitev o pritožbi stranke se stranki venomer pošlje pisno (priporočeno) z obrazložitvijo in pravnim poukom o možnosti pritožbe na neodvisni organ registriran za reševanje izvensodnih potrošniških sporov.

5.6 Analiza reklamacij za obdobje 2011 – 2015

Poleg opisa samega razvoja procesa managiranja reklamacij, standardov in uporabljenih aplikacij, bom v nadaljevanju prikazal še analizo reklamacij in pritožb tekom let. Glede na to, da so podatki pridobljeni iz obeh aplikacij različni, jih bom poskušal kar najbolj izenačiti, da bi bili čim bolj primerljivi. Analiza leta 2011 in 2012 bo izvedena na podlagi podatkov iz aplikacije BMC, od leta 2013 naprej pa iz trenutne aplikacije CM.

5.6.1 Analiza leta 2011

Leta 2011 reklamacije kot take niso bile jasno definirane, zato so zaposleni v aplikacijo BMC vnašali tudi razne poizvedbe in povpraševanja strank, ki pravzaprav niso imele nikakršnega zahtevka ali nestrinjanja z opravljeno storitvijo, temveč zgolj željo po razjasnitvi delovanja. Iz tega razloga je število prejetih reklamacij vsak mesec dokaj visoko, čas reševanja reklamacij pa sorazmerno kratek, saj so na povpraševanja hitro odgovorili in zaprli reklamacijo. V Tabeli 3 vidimo podatke zbrane na podlagi omenjenega leta.

Tabela 3: Reklamacije 2011

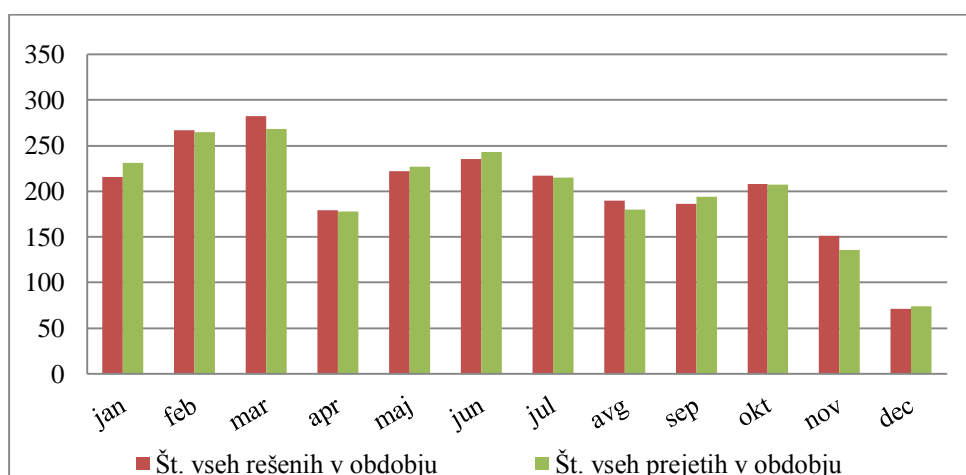
Reklamacije - 2011	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
Št. vseh prejetih v obdobju	231	265	268	178	227	243	215	180	194	207	136	74	201,5
Št. odprtih ob koncu obdobja	47	45	37	36	41	49	49	37	47	52	37	40	43,1
Št. vseh odprtih v obdobju	263	312	313	215	264	284	264	229	231	254	188	111	244
Št. vseh rešenih v obdobju	216	267	282	179	222	235	217	190	186	208	151	71	202
% rešenih in prejetih	82,1	85,6	90,1	83,3	84,1	82,7	82,2	83,0	80,5	81,9	80,3	64,0	81,6
Povprečen čas reševanja (dni)	2,5	4,3	4,2	5,7	4,4	2,6	7,1	4,4	3,2	14,3	9,5	6,3	5,7
Št. rešenih v dnevu prejema	164	177	205	128	171	166	136	131	131	150	67	38	139
% rešenih v dnevu prejema	71,0	66,8	76,5	71,9	75,3	68,3	63,3	72,8	67,5	72,5	49,3	51,4	67,2
Št. rešenih v 7 dneh od prejema	190	220	252	156	191	210	205	160	165	177	116	56	175
% rešenih v 7 dneh od prejema	82,3	83,0	94,0	87,6	84,1	73,9	77,7	69,9	71,4	69,7	61,7	50,5	75,5
Skupaj porabljen čas za reševanje(ur)	23,3	33,7	38,9	40,2	47,0	41,1	32,4	31,9	36,7	30,2	45,7	17,4	34,9

Za lažje razumevanje podatkov prilagam še pojasnila k posamezni postavki:

- število vseh prejetih v obdobju predstavlja število prejetih reklamacij v mesecu;
- število odprtih ob koncu obdobja predstavlja število (nezaključenih) reklamacij, ki so v postopku reševanja;
- število vseh odprtih v obdobju predstavlja število vseh prejetih reklamacij tekočega meseca in nezaključenih reklamacij iz prejšnjega obdobja;
- število vseh rešenih v obdobju predstavlja število vseh reklamacij, ki so bile rešene znotraj tekočega meseca;
- odstotek rešenih in prejetih je izračunan kot razmerje med številom rešenih reklamacij v obdobju in številom vseh odprtih v obdobju;
- povprečen čas reševanja prikazuje povprečno število dni, potrebnih za rešitev reklamacije;
- število rešenih v dnevni prejema prikazuje število reklamacij, ki so bile rešene znotraj istega dne kot so bile prejete;
- odstotek rešenih v dnevni prejema prikazuje razmerje med številom reklamacij, ki so bile rešene znotraj istega dne kot so bile prejete in številom vseh prejetih reklamacij v obdobju;
- število rešenih v 7 dneh od prejema prikazuje število reklamacij, ki so bile rešene znotraj 7 dni od njihovega prejema;
- odstotek rešenih v 7 dneh od prejema prikazuje razmerje med številom reklamacij, ki so bile rešene v 7 dneh od njihovega prejema in številom vseh prejetih v obdobju;
- skupaj porabljen čas za reševanje predstavlja čas, ki so ga zaposleni porabili za reševanje reklamacij znotraj obdobja (izraženo v urah).

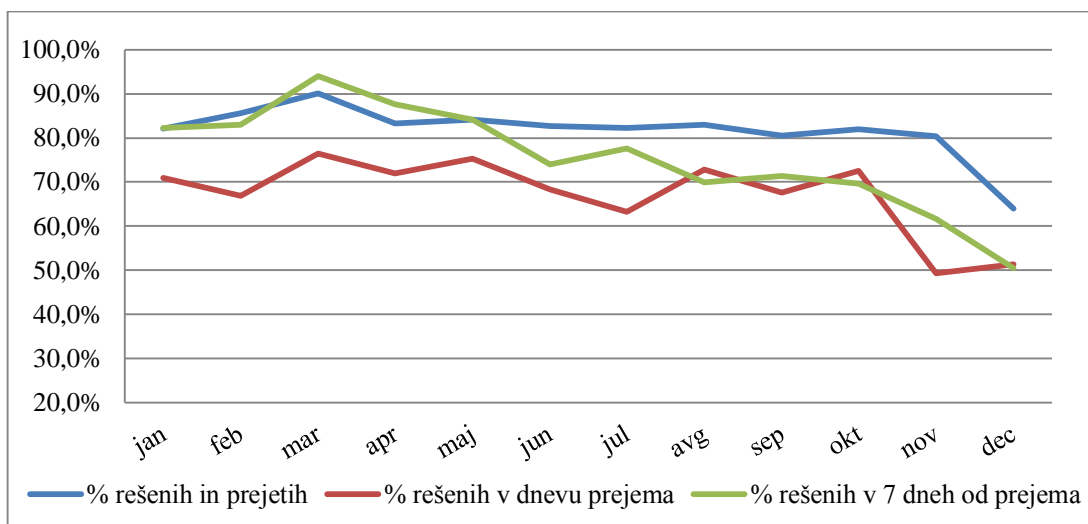
Kot je razvidno, je bilo v letu 2011 v povprečju prejetih 201,5 reklamacij na mesec, povprečno pa je vsak konec meseca ostalo v reševanju 43 reklamacij. Vsak konec meseca bi bilo potrebno v povprečju rešiti 244 reklamacij, od tega pa se jih je dejansko v povprečju rešilo 202, kar je precej visok delež. Razmerje med prejetimi in rešenimi reklamacijami prikazuje Slika 19.

Slika 19: Razmerje med prejetimi in rešenimi reklamacijami 2011



Na Sliki 20 je razviden trend učinkovitosti reševanja, kjer so prikazana razmerja med rešenimi reklamacijami glede na vse odprte reklamacije, rešene znotraj istega dne od prejema glede na vse odprte reklamacij in tiste rešene znotraj 7 dni od prejema glede na vse odprte reklamacije.

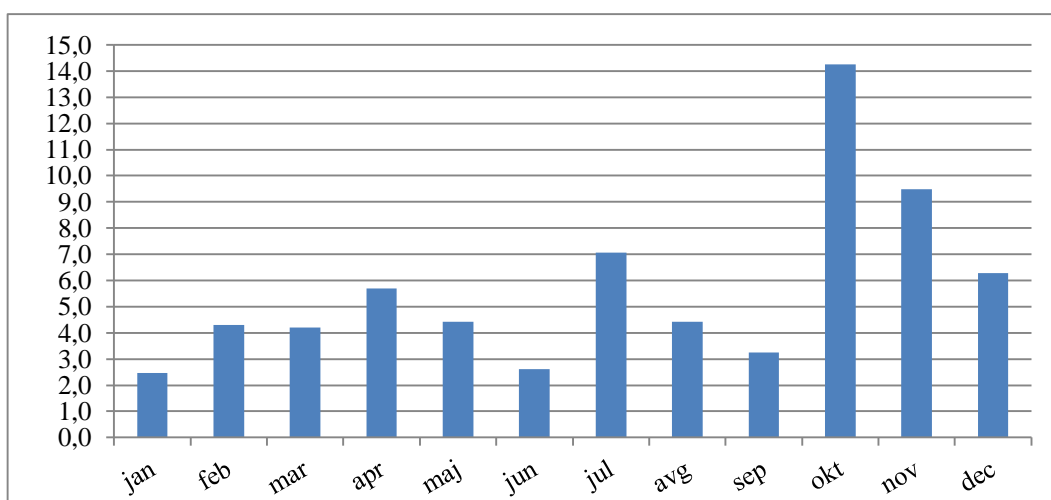
Slika 20: Trend učinkovitosti reševanja 2011



Glede na prikazane podatke je trend deleža rešenih in prejetih reklamacij precej konsistenten ter na visoki ravni (nad 80% z izjemo meseca decembra, ko so upadu učinkovitosti najverjetneje botrovali kombinacija praznikov in novoletnih dopustov). V povprečju je bilo znotraj istega dne od prejema rešenih 67,2% reklamacij, znotraj 7 dni od prejema pa 75,5% reklamacij. Skupno je bilo tako znotraj obdobja glede na število vseh odprtih reklamacij v istem obdobju, v povprečju rešenih 81,6% reklamacij.

Na Sliki 21 je po posameznih mesecih prikazan povprečen čas reševanja reklamacij.

Slika 21: Povprečen čas reševanja 2011



Kot sem omenil, so bile v aplikacijo vnesene tudi poizvedbe strank, ki so se lahko hitro rešile, zato je to tudi vplivalo na rezultat povprečne hitrosti reševanja. Za rešitev posamezne reklamacije so v povprečju zaposleni potrebovali 5,7 dneva, kar je za banko kot ponudnika (tudi) kompleksnih storitev sorazmerno hitro. V oktobru je povprečni čas reševanja opazno daljši, podrobna analiza tega meseca pa razkrije, da je moral zunanji pogodbeni partner zaradi napačnega prikaza podatkov strank v spletni banki popraviti programsko napako, kar je razlog podaljšanja časa rešitve reklamacij. Pri takih reklamacijah smo zaposleni nemočni, saj smo v celoti prepuščeni hitrosti in kvaliteti rešitve zunanjega pogodbenega partnerja.

5.6.2 Analiza leta 2012

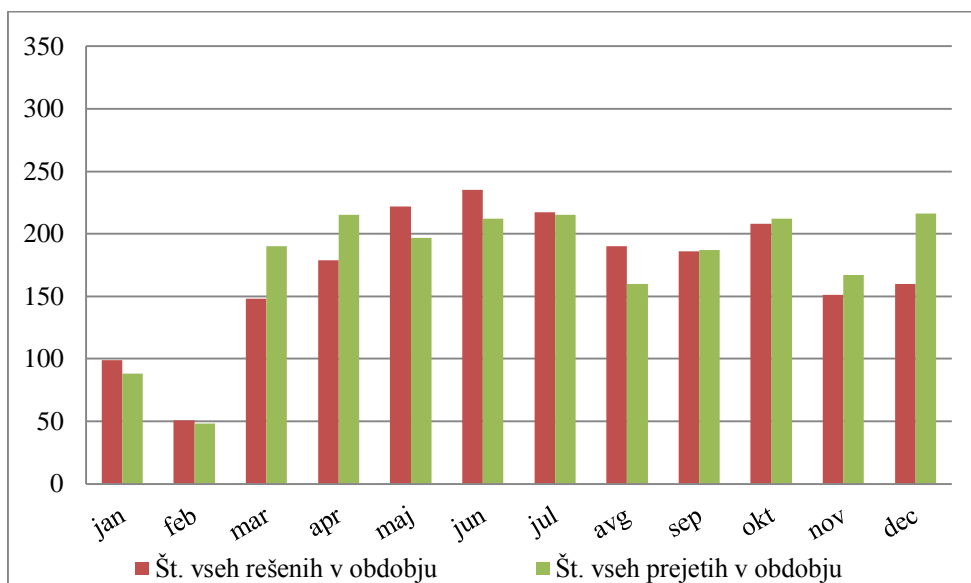
V Tabeli 4 je prikazana statistika reklamacij za leto 2012. Če jo primerjam s predhodnim letom ugotavljam, da se je število prejetih reklamacij v povprečju znižalo, poslabšala se je tudi učinkovitost reševanja, ki je razvidna iz večjega števila reklamacij, ki so ostala v reševanju konec obdobja, daljšim povprečnim časom reševanja in skupnem porabljenem času za reševanje reklamacij.

Tabela 4: Reklamacije 2012

Reklamacije - 2012	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
Št. vseh prejetih v obdobju	88	48	190	215	197	212	215	160	187	212	167	216	175,6
Št. odprtih ob koncu obdobja	29	26	68	104	79	56	54	24	25	29	45	101	53,3
Št. vseh odprtih v obdobju	128	77	216	283	301	291	271	214	211	237	196	261	223,8
Št. vseh rešenih v obdobju	99	51	148	179	222	235	217	190	186	208	151	160	170,5
% rešenih in prejetih	77,3	66,2	68,5	63,3	73,8	80,8	80,1	88,8	88,2	87,8	77,0	61,3	76,1
Povprečen čas reševanja (dni)	15,4	6,5	9,3	10,2	7,4	3,9	8,2	5,3	5,6	14,3	12,7	11,4	9,2
Št. rešenih v dnevu prejema	19	23	105	133	169	157	145	143	136	159	98	101	116
% rešenih v dnevu prejema	21,6	47,9	55,3	61,9	85,8	74,1	67,4	89,4	72,7	75,0	58,7	46,8	63,0
Št. rešenih v 7 dneh od prejema	64	39	152	158	174	206	198	154	157	185	126	112	144
% rešenih v 7 dneh od prejema	50,0	50,6	80,0	73,5	88,3	70,8	73,1	72,0	74,4	78,1	64,3	42,9	68,2
Skupaj porabljen čas za reševanje (ur)	18,9	22,5	40,3	43,7	49,3	39,7	33,8	34,8	31,5	29,6	43,9	38,2	35,5

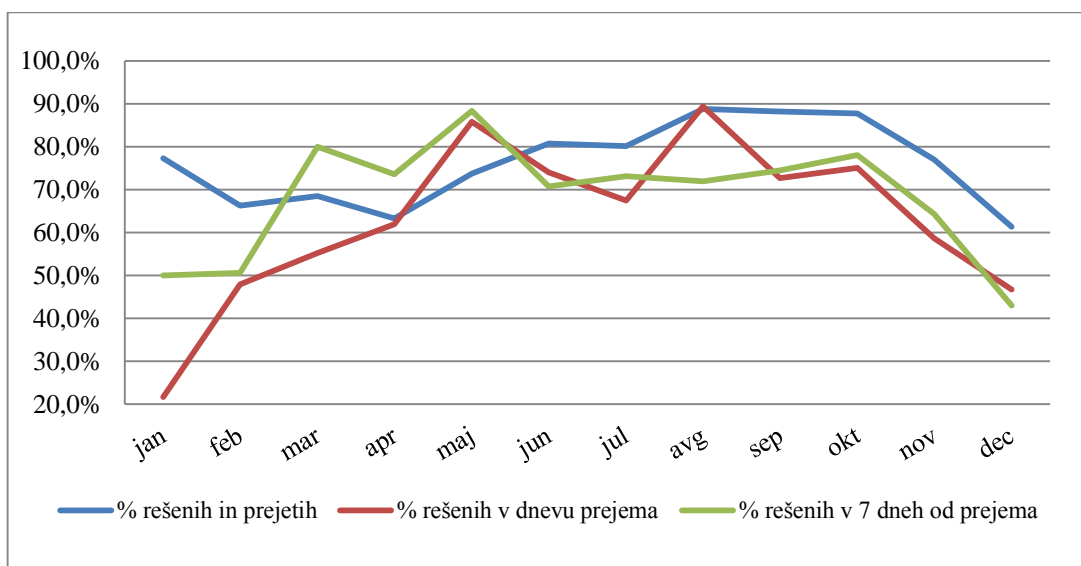
V povprečju je bilo v tem letu prejetih 175,6 reklamacij mesečno, kar je skoraj 26 reklamacij manj kot povprečje leta 2011. Kljub manjšemu povprečnemu številu prejetih reklamacij pa je napram lanskemu letu ostalo konec obdobja v povprečju več reklamacij v reševanju in sicer v povprečju kar 10 reklamacij mesečno več. Ob dejstvu, da se število prejetih reklamacij ter kompleksnost reševanja nista povečala, predpostavljam, da nižja učinkovitost izhaja iz organizacijskih sprememb (reorganizacija banke). Na Sliki 22 je prikazano razmerje med prejetimi in rešenimi reklamacijami.

Slika 22: Razmerje med prejetimi in rešenimi reklamacijami 2012



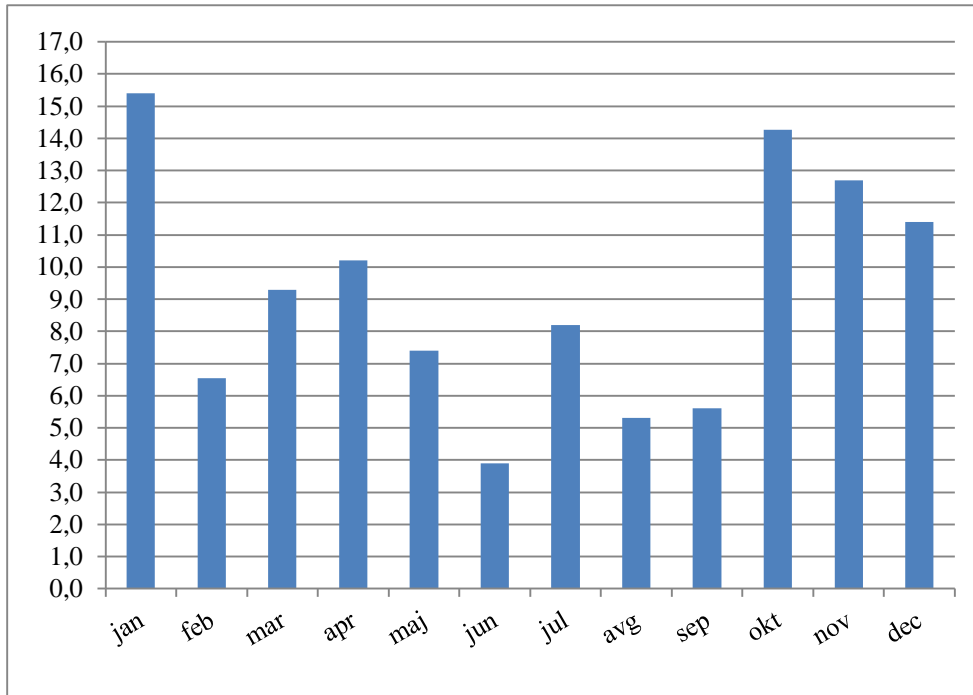
Če ga primerjam s prejšnjim letom ugotavljam, da je odstopanje v nekaterih mesecih precejšnje. Leta 2011 je bilo vsak mesec rešenih več kot 80% (z izjemo decembra) prejetih reklamacij, v letu 2012 pa je bil enak ali višji odstotek zgolj od junija do vključno oktobra. Skupno je bilo v povprečju od vseh prejetih reklamacij rešenih 76,1%. Pri analizi trenda učinkovitosti na Sliki 23 je razvidna večja nekonsistentnost kot je bila v letu 2011. Opazna so večja nihanja med meseci predvsem pri deležu reklamacij, ki so bile rešene v istem dnevu kot so bile prejete in pri deležu tistih, ki so bile rešene v 7 dneh od prejema. V povprečju je bilo v istem dnevu od prejema rešenih 63% reklamacij v roku 7 dni od prejema pa 68,2%. Graf trendov je med letoma 2011 in 2012 zelo podoben zgolj pri mesecih november in december.

Slika 23: Trend učinkovitosti reševanja reklamacij 2012



Na podlagi Slike 24, kjer je prikazan povprečen čas reševanja po mesecih se vidi, da se je napram letu 2011 povprečni čas reševanja podaljšal. Skupno je to leto v povprečju znašal 9,2 dneva, kar je skoraj 4 dni dlje kot v letu 2011.

Slika 24: Povprečen čas reševanja reklamacij 2012



Točne vzroke za poslabšanje je težko izpostaviti, je pa reorganizacija organizacijske in kadrovske strukture v banki ter prenos nalog iz enih oddelkov v druge, zagotovo vplivala tudi na učinkovitost reševanja ter posledično tudi na zadovoljstvo strank.

5.6.3 Analiza leta 2013

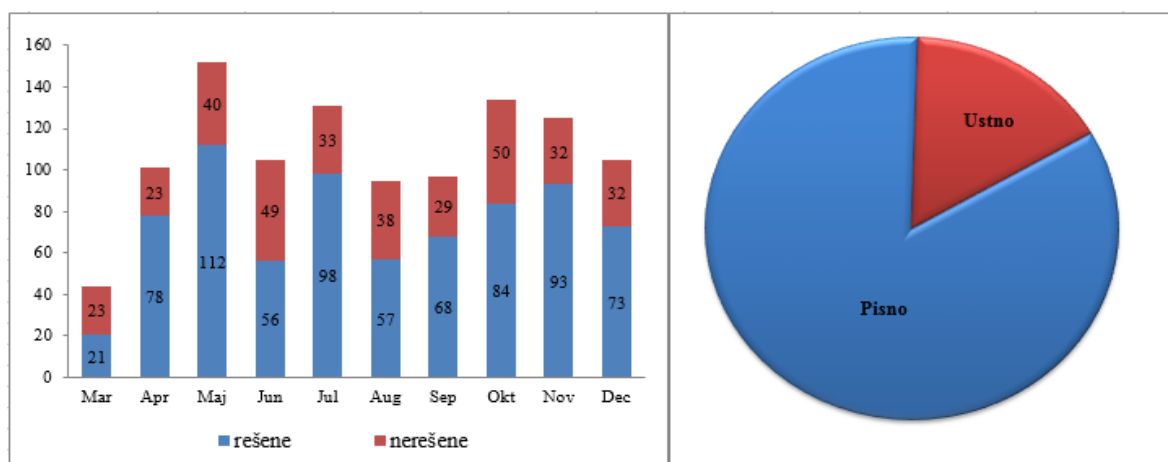
Analiza od leta 2013 dalje je opravljena na podatkih iz trenutne aplikacije za management reklamacij in pritožb. Ker je bila uvedena šele sredi marca 2013 sta januar in februar zato izvzeta iz analize, prav tako tudi nista vključena v prikaz. S postavitvijo jasnih standardov in definicij reklamacij, je število vnosov napram prejšnjima letoma občutno upadlo, ker v aplikacijo niso bila vnesena povpraševanja strank. V Tabeli 5 in na Sliki 25 so prikazane reklamacije leta 2013 in skupno število rešenih reklamacij po mesecih s prikazanim načinom prejema.

Kot je razvidno iz tabele je bilo v mesecih od marca do decembra 2013 prejetih 775 reklamacij oziroma v povprečju 77,5 reklamacij na mesec. Večina, kar 84%, jih je bilo prejetih pisno, preostalih 16% pa ustno. Izmed vseh prejetih reklamacij, jih je bilo povprečno na mesec rešenih 74, slabih 35 reklamacij mesečno pa je v povprečju ostalo nerešenih.

Tabela 5: Reklamacije 2013

Reklamacije 2013												
REŠENO/NEREŠENO	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje	
rešene	21	78	112	56	98	57	68	84	93	73	74,00	
nerешene	23	23	40	49	33	38	29	50	32	32	34,90	
prejete USTNO/PISNO	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje	
ustne	10	10	44	13	11	8	4	12	8	6	12,60	
pisne	34	68	85	52	71	54	55	93	67	70	64,90	
SKUPNO ŠTEVILO PREJETIH	44	78	129	65	82	62	59	105	75	76	77,50	

Slika 25: Skupno število rešenih in način prejema 2013



Izmed vseh prejetih reklamacij jih je bilo 12 takih, kjer se stranka ni strinjala s prejetim odgovorom na reklamacijo, zato je oddala še pritožbo. Dve pritožbi sta bili rešeni kot utemeljeni, preostalih 10 pa je ostalo neutemeljenih. Pritožb nad ravnanjem zaposlenih v tem letu ni bilo. Tabela 6 prikazuje število reklamacij prejetih po različnih kanalih prejema.

Tabela 6: Kanal prejema 2013

KANAL PREJEMA	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
poslovalnica / poslovni center	14	24	76	36	32	25	20	30	21	22	30,00
kontaktni center	1	1	1	1	0	0	1	1	0	2	0,80
spletna banka	7	17	18	7	16	8	10	8	7	10	10,80
sedež banke	18	35	33	18	32	29	28	66	47	40	34,60
uprava	4	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0,90
zunanji vir	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0,40
sedež Skupine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00

Pričakovano je bilo največ reklamacij prejetih na sedežu banke (povprečno 35 mesečno) oziroma v poslovalnicah (v povprečju 30 na mesec). Reklamacije prejete na sedež banke predstavljajo 45%, tiste prejete na poslovalnice pa 39% vseh prejetih reklamacij. Na tretjem mestu nato sledijo reklamacije prejete preko spletne banke (povprečno slabih 11 na mesec oziroma 14% vseh), zelo majhen delež pa je reklamacij, ki so naslovljene na upravo banke oziroma prejete preko kontaktnega centra ali drugega zunanjega vira (skupno 2%).

V Tabeli 7 so razvrščene reklamacije, ki prikazujejo katero kategorijo je stranka reklamirala – poslovalnico, ravnanje zaposlenega ali produkt oziroma storitev.

Tabela 7: Kategorije 2013

KATEGORIJE	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
poslovalnica	0	3	3	5	2	0	0	3	1	1	1,80
zaposleni	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,20
produkt/storitev	39	50	115	60	80	62	59	102	73	74	71,40
proces	35	45	108	55	74	58	50	99	71	71	66,60
cena	1	2	5	2	4	2	8	3	1	2	3,00
funkcionalnost	3	3	2	3	2	2	1	0	1	1	1,80

Tabela 8 prikazuje katere skupine produktov stranke najpogosteje reklamirajo. V postavki »drugo« so zajete storitve, ki ne sodijo v nobeno izmed ostalih skupin – na primer plačila položnic, nakazila med računi, pravilnost matičnih podatkov in podobno. Med skupinami produktov, ki so jih stranke reklamirale, prednjačijo predvsem reklamacije vezane na plačilne kartice, teh smo prejeli 312 (v povprečju 31 reklamacij mesečno), 30 jih je bilo iz naslova transakcijskih računov (v povprečju 3 na mesec), 66 pri kreditih (v povprečju 6,6 mesečno), 21 zoper lizing (povprečno 2 na mesec), 11 za depozite oziroma varčevanja (v povprečju 1 mesečno), 4 za investicijsko bančništvo (v povprečju 0,4 na mesec) in 307 reklamacij za nerazvrščene produkte (povprečno 30,7 na mesec).

Tabela 8: Skupine produktov 2013

PRODUKTI	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
kartice	24	27	49	28	41	28	18	37	32	28	31,20
računi	1	3	13	2	3	1	2	2	1	2	3,00
kredit	4	2	15	4	8	7	4	11	3	8	6,60
lizingi	0	1	1	0	1	1	1	7	4	5	2,10
depoziti/varčevanja	0	0	1	1	0	1	5	0	2	1	1,10
investicijsko bančništvo	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0,40
drugo	12	38	47	24	27	24	29	45	31	30	30,70

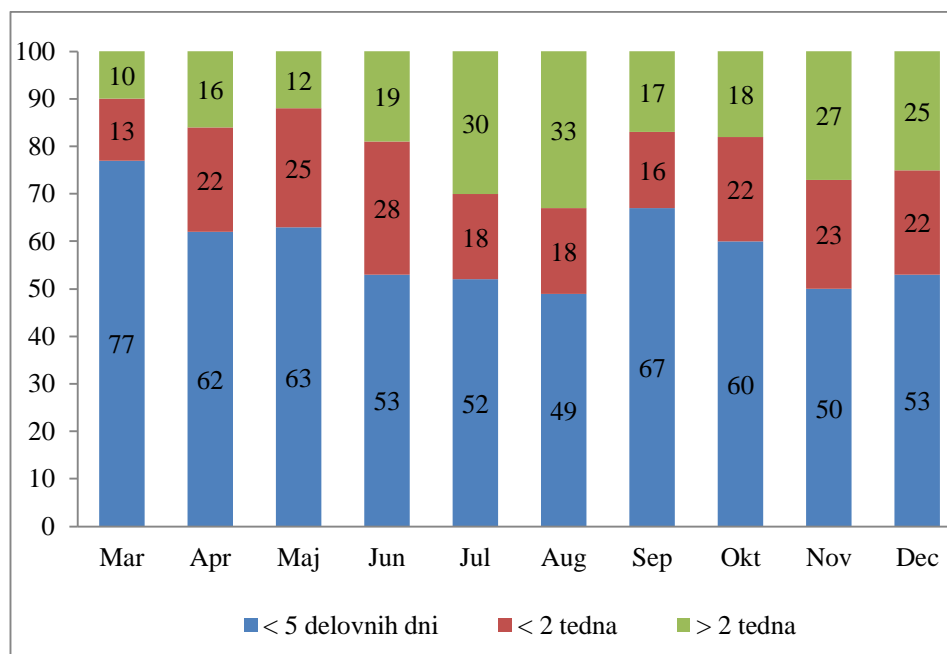
Tabela 9 in Slika 26 prikazujeta čas reševanja reklamacij, izražen v odstotkih.

Tabela 9: Čas reševanja 2013

ČAS REŠEVANJA [v %]	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
< 5 delovnih dni	77	62	63	53	52	49	67	60	50	53	58,60
< 2 tedna	13	22	25	28	18	18	16	22	23	22	20,70
> 2 tedna	10	16	12	19	30	33	17	18	27	25	20,70
Skupno rešenih	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,00

V skupini reklamacij, ki so bile rešene znotraj 5 delovnih dni, jih je bilo v povprečju rešenih 58,6%, v skupini, ki so bile rešene znotraj 2 tednov in v skupini, kjer so bile rešene v obdobju daljšem od 2 tednov, pa se je v povprečju rešilo 20,7% reklamacij.

Slika 26: Čas reševanja 2013



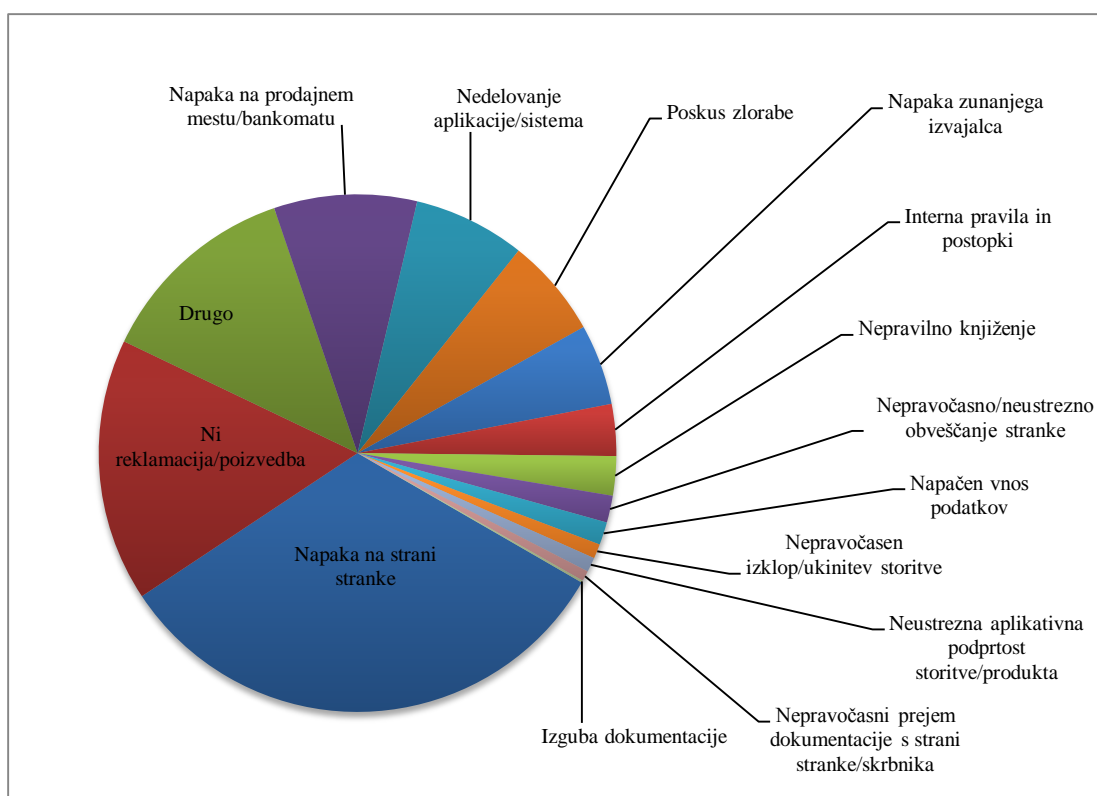
Razvidno je, da je bil v marcu zelo visok delež reklamacij (v primerjavi z ostalimi meseci), ki so bile rešene znotraj 5 delovnih dni. Razlog za tako visok delež pripisujem dejstvu, da smo imeli pred vzpostavitvijo nove aplikacije za management reklamacij in pritožb izobraževanje, ki je dvignilo zavedanje o pomenu hitrega reševanja reklamacij.

Pri rešenih reklamacijah beležimo in analiziramo tudi vzrok reklamacije, ki nam daje informacijo, zakaj je do določenih reklamacij prišlo. Naša projektna skupina je na podlagi uporabe orodja BMC in izkušenj iz predhodnih let, opredelila najpogostejše skupine vzrokov, ki so botrovali nastanku reklamacij. Reševalne skupine tako ob zaključku reklamacije opredelijo vzrok napake, ki so ga ugotovile tekom reševanja reklamacije. Vzrok napake nam sporoči, kakšen delež reklamacij se je zgodil zaradi napak v naših

internih procesih in kakšen delež napak je nastal na strani strank (nepoznavanje pogojev, napačna uporaba in podobno).

Na Sliki 27 je razvidno, da je največji delež reklamacij (32%) nastal zaradi napak ali neizkušenosti strank samih, za 16% se jih je izkazalo, da niso bile izražene kot prave reklamacije temveč zgolj kot povpraševanje, pri 13% reklamacij je različen razlog napake, 9% napak je nastalo zaradi napake na prodajnem mestu ali bankomatu, 7% jih je nastalo zaradi nedelovanja sistema in tako dalje.

Slika 27: Vzrok napake 2013



S trenutno aplikacijo lahko v banki beležimo tudi koliko odstotkov reklamacij in pritožb je bilo rešenih kot utemeljenih in koliko kot neutemeljenih. Utemeljene reklamacije večinoma pomenijo, da je bila napaka storjena na naši strani in je skupaj z opredeljenim vzrokom napake podlaga za analizo procesov in morebitno optimizacijo. Leta 2013 je bilo tako 64% utemeljenih reklamacij in 36% neutemeljenih.

V Tabeli 10 je prikazanih zgornjih 10 skupin produktov pri katerih je skupen čas reševanja največji (tega podatka žal ne vnašajo vsi zaposleni), poleg pa sem prikazal tudi povprečen čas od prejema reklamacije do pošiljanja odgovora, povprečen čas od prejema reklamacije do zaključka v aplikaciji (poda tudi informacijo koliko zaključkov ni bilo narejenih na isti dan kot je bil poslan odgovor), povprečen čas od začetka reševanja do zaključka (poda informacijo koliko časa je preteklo od posredovanja v reševanje do zaključka) ter

agregirano vsoto reklamiranih ali povrnjenih sredstev za te skupine (ta podatek je informativne narave in ne pomeni nujno, da je navedeni znesek stranki dejansko bil povrnjen oziroma izplačan). Prikazan je z razlogom, da se ustvari slika kakšne vrednosti bi banka na letnem nivoju lahko ali je bila primorana nameniti strankam za poplačilo (predstavlja podlago za analizo in optimizacijo procesov, da bi bilo napak in poplačil čim manj).

Tabela 10: Povprečen čas reševanja po produktih 2013 (top 10)

Produkti	Število reklamacij	Število rešenih Reklamacij ali pritožb	Povprečni čas od prejema do pošiljanja odgovora	Povprečni čas od prejema do zaključka v dnevih	Povprečni čas od začetka reševanja do zaključka v dnevih	Čas reševanja reklamacije ali pritožbe v minutah	Skupna višina povrnjenih ali reklamiranih stroškov v €
Kartice	313	313	24,1	31,9	30,8	16.621	4.398
Plačilne storitve	190	190	1,8	2,3	2,0	5.472	0
Lizing - premičnin	18	18	18,9	22,9	14,9	1.490	15.036
Bankomat	17	17	10,4	11,7	11,1	783	70
Poslovalnica/ Poslovni center	18	18	13,9	17,1	16,8	462	20
SISBON	7	7	6,9	6,9	4,0	420	0
Izterjava	10	10	11,8	15,7	15,2	420	240
Izvršbe	12	12	2,0	6,8	5,7	415	83
Spletna banka	28	28	5,0	6,0	4,6	325	17
Kreditni - FO	51	51	7,7	8,8	5,9	290	2.574
Skupna vsota	664	664	14,1	18,4	17,3	26.698	22.438

Največ časa se je porabilo za reševanje reklamacij v zvezi s karticami in sicer 16.621 minut kar pri 313 rešenih reklamacijah znaša v povprečju 53 minut na reklamacijo. Skupni reklamirani znesek je znašal slabih 4.400€, kar predstavlja dobrih 14€ na reklamacijo. Kartice se v povprečju tudi rešujejo najdlje (predvsem zaradi protokola sistema MasterCard, ki omogoča prodajalcem 45 dni za morebiten ugovor na vrnitev plačila ter analize transakcij s procesnim centrom Bankart). Od prejema do zaključka v aplikaciji traja kar 32 dni (so pa zaposleni v neprestanem kontaktu s stranko in jo sproti obveščajo o razvoju dogodkov). Na drugem mestu so plačilne storitve pri katerih je bilo rešenih 190 reklamacij v skupno 5.472 minutah oziroma 28,8 minutah na reklamacijo.

Ker vsote reklamiranih zneskov ni navedene lahko sklepam, da tega podatka v organizacijski enoti ne izpolnjujejo, kar seveda vpliva tudi na učinkovitost analize in kvaliteto zajetih podatkov. So pa te reklamacije precej hitro rešene, saj od prejema do zaključka traja v povprečju 2 dni. Podrobnosti ostalih skupin so razvidne v tabeli in se lahko tolmačijo na enak način.

V Tabeli 11 so povzeti podatki na letnem nivoju za vse skupine produktov (zaradi obsežnosti tabele sem prikazal zgolj povzetek končnih vrednosti).

Tabela 11: Povprečen čas reševanja za leto 2013

Povprečni čas od prejema do pošiljanja odgovora v dneh	Povprečni čas od prejema do zaključka v dnevih	Povprečni čas od začetka reševanja do zaključka v dnevih	Skupni čas reševanja reklamacij ali pritožb v minutah	Skupna višina povrnjenih ali reklamiranih stroškov v €
13,0	17,1	15,9	27.524	41.930

V povprečju so stranke leta 2013 prejele odgovor na podano reklamacijo v 13 dneh, reševalne skupine so jih v povprečju dobile v reševanje šele naslednji dan po prejemu, reklamacije pa so se v aplikaciji zaključile v 17 dneh. Skupen čas, ki so ga zaposleni namenili za reševanje reklamacij znaša 27.524 minut oziroma 459 ur ali 57 delovnih dni. Višina vsote reklamiranih zneskov znaša slabih 42.000€.

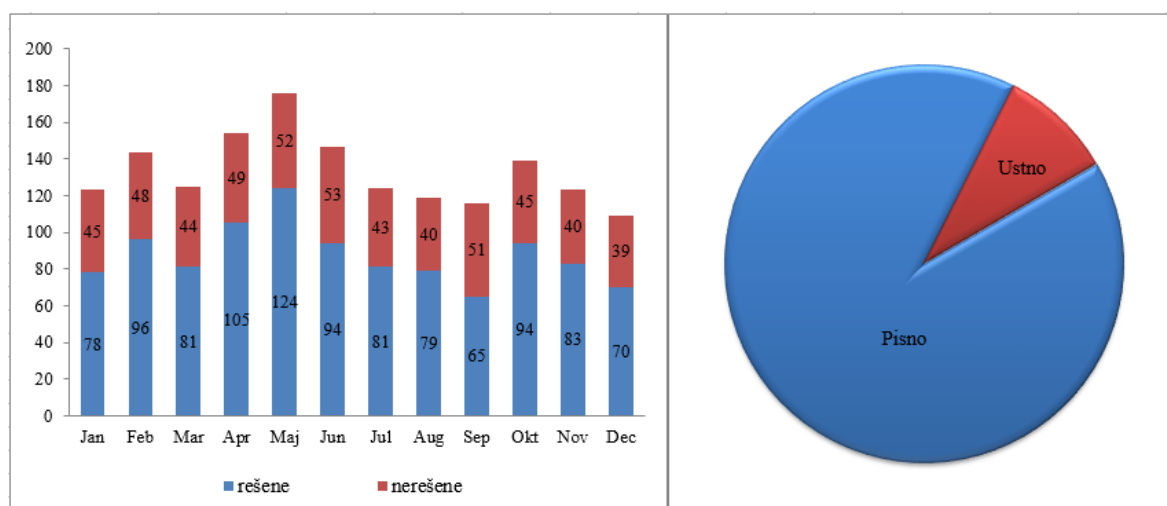
5.6.4 Analiza leta 2014

Število prejetih reklamacij in način prejema v letu 2014 prikazujeta Tabela 12 in Slika 28.

Tabela 12: Reklamacije 2014

Reklamacije 2014													
REŠENO/NEREŠENO	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
rešene	78	96	81	105	124	94	81	79	65	94	83	70	87,50
neresene	45	48	44	49	52	53	43	40	51	45	40	39	45,75
prejete USTNO/PISNO	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	povprečje
ustne	13	15	10	7	9	7	6	9	12	4	2	4	8,17
pisne	74	85	67	103	118	88	65	67	64	85	76	67	79,92
SKUPNO ŠTEVILO PREJETIH	87	100	77	110	127	95	71	76	76	89	78	71	88,08

Slika 28: Skupno število rešenih in način prejema 2014



V letu 2014 je bilo prejetih skupno 1057 reklamacij, kar je v povprečju pomenilo 88 reklamacij na mesec. Izmed vseh prejetih reklamacij jih je bilo vsak mesec rešenih v povprečju 87,5 reklamacij, slabih 46 reklamacij pa je v povprečju ostalo nerešenih. Pisno je bilo prejetih 91% reklamacij, preostalih 9% pa ustno. V primerjavi s predhodnim letom se je delež pisnih povečal, pričakovati pa je, da bo ta odstotek tudi v bodoče še naraščal, saj stranke bolj zaupajo pisni oddaji reklamacije.

Izmed vseh prejetih reklamacij jih je bilo 35 takih, kjer se stranka ni strinjala s prejetim odgovorom na reklamacijo, zato so oddale še pritožbo. 12 pritožb je bilo rešenih kot utemeljenih, preostalih 23 pa je ostalo neutemeljenih. Tri pritožbe so bile oddane tudi nad ravnanjem zaposlenega izmed katerih je bila ena utemeljena, dve pa neutemeljeni. Kanal prejema posameznih reklamacij prikazuje Tabela 13.

Tabela 13: Kanal prejema 2014

KANAL PREJEMA	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
poslovalnica / poslovni center	29	44	21	25	35	28	32	25	33	25	32	17	28,83
kontaktni center	1	0	0	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0,58
spletna banka	11	18	11	11	7	5	4	5	6	1	0	2	6,75
sedež banke	45	38	44	72	81	59	31	45	35	61	45	51	50,58
uprava	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0,33
zunanji vir	0	0	0	0	2	2	3	0	2	1	1	1	1,00
sedež Skupine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00

Na podlagi prejetih reklamacij jih je bila glavnina zopet prejeta na sedežu banke (v povprečju 51 na mesec) ter v poslovalnicah oziroma poslovnih centrih (v povprečju 29 mesečno). Reklamacije prejete preko spletne banke so se v tem letu znižale (v povprečju je bilo prek tega kanala prejetih slabih 7 reklamacij mesečno). V primerjavi z lanskim letom se je delež reklamacij prejetih na sedež banke povečal (58%) na račun znižanja deleža prejetih na poslovalnice (32%) in prek spletne banke (8%). Ostali kanali predstavljajo zanemarljiv delež prejetih reklamacij (skupno 2%). Razdelitev reklamacij po kategorijah je prikazana v Tabeli 14.

Tabela 14: Kategorije 2014

KATEGORIJE	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
poslovalnica	2	2	4	2	3	3	1	0	2	1	4	1	2,08
zaposleni	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0,50
produkt/storitev	84	98	72	107	123	92	69	76	73	88	74	70	85,50
proces	80	92	71	105	119	86	66	74	70	84	73	69	82,42
cena	2	5	1	1	3	5	2	0	1	3	1	1	2,08
funkcionalnost	2	1	0	1	1	1	1	2	2	1	0	0	1,00

Skupno smo prejeli 25 reklamacij glede poslovalnic (v povprečju 2 na mesec), 6 pritožb zoper ravnanje zaposlenih (v povprečju 0,5 mesečno), preostalih 1026 pa glede naših produktov oziroma storitev (v povprečju 86 reklamacij mesečno). Znotraj teh se jih 97% nanaša na proces izvedbe, 2% na ceno produkta oziroma storitve, ter 1% na funkcionalnost produkta.

Skupine produktov, ki so jih stranke reklamirale prikazuje Tabela 15.

Tabela 15: Skupine produktov 2014

PRODUKTI	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
kartice	29	41	22	31	47	39	34	27	33	44	27	35	34,08
računi	5	2	1	3	3	3	2	2	1	3	1	2	2,33
kredit	4	5	5	6	5	2	9	5	8	3	1	1	4,50
lizingi	3	4	4	2	5	1	1	2	0	0	1	2	2,08
depoziti/varčevanja	5	8	3	1	2	1	1	1	2	0	0	1	2,08
investicijsko bančništvo	2	0	0	0	2	0	1	1	0	1	0	0	0,58
drugo	36	38	37	64	59	46	21	38	29	37	44	29	39,83

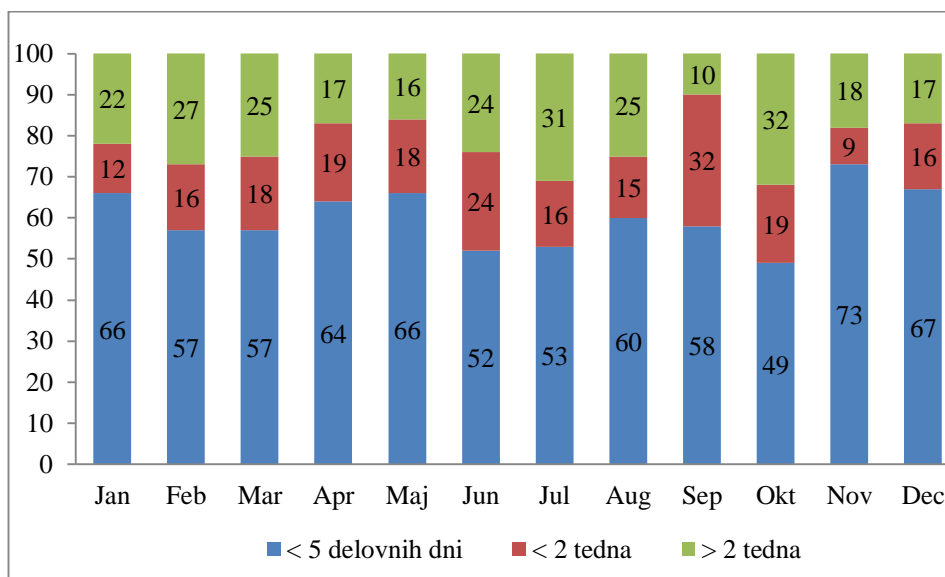
Med skupinami reklamiranih produktov zopet prednjačijo kartice in sicer smo jih v celem letu prejeli 409 (v povprečju 34 na mesec), 28 reklamacij je bilo zoper transakcijske račune (v povprečju 2,33 reklamacije na mesec), 54 reklamacij je bilo podanih zoper kredite (v povprečju 4,5 reklamacije mesečno), 25 reklamacij zoper lizing in zoper depozite oziroma varčevanja (v povprečju 2 na mesec) ter 7 zoper investicijsko bančništvo (v povprečju 0,6 na mesec). 478 reklamacij se skupno nanaša na nerazvrščene produkte kot so plačilne storitve (predstavljajo 37% prejetih reklamacij), nakazila med računi, pravilnost matičnih podatkov, pravilnost poročanja poslov v informacijski sistem SISBON (4%) in podobno.

Čas reševanja reklamacij v letu 2014 prikazujeta Tabela 16 in Slika 29.

Tabela 16: Čas reševanja 2014

ČAS REŠEVANJA [v %]	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
< 5 delovnih dni	66	57	57	64	66	52	53	60	58	49	73	67	60,17
< 2 tedna	12	16	18	19	18	24	16	15	32	19	9	16	17,83
> 2 tedna	22	27	25	17	16	24	31	25	10	32	18	17	22,00
Skupno rešenih	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,00

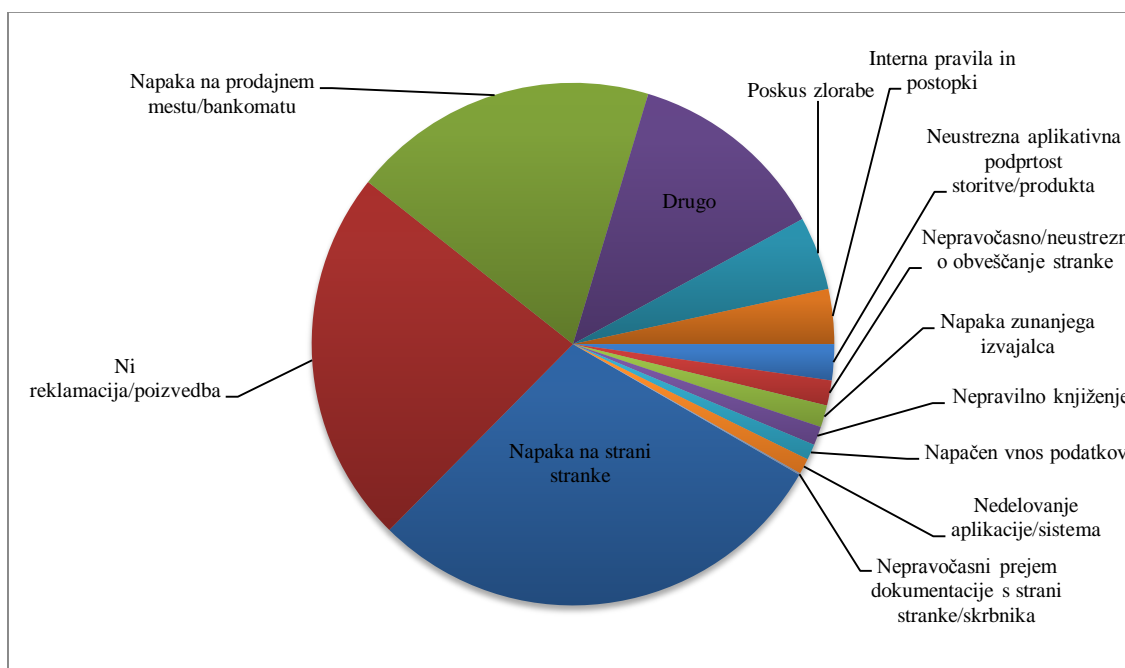
Slika 29: Čas reševanja 2014



Na podlagi primerjave s predhodnim letom ugotavljam, da se je čas reševanja reklamacij v povprečju malce izboljšal. Znotraj 5 delovnih dni od prejema reklamacije je bilo tako v povprečju rešenih 60% reklamacij, slabih 18% jih je bilo rešenih znotraj 2 tednov, 22% pa je bilo v povprečju takih, kjer je bilo za rešitev potrebnih dlje kot 2 tedna.

Na Sliki 30 je razvidno, da največji delež reklamacij še vedno nastane zaradi napak ali neizkušenosti strank (29%), je pa v primerjavi s predhodnim letom ta delež nižji.

Slika 30: Vzrok napake 2014



Za kar 23% se jih je izkazalo, da niso reklamacije temveč povpraševanje, precej pa se je povečal delež napak storjenih na prodajnem mestu oziroma bankomatu, ki to leto predstavlja 19%, 13% reklamacij ima raznolik razlog napake, pri 5% reklamacij je bil razlog poskus zlorabe, 3% jih je nastalo zaradi internih pravil ali postopkov, preostalih 8% pa je porazdeljenih med ostale prikazane vzroke.

V letu 2014 se je delež utemeljenih reklamacij strank povečal na 76%, neutemeljenih pa je bilo 24% reklamacij. Analiza reklamacij je pokazala, da se je glavnina utemeljenih reklamacij (skupno 780 primerov) nanašala na kartice (320 primerov) in plačilne storitve (350 primerov), in sicer zaradi pomanjkljivih splošnih pogojev, ki pri karticah niso opredeljevali povsem pravih ukrepov v primerih zlorabe posnemanja kartičnih podatkov (angl. *card skimming*), pri plačilnih storitvah pa zaradi pomanjkljivih navodil o potrebnih podatkih za nakazila v tujino, zaradi katerih se ta niso izvedla brez dodatne razjasnitve.

Povprečen čas reševanja po zgornjih 10 skupinah produktov je prikazan v Tabeli 17.

Tabela 17: Povprečen čas reševanja po produktih 2014 (top 10)

Produkti	Število reklamacij	Število rešenih reklamacij ali pritožb	Povprečni čas od prejema do pošiljanja odgovora	Povprečni čas od prejema do zaključka v dnevih	Povprečni čas od začetka reševanja do zaključka v dnevih	Čas reševanja reklamacije ali pritožbe v minutah	Skupna višina povrnjenih ali reklamiranih stroškov v €
Kartice	407	394	18,8	25,9	25,7	18.338	55.826
Poslovalnica/ Poslovni center	25	24	13,0	23,4	21,2	10.532	742
Plačilne storitve	367	367	2,3	2,8	2,4	10.445	409
Depoziti/Varčevanja PO	7	7	11,9	13,4	14,6	2.975	0
SISBON	35	34	2,7	2,8	1,7	1.490	0
Izterjava	16	16	13,8	20,7	26,4	1.210	40.932
Izvršbe	19	19	5,8	7,5	12,6	909	70
Kredit - FO	37	36	11,1	15,6	18,3	870	472.131
TRR - FO	18	18	8,7	9,5	15,1	445	864
Investicijsko bančništvo	7	7	8,7	12,9	9,0	150	0
Skupna vsota	938	922	10,5	14,4	14,4	47.364	570.974

Zopet se je največ časa za reševanje porabilo za kartice in sicer 18.338 minut kar pri 394 rešenih reklamacijah zneske v povprečju 47 minut na reklamacijo. Stranki je bil odgovor poslan povprečno v 19 dneh. Skupni reklamirani znesek je znašal slabih 56.000€, kar predstavlja dobrih 142€ na reklamacijo. Napram letu 2013 se je povprečni čas od prejema do zaključka znižal na 26 dni, kar je konkretna izboljšava napram predhodnemu letu (32 dni). V tem letu velja izpostaviti še eno reklamacijo glede dela v poslovalnici za katero so zaposleni porabili okoli 10.000 minut (sum poneverbe podpisa pogodbe), zelo visok znesek reklamiranih sredstev pri kreditih fizičnih oseb (en primer v vrednosti okoli 430.000€) ter visok znesek reklamiranih storitev pri izterjavi (41.000€ za zgolj 16 primerov). Slednja primera sta bila zaradi visokega zneska in tveganja, da bi banka v

primeru lastne napake nosila finančne posledice, pregledana z vidika pravilnosti procesa in dokumentacije zavoljo preprečevanja nadaljnjih reklamacij. V Tabeli 18 so povzeti podatki na letnem nivoju za leto 2014.

Tabela 18: Povprečen čas reševanja za leto 2014

Povprečni čas od prejema do pošiljanja odgovora v dneh	Povprečni čas od prejema do zaključka v dnevih	Povprečni čas od začetka reševanja do zaključka v dnevih	Skupni čas reševanja reklamacij ali pritožb v minutah	Skupna višina povrnjenih ali reklamiranih stroškov v €
11,0	15,0	14,7	48.006	578.290

Primerjava povprečnega časa glede na predhodno leto razkrije, da so stranke na odgovor čakale manj časa - v povprečju 11 dni, reševalne skupine so reklamacijo v reševanje prejele znotraj istega dne od prejema s strani stranke, za zaključek v aplikaciji pa so rabili 15 dni (predhodno leto 16). Skupaj so za reševanje reklamacij zaposleni namenili 48.000 minut oziroma 800 ur ali 100 delovnih dni.

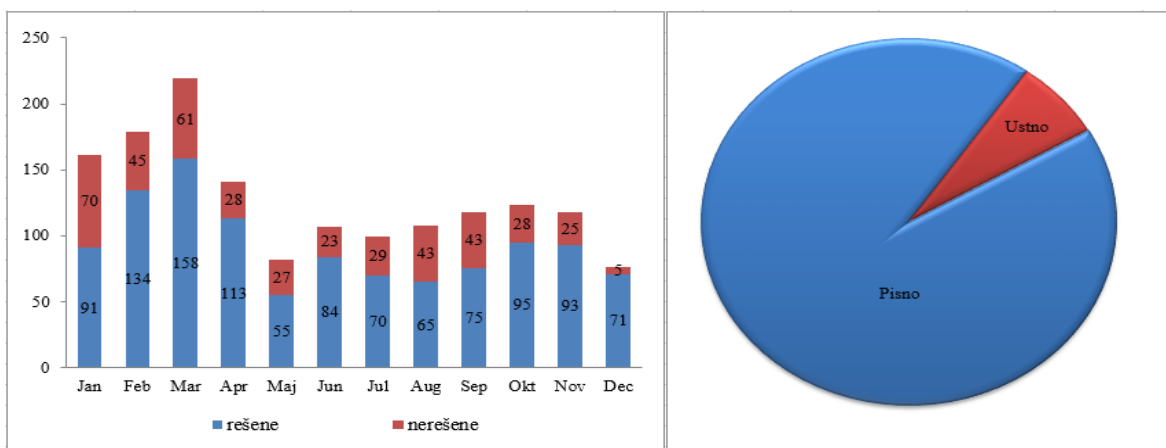
5.6.5 Analiza leta 2015

Pregled reklamacij za leto 2015 predstavljata Tabela 19 in Slika 31.

Tabela 19: Reklamacije 2015

Reklamacije 2015													
REŠENO/NEREŠENO	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
rešene	91	134	158	113	55	84	70	65	75	95	93	71	92,00
neresene	70	45	61	28	27	23	29	43	43	28	25	5	35,58
prejete USTNO/PISNO	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	povprečje
ustne	8	8	6	2	1	4	6	12	8	12	6	5	6,50
pisne	111	101	168	78	62	76	70	67	68	68	96	72	86,42
SKUPNO ŠTEVILO PREJETIH	119	109	174	80	63	80	76	79	76	80	102	77	92,92

Slika 31: Skupno število rešenih reklamacij in način prejema 2015



V lanskem letu je bilo prejetih skupno 1115 reklamacij, kar je v povprečju nanoslo 93 reklamacij na mesec. Mesečno je bilo v povprečju rešenih 92 reklamacij, nerešenih pa je ostalo v povprečju 36 reklamacij mesečno. V primerjavi s prejšnjima letoma se je v povprečju število rešenih reklamacij povečevalo, število nerešenih pa je v povprečju ostalo na enaki ali nižji ravni. Pri številu prejetih reklamacij posebej izstopa mesec marec, ko je bilo prejetih kar 174 reklamacij. Glavnino teh reklamacij predstavljajo reklamacije na kredite v tuji valuti (švicarski frank), ki so posledica odprave fiksnega tečaja konverzije med evrom in švicarskim frankom, katerega je konec januarja po dolgih letih izvedla švicarska narodna banka. Z odpravo fiksnega tečaja, so se strankam obroki odplačila kredita drastično povečali, zato so stranke reklamirale veljavnost pogodbe in dogovorjene pogodbene obveznosti ter zagovarjale stališče, da jih je banka namerno zavajala pri sklenitvi posla oziroma preslabo informirala o tveganjih. Delež pisno oddanih reklamacij se je v 2015 še povečal in znašal 93%, ostalih 7% pa je bilo oddanih ustno. Izmed vseh prejetih reklamacij jih je bilo 97 takih, kjer se stranka ni strinjala s prejetim odgovorom na reklamacijo, zato so oddale še pritožbo. Pet pritožb je bilo rešenih kot utemeljenih, preostalih 92 pa je ostalo neutemeljenih. Tri pritožbe so bile oddane tudi nad ravnanjem zaposlenega izmed katerih je bila ena utemeljena, dve pa neutemeljeni.

Število reklamacij oziroma njihovi deleži glede kanala prejema pa prikazuje Tabela 20.

Tabela 20: Kanal prejema 2015

KANAL PREJEMA	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
poslovalnica/poslovni center	54	50	127	36	26	20	32	29	36	37	59	31	44,75
kontaktni center	0	0	3	0	1	0	2	2	1	1	1	0	0,92
spletna banka	3	5	1	2	4	0	4	1	4	1	2	2	2,42
sedež banke	57	51	41	41	31	60	38	46	33	40	38	42	43,17
uprava	4	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,75
zunanji vir	1	0	0	1	1	0	0	0	2	1	2	2	0,83
sedež Skupine	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,08

Zaradi omenjenega dogodka s krediti se je večina strank zglasila v poslovalnicah, kjer so nato tudi oddali reklamacije, s tem pa poslovalnice kot kanal prejema reklamacije po številu prejetih reklamacij (537) postavili na prvo mesto pred sedežem banke (518), ki je bil vsa pretekla leta najpogostejši kanal za oddajo reklamacij. V poslovalnicah oziroma poslovnih centrih je tako bilo prejetih 48% vseh reklamacij, na sedežu banke pa 47%. Manjši delež jih je bilo oddanih preko spletne banke (3%), najmanj pa na preostale (skupno 3%). V tem letu je bila ena reklamacija prejeta tudi na sedežu Skupine.

Razdelitev reklamacij po kategorijah je prikazana v Tabeli 21.

Tabela 21: Kategorije 2015

KATEGORIJE	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
poslovalnica	0	1	2	2	1	0	2	4	3	0	5	3	1,92
zaposleni	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0,25
produkt/storitev	119	108	172	77	62	79	74	75	72	80	97	74	90,75
proces	116	104	168	73	59	77	66	67	70	74	94	68	86,33
cena	3	3	4	3	2	2	7	8	2	5	3	4	3,83
funkcionalnost	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	2	0,58

Skupno smo prejeli 23 reklamacij glede poslovalnic (v povprečju malo manj kot dve na mesec), 3 pritožbe zoper ravnanje zaposlenih (v povprečju 0,25 reklamacije mesečno), preostalih 1089 pa glede naših produktov oziroma storitev (v povprečju slabih 91 reklamacij mesečno). Znotraj reklamacij vezanih na produkte oziroma storitve, se jih 95% nanaša na proces izvedbe, 4% na ceno produkta oziroma storitve, in 1% na funkcionalnost produkta. Skupine produktov, ki so jih stranke reklamirale prikazuje Tabela 22.

Tabela 22: Skupine produktov 2015

PRODUKTI	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
kartice	43	39	23	23	21	26	29	26	32	18	35	30	28,75
računi	5	2	4	2	3	2	2	0	2	0	2	0	2,00
kredit	49	37	111	18	14	3	10	12	8	16	7	3	24,00
lizingi	1	0	0	1	0	2	1	2	4	17	22	2	4,33
depoziti/varčevanja	2	1	2	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0,83
investicijsko bančništvo	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,17
drugo	19	27	32	33	23	46	32	35	23	28	31	39	30,67

Pri analizi produktov zopet prednjačijo kartice in sicer smo jih v celem letu prejeli 345 (v povprečju slabih 29 na mesec), 24 reklamacij je bilo zoper transakcijske račune, 288 reklamacij je bilo podanih zoper kredite (v povprečju 24 na mesec), 52 reklamacij zoper lizing, 10 zoper depozite oziroma varčevanja in 2 zoper investicijsko bančništvo. 368 reklamacij se je skupno nanašalo na nerazvrščene produkte, izmed katerih največji delež predstavljajo plačilne storitve (24%). Zaradi omenjenega dogodka s krediti v tuji valuti so se reklamacije iz naslova kreditov tako uvrstila na drugo mesto (25%), takoj za karticami, ki tokrat predstavljajo 32% vseh reklamacij.

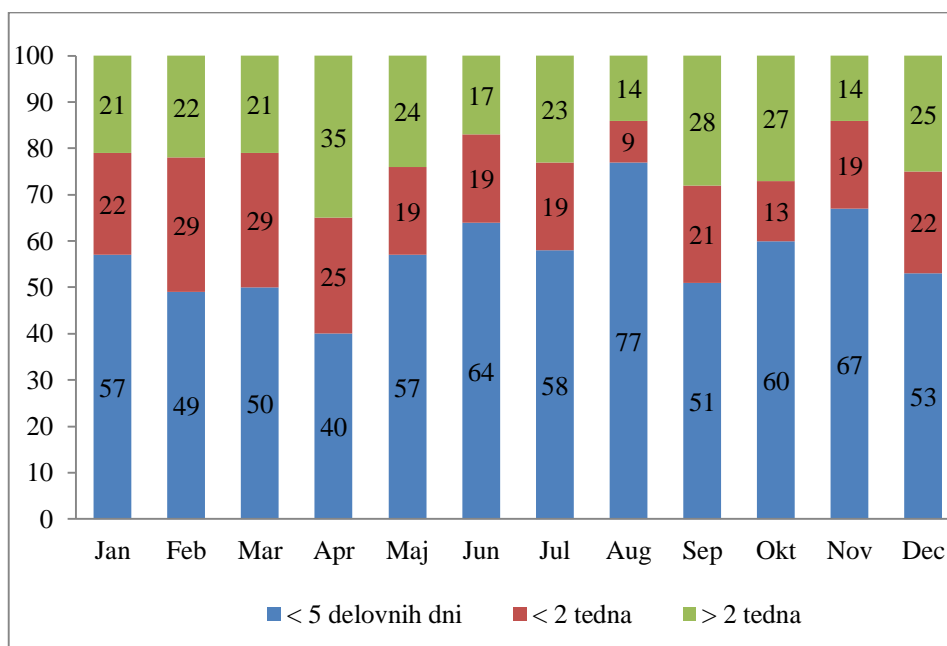
Pri času reševanja reklamacij, ki ga prikazujeta Tabela 23 in Slika 32, je razvidno, da se je napram letu 2014 ta malce podaljšal (predvsem zaradi povečanega števila reklamacij kreditov v tuji valuti, ki jih je bilo potrebno individualno obravnavati).

Tabela 23: Čas reševanja 2015

ČAS REŠEVANJA [v %]	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Povprečje
< 5 delovnih dni	57	49	50	40	57	64	58	77	51	60	67	53	56,92
< 2 tedna	22	29	29	25	19	19	19	9	21	13	19	22	20,50
> 2 tedna	21	22	21	35	24	17	23	14	28	27	14	25	22,58
Skupno rešenih	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,00

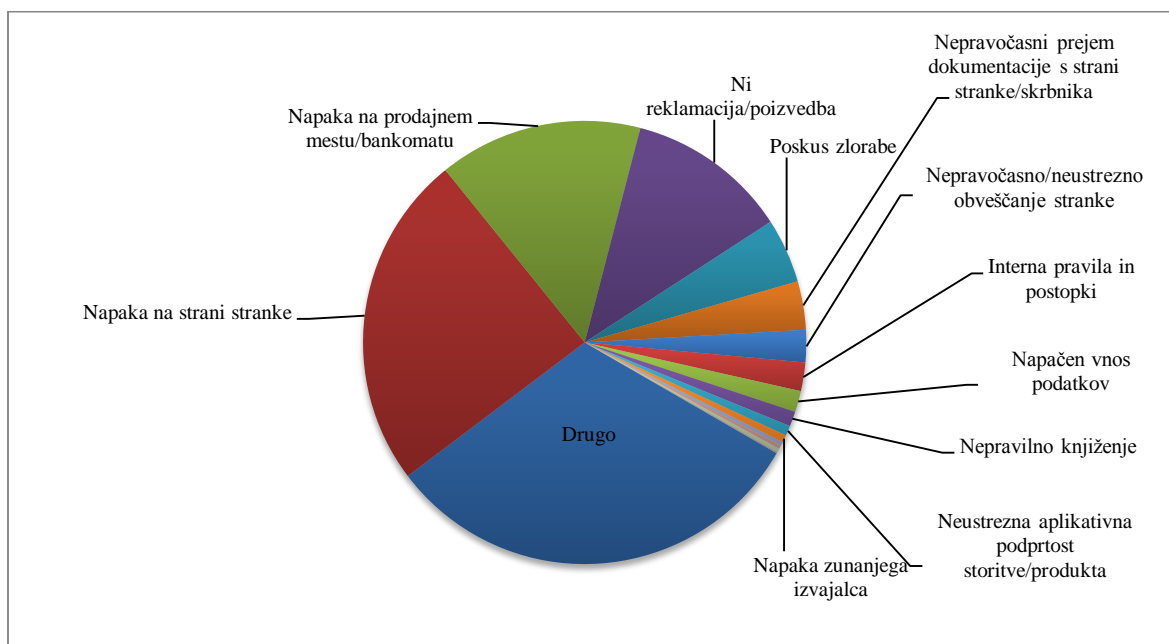
Na splošno pa je bilo znotraj 5 delovnih dni od prejema reklamacije v povprečju rešenih 57% reklamacij, 20,5% jih je bilo rešenih znotraj 2 tednov, 22,5% pa je bilo takih, kjer je bilo za rešitev potrebnih dlje kot 2 tedna. V mesecu aprilu je opazno občutno podaljšanje časa potrebnega za rešitev reklamacije zaradi prej omenjenih obravnjav reklamacij kreditov v tujih valutah. Ker se stranke z odgovori na te reklamacije v večini primerov niso strinjale, so množično oddajale tudi pritožbe, kar je le še podaljšalo čas reševanja.

Slika 32: Čas reševanja 2015



Na Sliki 33 je razvidno, da je tokrat največji delež reklamacij nastal zaradi različnih vzrokov (31%). Ker sem predvideval, da bi razlog lahko bili krediti v tuji valuti, sem jih analiziral in ugotovil, da so imeli vsi kot razlog napake označeno kategorijo »drugo«, kar tako potrjuje moje predvidevanje. Drugi najpogostejši vzrok za reklamacijo predstavljajo napake strank (24%). 15% reklamacijam je botroval razlog napake na prodajnem mestu oziroma bankomatu, za 12% pa se je izkazalo, da so bila zgolj povpraševanja. V 5% se je kot razlog pokazal poskus zlorabe, 4% reklamacij je nastalo zaradi nepravočasnega prejema dokumentacije, preostali deleži (skupno 9%) pa so razdeljeni med ostale prikazane vzroke.

Slika 33: Vzrok napake 2015



Glede na sorazmerno visok delež utemeljenih reklamacij iz leta 2014, se je ta po odpravi najdenih napak, v letu 2015 zopet občutno znižal (na 61%), preostalih 39% reklamacij pa je bilo neutemeljenih. K znižanju deleža utemeljenih so zagotovo precej pripomogle tudi reklamacije zoper kredite v tuji valuti, ki so se v skoraj vseh primerih izkazale kot neutemeljene. Povprečen čas reševanja po zgornjih 10 skupinah produktov je prikazan v Tabeli 24.

Tabela 24: Povprečen čas reševanja po produktih 2015 (top 10)

Produkti	Število reklamacij	Število rešenih Reklamacij ali pritožb	Povprečni čas od prejema do pošiljanja odgovora	Povprečni čas od prejema do zaključka v dnevih	Povprečni čas od začetka reševanja do zaključka v dnevih	Čas reševanja reklamacije ali pritožbe v minutah	Skupna višina povrnjenih ali reklamiranih stroškov v €
Kartice	345	331	20,6	23,5	23,5	17.515	14.732
Plačilne storitve	256	256	2,3	2,7	2,3	8.116	321
Izvršbe	24	24	4,3	6,6	8,6	1.350	3.841
Kreditni - FO	264	264	8,3	9,3	13,3	1.270	5.741
SISBON	21	21	3,2	3,3	1,5	1.050	0
Bankomat	11	11	10,0	10,0	9,8	647	165
Poslovalnica / Poslovni center	23	23	9,0	10,4	14,3	292	922
Kreditni - PO	24	24	10,0	11,3	7,4	250	14.929
Izterjava	28	28	5,9	11,3	19,6	210	7.770
Spletna banka	11	11	8,1	9,3	8,4	180	34
Skupna vsota	1.007	993	10,7	13,5	12,3	30.880	48.457

Kartice so se tudi tokrat izkazale kot produkt, za katerega se pri reševanju porabi največ časa. V povprečju so se reklamacije reševale 17.515 minut, kar pri 331 rešenih

reklamacijah nanese 53 minut na reklamacijo. Na odgovor je stranka morala v povprečju čakati 20,6 dni, povprečni reklamirani znesek pa je znašal 45€. Pri ostalih produktih izstopajočih posebnosti ni zaznati. Povprečen čas reševanja za leto 2015 je viden v Tabeli 25.

Tabela 25: Povprečen čas reševanja za leto 2015

Povprečni čas od prejema do pošiljanja odgovora v dneh	Povprečni čas od prejema do zaključka v dnevih	Povprečni čas od začetka reševanja do zaključka v dnevih	Skupni čas reševanja reklamacij ali pritožb v minutah	Skupna višina povrnjenih ali reklamiranih stroškov v €
10,1	12,6	11,7	31.496	53.723

Leta 2015 so stranke v povprečju prejele odgovor po 10 dneh od dne, ko so oddale reklamacijo. Tudi povprečen čas od prejema do zaključka v aplikaciji se je znižal in je znašal 12,6 dneva. Skupna vsota reševanja reklamacij je znašala slabih 31.500 minut oziroma 524 ur ali 66 delovnih dni, vsota reklamiranih stroškov pa znaša slabih 54.000€. Razlog za te izboljšave pripisujem povečani strokovnosti in izkušnjam, ki so jih zaposleni pridobili tekom let, prenovi, razumevanju in optimizaciji procesov ter ažuriranje predmetne dokumentacije.

6 PRIPOROČILA

Priporočila, ki bi jih predlagal tako banki kot drugim, so osnovana na podlagi večletnega opravljanja dela kot manager reklamacij in pritožb, analizi zbranih podatkov in teoretičnega znanja, ki sem ga pridobil s pregledom obravnavane literature.

6.1 Priporočila za banko

Že tekom trajanja projekta poenotenja standardov kakovosti storitev, sem se srečal z marsikaterimi izzivi in težavami, ki jih zaradi striktnih časovnih rokov nismo bili zmožni odpraviti, zato so v dobršni meri ostali prisotni še danes. Zaradi tega bi svoje prvo priporočilo usmeril v dokončanje in dodelavo zastavljenega koncepta evaluacije, saj bi ga lahko izvedli z relativno nizkimi stroški in dokaj hitro.

Prvo priporočilo je tako dokončanje maske za evaluacijo zadovoljstva strank s postopkom reševanja reklamacij, kjer bi se morali zgolj dogovoriti katera polja v aplikaciji potrebujemo, do kakšne mere jih je možno avtomatizirati in vključiti interni klicni center v operativno izvedbo kontaktiranja strank ter beleženja njihovega zadovoljstva. Poleg tega bi se ob razvoju polj, izdelalo tudi posebno predlogo za redna poročila o zadovoljstvu strank, ki bi jih dostavljali vodjem poslovalnic in direktorjema komerciale (tako za občane kot podjetja). Informacije, pridobljene na ta način, bi uporabili za analizo strank in bi

predstavljale potencial za navzkrižno prodajo produktov oziroma storitev, ki bi bile bolj prilagojene potrebam strank.

Drugo priporočilo banki je, da se v internem glasilu uvede posebna rubrika na tematiko reklamacij, saj bi s tem zaposlene sproti obveščali o ugotovitvah, ki jih zaznamo pri reševanju reklamacij, hkrati pa bi tudi dvigovali zavedanje o pomembnosti reševanja reklamacij in pozitivne dodane vrednosti, ki jo z učinkovitim reševanjem dosežemo pri strankah. Kadrovske službi priporočam tudi, da za vse novo zaposlene čim prej vzpostavi načrt izobraževanja glede pomena managiranja reklamacij in pritožb, obstoječe zaposlene pa naj periodično vključujejo na izobraževanja, da obnavljajo in dopolnjujejo znanje. Za izvedbo tega priporočila ne vidim posebnih ovir, zato predlagam, da se nemudoma izvede.

Tretje priporočilo, ki se delno opira na predhodnega je, da se pri izvedbi izobraževanj poudari pomen izpolnjevanja določenih polj (poraba časa za reševanje reklamacije, opredelitev segmenta stranke, višina reklamiranih sredstev oziroma »strošek« reklamacije in podobno), saj bi ob vestnem izpolnjevanju teh polj, pridobili na kvaliteti zbranih podatkov, hkrati pa bi imeli na razpolago možnost analiziranja dodatnih dejavnikov.

En izmed njih je na primer ali se pri določenih tipih reklamacij bolj izplača zahtevku stranke avtomatično ugoditi kot pa porabljeni čas zaposlenih za seznanjanje z dejstvi in vodenjem postopka reklamacije, ki bi v določenem deležu v vsakem primeru pripeljali do ugoditve zahtevku. Za take primere bi zgolj določili mejni znesek do katerega bi se zahtevkom takoj ugodilo in za potrebe tega procesa pripravili vse potrebne obrazce ter pooblastila za izvedbo povračila.

Drugi dejavnik bi se nanašal na analizo dejanskih izvedb povračil, s čimer bi imeli ažuren in celovit podatek koliko sredstev je bilo izplačanih strankam iz naslova reklamacij. Ker se zavedam, da je izpolnitev vseh teh polj v nekaterih primerih težavno, priporočam, da bi jih zaposleni izpolnjevali skupaj s svojimi vodji, vse dokler sčasoma tega ne bi bili sposobni izvajati samostojno.

Četrto priporočilo banki je, da se pri reklamacijah s ponavljajočimi vzroki napake, pogosteje analizira procese in ugotovi kje prihaja do napak ter na kakšen način jih lahko odpravimo. Vse odpravljene napake zmanjšujejo ali odpravljajo potencialno vsoto sredstev, ki jih drugače banka namenja za poplačilo zahtevkov strank. Za to priporočilo predlagam, da bančni procesni analitiki pregledajo in optimizirajo procese vseh tistih reklamacij, kjer višina reklamiranih stroškov presega 500€, nato pa še ostale.

Peto priporočilo banki je, da strankam omogoči več kanalov za oddajo reklamacije in sicer poleg obstoječih še direktno preko spletne strani banke, preko mobilne banke in drugih kanalov (Twitter, Skype in drugi). Ker je izvedba tega priporočila pogojena z dodatnimi

stroški in razvojem na strani zunanjih partnerjev, predlagam, da se najprej izdelata ocena trajanja razvoja in stroškov, nato pa predloži upravi v presojo glede same izvedbe.

Kot zadnje priporočilo pa za dodatno motivacijo predlagam še uvedbo programa nagrad za zaposlene, ki nadpovprečno vestno in učinkovito rešujejo reklamacije.

6.2 Splošna priporočila glede managementa reklamacij

Kljub temu, da si nobeno podjetje ne želi nezadovoljnih strank in posledično njihovih reklamacij ter pritožb, se je potrebno zavedati, da slednje prinašajo tudi priložnost za prepoznavo in odpravo specifičnih problemov pri storitvah ali produktih, ki jih podjetje nudi. Vsak odziv podjetja na izražene pripombe, reklamacije ali pritožbe tudi neposredno vpliva na odnos med podjetjem in stranko, ki se lahko razvije v pozitivno ali negativno smer. Podjetje ima tako možnost, da s pravim pristopom spremeni oziroma popravi nezadovoljstvo stranke, ta pa zaradi ugodne rešitve in prijazne obravnave lahko postane promotor dobrega imena ter prakse podjetja.

Prvo priporočilo je, da podjetja pregledajo svoje interne postopke obravnave tako prejetih reklamacij kot njihovega reševanja. V kolikor ugotovijo, da v svojem poslovanju nimajo podrobno definiranega načrta, ki že na strateški ravni zapoveduje nujnost managiranja reklamacij, naj ga nemudoma vzpostavijo, saj ta predstavlja osnovo za učinkovit in kupcu prijazen poslovni odnos.

Drugo priporočilo je, da svoje zaposlene izobrazijo o pomenu managiranja reklamacij, saj morajo ti kot vezni člen, ki komunicira s strankami, biti primerno izobraženi in usposobljeni za neprijetne ali kočljive situacije, ki lahko nastanejo ob jeznih in razočaranih strankah. Zaposleni morajo biti pri managiranju reklamacij samozavestni in nekonfliktni, vodstvo pa jim mora pri njihovih dejanjih izkazovati podporo, saj je managiranje reklamacij naporno in stresno delo, ki ob najmanjši napaki lahko pomeni veliko škodo za podjetje (izguba ugleda, strank in prometa). Managiranje reklamacij mora biti prioriteto opravilo in zaposleni, ki jih rešujejo, morajo imeti ustrezna pooblastila, da jih lahko v celoti rešijo.

Tretje priporočilo je, da se vzpostavi informacijska rešitev, ki bo omogočala spremljavo in nadzor procesa managiranja reklamacij. Če jo podjetje lahko poveže tudi z bazo svojih strank oziroma sistemom upravljanja odnosov s strankami (angl. *customer relationship management*), podjetje pridobi ogromno dodano vrednost, saj lahko izvajajo poglobljene analize (vzroki reklamacij, segmenti strank, pogostost reklamiranja in podobno) ter pripravijo razne protiukrepe za kompenzacijo nezadovoljstva strank. Podjetja naj imenujejo managerje reklamacij, ki naj skrbijo za nemoten potek procesa managiranja reklamacij, pripravljajo analize in poročila za vodstvo ter promovirajo zavedanje o pomenu učinkovitega reševanja reklamacij tako znotraj kot zunaj podjetja.

Četrto priporočilo je, da se strankam ponudi čim več kanalov prek katerih lahko izrazijo svoje pripombe, mnenja, reklamacije oziroma pritožbe. Danes so najpogosteje v uporabi štiri načini – osebno, elektronska pošta oziroma prek interneta, preko telefona ali preko navadne pošte. Ne glede na izbran kanal, morajo podjetja zagotoviti učinkovito nadaljevanje procesa reševanja reklamacij, predvsem pa morajo za stranke imeti javno objavljene informacije o poteku postopka pred in po oddaji reklamacije. To strankam omogoča, da so seznanjene o svojih pravicah in dolžnostih, hkrati pa o podjetju daje vtis, da se zavedajo pomena nezadovoljstva strank ob reklamacijah ter so pripravljeni neljube dogodke popraviti v obojestransko korist.

Peto priporočilo predstavlja spoznanja oziroma nasvete, ki jih učinkovito uporabljamo v vlogi reševalca reklamacij strank in v skoraj vseh primerih zagotavljajo obojestransko zadovoljivo rešitev - tako za banko kot stranko. Prepričan sem, da bo njihova uporaba pomagala izboljšati in olajšati proces reševanja reklamacij, stranke pa pomirila in jim vzpostavila občutek enakovrednega sogovornika. Ker mnogo strank svoje reklamacije oddaja v razburjenem stanju, je ključno, da takoj vzpostavimo nadzor nad situacijo in pričnemo s postopkom njenega umirjanja. Stranki aktivno prisluhnemo, sočustvujemo z njeno težavo ter na koncu povzamemo njeno stališče v znak razumevanja problematike (uporabimo lahko vprašanja kot »kako vam lahko pomagam?« ali »kaj lahko naredim za rešitev te situacije?«). Izrazimo obžalovanje, da je nastala situacija v kateri je izkusila razočaranje oziroma nezadovoljstvo, nato pa ji zagotovimo, da se bomo osebno zavzeli za obravnavo in rešitev problema (na primer »razumem, da takšno stanje povzroča zmedo in žal mi je za nevršnost. Dovolite mi, da pojasnim, kaj se je zgodilo po mojem mnenju...«). Če je napaka nastala na strani banke, se opravičimo, s čimer »razorožimo« jezo stranko. Opravičilo ne pomeni nujno priznanja krivde, ima pa izredno močan učinek na strpnost in razumevanje strank. Po rešeni reklamaciji lahko stranki (v okviru pooblastil in zmožnosti) ponudimo tudi kakšno manjšo ugodnost ali darilce, s katerim jo presenetimo in popravimo slab vtis, ki ga je zaradi neljubega dogodka doživela.

Z dobro zastavljeno strategijo upravljanja reklamacij in pritožb podjetja torej lahko vplivajo na odzive in izkušnje kupcev, posledično pa sebi preprečujejo neželene stroške ali negativno medijsko izpostavljenost. Ključno je, da vodstva podjetij poskrbijo za implementacijo procesa upravljanja reklamacij in pritožb, sprejmejo ustrezno dokumentacijo prek katere postavijo primerne standarde ter vseskozi ozaveščajo svoje zaposlene kako ravnati pri prejetih reklamacijah oziroma pritožbah.

SKLEP

Živimo v času, ko se spremembe okoli nas dogajajo izjemno hitro. Kljub temu, da dolgoročno prinašajo spremembe na bolje (nova tehnologija, inovacije, večja mobilnost, digitalizacija in tako naprej), pa imajo te spremembe na kratek rok občasno tudi negativen učinek. Ljudje smo večinoma navajeni nekega ustaljenega ritma in imamo svoje navade, ki

jih neradi spreminjamo – predvsem, ker nismo prepričani ali nam bodo po spremembi še nudile enako mero zadovoljstva ali ne. Podjetja morajo neprestano prilagajati svoje poslovne procese, uporabljeno tehnologijo in sprejemati odločitve zgolj na podlagi pridobljenih informacij.

V magistrskem delu sem se zato posvetil predstavitvi koncepta managementa poslovnih procesov, njihovega modeliranja in managementa reklamacij. S pomočjo strokovne literature sem navedel bistvene definicije teh pojmov, prikazal njihove prednosti in slabosti ter podal razloge zakaj in na kakšen način prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti podjetij. Ugotovil sem, da sledenje postavljenim standardom in primerom dobre prakse, podjetjem omogoča postavitev sodobnih in kvalitetnih okvirjev poslovanja, ki zelo dobro upoštevajo tudi vplive zunanjega okolja in tako podjetjem omogočajo sorazmerno hitro reagiranje in prilagajanje.

S prenovo in analizo procesa managiranja reklamacij v banki, sem na praktičen način želel prikazati izboljšave, ki jih je bila ta deležna ter izpostaviti pomanjkljivosti oziroma omejitve na katere sem naletel v času prenove. Zavaljo teh sem podal priporočila, za katera smatram, da bi banki prinesla višjo učinkovitost pri managiranju reklamacij in povečala njeno uspešnost.

Ocenjujem, da je področje managementa reklamacij v teoriji dobro razvito, saj obstajajo mednarodni standardi in dobre prakse, ki podjetjem prikazujejo učinkovite pristope za managiranje reklamacij in obravnavo strank. Sem pa mnenja, da njihova praktična uporaba v podjetjih vseeno ni dovolj razširjena in bi jo morali čim prej implementirati v svoje poslovanje. Moje priporočilo je, da podjetjem naše želje, pripombe in nezadovoljstvo pogosteje izražamo ter jih tako spodbujamo k aktivnejši obravnavi tematike. V času tako številčne konkurence si zagotovo ne bodo privoščila ignoriranja, saj se zavedajo kakšne negativne posledice jim to prinaša. Prepričan sem, da se bo management reklamacij še razvijal in ponudil raziskavo praktičnih primerov, ki bodo predstavljali zgodbe o zmagah in porazih.

LITERATURA IN VIRI

1. Arancibia Carvajal, S., Leguina Ruzzi, A., Nogales, A. F. & Molina Moreno, V. (2011). The impact of personalization and complaint handling on customer loyalty. *African Journal of Business Management*, 5(34), 13187-13196.
2. Babu, P. G. & Purva, G. H. (2004). Employee attitude towards customers and customer care challenges in banks. *International Journal of Bank Marketing*, 22(6), 390-406.
3. Berce, B. (2009). *Primerjalna analiza modeliranja poslovnih procesov s tehnikama eEPC in BPMN* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Boshoff, C. (2007). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110-130.
5. Börger, E. (2012). Approaches to modeling business processes: a critical analysis of BPMN, workflow patterns and YAWL. *Software & Systems Modeling*, 11(3), 305-318.
6. Chinosi, M. & Trombetta, A. (2012). BPMN: An introduction to the standard. *Computer Standards & Interfaces*, 34(1), 124-134.
7. Cornwell, T. B., Bligh, A. D., & Babakus, E. (1991). Complaint Behavior of Mexican-American Consumers to a Third-Party Agency. *Journal of Consumer Affairs*, 25(1), 1-18.
8. Day, R. L. & Ash, S. B. (2007). Consumer response to dissatisfaction with durable products. *Advances in Consumer Research*, 6, 438-444.
9. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer-Verlag.
10. Ferguson, J. L. & Johnston, W. J. (2011). Customer response to dissatisfaction: A synthesis of literature and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 118-127.
11. Giaglis, G. M., (2001). A Taxonomy of Business Process Modeling and Information Systems Modeling Techniques. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 13(2), 209-228.
12. Grapulin, T. (2016, 16. maj). Minister, kako je mogoče, da je Katarina Kresal edina? *Finance*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8844909/Minister-kako-je-mogoce-da-je-Katarina-Kresal-edina>
13. Hammer, M. (2001). *The Agenda: What Every Business Must do to Dominate the Decade*. New York: Crown Business.
14. Hammer, M. & Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness Essentials.
15. Hooper, A. & Wright, J. (2005). *Understanding Business Process Management for Communication Service*. Pune: Tech Mahindra Limited.
16. Hughes, S. & Karapetrović, S. (2006). ISO 10002 Complaints Handling System: a study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1158-1175.
17. Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. (2015). *Pravilnik o izvensodnem reševanju sporov*. Ljubljana: Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

18. Jeklič, J. (2008). *Modeliranje poslovnih procesov: primer banke* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Jeston, J. & Nelis, J. (2006). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
20. Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60-69.
21. Kempen, M. (2008). *Complaint Management and Internal Marketing: The role and importance of Internal Marketing in Complaint Management Processes*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
22. Ko, R. K. L., Lee, S. S. G. & Lee, E. W. (2009). Business process management (BPM) standards: a survey. *Business Process Management Journal*, 15(5), 744-791.
23. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
24. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Kovačič, A. & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: Založba GV.
26. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Model. (b.l.). V *iSlovarju*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.islovar.org/izpisclanka.asp?id=6547>
28. Modeliranje (b.l.). V *SSKJ*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=modeliranje&hs=1
29. Nyer, P. U. (2000). An investigation Into Whether Complaining Can Cause Increased Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Marketing*. 17(1), 9-19.
30. Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A behavioural perspective on consumer*. New York: Prince Hill.
31. Popovič, A., Indihar Štemberger, M., & Jaklič, J. (2006). Applicability of Process Maps for Simulation Modeling in Business Process Change Projects. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 1, 109-123.
32. Poslovni proces. (b.l.). V *iSlovarju*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.islovar.org/izpisclanka.asp?id=3426>
33. Proces. (b.l.). V *iSlovarju*. Najdeno 29. maja 2016 na spletni strani <http://www.islovar.org/izpisclanka.asp?id=5127>
34. *Seznam izvajalcev IRPS*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/notranji_trg/sektor_za_varstvo_potrosniko_v_in_konkurence/seznam_izvajalcev_irps/
35. Sharma, H., & Sharma, D. K. (2013). Information Systems modelling from Flowcharts to process model. *International Journal of Scinetific & Engineering Research*, 4(7), 954-959.
36. Sharp, A. & McDermott, P. (2009). *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development* (2nd ed.). Boston: Artech House.

37. Slovenski inštitut za standardizacijo – SIST ISO 10001:2008. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://ecommerce.sist.si/catalog/project.aspx?id=c38573e5-aa1d-402d-8515-74c57b0eb771>
38. Slovenski inštitut za standardizacijo – SIST ISO 10002:2014. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://ecommerce.sist.si/catalog/project.aspx?id=479f119f-906a-4f8f-923e-dfdc628c961a>
39. Slovenski inštitut za standardizacijo – SIST ISO 10003:2008. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://ecommerce.sist.si/catalog/project.aspx?id=289d02ed-92fa-4642-a2d0-f81fd3e9107b>
40. Slovenski inštitut za standardizacijo – SIST ISO 10004:2012. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://ecommerce.sist.si/catalog/project.aspx?id=2b2866fc-fce2-48d8-bd87-d9d3d79de4fb>
41. Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The Third Wave*. Florida: Meghan-Kiffer Press.
42. Šmid, P. (2002). *Analiza reklamacij v podjetju Alples d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
44. Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.
45. Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. & Gemmel, P. (2015). From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*, 21(2), 250-266.
46. Splošno o mediaciji. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.concordia.si/mediacija/splosno-o-mediaciji.html>
47. Ule, M. & Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530-548.
49. von Rosing, M., White, S., Cummings, F. & de Man, H. (2015). Business Process Model and Notation – BPMN. *The complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modelling to BPM*, 1, 429-453.
50. Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (2nd ed.). Berlin: Springer-Verlag.
51. Zairi, M. (2000). Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems. *The TQM Magazine*, 12(5), 331-337.
52. Zakon o bančništvu (ZBan-2). *Uradni list RS* št. 25/2015.
53. Zakon o izvensodnem reševanju potrošniških sporov (ZIsRPS). *Uradni list RS* št. 81/2015.
54. Zakon o plačilnih storitvah in sistemih (ZPlaSS). *Uradni list RS* št. 58/2009, 34/2010, 9/2011, 32/2012, 81/2015-NPB4.

55. Zakon o potrošniških kreditih (ZPotK-1). *Uradni list RS* št. 59/2010, 77/2011, 30/2013, 81/2015-NPB3.
56. Zakon o trgu finančnih instrumentov (ZTFI). *Uradni list RS* št. 67/2007, 100/2007 popr., 69/2008, 40/2009, 88/2010, 108/2010-UPB, 78/2011, 55/2012, 105/2012-ZBan-1J, ZS-K: ZTFI-NPB8.
57. Združenje bank Slovenije. (2014). *Akt o ustanovitvi in delu Poravnalnega sveta pri Združenju bank Slovenije za zunajsodno reševanje sporov*. Ljubljana: Združenje bank Slovenije.