

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**KOMUNIKACIJSKI PRIROČNIK KOT ORODJE ZA
IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE V PODJETJU SAOP**

Tolmin, avgust 2006

NINA FLORJANČIČ

IZJAVA

Študentka Nina Florjančič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Tolminu, dne 30.08.2006

Podpis: Nina Florjančič

KAZALO VSEBINE:

1. UVOD	1
1.1 Problematika specialističnega dela	1
1.2 Namen in cilji specialističnega dela	3
1.3 Metode dela	4
1.4 Struktura specialističnega dela	4
2. POMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	5
2.1 Načini in metode poslovnega komuniciranja	5
2.2 Komuniciranje na delovnem mestu	9
2.2.1 Izboljšanje komuniciranja na delovnem mestu	9
2.2.2 Uresničevanje ciljev komuniciranja	10
2.2.3 Pomen etike pri uresničevanju ciljev	10
2.3 Sestavine poslovnega komuniciranja	11
2.4 Komunikacijski priročnik	12
3. PREDSTAVITEV PODJETJA SAOP	13
3.1 Kratek opis podjetja in predstavitev področja delovanja.....	13
3.1.1 Vizija in poslanstvo	14
3.2 Komunikacijska pričakovanja podjetja Saop	15
3.2.1 Nebesedna komunikacija.....	18
3.2.2 Besedna komunikacija.....	20
4. OSNOVE KOMUNIKACIJE PRI PRODAJI SAOP PRODUKTOV	21
4.1 Pred sestankom.....	21
4.2 Pri stranki.....	23
4.3 Stranka in izdelek	23
4.4 Predstavitev	24
4.5 Izdelek	26
4.6 Med pogovorom	27
5. OSNOVE KOMUNIKACIJE PRED IN PO PRODAJI	28
5.1 Poslovanje s strankami	28
5.1.1 Splošna navodila.....	29
5.2 Klicni center	33
5.2.2 Osnove telefonske komunikacije.....	35
5.2.3 Osnove klicnega centra.....	36
6. DODATNE INFORMACIJE ZA BOLJŠO EKSTERNO KOMUNIKACIJO.....	37
6.1 Celostne rešitve SAOP	37
6.2 Oblike pomoči za rešitve SAOP	40
6.2.1 Pomoč v programu	40
6.2.2 Spletna pomoč	41
6.2.3 Izobraževanje uporabnikov	41
6.3 Koristni podatki za stranke	42
6.3.1 Skupne lastnosti Saop aplikacij	42
6.3.3 Snemanje novih različic programov – NRP	46
6.3.4 Nasvet meseca	47
7. INFORMACIJE ZA BOLJŠO INTERNO KOMUNIKACIJO.....	47
7.1 Interno komuniciranje	47
7.1.2 Splošni problemi na terenu	48
7.1.2 Strojna oprema.....	48

7.1.3 Ceniki storitev	48
7.1.4 Obrazložitev pogodbe.....	48
7.1.5 Obljube	48
7.1.6 Stranka ni sposobna uporabljati programov	49
7.1.7 Dodatek z ostalimi podatki o podjetju.....	49
8. UGOTOVITVE IN PREDLOGI PODJETJU	50
8.1 Kako izboljšati obstoječo komunikacijo v prihodnosti	53
8.2 Začetek načrtovanja komunikacije	55
9. ZAKLJUČEK	56
10. LITERATURA	59
11. VIRI	60
12. KAZALO SLIK	61

1. UVOD

1.1 Problematika specialističnega dela

Komunikacija je nedvomno vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh. Uspešna notranja komunikacija povzroči homogenost organizacije - kar pomeni, da bodo zaposleni nastopali složno tudi v najtežjih trenutkih, uspešna zunanja komunikacija pa lahko omogoči poslovne uspehe organizacije, pospeši prodajo in razširi tržišče. Kljub temu da na komuniciranju temeljijo odnosi med ljudmi v vseh sredinah: doma, v podjetjih, zabavah in da je uspešno komuniciranje temelj vsake uspešne in dolgoročne kariere, tako posameznika kot podjetja, ostaja komuniciranje še danes pogosto zanemarjena kategorija. (URL: <http://www.komunikeweb.net>).

Odgovor na vprašanje, zakaj se pri komuniciranju pehamo za napačnimi vrednotami ali cilji, zakaj nimamo pravega razumevanje načina delovanja človeške družbe in zakaj imamo prehitro tempo življenja, je mogoče iskati v tem, da razvoj organizacij in razvoj tehnologij stopnjujeta količino informacij, ki se pretakajo v komuniciranju, med pošiljatelji in prejemniki, znotraj samih podjetij, s poslovnimi partnerji, pa tudi s kupci. Zaradi moči, ki jo posamezne informacije nosijo, je pogoj za uspešno poslovno delovanje prav ustrezna informiranost. Podjetje lahko učinkovito posluje samo, če so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev. Za skupne cilje pa so potrebni tako interna kot eksterna poštena komunikacija, poenotenje stališč in pravilno upravljanje z informacijami. (Možina et al, 2004, str.20). Visoka raven razvoja komunikacijskih sredstev pomeni tudi probleme in konflikte, tako komunikacija postaja zapleten proces, ki ga vse težje obvladujemo (Berlogar, 1999, str.14).

V današnjem času organizacije vedno bolj spoznavajo prednosti, ki jih nudi načrtovano komuniciranje. Že star pregovor pravi, da se zadovoljna stranka dvakrat vrne. To nam uspe doseči takrat, ko ustvarjamo najboljše pogoje, s katerimi bomo zadovoljili stranko oz. njene želje. To pomeni, da mora stranka dobiti ravno tisto, kar potrebuje in kar tudi pričakuje. Če se pri zadovoljevanju strankinih potreb ne zavedamo pomena pravilnega komuniciranja in če nenehno počnemo, kar smo počeli, bomo vedno dobili tisto, kar vedno dobivamo, in če tega ne želimo, je skrajni čas, da to spremenimo (Zidar, 2005, str.9). Torej je podjetje, ki želi spremeniti svoj odnos s strankami, gotovo postavljeno pred izziv, kako spremeniti komunikacijo. Zakaj je prav komuniciranje pomembno za spremembo v odnosu s strankami, lahko utemeljimo z dejstvom, da je dobro komuniciranje bistveni del organiziranega dela. Komuniciranje je dejavnost, ki ljudem omogoča delati skupaj. Z njegovo pomočjo se usmerja, koordinira, zaposluje, planira in kontrolira (Očko, 2002, str.1). Hkrati komunikacija zaposlenim omogoča, da opravljajo zadolžitve, sledijo ciljem, da delijo znanje, poročajo, rešujejo težave in podobno. Omogoča tudi, da med seboj in z drugimi zunaj delovnega okolja (s strankami, z javnostjo) vzpostavijo in vzdržujejo

zahtevane in zelene odnose. Komunikacija je torej zelo širok pojav, ki vsebuje tako procese med ljudmi, kot procese v nas samih. (Ule, Kline, 1996, str. 24).

Nujna sprememba odnosa s kupci in težnja po doseganju boljših poslovnih rezultatov sta pripeljali podjetje Saop v letu 2004 do reorganizacije. Po presoji zunanjih svetovalcev so se pokazale velike rezerve podjetja na področju organiziranja, komuniciranja, učinkovitosti. Urediti je bilo potrebno skrbništva strank, spremeniti način reševanja zahtev, spremeniti organiziranost proizvodnje. Sodelovanje in komuniciranje z drugimi oddelki je bilo pomanjkljivo. Ugotovljena je bila slaba komunikacija, zaradi katere poslovanje podjetja ni bilo optimalno. Podjetje je pripravilo strategijo prenove komunikacije, saj je bila le-ta neučinkovita s strani vodstva do zaposlenih, pa tudi med samimi skupinami. Prav tako niso prehajale povratne informacije z nižjih nivojev nazaj na višje. Uvedli so se redni sestanki, določilo se je novo organizacijsko shemo, nove skupine in vsakemu posamezniku so bile določene odgovornosti in pooblastila. Poleg odgovornosti in pooblastil je bil vsak posameznik seznanjen s pričakovani podjetja in s tem, komu mora poročati v določenih situacijah. Pojavila se je potreba po tem, da se zgodijo spremembe in se zapišejo v komunikacijski priročnik, ki bo služil kot orodje za izboljšavo komunikacije v podjetju.

Spremembe računalniške panoge se bodo tudi v prihodnosti odražale tudi v omenjenem podjetju. Podjetje se je znašlo v situaciji, ko je na eni strani žrtev lastnega uspeha oziroma rasti, po drugi strani pa žrtev napačnih odločitev v preteklosti. Nekatere so povezane z odhodom ključnih zaposlenih, druge z likvidnostjo, tretje z izpadom trga, četrte z napadom konkurence in tako naprej. Krize so pri vsakem podjetju neizogibne, saj vseh parametrov poslovnega življenja direktor ne more nadzirati, kontrolirati, usmerjati in določati. Pomembno vprašanje pa je, kaj narediti oziroma kako reagirati v obdobju krize; takrat ko se srečamo tudi s takšnimi situacijami, ko mora pretok odločanja o vseh operativnih zadevah do direktorja. Direktor je lahko v danem trenutku samo na enem mestu. S spremenjenim načinom odločanja in komuniciranja se takim situacijam lahko izognemo (www.rbconsulting.si). Mladi strokovnjaki, katerih je v podjetju kar nekaj, so tisti, na katerih je potrebno graditi. Prav zato je bila izbrana skupina mlajših, relativno neizkušenih ljudi, za izpeljavo reorganizacije podjetja. Prav ti imajo možnost vplivanja na vse ostale in politiko podjetja v bodoče. Podjetje želi dobro gospodariti s človeškim kapitalom kot s svojim največjim bogastvom. To pa bo doseglo z izboljšanjem komunikacije. Le tako bo konkurenčna prednost ostajala tudi v prihodnosti opažena. Obetavni in nadarjeni ljudje, iniciativni in učljivi mladi sodelavci lahko dosežejo optimalen izkoristek svojega umskega potenciala, če so v duši podjetja prave vrednote, vlada pozitivna klima, ki pa je podprta s pravim, odprtim komuniciranjem in aktivnim poslušanjem. (Interna dokumentacija vodstva podjetja, 2004). Bolj od same dovršenosti strategije je pomembno, kako se ta prenaša na zaposlene, saj so ravno oni tisti, ki udeležujejo strategijo v praksi. Pri tem se kvaliteten sistem komuniciranja izkaže kot nepogrešljiv (Podgoršek, 2004, str.2).

1.2 Namen in cilji specialističnega dela

Namen mojega specialističnega dela je, da oblikujem orodje za izboljšanje učinkovitosti komuniciranja. Organizacija potrebuje za doseg zastavljenih ciljev zaposlene na svoji strani. To pomeni, da so zaposleni motivirani in delujejo v podporo sami organizaciji. Pomemben del vodenja je s komunikacijo ozavestiti skupne cilje pri vseh zaposlenih in doseči dnevno delovanje v skladu z njimi. Le z urejenim komuniciranjem se bo hkrati povečalo tudi zadovoljstvo zaposlenih s svojim lastnim delom. To je namreč tisti najboljši kazalnik, ki nam čez določen čas lahko pove, ali je uporabljena komunikacija v podjetju učinkovita.

Glede na namen dela so cilji, ki jih želim doseči, naslednji:

1. Preučitev dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost komuniciranja.
2. Opredelitev zelenega načina komuniciranja v podjetju SAOP. Primerna komunikacija pomeni pravi pristop k delu in odnos do njega. Z opisom pričakovane komunikacije zaposleni pridobijo praktične napotke, s katerimi se doseže in utrdi nekatere standarde poslovanja. Z vzgledom želene komunikacije pri nadrejenih in z opisanimi postopki, se razvija pri posamezniku občutek odgovornosti, sposobnosti, znanja in drugih lastnosti, ki naj bi jih imeli vsi zaposleni v računalniškem podjetju.
3. Izdelava komunikacijskega priročnika, s pomočjo katerega bodo zaposleni v vsakem trenutku seznanjeni s pravimi komunikacijskimi potmi in načinom komuniciranja v najpomembnejših primerih poslovanja podjetja. Komunikacijski priročnik naj bi združeval vse tiste vzorce obnašanja, ki jih podjetje pričakuje, in bo osnova za vse, ki se še ne znajdejo prav dobro v reorganiziranem podjetju, kjer so prisotne vsakodnevne spremembe. Komunikacijski priročnik bo imel veliko vlogo tudi pri seznanjanju novih zaposlenih z obstoječo organizacijo, z njeno organizacijsko kulturo, kako se obnašati do strank, do partnerjev, do sodelavcev. Ker se število zaposlenih vsako leto hitro povečuje, bo omenjeni priročnik vir pravih informacij, da se vsi zaposleni seznanijo s pričakovanim odnosom do dela, s kulturo dela, ki v podjetju na splošno sploh ni znana, kaj šele uveljavljena, čeprav je pomembna za sedanje in prihodnje odnose z razvitim svetom.
4. Postavitev predlogov za vpeljavo boljše komunikacije.

Med naštetimi bi za glavni cilj izpostavila pripravo komunikacijskega priročnika. Temu je prilagojen tudi jezik predstavitve vsebine.

V svoji nalogi bom tako izpostavila novo, pričakovano komuniciranje v računalniškem podjetju, ki se je v preteklosti izkazalo kot ena od glavnih pomanjkljivosti, da bi podjetje lahko dosegalo še boljše rezultate.

1.3 Metode dela

Specialistično delo je zasnovano na teoretičnem in praktičnem delu. Uvodu, predstavljenemu cilju naloge, sledi teoretično delo, ki je povzeto iz slovenske in tuje literature. Teoretični del razširi naše poznavanje potreb uspešnega komuniciranja v današnjem času. Z zanimivimi povzetki nas pripravi na poglobitev obravnavane problematike, s katero se srečamo v vseh naslednjih poglavjih, praktičnem delu specialističnega dela. Praktični del predstavlja primer računalniškega podjetja SAOP, ki ima na novo izdelano vizijo, z njo tudi pričakovano komuniciranje in obnašanje zaposlenih v računalniški stroki. Največ informacij za ta del sem pridobila iz internih virov, v veliko pomoč pa so mi tudi interna organizacijska navodila, ki se v tem času v podjetju v večji meri še oblikujejo.

1.4 Struktura specialističnega dela

Specialistično delo je razdeljeno na 8 glavnih poglavij. Uvod bralca seznanja z obravnavano problematiko. Nadaljuje se s teoretičnim delom, ki opisuje, zakaj je poslovno komuniciranje danes tako pomembno, katere so njegove teoretične osnove. Izpostavljeni so komuniciranje na delovnem mestu, povezava s cilji podjetja in izboljševanje komunikacije za doseg le teh. V tretjem poglavju so zajete osnovne informacije podjetja Saop d.o.o.. Poleg glavnih ciljev, poslanstva in vizije, opisuje to poglavje tudi komunikacijska pričakovanja, tako besedna kot nebesedna. Četrto in peto poglavje se dopolnjujeta, saj četrto predstavlja osnove komunikacije pri prodaji, peto pa vsa tista dejanja, ki sledijo pri pred in po-prodajnih aktivnostih. Ker pa v podjetju ostaja še veliko drugih informacij, tako tistih, ki jih potrebujemo pri komuniciranju znotraj podjetja, kot tudi navzven, s kupci ali dobavitelji, sem šesto poglavje poimenovala Informacije za boljše eksterno komuniciranje sedmo pa Informacije za boljše interno komuniciranje.

Osmo poglavje povzema bistvo in ugotovitve specialističnega dela, opisuje predloge in napotke, kako naj se pravilna komunikacija prenese med zaposlene ter predloge, kako naj se strankine odzive na obnašanje in komuniciranje zaposlenih tudi meri in spremlja. Najpomembnejši je kupec in on je tisti, kateremu mora biti komuniciranje prilagojeno.

2. POMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Večino svojega časa človek prebije v družbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, jih posluša, se jim smeje, se z njimi prepira, jih uči, se z njimi rokuje ali jih objema. Lahko bi našteali še na stotine drugih oblik vedenja do ljudi okoli nas, vse pa lahko povzamemo z eno samo. Beseda komuniciranje je postala že prav vsakdanja in jo pogosto uporabljamo. Izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. V literaturi najdemo različne opredelitve procesa komuniciranja, vsem pa je skupno, da gre za sporazumevanje, pri katerem morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, uglasene, da bi dosegle svoj name in cilj (Možina et al, 2004, str. 20).

Če se omejimo samo na poslovno komuniciranje, govorimo o komuniciranju, ki je vezano na poslovanje organizacije, povezano z odgovornostmi, pooblastili in cilji podjetja. Dobro komuniciranje pomeni še več kot samo izmenjavo in posredovanje informacij, pomeni tudi sinergijo znanja in izkušenj (Možina et al, 2004, str. 20). Poteka med pošiljatelji in prejemniki in je temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v in med organizacijami. Vsako komuniciranje prinaša s seboj tudi nesporazume in motnje, sploh takrat, ko informacije niso prilagojene normam in pričakovanjem preteklosti oz. ciljem podjetja. Lahko rečemo, da je ena izmed najpomembnejših dejavnosti managerjev in strokovnjakov v organizacijah. Skoraj ni naloge, ki bi jo mogli opraviti brez komuniciranja. Komunikacija dovoljuje ustanovitev in ohranitev medsebojnih odnosov, poslušanje zaposlenih in pridobivanje informacij za kreiranje inspiracijskega delovnega okolja.

2.1 Načini in metode poslovnega komuniciranja

Katere vrste in metode komuniciranja uporabljamo, je v prvi vrsti odvisno od zadanega cilja, sledijo pa mu naslednji dejavniki: vsebina sporočila, število ljudi v komunikacijskem procesu, njihova izobrazba, izkušnje in osebne lastnosti, motivacija in čas. Poslovno komuniciranje se od ostalih oblik ločuje prav po cilju – ta je doseganje poslovnih rezultatov, ki so v korist organizacije (Kavčič, 2000, str.61).

Iz teh razlik izhajajo določene posebnosti, in sicer morajo poslovne komunikacije:

- imeti praktičen namen,
- odgovarjati na konkretna vprašanja,
- biti morajo prilagojene prejemniku.

Komuniciranje je po različnih kriterijih mogoče porazdeliti v različne skupine in klasifikacije. Nekaj najpomembnejših in najpogostejših klasifikacij vrst komuniciranja je naslednjih:

- glede na razdaljo med udeleženci in uporabo komunikacijskega kanala,
- glede na število sodelujočih in ravni komuniciranja,
- glede na smer (eno in dvo-smerno),
- glede na obliko in uporaba simbolov v komuniciranju,
- glede na vsebino in/ali namen in
- glede na naravnost (horizontalno, vertikalno).

Glede na razdaljo med udeleženci in uporabo komunikacijskega kanala ločimo (Kavčič 2002, str.47):

- Neposredno komuniciranje, za katerega je značilno, da med pošiljateljem in prejemnikom sporočila ni nobenega posredniškega sredstva. Gre za komuniciranje »iz oči v oči«. Primer je pogovor med dvema osebama, ki skupaj sedita v pisarni. Učinkovitost komuniciranja je odvisna predvsem od psiholoških dejavnikov pri obeh udeležencih. Seveda pa se ta prednost zmanjša, če je v neposrednem besednem komuniciranju zaporedoma udeleženih več ljudi, če sporočilo po ustnem komuniciranju potuje prek večjega števila posrednikov. Takrat je zelo verjetno, da bo prišlo do izkrivljenja začetne vsebine in namena sporočila, saj se kopičijo učinki različnih psiholoških dejavnikov pri več ljudeh. Posebna prednost neposrednega komuniciranja je takojšnja in neposredna možnost povratne informacije. Zato je ta oblika komuniciranja navadno ocenjena kot najuspešnejša.

- Posredno komuniciranje, za katero je značilno, da med pošiljateljem in prejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal. Gre za tehnične pripomočke, kot so telefon, interfon, telefaks, elektronska pošta, tisk, dopisovanje itd. V tem primeru je učinkovitost komuniciranja tudi pod vplivom komunikacijskega kanala. Posebna prednost nekaterih oblik posrednega komuniciranja, recimo pisnega, je v tem, da sporočilo ostaja dalj časa na voljo potencialnemu prejemniku.

Glede na število sodelujočih in ravni komuniciranja ločimo (Srića 1994, str.177):

- Intrapersonalno komuniciranje, kjer gre za komuniciranje s samim seboj, za notranji tok misli (percepcija in mentalni procesi, ki se odvijajo v človeku samem). Človek se v svojih mislih pogovarja sam s seboj, pri tem pa tehta odločitve, čustva, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne, o možnih posledicah neke odločitve itd. (Mihaljčič in Šantl-Mihaljčič 2000, 15). Kot meni Srića, je za inventivnega managerja pomembno, da zna govoriti sam s seboj, da pozna svoje prednosti in slabosti, da je v stanju samega sebe pohvaliti, grajati ali se celo zamenjati, kadar je to potrebno.

- Interpersonalno komuniciranje, kjer gre za osebne stike med dvema ali več osebami. Na primer sporazumevanje med člani družine, med sodelavci, med stranko in obrtnikom, med učenci in učiteljem itd. Odnos poteka med posamezniki v okviru manjše skupine ali organizacije.

- Multipersonalno komuniciranje, kjer gre za podobno vrsto komuniciranja kot pri interpersonalnem komuniciranju, le da tukaj poteka komunikacija v skupini ljudi, med

skupinami ali med organizacijskimi deli podjetja. Kot pravi Berlogar (1999, str.62), je takšno komuniciranje nujno za delovanje velikih organizacij, saj je sredstvo za koordinacijo aktivnosti tam, kjer zaradi velikosti enostavno ni moč zagotoviti neposrednega komuniciranja vsakega z vsakim.

- Komunikacijo odprtega tipa, kjer gre za komuniciranje, ki vključuje zelo širok krog ljudi. Gre za odnos organizacije z njenim okoljem. Vsak poslovni sistem komunicira s svojim okoljem posredno s svojim informacijskim sistemom. S pomočjo tega sistema raziskuje in zbira informacije iz okolja in si jih z njim izmenjuje.

Glede na smer ločimo:

- Enosmerno komuniciranje, kjer potuje sporočilo samo v eno smer, od pošiljatelja do prejemnika. Takšno komuniciranje poteka hitreje kot dvosmerno in je na videz bolj urejeno, saj se pri dvosmernem pojavljajo razprave, vprašanja in prekinitve, kar daje videz neurejenosti. Če velja, da je komuniciranje predvsem izmenjava sporočil, potem enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje, saj prejemnik sprejema takšna sporočila mnogo manj natančno kot pri dvosmernem. Enosmerno komuniciranje deluje uradno, prihrani čas, še posebej, če je namenjeno večjemu številu prejemnikov hkrati. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih in kratkih sporočil, pri katerih ne more priti do dvoumja in nerazumevanja (Možina et al, 1998, str.59).

- Dvosmerno komuniciranje je največkrat bolj sestavljeno in bolj zahtevno, ker mora prejemnik sporočila ne samo razumeti pošiljatelja, temveč mora biti pripravljen na povratno reagiranje. Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju in ga tako dopolnjuje in popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi v celoti ne strinja. S takšnim komuniciranjem nastaja skupni jezik za sporazumevanje, ker se sporočilo prevaja v kode, ki jih razumeta oba. Komuniciranje se omeji na enega samega prejemnika ali na tiste prejemnike, ki kodo razumejo. Prejemnik je pri dvosmernem komuniciranju bolj prepričan, da je sporočilo pravilno sprejel, pošiljatelj pa občuti nenehen pritisk prejemnika, ki hoče ustrezno sporočilo (ibid., 60).

Prednosti so večinoma na strani dvosmerne komunikacije, ki sicer zahteva več časa, vendar je bolj plodna, posebno takrat, kadar obstaja realna nevarnost za nesoglasje in nerazumevanje med pošiljateljem in prejemnikom. Če je naš namen doseči čim večjo podrejenost prejemnika, bomo uporabljali enosmerne komunikacije, če pa bi radi čim večjo enakopravnost v komuniciranju, bomo uporabljali dvosmerno komuniciranje (Možina in Damjan 1996, str.17).

Glede na obliko in uporaba simbolov v komuniciranju ločimo (Kavčič 2002, str.48):

- Besedno ali verbalno komuniciranje, kjer za prenos sporočil uporabljamo besede. Pri tem komuniciranju uporabljamo jezik kot sredstvo za prenašanje sporočil. Besedno komuniciranje je lahko:
 - govorno, neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev. Hitrost sporočanja, njegova natančnost in neposredno sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom so glavne prednosti. Slabost pa je komuniciranje preko več oseb, saj se sporočilo lahko skazi (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, str.228).
 - pisno, kjer za prenos besed uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva. Prednost je ta, da v primeru neustreznega komuniciranja lažje ugotovimo odgovornost zanj ter možnost kasnejšega ponavljanja sporočila, ki je v pisni obliki. Je tudi bolj dodelano, saj pošiljatelj bolj premisli, kaj bo napisal. Slabost se kaže v veliki porabi časa in nezmožnosti takojšnjega reagiranja prejemnika (ibid., 228).
- Nebesedno ali neverbalno komuniciranje, kamor sodijo vse oblike komuniciranja, kjer za posredovanje nekega sporočila prejemniku namenoma ali nenamenoma uporabljamo nebesedne simbole: držo telesa, gibe obraza, gibe oči, kretnje rok in nog, barvo, čas, intonacijo glasu, zunanji videz človeka itd. Ta sporočila so neposredna, izjemno natančna in hitra. Več o verbalnem in neverbalnem komuniciranju bom predstavila kasneje, kjer bom izpostavila predvsem ti dve vrsti komuniciranja.

Glede na vsebino in/ali namen (Kavčič 2002, str.48) je mogoče ločiti toliko različnih vrst, kot je vsebin oziroma namenov. Pogosto je ločevanje med zasebnim in javnim komuniciranjem (odprtim tipom). Pri tem je zasebno omejeno le na tiste prejemnike, ki jih pošiljatelj želi oziroma izbere. Javno komuniciranje pa prejemnikov ne omejuje in lahko sporočilo sprejme kdorkoli želi. Glede na namen in vsebino predstavlja posebno vrsto komuniciranja poslovno komuniciranje. Njegova vsebina je poslovna dejavnost posameznika, skupine ali organizacije oziroma posameznika ali skupine v organizaciji. Namen poslovnega komuniciranja je doseganje poslovnih ciljev posameznika, skupine ali organizacije.

Glede na naravnost (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, str.231) ločimo komunikacije usmerjene navzdol ali navzgor ter vodoravne komunikacije. Naj omenim tudi diagonalne komunikacije, ki so redkejše, saj gre za komuniciranje med različnimi ravni, ki pa so v neposredni hierarhiji. Komunikacije navzdol in navzgor so značilne predvsem za hierarhijo. Nadrejeni sporočajo ukaze ali pa zahtevajo sporočila o izvedbi. Podrejeni sporočajo o izvedbi ali pa zahtevajo navodila. Zaradi množice komunikacij se pogosto omeji sporočanje na najpomembnejše, pri tem pa se pomembnost informacij lahko različno interpretira, kar povzroča težave v hierarhičnem komuniciranju. Praviloma so hierarhične komunikacije neposredne in so le izjemoma posredne, ki pomenijo preskok preko ravni managementa. Vodoravne komunikacije so komunikacije med zaposlenimi ali skupinami in oddelki na isti hierarhični ravni. V veliki meri olajšajo in pospešijo komuniciranje. Pomen komunikacije pri upravljanju raznolikosti zaposlenih nesporezov, pa je potrebno

komunicirati z višjo instanco. Takšno komuniciranje je značilno za delo v skupinah, timih in projektih.

2.2 Komuniciranje na delovnem mestu

»Komunikacijo občutimo kot nepredvidljivo hojo po pajčevini. Če izbiraš neprimerne besede in vedenje, se pajčevina pretrga in padeš v konflikt, s pravo besedo pa zapešeš po pajčevini sogovorniku naravnost v srce« (<http://www.portalznanja.com>).

Boljše poznavanje samega sebe nam pomaga razumeti, zakaj so medčloveški odnosi včasih tako zapleteni in težavni. Sprejemanje odgovornosti za konflikte in težave v medosebnih stikih je pomemben korak k pozitivni spremembi. Z učinkovito komunikacijo pripomoremo do boljših medosebnih odnosov na delovnem mestu. Prav v organizaciji je izredno pomembno, da množica signalov in sporočil vodi do enoznačne interpretacije in skupnega pomena. Konflikt kot del organizacijskega vsakdanjika pri tem niti ni nujno nekaj slabega. Pravzaprav bi vse poti do skupnega cilja morale voditi prek konflikta kot oblike enakopravnega soočanja pomenov (Berlogar, 1999, str.402)

2.2.1 Izboljšanje komuniciranja na delovnem mestu

Komuniciranje na delovnem mestu, dajanje in prejemanje informacij, je podrejeno vplivanju. To je tudi eden izmed temeljnih namenov poslovnega komuniciranja. Vplivno komuniciranje naj se ravna po vedenjskih značilnostih ljudi, na katere hoče vplivati. Ker pa posamezniki neradi spreminjajo svoje navade in delovanje, se upirajo, največkrat zaradi koristi, navade, varnosti, straha pred neznanim ali izbiranja informacij (Možina et al, 2004, str.34).

Za komunikacijo na delovnem mestu lahko trdimo, da je uspešna, če vpliva na udeležence v lastni organizaciji. Ljudje vstopamo v organizacijo zato, da bi dosegli svoje cilje, v manjši meri pa cilje organizacije. Dejstvo je tako, da je večina ljudi podvržena temu, da jim povezovanje med lastnimi cilji in cilji organizacije ne uspeva, zato potrebujejo nenehno spodbujanje. Potrebno je poznati interese in potrebe udeležencev, pri komunikaciji pa uporabljati najprikladnejšo vrsto pristopov in moči; to pomeni spodbujanje udeležencev s pomočjo nagrad, kazni, znanja, fizične ali interesne moči. (Možina et al, 2004, str.36).

Uspeh zavoda je odsev uspešnosti posameznika in obratno. Medsebojno vplivanje je nedvomno prisotno in je eno od glavnih gibal razvoja in rasti zavoda in ljudi, ki so v njem zaposleni. Kadar procesi v podjetju potekajo v skladu s pričakovanji večine in glavnina

zaposlenih opravlja svoje delo na enotni in visoki ravni, govorimo o profesionalnosti. Za doseganje profesionalnosti je treba zagotoviti več stvari. Ena od pglavitnih je, da so vsi zaposleni seznanjeni s skupnimi cilji in jih sprejemajo kot svoje. Potem so pričakovanja vseh usmerjena v isto smer. Načrt za doseganje teh ciljev postane skupno poslanstvo in ljudje vedo, s kakšnim namenom opravljajo svoje delo (Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Maribor, 2006, str.6,7).

2.2.2 Uresničevanje ciljev komuniciranja

Poslovno komuniciranje mora biti ciljno usmerjeno. Če želimo doseči zastavljene cilje, je pomembno, kako smo prepričljivi. Prepričljivost pomeni, da ljudje naredijo nekaj, česar brez našega vplivanja ne bi. Gre za spremembo vedenjskega vzorca pri prejemniku. Pri prepričljivosti ne smemo pozabiti, da hitrost ni vedno dobra in da še vedno velja, da je potrebno komunicirati vljudno, z občutkom za sogovornikove potrebe, interese, izražati pa se moramo z jasnimi mislimi. (Možina et al, 2004, str. 418).

Pri uresničevanju ciljev je pomembna tako poštenost do sebe kot do drugih. Kot najbolj ustrezno komunikacijsko vedenje se omenja asertivno vedenje. To združuje vse dobre lastnosti, ki so pri agresivnosti in pasivnosti opažene. Pri tem se zavedamo, da imamo potrebe, pravice in lahko v komuniciranju veliko prispevamo. Pri tem pa gre tudi za odločnost, samozavest in za že zgoraj omenjeni poštenost in spoštovanje. Pri asertivnosti pa gre tudi za odgovorno in odraslo vedenje, ki poteka v treh korakih (Možina et al, 2004, str. 423,424):

- poslušanje sogovornika (poskus vživitve v njegovo vlogo) – uporaba besed » Razumem da.....«;
- jasna predstavitev oz. izražanje svojega mnenja – z besedami » Vendar jaz mislim.....«;
- iskanje rešitve, ki nas bo pripeljala do cilja – » Zato predlagam.....«;

Nekaterim je asertivnost naravni način komunikacije, ostali pa se moramo v bolj zahtevnih situacijah potruditi, da tako ravnamo.

2.2.3 Pomen etike pri uresničevanju ciljev

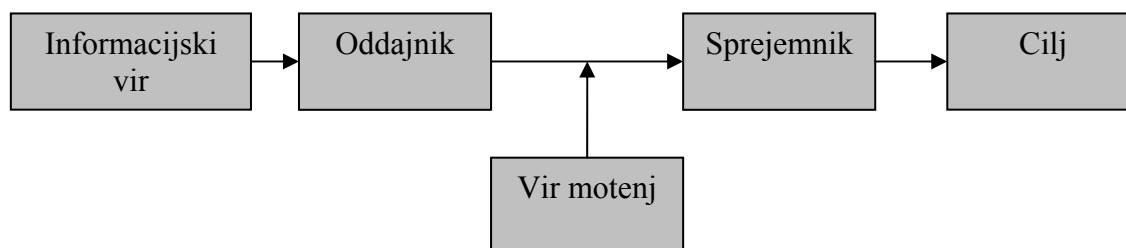
Organizacijskega komuniciranja se moremo lotiti tudi s posebnega, etičnega vidika. Gre za etiko, ki ni omejena samo na dejanja, ampak je povezana tudi s komuniciranjem, ki do takih ali drugačnih dejanj vodi. Komuniciranje je lahko neetično samo po sebi, hkrati pa se lahko uporablja kot medij za vzpostavljanje določenih razmer, prikrivanje aktivnosti in ustvarjanje določene predstave o resničnosti, ki je vse prej kot neproblematična (Berlogar, 1999, str.209).

Etično komuniciranje je pomemben pogoj za uspešnost posameznika in organizacije. Lahko bi rekli, da je komuniciranje etično, če omogoča vedno dovolj informacij, ki so potrebne za presojanje in ustrezno izbiro ter odločitve.

2.3 Sestavine poslovnega komuniciranja

Večino stvari, ki jih počnemo, naredimo z mislijo, da jih bomo posredovali drugim. Sestavine, ki so za to potrebne, so v osnovi pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina et al, 2004, str.51). Med seboj so povezane in si sledijo, kot prikazuje Slika 1.

Slika 1: Sestavine komunikacijskega sistema



Vir: Dumendžič, 2005, str.24

Pošiljatelj je oseba, ki zbira podatke in jih nato ovrednoti, da bi pri prejemniku dosegel določen namen. Zato je dobro, da prejemnika čim boljše razume in pozna pravila komuniciranja, da bo lahko izbral pravilno, najučinkovitejšo obliko. Vedeti mora, kdo je oziroma so prejemniki, kaj želijo izvedeti, koliko že vedo in koliko naj sploh vedo o zadevi. Ko torej informacijo preoblikuje v razumljivo sporočilo, jo pošlje prejemniku. Prejemnik je oseba ali skupina, ki je naslovnik sporočila. Lahko je predviden, možen ali zaželen – je povsem določena oseba ali ni natanko opredeljen (recimo pri sredstvih množičnega obveščanja, ko so sporočila dostopna vsem, ki jih uporabljajo). Sporočilo so besede, gibi ali drugi znaki (Možina, Damjan (1996, str. 6) ga zato imenujeta signal), ki jih pošiljatelj posreduje prejemniku informacije. Hkrati z oblikovanjem sporočila se naredi izbira informacij, poteka pa na osnovi zelenega namena. Izbiranje je zelo kočljiv proces, saj lahko popači informacijo, vendar pa je pri takšni obilici informacij nujno. Bistveno je tudi, da je sporočilo prilagojeno prejemniku, da upošteva interese, pričakovanja, potrebe in želje. Sredstvo prenosa sporočila je komunikacijska pot ali kanal. To so sredstva za prenos glasu (telefon, radio) ali slike in besedila (oglasne deske, časopis, televizija). V ospredje prihajajo predvsem elektronska sredstva. Naštete poti se med sabo razlikujejo po kakovosti in zmogljivosti (to je največji količini sporočil, ki jih je mogoče prenesti (Kavčič, 2000, str.

7), izbira pa je prepuščena pošiljatelju in okoliščinam. Vse našete sestavine komuniciranja Kavčič (2000, str. 6–10) združuje v komunikacijski proces, vanj pa dodatno uvršča še kodiranje in dekodiranje (spreminjanje informacij v obliko, primerno za določeno komunikacijsko pot, nato pa v obliko, ki je prepoznavna prejemniku), informacijski (komunikacijski) učinek (reakcija prejemnika na sporočilo), povratno sporočilo in organizacijsko okolje (postopek komuniciranja največkrat določa organizacijska kultura). Med komunikacijskim procesom velikokrat ne teče vse tako, kot bi moralo. Elemente, ki motijo ta proces, imenujemo šume. Nastanejo lahko na strani pošiljatelja, če ta prejemnika ne razume in/ali sporočilo nejasno oblikuje, pa tudi na strani prejemnika, če ta nima interesa in/ali sporočilo razume drugače kot pošiljatelj. Lahko pa je krivo to, da se po komunikacijskem kanalu hkrati s sporočilom prenašajo še druge stvari (npr. hrup). Motenj ne moremo nikoli v celoti izločiti, lahko pa jih preprečujemo s ponavljanjem sporočila, prilagajanjem količine in popravo informacij.

2.4 Komunikacijski priročnik

Obstajajo načini, kako lahko sebi in sogovornikom pomagamo do boljših medsebojnih odnosov. Poznamo tudi načine, kako vplivati na lastno počutje in dati okolici tisto najboljše, tisto, kar pričakuje. Predvsem pa obstajajo pristopi, s katerimi izboljšamo komuniciranje med ljudmi, ki nam utegnejo zagreniti življenje. Vse to je izhodišče za nastanek priročnika, ki osvešča zaposlene, kakšna komunikacijska pričakovanja ima podjetje in jih direktno nagovarja, kako se odzivati in obnašati v pričakovanih delovne okolice (Zidar Gale, 2005, str.9).

Priročnik je namenjen vsem zaposlenim v podjetju, ki pri svojem delu komunicirajo s strankami. Cilj podjetja je, da bi vsi v podjetju komunicirali s strankami na tak način, da bodo stare in na novo pridobljene stranke v vsakem trenutku zadovoljne z njimi, njihovimi izdelki in raznovrstnimi storitvami. Ker pa je vsako večje podjetje razdeljeno na skupine/oddelke, je pomembno, da podjetje v naslednjem poglavju bolje spoznamo, saj nam sami podatki pokažejo velikost, učinkovitost in organiziranost podjetja.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA SAOP

3.1 Kratek opis podjetja in predstavitev področja delovanja

Vsaka zgodba o uspehu se začne s prvim, najpogosteje zvedavim, a odločnim korakom. Daljnega leta 1987 so bili med prvimi, ki so izdelali in ponudili slovenskemu trgu lastno programsko opremo. Dejstvo je, da kdor prvi pride – prvi melje. Na poti k uspehu so v podjetju nabirali izkušnje, ostali kreativni in postali preudarni. Sedaj spadajo med najuspešnejše slovenske ponudnike programske opreme.

Vodilo podjetja je odličnost. Zadovoljstvo uporabnikov je temelj poslanstva. Z uporabniki si Saop prizadeva vzpostaviti prave partnerske odnose, ki so odkriti in temeljijo na obojestranskem zaupanju. Zaposlenih je več kot 50 visoko izobraženih strokovnjakov; ima več kot 2.200 strank, od tega več kot 200 računovodskih servisov in nekaj sto srednje velikih podjetij, in 10.000 uporabnikov. Po raziskavi, ki so jo opravili pri reviji Gospodarski vestnik, so eni redkih ponudnikov programske opreme, ki so na domačem tržišču po uspešnosti primerljivi z mednarodnimi korporacijami, kot so SAP, Oracle Software in Microsoft. Poznani so po celovitih poslovnih programih za podjetja, ustanove in zavode. Najnovejši dosežki, ki so jih razvili na oddelku za internetne rešitve, so internetne aplikacije za knjigovodske servise. Oddelek za manjša in srednja podjetja skrbi za klasične poslovne programe s področij knjigovodstva, trgovine in proizvodnje. Poleg kvalitetnih poslovnih rešitev ponuja svojim strankam tudi druge storitve:

- servisne in strokovne centre po vsej Sloveniji,
- strokovn in informacijsko pomoč 24 ur na dan,
- redne poslovne, splošne in druge informacijske seminarje,
- poslovne konference,
- redno informiranje o zakonodaji in sodobnih trendih v poslovanju,
- hitro pridobivanje novih različic programov preko interneta...

Zakaj stranke ostajajo zveste podjetju (povzeto po internih virih podjetja – opravljena anketa zadovoljstva strank v letu 2003)?

- **Ker SAOP ne le prodaja, ampak stranke nauči rešitve tudi uporabljati.**

Na izobraževanje je podjetje zelo ponosno, saj zavzema velik del poti k uspehu. Držijo se reka: V znanju je moč! Izobraževalni center redno organizira strokovne seminarje, izdaja multimedijalne zgoščenke ...

- **Podjetje je dostopno preko internetnega naslova na voljo 24 ur na dan.** Na razpolago so v vsakem trenutku, ob delavnikih, zamenjavi programov, spremembi zakonov itd.

- **Ker lahko strankam prek serviserjev in centrov v skoraj vseh večjih slovenskih krajih, pomagajo v vsakem trenutku.**

Poleg klicnih centrov, spletne pomoči in pomoči na daljavo, ponujajo tudi osebno pomoč in svetovanje na kraju samem. Ker so centri po celotni Sloveniji, je taka osebna pomoč izredno hitra.

- **Ker pri ustvarjanju rešitev sodelujejo s priznanimi strokovnjaki iz državnih ustanov in podjetniških krogov.**

Ob vsaki spremembi (tako spremembi zakona kakor izboljšavi programa) se namreč posvetujejo s strokovnjaki iz državnih ustanov (ministrstev, vladnih in občinskih služb, zakonodajnih organov), tako da je podjetje vedno v koraku s časom, predvsem pa se le tako lahko pohvalijo z izjemno strokovnostjo, ki je konkurenčna podjetja ne morejo doseči.

- **Ker lahko brez odvečnih stroškov na strankino željo, z njenim dovoljenjem, hipoma odstranijo vse težave prek neposrednega dostopa do strankinega računalnika.**

3.1.1 Vizija in poslanstvo

Vizija podjetja

Sodobne računalniške rešitve SAOP so namenjene večjim poslovnim sistemom, manjšim in srednje velikim podjetjem pa tudi zasebnikom. Naša glavna usmeritev je približati se potrebam uporabnikov in jim kar najbolj olajšati poslovanje ter zagotoviti ustrezne poslovne rešitve.

Poslanstvo podjetja

S svetovanjem, izobraževanjem in poslovno informatiko omogočiti izboljšanje poslovne uspešnosti.

Podjetje vidi svojo bodočnost v združevanju intelektualnega kapitala s sodobnimi tehnološkimi rešitvami in v združevanju z drugimi računalniškimi hišami. E-poslovanje je glavna usmeritev, saj je na tem področju možnost povečanja koristi za Saop stranke. Velika prednost podjetja je veliko število uporabnikov, ki dajejo predloge, ideje in pozitivno energijo za nadaljnjo rast. Zadovoljstvo teh strank bo tudi v prihodnosti odskočna deska za pridobivanje novih kupcev. Podjetje se zaveda, da bo moralo za ambiciozno zastavljene strateške cilje spremeniti kulturo podjetja, nekatera napačna zavedanja in prepričanja.

Organizacijski struktura je klasična hierarhična struktura po funkcionalnih področjih (glej priloge), vendar omogoča projektno usmeritev in osredotočenost na stranke. To dosega z obstojem timov, ki niso bazirani na enem samem oddelku.

3.2 Komunikacijska pričakovanja podjetja Saop

Notranja komunikacija zajema izmenjavo informacij med (povzeto iz strategije podjetja iz leta 2005):

- direktorjem in vodstvom,
- direktorjem in zaposlenci,
- vodji oddelka in njihovimi podrejenimi,
- zaposlenci v podjetju.

Direktor komunicira z vodstvom:

- na rednih tedenskih sestankih vodstva, ki se odvijajo v ponedeljek popoldne. Takrat je prisotno celotno vodstvo in se obravnava tematike, ki se tičejo celotnega podjetja,
- na rednih tedenskih sestankih s posameznimi vodji oddelkov, ki se praviloma odvijajo ob petkih. Takrat se obravnava tematike, ki so specifične za posamezni oddelek.

Direktor komunicira z zaposlenimi:

- enkrat mesečno na sestankih s posameznimi oddelki. Ti se odvijajo predvidoma ob ponedeljkih popoldne,
- enkrat na četrletje z vsemi zaposlenci hkrati, ko se obravnava poslovne rezultate preteklega četrletja in kratkoročne plane,
- v neformalni obliki s politiko odprtih vrat, kar pomeni, da lahko kdorkoli pride do direktorja kadarkoli, in pa s spontanimi stiki z zaposlenci,
- vodje oddelkov komunicirajo s svojimi zaposlenimi praviloma na tedenskih sestankih oddelkov,
- zaposleni v podjetju komunicirajo med seboj po potrebi in v okviru projektnih timov, katerih člani so.

Poleg komuniciranja v obliki rednih sestankov obstaja tudi komuniciranje na osnovi trenutnih potreb. Iniciativa za primeren prenos informacij je prepuščena vsakemu posameznemu zaposlencu.

Zunanje informiranje je razdeljeno na informiranje (povzeto iz strategije podjetja iz leta 2005):

- poslovnih partnerjev,
- strank,
- javnosti.

SAOP informira svoje partnerje (ti. uvajalce oziroma zunanje svetovalce) preko občasnih sestankov in preko SAOP portala.

Informiranje strank se uvaja preko SAOP e-novic, ki jih prejmejo vse obstoječe stranke in preko SAOP portala. Velik del interakcij s strankami se odvija preko sestankov v živo, ki so namenjeni določitvi potrebnih aktivnosti za izvedbo potrebnih del.

Stranke se obvešča tudi posebej v pisni obliki, enkrat mesečno s SAOP Informatorjem, ki ga natisnejo na posebne predloge. Gre za skrajšano verzijo SAOP e-novic v tiskani obliki. V SAOP Informatorju so povzete samo bistvene informacije, prejmejo pa ga z mesečnim računom vse stranke, ki imajo sklenjeno pogodbo o vzdrževanju. Podjetje trenutno nima izdelane posebne strategije za obveščanje javnosti. Ta se izvaja preko SAOP portala in preko marketinških aktivnosti.

S teoretičnega vidika pa mora vsako učinkovito sporočilo vsebovati = **kaj** (vsebina) + **kako** (oblika), ki pa se razdeli na več pomembnih področij. Posredovalec sporočila (prodajalec, govornik ...) si mora razdelati shemo komunikacije iz naslednjih postavk (www.komunikeweb.net):

- **kaj** (mora sporočiti, nalogo, spremembo, dejstvo);
- **zakaj** (je to pomembno, v čem je problem, ali je sporočilo pomembno);
- **kako** (kako prenesti sporočilo; ustno, pisno, na sestanku, na štiri oči);
- **kdaj** (je ugoden trenutek za našega sogovornika, ali je nujno to sporočiti sedaj ali lahko kasneje).

Kaj je še pomembno upoštevati pri uspešni komunikaciji?

- **Urejanje pristojnosti za komuniciranje**

Prodajalec mora preveriti svoja pooblastila in pristojnosti, ki jih ima, za ostale pa preveriti pristojnosti pri svojih nadrejenih.

- **Sporočilo naj bo razumljivo**

Prodajalec mora sestaviti (pri sebi v glavi) tako sporočilo, da ga bo kupec razumel. Prilagoditi mora svoj strokovni jezik, da bo stranki čim bolj razumljiv.

- **Ugotoviti možnost uresničitve sporočila**

Prodajalec mora vedeti, kaj želi doseči s sporočanjem, kar pomeni, da mora ugotoviti možnost uresničevanja sporočila, strinjanje ter razumevanje tistega, ki bo moral na osnovi sporočila ukrepati.

- **Razumeti ljudi, ki jim sporočilo posredujemo**

Zaradi različnih karakterjev ljudi, njihovih reakcij in stališč lahko pride do odpora stranke, ki ji nekaj sporočamo, zato mora prodajalec stranko opazovati, proučevati in razumeti.

Na kaj moramo še paziti pri podajanju informacij oz. komuniciranju?

Pri podajanju informacij se lahko poslužujemo več možnosti prenosa: beseda/govor, telefon, dopis, faks, e-mail. V prenašanju sporočila, posebej če je več vmesnih »prenosnikov ali posredovalcev«, prihaja do popačenj ali izgub informacij. S tem naslednjega poslušalca lahko oškodujemo ali prizadenemo. V kolikor je do popačenja sporočila prišlo nenamenoma, je lahko vzrok v nezainteresiranosti ali prenatrpanosti sporočila. Popačena sporočila (govorice) nastanejo predvsem iz dveh vzrokov: kadar so ljudje v negotovosti, to je v zmedeni situaciji, in kadar ne morejo vplivati na končen izid, pa vendar kažejo svoja čustva in iščejo odgovor na nerešena vprašanja.

Zaradi izkrivljanja in popačenja dobi sogovornik - poslušalec napačno informacijo, posledica pa je slaba kvaliteta dela, napačna izvedba dela, nepravilne izpolnitve naročil in podobno.

Tudi preobremenjenost vpliva na kvaliteto sporočila, ki se izraža s tipičnimi posledicami:

- **izpustitev** – pozabljanje prenašanja določene informacije;
- **napake** – napačno prenašanje informacije;
- **zadrževanje** – kadar smo na višku obremenjenosti z namenom, da bi uporabili informacijo kasneje in si podatkov nismo zapisali, jih posredujemo pomanjkljivo ali vsebinsko drugačno;
- **bežanje** od nalog oz. prenašanja informacij.

Komunikacija pri teamskem delu

Pri teamskem delu naj bi upoštevali osnovna pravila vljudnosti. Za uspešno komuniciranje je pomembno upoštevati naslednja pravila:

- svoje ideje usmeriti v korist skupne rešitve;
- dobro poslušati, kot si sami želite, da bi drugi poslušali vas;
- teamsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje posameznikove domnevne premoči;
- izogibati se ubijalskim frazam, kot so; ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe itd.;
- v sogovornikovih besedah je potrebno iskati pozitivna nagnjenja in ga usmerjati k določenemu cilju;
- z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge;
- ni ene same resnice in tudi ni ene same rešitve, zato je dobrodošla kreativnost;
- v teamskem delu je lahko vsak nekonstruktiven ali kako drugače zavirajoč posameznik najšibkejši člen in lahko resno ogrozi rezultate dotedanjšega dela skupine.

Delo v skupini je posebna oblika dela in se ga moramo nenehno učiti. Učimo se lahko iz knjig, z opazovanjem drugih skupin, na predavanjih in podobno. Dognanja moramo skrbno pretehtati in, če je potrebno, spremeniti svoje vedenje.

Zakaj je komuniciranje zelo pomembno?

Komuniciranje je osnovni in sestavni del svetovalnega dela oz. reševanja nekega problema. Od sposobnosti poslušalca, da sprejema ustno ali pisno informacijo (poslušanje), je odvisna diagnoza; od njegovih sposobnosti, da prenese informacijo ustno ali v pisni obliki, je predlagana rešitev sprejeta; od njegovih sposobnosti, da prepriča in motivira, je odvisno, ali bodo njegove rešitve sprejete in uvedene v prakso.

Komuniciranje pri svetovanju in dajanju napotkov je dvosmeren proces in je odvisen od:

- poznavanja lastne osebnosti;
- poznavanja osebnosti ljudi, s katerimi komuniciramo;
- delovanja človeka v skupini in delovnem okolju.

»Težavne« stranke

Pod to klasifikacijo lahko uvrstimo različne ljudi, iz različnih vzrokov in motivov. Pomembno se je zavedati, da so stranke lahko slabe volje, zaradi številnih vzrokov in ni nujno, da smo samo mi vzrok vseh njihovih težav. Stranke so lahko že »osebnostno težavne«, kar pomeni, da so večinoma v konfliktih in smo mi sedaj ena od žrtev. Zato je najbolje tako stranko pozorno poslušati, objektivno opredeliti, kje je vzrok njenih težav oz. konfliktov ter pristopiti k rešitvi problema.

3.2.1 Nebesedna komunikacija

Vtis, ki ga oblikujemo z nejezikovnimi znaki, je petkrat močnejši kot jezikovno sporočilo. Kadar nejezikovno in jezikovno sporočilo nista usklajena, se bo sogovornik zanašal na nejezikovno sporočilo, ki je vedno rezultat naših čustvenih stanj in se pogosto pojavlja naključno, neposredno, včasih celo nezavedno. Ključ za uspešno komuniciranje in doseganje dobrih rezultatov je prepoznavanje nejezikovne komunikacije in uporaba le-te v določenem trenutku (Pease, 1986 in Mihaljčič, 2000).

Za lažje razumevanje trditve v nadaljevanju sledi opis simbolov, ki so dodani ob posameznih trditvah:

X	Ni zaželeno
✓	Dobra izbira
!	Bodi še posebej pozoren

Drža telesa

Prvi vtis na človeka naredi drža telesa, ki jo zaznamo že na daleč. Pravilna drža telesa mora izražati mir, moč, veselje in odprtost.

V osnovi delimo držo telesa na dve skupini **odprte-zaprte** položaje in nagibanje **naprej-nazaj**.

Zaprte položaji (prekrižane noge in roke, telo obrnjeno stran) zavračajo sporočilo in se ščitijo. X

Odprti položaji (prikaz odprtih rok, obe nogi na tleh, telo obrnjeno proti sogovorniku) predstavlja moč, poštenje in odprtost. ✓

Položaj naprej. Položaj naprej pomeni, da človek aktivno sodeluje, in sicer v zaprtem položaju aktivno zavrača, v odprtem položaju aktivno sprejema. ✓

Položaj nazaj (človek na primer strmi v strop, čisti očala ipd.) pomeni, da nas človek z nezanimanjem posluša ali v celoti zavrača. X

Iz teh položajev lahko torej izdelamo štiri skupine razpoloženj:

Dostopno obnašanje (odprt/naprej nagnjeni položaj) pomeni, da nas človek aktivno sprejema. To je čas najprimernejši za sklepanje pogodb. ✓

Razmišljanje (odprti/nazaj usmerjeni položaj) pomeni, da človek razmišlja. Človeku moramo dati več prepričljivih podatkov, sicer bo prešel v položaj bega. !

Položaj bega (zaprte/nazaj položaj) je znamenje popolnega dolgčasa, ko bi človek najraje odšel skozi vrata. V tem trenutku moramo človeka na vsak način privabiti k sodelovanju z zanimivimi temami. X

Borbeni položaj (zaprte/naprej) je aktivno upiranje. Človeku v tem položaju ne smemo nasprotovati, ampak ga pripeljati v razmišljujoči položaj. !

Obleka

Obleka nima samo funkcije zaščite telesa, ampak z ustrezno obleko izkažemo spoštovanje do ljudi, s katerimi imamo opravka. Dober prodajalec je zato vedno oblečen v obleke, ki ustrezajo poslovnemu odnosu.

Gestikulacija - gibi

Gestikulacija zajema kretnje naših okončin med komunikacijo. Sem sodi mahanje z rokami, igranje z lasmi, pri nekaterih tudi vrtanje po nosu ...

Umirjena gestikulacija omogoči sogovorniku, da se osredotoči na naše besedno sporočilo.

Mimika obraza

Težko bomo nekoga prepričali, da smo dobre volje in nas nič ne moti, če bo naš obraz namrščen in bomo srepro gledali v sogovornika. Ljudje vedno raje sodelujemo s prijaznim in nasmejanim obrazom.

Barva glasu

Ljudje raje poslušajo nižji, umirjen glas. Vreščanje, prehitro in nerazumevajoče govorjenje je moteče in odbijajoče.

Moč dotika

Rokovanje je del rituala, ki potrdi naš odnos s stranko in mu poda večji pomen. Poudarek je predvsem na stisku roke, ki mora biti dovolj močan (ne »crknjena« riba), vendar ne premočen. Med pogovorom s sogovornikom oz. stranko je nevljudno »poudariti« zaključek stavka z trepljanjem po rami.

Moč vonja

Osebna higiena je osnova za delo s strankami. Vendar pa je potrebno poudariti, da so pretirani vonji raznih dišav in parfumov moteči in povzročajo glavobole ter neprijetne občutke ljudi, ki so v naši bližini.

Pod to postavko sodi tudi ustni zadah, zato moramo poskrbeti, da se iz naših ust nikoli ne začuti vonj cigaretnega dima ali zadah po česnu oz. čebuli.

Vpliv prostora in časa

V vsakem kulturnem okolju je nekako nenapisano pravilo osebnega prostora. V slovenskem okolju je to približno en meter okoli posameznika. Zakaj je to pomembno? Zato, ker nekateri težje prenašamo, da nam nekdo stoji v neposredni bližini ter »diha za ovratnik«. Človeku moramo torej pustiti prostor, »da diha«.

3.2.2 Besedna komunikacija

Med ljudmi in med podjetji se število obstoječih informacij iz dneva v dan povečuje in presega zmožnosti našega predstavljanja. Kot posledico lahko zaznamo hitrejšo rast konkurence, na drugi strani pa mora biti posameznik nenehno dostopen in na voljo, če želi vzdržati v tej vsesplošni konkurenci. Ker je toliko informacij v obliki besedil in slik, živa beseda pridobiva na pomenu. Ta potrjuje in daje zaupanje na že pridobljeni vtis. (Enkelmann, 1997, str.14) Zato moramo govoriti jasno, razločno, dovolj glasno, s preprostimi, jasnimi besedami in se izogibati strokovnim izrazom ter prenasičenosti podatkov. Izogniti se moramo tudi mašilom: *o* (polglasnik), mislim, torej skratka, tako da ...Neprimerno je tudi skakanje sogovorniku v besedo: v stari Grčiji so vsakovalca v besedo kamenjali!

Pogajanje so del vsakdanjika, tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju, zato temu delu namenjam nekaj besed. S pogajanjem skušamo reševati probleme oziroma konflikte, ki nastajajo med dvema ali več osebami. Kadar so pogajanja končana, ponavadi nobena stran ni stoddostno zadovoljna, ampak obe strani skupaj dosežeta maksimalno zadovoljstvo. To je seveda v primerih, ko so pogajanja uspešna. V večini primerov so bolj ugodna za eno ali drugo stran oziroma osebo. Po definiciji pogajanje pomeni proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe, oz. vse stranke pripravljene spreminiti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. To pomeni, da gre obema strankama za neko dobrino, ki jo hočeta obe, je pa ni v zadostni količini na razpolago. Pravimo, da so pogajanja potrebna za razreševanje realističnih konfliktov (www.bf.uni.lj.si). Pogajanja so uspešna le, če so z izidi dovolj zadovoljne vse vpletene strani, zato pobudnik pogajanj presoja ne le koristi, ki si jih sam obeta, temveč tudi koristi, ki se obetajo drugim vpletenim stranem. Potrebno je upoštevati in uskladiti interese ljudi, njihove želje, potrebe in pričakovanja.

4. OSNOVE KOMUNIKACIJE PRI PRODAJI SAOP PRODUKTOV

Večina ljudi se prestraši že ob sami misli na sklenitev posla. Običajno v tem vidijo končni konflikt s svojimi možnimi kupci. Da bo delo prodaje enostavnejše, uspešnejše in učinkovitejše, sledite naslednjim napotkom, kako uporabiti načine, da čim prej dokončate svoj posel (Mihaljčič, 2000, Schiffman, 1994, Tietjen).

4.1 Pred sestankom

- Poišči in preglej vse podatke o kupcu oz. stranki.

Namen obiska pri kupcu je v tem, da mu ponudimo rešitve za njegove probleme. Le v tem primeru, in ne zaradi drugih vzrokov, bi morala stranka kupiti naš izdelek.

Če pa želimo vsaj približno izvedeti, kaj kupec želi, moramo spoznati njegovo podjetje: kaj je njihova osnovna dejavnost, kako veliko je podjetje, koliko prihodkov ima, koliko informacijskih rešitev in katere uporabljajo ipd. Če je kupec že naša stranka, nam bo seveda lažje, saj so ti podatki shranjeni v marketinški podatkovni bazi podjetja. V nasprotnem primeru moramo uporabiti druga razpoložljiva sredstva (poznanstva, Internet, PIRS, IPIS ipd.).

- Analiziraj kupčeve potrebe in izdelaj plan.

Ko odkrijemo vse podatke v zvezi s kupcem, je čas, da pregledamo vse rešitve, ki mu jih lahko ponudimo. Kaj lahko na primer ponudimo šolam, kaj gozdarjem, kaj gradbincem ...

Nato izdelamo in zapišemo plan, po katerem bomo rešitve oz. izdelke in storitve predstavili. Osnovni koraki prodaje so:

Predstavimo sebe in podjetje: vizitka, mapa. Opišemo, kaj počnemo, kaj ponujamo oz. povemo, kako prodajni predmet rešuje probleme kupca: konkurenčne prednosti. Prek pripravljenega seznama odgovorov se vnaprej pripravimo na kupčeve splošne ugovore in pomisleke. Uporabimo strategijo zaključevanja poslov (Interna navodila za delo v prodaji, 2004).

- Reši vse trenutne pritožbe kupca.

Če je kupec že stranka našega podjetja, bo skorajda nemogoče prodati nov izdelek ali storitev, če ima s starimi težave. Zato je izredno pomembno, da ustrezni oddelki rešijo pri morebitnem kupcu vse prejšnje težave.

V nasprotnem primeru ima prodajalec malo upanja za uspeh. V vsakem primeru pa lahko vsaj obljubi rešitev in določi rok, v katerem naj bi ustrezna služba težave odpravila.

- Takojšen odziv na klic stranke.

V primeru, ko stranka prosi za obisk, je sporočilo jasno. Stranka pričakuje, da ji bomo ponudili rešitve za njene težave. Rešitev našega podjetja je namreč že pregledala, se zanjo skorajda odločila, pomemben je le še pravi korak, s katerim stranki dokažemo, da ji bo naša rešitev odpravila težave. Takega kupca seveda ne smemo pustiti čakati, ampak se moramo prednostno oz. takoj odzvati na njegov klic na pomoč.

- Lepo se uredi.

Obleka naredi človeka, saj urejenost nakazuje, koliko da človek nase, kako je olikan, koliko lahko ponudi ipd. Če nam bo prodajalec v umazanih kavbojkah, mastnih las, z umazanimi nohti ponujal nov avtomobil najvišjega razreda, bomo postali nezaupljivi. Človek, ki je lepo urejen, opremljen s sodobno tehnologijo (notebook, projektor, mobilni telefon), pa nam zbuja spoštovanje in mu rade volje prisluhnemo. Naša zunanost, pa tudi notranost pisarne in avtomobila morajo biti vedno brezhibni, kar jasno pove, da smo zaupanja vredna oseba.

- Nasmelj se.

Bolnih, žalostnih, jeznih ljudi oz. ljudi, ki na kakršen koli način kažejo negativna stanja, se izogiba vsak povprečen človek. Od njih se želimo čim bolj in čim prej oddaljiti. Vzrokov za to je več (možnost okužbe, strah pred napadom, žalostjo), a za nas je pomembno dejstvo, da se ljudi, ki prinesejo veselje v hišo, vsi veselijo.

- Ne zamujaj na sestanek!

Vsak kupec, ki nekaj kupuje, ima v večini primerov negativen odnos do prodajalca. Če pa ta še zamudi, preide stanje kupca v jezo. Možnost, da bo kaj kupil od nas, je (v praksi preverjeno) zelo majhna.

Eno najosnovnejši pravil vsakega prodajalca: »Nikdar ne zamujaj, ampak s pravočasnim prihodom pokaži spoštovanje do kupca!«

4.2 Pri stranki

Prodajalec mora biti svetovalec, strokovnjak in prijatelj, ki s kupcem ustvarja sproščen in zaupljiv medčloveški odnos.

- Vzpostavi pravilen odnos s stranko.

Ko nas je stranka zagledala, je na prvi pogled ocenila, ali smo vredni zaupanja. Če smo urejeni in nasmejani, smo zaupanje dosegli, torej nam preostane le še to, da ustvarimo pravilen odnos s kupcem. Postati mu moramo »prijatelji«. Pokažimo mu, da smo prišli zato, da mu pomagamo.

- Postavi vprašanja in pazljivo poslušaj.

Če želimo od kupca kaj izvedeti, moramo ustvariti ozračje, v katerem se bomo sproščeno pogovarjali. To ustvarimo najenostavneje tako, da ga nekaj vprašamo (na primer o težavah, saj mu prav te želimo odpraviti) in ga nato zbrano poslušamo. Navaden pogovor je namreč sestavljen tako, da 50% časa govorimo mi in 50% sogovornik. Torej, postavimo vprašanja in nato poslušajmo! Najbolj učinkovito je poslušanje takrat, ko za kupcem ponovimo nekaj njegovih trditev, podatke, ki so povezani s prodajo, pa pazljivo zapišemo v beležko.

- Ne prekinjaj stranke med pripovedovanjem.

Ena najpogostejših napak prodajalcev je, da kupca prekinjajo med govorom. Tega ne smemo početi, saj se bo stranka postavila v obrambni položaj, ko nam ne bo hotela ničesar več povedati, ali pa bo postala napadalna, ker bo hotela svoje stvari povedati do konca. Takega stanja pa ne želimo ustvariti, zato pustimo stranki, da pove vse svoje misli do konca.

4.3 Stranka in izdelek

- Ugotovi, kaj stranka v resnici potrebuje.

Kupcu nikdar ne prodajaj stvari, ki jih ne potrebuje. Takega kupca lahko namreč prepričamo le enkrat, drugič nas ne bo hotel več videti. Nihče namreč ne potrebuje stvari, s katero ne more rešiti svojih problemov oz. potreb.

Če želimo kupca v resnici pridobiti na svojo stran, moramo najprej izvedeti, kaj potrebuje in mu na podlagi tega pripraviti rešitev. Tako nam bo stranka zaupala tudi v prihodnje. Na ta način se bo začelo dolgotrajno prijateljstvo med kupcem in prodajalcem.

- Ko si kupec ne more privoščiti našega izdelka.

V primeru, ko opazimo, da si kupec izdelka ne more privoščiti, oz. z njimi ne bo rešil svojega problema, je čas, da prodajo izdelka opustimo. Zavedati se moramo, da je dragocen tako naš, kakor tudi kupčev čas.

Pred odhodom poskusimo izvedeti, ali kupec pozna koga drugega, ki bi lahko potreboval naše produkte in usluge. V vsakem primeru pa mu pustimo vizitko in reklamni material, saj ga bo kupec morebiti pregledal (in si o naših izdelkih nekaj zapomnil), v njegovi pisarni pa ga bo lahko videl tudi kdo drug, v najboljšem primeru pa ga bo celo posredoval naprej.

4.4 Predstavitev

- Napelji kupca na rešitev, ko v resnici ne ve, kaj potrebuje.

Mnogokrat kupec niti ne ve, kaj potrebuje oz. ne pozna možnosti, kako bi lahko prihranil čas, denar, zmanjšal druge stroške dela, materialne stroške ipd..

Kupcu moramo predstaviti izdelek v taki luči, da mu bo popolnoma jasno, da ga potrebuje, saj bo z njim odpravil kopico težav, ki jih konkurenčni izdelki ne nudijo.

- Ne kritiziraj konkurence, s katero je kupec sodeloval.

Kupec se je za nakup konkurenčnega izdelka odločil zato, ker je vanj verjel, ker mu je zaupal ipd. Vsako kritiziranje konkurence bi v večini primerov pomenilo spominjanje stranke na njegovo slabo odločitev, kar pa ne bi dobro vplivalo na prodajni proces.

- Povej resnični primer napačnega nakupa.

Slabosti konkurenčnih izdelkov oz. primer napačnega nakupa najlažje predstavimo na resničnem dogodku, ki ga poznamo. Če si bomo zgodbo izmislili, nas bo namreč stranka nezavedno spregledala in postala sumničava. Prednost take zgodbe pa je tudi v psihologiji človeka, ki se raje smeji tuji, kakor lastni neumnosti.

- Prikaži učinkovitost izdelka v praksi.

Marketinške, prodajne in druge statistike so že zdavnaj ugotovile, da se kupci najraje odločijo za nakup izdelka, ki so ga videli pred seboj, v živo. Tako vedo, da izdelek (npr. program) obstaja in da deluje. Predvsem pa moramo kupcu praktično predstaviti, kako produkt deluje oz. na kakšen način ga bo rešil njegovih težav in problemov.

- Stranka naj sama preizkusi izdelek.

Velika večina ljudi, ki vidi koristen produkt, ga je pripravljena kupiti. Ta možnost pa se neverjetno poveča, če ima kupec možnost, da ga sam uporabi oz. preizkusi. Kupec naj se torej sam poigra na preprostih primerih, ki mu prinesejo korist in mu rešujejo probleme. Takšna predstavitev je seveda mogoča le, ko prodajalec pozna kopico praktičnih primerov, s katerimi lahko nakaže kupcu pot do njegovih rešitev.

- Povej podatke na zanimiv in zabaven način.

Načini komuniciranja oz. podajanja podatkov so nešteti. Najslabše je seveda, če govorimo monotono in zdolgočasno, tako da stranko uspavamo. S statistikami so ugotovili, da ljudje najraje kupujejo od prodajalcev, ki podajajo podatke o izdelkih in storitvah na sproščen, zanimiv in zabaven način. Držimo se tega!

- Prijazen moraš biti med celotno predstavitvijo.

Včasih so nekatere stranke »težke« in nas lahko iz vesele sproščenosti spravijo v obup, morda celo v agresivno ali kakšno drugo negativno stanje. Tega se moramo zavedati in na to vnaprej pripraviti, saj vsako negativno stanje zelo slabo vpliva na predstavitev. Temu se najbolje izognemo tako, da smo ne glede na situacijo prijazni med celotno predstavitvijo.

- Vprašaj kupca, kako ti gre predstavitev.

Kupec se najbolje odziva takrat, ko ga nekaj zanima. V primeru, ko ga stvar ne zanima več, se pričinja dolgočasiti. Ko smo ga mogoče nehote užalili, se povleče vase ali postane agresiven ipd. Da ugotovimo, v kakšnem stanju je kupec, mu postavimo vprašanje: »Kako mi gre predstavitev?« S tem dosežemo dvoje: kupec postane aktiven in nekaj pove ali pa nas pohvali, kar ima zopet pozitiven učinek.

- Odgovori na ista vprašanja z drugačnimi odgovori.

Nekateri »težki« kupci so nezadovoljni s predstavitvijo in izdelkom. Ampak to v resnici niso težki kupci, ampak osebe, ki jih resnično zanima, kako bi od tega izdelka čim več pridobili. Pogosto nam zastavljajo vprašanja, včasih, ko ne razumejo odgovora, pa postavijo isto vprašanje tudi večkrat. To nas ne sme »spraviti s tira«, saj bo v tem primeru posel izgubljen.

Bistveno pri vprašanjih, ki jih kupec ponavlja, je to, da mu odgovorimo vedno z drugačnim odgovorom in mu tako predstavimo rešitev z več zornih kotov. Najbrž bo eden izmed odgovorov pravi in bo stranko zadovoljil.

- Premagaj morebitne konflikte s kupcem.

Dejstvo je, da kupcu, s katerim se prepiramo, ne bomo ničesar prodali. Zato je vsak stavek in vsako dejanje, ki nas vodi stran od prepira, pozitivno. Odkrili smo že, da je za prodajo potrebno sproščeno in veselo vzdušje.

- Ugotovi, ali si ti »problem« pri prodaji.

Mnogokrat se zgodi, da se prodajalec s kupcem zaradi različnih vzrokov »ne ujame«. Tedaj je pametno to dejstvo priznati, se opravičiti kupcu in ga prositi, ali si lahko za predstavitev vzame kakšen drug termin, ko ga bo obiskal drug prodajalec.

- Poskrbi za umirjeno ozračje tudi pri prepirih.

Na predstavitvi izdelka ali storitve je včasih prisotnih več ljudi iz istega podjetja, ki odločajo o nakupu. Pogosto se dogodi, da niso usklajeni, kar lahko privede do prepиров

med njimi. Naloga vsakega prodajalca je, da je posrednik med sprtima stranema in jim pokaže le koristi, s katerimi bodo vsi zadovoljni.

- Uporabi pravilen izraz za ceno.

Dober prodajalec se zaveda pomembnosti različnih besed. Tako imajo npr. besede »cena«, »račun« ali besedna zveza »koliko bo stalo«, negativen prizvok, ki stranko spominja na to, da bo zapravila denar. Precej bolj pozitiven je na primer pogovorni izraz, s katerim povemo stranki, »koliko bo investirala«, da se bo rešila težav. To je vsekakor povsem drugače sprejeto, kakor »račun za naš program« ipd..

- Ko kupec ni zadovoljen z izdelkom, se pogajaj.

Če bi bila vsaka stranka zadovoljna s ponujenim izdelkom, bi ostali prodajalci brez dela. Naloga prodajalca je namreč, da kupcu enostavno in prepričljivo pove, kako mu bo predstavljeni izdelek pomagal premostiti njegove težave.

- Vztrajaj kljub negativnemu odgovoru kupca.

Odkrili so, da kupec najpogosteje kupi izdelek od prodajalca šele po treh zavrnitvah. Bistveno je torej, da se ne predamo takoj na začetku predstavitve, ampak vztrajamo pri tem, da kupcu predstavimo vsaj še nekaj dodatnih prednosti izdelka ali storitve.

4.5 Izdelek

- Sestavi okvirni predračun.

Izdelek nima vrednosti, če ne povemo, koliko mora kupec investirati vanj. Zato jasno povemo in zapišemo cene. Če se kupcu zdi cena previsoka, ga opozorimo še enkrat na vse koristi, s preprostim izračunom pa predstavimo, koliko in kje bo prihranil. Za presenečenje lahko predstavimo še kakšno skrito prednost, ki je prej nismo omenili.

- Določi vse potrebne časovne roke.

Ko je stranka videla izdelek, spoznala njegove koristi in izvedela za ceno, je napočil trenutek, ko ji predstavimo časovni rok za predajo izdelka, možno obdobje uvajanja, zagona, za plačilo računa itn.

- Prepričaj se, da bo kupec dobil vse, kar bo plačal.

Mnogo nesporazumov nastane zaradi napačno razumljene predstavitve. Nekateri kupci so zavedeni, nekateri pa so resnično narobe razumeli, kar smo obljubljali. Zato je na koncu predstavitve čas, da še enkrat obnovimo, kaj vse bo kupec ob predaji dobil. Najboljši način je, da si vse obljubljeno pred kupcem jasno zapišemo v beležko in damo zapisnik podpisati tudi njemu. Ko se vrnemo v pisarno, ga po faksu ali e-pošti posredujemo tudi kupcu.

- Ne obljublaj preveč.

Najpogostejša napaka pri prodaji se zgodi na koncu predstavitve. Ko prodajalec vidi, da namerava kupec izdelek kupiti, mu prične v zanosu obljubljeni dodatni stvari, ki pa so najpogosteje le prazne obljube. Vse pomembne koristi namreč prodajalec predstavi že na samem začetku. Pomembno je, da ohranimo trezno glavo tudi na koncu predstavitve.

4.6 Med pogovorom

- Je kaj pomembnega za izboljšanje izdelka?

Med pogovorom lahko prodajalec odkrije marsikatero stvar, ki je lahko pomembna za izboljšanje izdelka ali storitve. To mora prodajalec nemudoma zapisati v beležko, saj se zelo pogosto zgodi, da po prodaji »izpuhti iz glave«.

- Ponudi vizitko in reklamni material.

Kakor smo že omenili, moramo vizitko in reklamni material vedno pustiti pri kupcu, saj lahko na ta način povečamo svojo prepoznavnost: strankini poslovni partnerji ali prijatelji bodo ob pregledu materialov dobili informacije o nas in morda o izdelku, ki ga potrebujejo.

- Vzemi kupčevo vizitko.

V primeru, da nam je ne ponudi sam, moramo kupca vprašati za vizitko, saj s tem pokažemo, da je za nas pomembna oseba, ki si zasluži našo pozornost in spoštovanje. To pa je lahko tudi dober izgovor, da mu ponudimo našo vizitko in reklamni material.

- Kupčev e-poštni naslov.

Poslovanje po e-pošti je izredno učinkovito, saj nam prihrani zelo veliko stroškov, prek e-naslava lahko pridemo takoj (mimo tajnic in vratarjev) do želene osebe. Zato vedno (če tega ne najdemo na vizitki) vprašamo za osebni naslov e-pošte in jo v podjetju vnesemo v posnetek stanja in v vzdrževalno pogodbo. Na ta način bo naša komunikacija z novo stranko precej hitrejša in bolj učinkovita.

- Vprašaj za imena in naslove morebitnih novih kupcev.

Pravijo, da vprašanje nič ne stane, za prodajno podjetje pa je vitalnega pomena, da pridobi čim več naslovov novih kupcev. Zato vljudno prosimo kupca, ali morebiti pozna ljudi, partnerje, stranke, ki bi jih naš izdelek utegnil zanimati.

- Izvedi za osebne želje kupca.

Če nam bo uspelo med pogovorom izvedeti za osebne želje kupca ali za njegove konjičke, si bomo prihranili veliko problemov, ko se bomo hoteli kupcu osebno in z veliko pozornostjo zahvaliti.

- Med reklamni material dodaj naročilnice.

Odkrili so, da se minimalnimi stroški naročilnic, ki jih pustimo med prodajnim in reklamnim materialom, izplačajo že ob prvi prodaji nekoliko večjega izdelka.

5. OSNOVE KOMUNIKACIJE PRED IN PO PRODAJI

Naša usoda je odvisna od kupcev. V večini primerov od tistih, ki se po prvem nakupu vračajo. Nesmiselno bi bilo čakati in upati, da se bodo vrnili samo od sebe. Posel ne sme biti odvisen od naključij, zato moramo za stranke vedno skrbeti, tako za tiste, ki jih še poskušamo pridobiti in tako za tiste, ki so nam zveste že vrsto let, kot da bi bilo vse prvič. Redna komunikacija ohranja najobčutljivejšo dobrino- zaupanje (Straže, 2005; Schiffman, 1994; Mihaljčič, 2000; Zupančič, 2004).

5.1 Poslovanje s strankami

- Zagotovi kupcu, da je opravil pameten nakup.

Psihologi pravijo, da ima vsak kupec po nakupu občutek krivde. Misli si predvsem, da je zapravljajal denar, da kupljenega ne potrebuje, da se mu bo vse to maščevalo. Naša naloga po prodaji je, da kupcu ponovno zagotovimo, kako pravilno je ob nakupu ravnal in mu na kratko ponovno predstavimo koristi, ki jih je z nakupom pridobil.

- Zagotovi posebno dostavo, pakiranje ipd.

Kupec, ki mu dostavimo izdelek prek posebne, hitre pošte, zavitega v lep paket, bo dobil občutek, da nam veliko pomeni in se bo tega veselil. In v resnici je tako, da želimo vsakega kupca čim bolj zadovoljiti, saj bo le tako prišlo do uspešnega sodelovanja in v prihodnje do ponovnega nakupa.

- Pošlji ročno napisano zahvalo za nakup.

Oseba, ki se ji zahvalimo na tako oseben način, zna to v večini primerov tudi ceniti. Čeprav je pozornost še tako majhna, damo kupcu vedeti, da nam ni bilo samo za prodajo nekega izdelka ali storitve, ampak mu s tako drobno pozornostjo sporočamo, da nanj ne bomo pozabili niti v prihodnje.

- Zberi povratne informacije o zadovoljstvu kupca.

Ko smo prepričani, da je kupec izdelek dobil, ga ponovno pokličemo in se pozanimamo, kako je zadovoljen z izdelkom. Te informacije so namreč vitalnega pomena za izboljšanje prodaje ter izboljšanje samega izdelka ali storitve. Po določenem obdobju uporabe programa ga poprosimo, da nam izpolni tudi »anketo o zadovoljstvu«, skozi katero bomo dobili pomembne povratne informacije.

- Napiši poročilo o kupcu.

Ko končamo predstavitev in prodajo, napišemo kratko poročilo o kupcu oz. izpolnimo morebitne formularje. Ti so v večini primerov namenjeni temu, da nam osvežijo spomin ob ponovnem kontaktu s kupcem: kaj dela, kaj mu je všeč itn..

- Preglej vse doseženo in odkrij nove načine za izboljšanje predstavitev in prodaje.

Na koncu vsega prodajnega procesa ponovno preverimo vse podatke, poiščemo morebitne napake, ki smo jih naredili med predstavitvijo in prodajo, ter zapišemo cilje, kako bomo vse to v prihodnje popravili. Predvsem moramo poudariti stvari, ki jih na predstavitev nismo znali povedati in razložiti.

5.1.1 Splošna navodila

- Za vsakega kupca (že obstoječega ali potencialnega) pripravi načrt. Na podlagi zapiskov s prejšnjih sestankov, izpiskov raznih evidenc, kot so KOM, IPIS itd., sestavimo koncept za novega možnega kupca.

- Pokaži navdušenje.

O svojem podjetju moramo govoriti z navdušenjem. To pa je možno le takrat, ko verjamemo, da delamo v dobrem podjetju in smo ponosni na to.

- Stranka ti mora zaupati.

Podjetje zastopamo v skladu z njegovo vizijo. Ne privoščimo si bližnjic na račun svoje verodostojnosti. S posredovanjem točnih in za stranko ugodnih informacij utrjujemo obojestransko koristne in dolgoročne partnerske odnose.

- Postavi pravilna vprašanja.

Delo si olajšamo z enostavnimi vprašanji, ki bodo sobesednika vzpodbudila, da bo spregovoril o samem sebi. V pogovoru zajemimo preteklost, sedanost in prihodnost.

- Prevzemi pobudo in usmeri kupca v svojo smer.

Pogovor preusmerimo na tista področja, na katerih smo v resnici doma. Če določenim vprašanjem nismo kos, le-ta preverimo pri nadrejenih. Posebno dobro prisluhnimo, ko začne sogovornik govoriti o sebi in mu izkažimo popolno pozornost.

- Zahteve so od stranke do stranke različne.

Ugotoviti moramo, kakšne so potrebe zahtevnejših kupcev. Ti se dobro zavedajo, da je izbira njihova, vendar ne smemo precenjevati možnosti realizacije.

Ne improvizirajmo! Če potrebujemo še nekaj časa za pripravo primerne rešitve, si ga vzemimo. Bistvo vsega je reševanje problemov in pozorno poslušanje je predpogoj za najprimernejšo rešitev.

- Dogovori se za naslednje srečanje.

Ob pravem trenutku vprašajmo stranko, kdaj bi ji ustrezalo, da jo lahko spet obiščemo. Tudi, če je stranka nezaintesirana za naslednji obisk in smo mnenja, da bi bilo mogoče izdelek prodati, si označimo pri sebi možno varianto obiska.

- Zapisuj si vse!

Zapisovanje nam daje avtoriteto. V svojem prepričanju, da ne bomo kaj izpustili, lahko pozorneje poslušamo, sogovornika pa vzpodbudimo, da se še bolj izpove in s tem pove o sebi več, kot bi sicer.

- Govori le resnico.

Pravijo, da povprečno izrečemo po 200 malih laži na dan. Lažno laskanje in družabne konvencije so stvar lepega in socialno zaželenega vedenja. Zavajanje stranke z obljubami, ki jih ne moremo izpolniti, pa pomeni okrnitev naše verodostojnosti. Verodostojnost je ena temeljnih pogojev za sklepanje poslov.

- Prebiraj strokovne publikacije.

V poslovnih časopisih in revijah je polno dragocenih virov podatkov in informacij z našega področja in s področja naših strank. Nekatere stranke so veliko zastopane tudi v nestrokovnih revijah ter drugih virih informiranja, kot so internet in podobno. Dobro informiranje je predpogoj za dobro nastopanje na trgu.

- Ohrani smisel za humor.

Uspeh je bolj naklonjen sproščenim ljudem, ki znajo v težavnih trenutkih ohraniti vedrino in smisel za humor.

Posebej napotki za prodajalca in uvajalca

Priprava na sestanek

Preveri vse podatke, ki so ti na voljo o stranki. Če ima SAOP že vzpostavljene kontakte s stranko, preveri podatke v KOM-u:

- kakšni so bili kontakti s stranko;
- katere programe SAOP ima stranka;
- kakšno izobraževanje je stranka že imela (kom);
- ali so bile reklamacije s to stranko in zakaj; če so bile, preveri pri nadrejenih in se pripravi za ustrezno zagovarjanje stališča podjetja - in ne pozabi na pooblastila, ki jih imaš!

Uredi prodajna orodja, ki jih boš potreboval in jih po potrebi rezerviraj (prenosnik, prikazovalnik) in preveri njihovo delovanje. Že vnaprej naredi rezervacijo avtomobila.

Uredi si podatke o stranki, vnesi jih v prodajna orodja, npr. če ima stranka poslovanje za trgovino, vzameš vse, kar potrebuješ pri prodaji programov za trgovino ter vse možne variante, ki jih lahko še ponudiš stranki.

Vzemi s seboj ves aktualen reklamni material (kaj je novega, kakšni seminarji potekajo v aktualnem času, kje in kakšne so novice na portalu ...).

Če je potrebno, se stranki najavi po telefonu (ali kako drugače). Vljudno je, da se najaviš, saj si stranka lahko razporedi čas in dobi povratno sporočilo, da se je »začel postopek izvedbe njenih želja«. Povej, da si dobil naročilo, sporočilo itd. ter uskladi ure in termin s stranko. Če ti kaj ni jasno in bi potreboval določene podatke pred prihodom, povprašaj stranko.

Zelo pomembno je, da je sporočilo najave možno preveriti, zato v telefonskem pogovoru vprašaj, s kom govoriš. Drži se tega, kadar stranke še ne poznaš ali pa na telefonu ni kontaktne osebe in obstaja možnost, da tvoje informacije ne bodo posredovane kontaktni osebi. Kadar pošiljaš najave, obvestila preko e-maila, faksa, po pošti ..., po telefonu preveri, če je stranka informacije dobila oz. če napisano velja.

Obisk pri stranki

Preveri in uredi pri sebi vse, kar spada pod rubriko zunanji izgled. Stvari so urejene v kovčku, čas je, da jih urediš še v svoji glavi (zmorem, znam, uspelo mi bo).

Prvi kontakt s stranko:

- Poglej vse pod temo neverbalna (nejezikovna) komunikacija.
- Če obstaja možnost, da te stranka »napade«, ustrezno odreagiraj (upoštevaj temo »obvladovanje težavnih strank«).
- Pred kontaktno osebo, h kateri si prišel, boš lahko srečal vratarja, čistilko, direktorja. Vedi, da te tudi oni lahko »ocenjujejo«. Zavedaj se profesionalnega odnosa ter bodi ustrezno prijazen in olikan, ker zastopaš podjetje SAOP, ki slovi po prijaznosti, ažurnosti, kvaliteti in profesionalnosti. Ne bodi njegov »najšibkejši člen«! Ni pa tudi odveč pridobiti kakšno njihovo informacijo, ki ti lahko koristi pri delu. Npr., čistilka lahko najbolje ve, kdo ima največ vpliva na ravnatelja, direktorja, tistega, ki odloča o nakupu programov itd.
- Vedno imej ob sebi blok praznega papirja z natisnjeno SAOP glavo. Sem si zapisuješ, kar moraš vedeti oz. ne smeš pozabiti ali moraš kasneje vnesti v datoteko. To »orodje« - papir in svinčnik - uporabi za napotke stranki, predvsem starejšim in tistim, za katere presodiš, da te niso razumeli, vendar jim je nerodno vprašati še enkrat.
- Če moraš na kontaktno osebo čakati in imaš obveznosti za naprej, vljudno in profesionalno problem reši tako, da ga prestaviš v neki rok, ki je tebi ustrezen glede nadaljnjega dela in hkrati ustreza stranki. Poskrbi, da dobiš povratno informacijo od kontaktne osebe, da je sporočilo dobila.
- Če je stranka slabe volje, nesramna, žaljiva, se obvladaj! Predvsem pa stranko že na začetku poskušaj razorožiti z: Dober dan želim!

- Če te stranka pričakuje in te že ob prihodu zasuje s prošnjami, predlogi, reklamacijami, ji zaželi dober dan ter nadaljuj: »Gospa / gospod, dajva lepo po vrsti najprej zapisati probleme, potem pa pogledajva, kaj se da rešiti...« Pred stranko si zapisuj njene želje (lahko na računalnik ali na papir, pazi le, da se pomembne informacije ne izgubijo, ter da lahko programe neovirano prikazuješ oz. uporabljaš pred stranko, če je to potrebno).

- Stranko pozorno poslušaj!

- Če ti kaj ni jasno, ponovi njen stavek (dobesedno ga citiraj) in vprašaj, kaj je želela s tem povedati.

Ko se s stranko uskladita v mnenjih, naredi v mislih načrt, kako boš »problem« začel reševati.

- Ne obljublaj nemogoče! V kolikor stranka »izsiljuje« nemogočo stvar, ji v profesionalnem pristopu razloži možnosti, ki so tudi učinkovite v konkretnem primeru in jih SAOP lahko izvede, predvsem pa v možnostih, ki so za podjetje neizvedljive, poišči za stranko negativne dejavnike.

- Previdno preveri strankino znanje podpornih programov in na podlagi tega presodi, koliko uvajanja bi stranka potrebovala. V kolikor zaznaš, da ima stranka probleme že z osnovami podpornih programov, ji vljudno ponudi možnosti izobraževanja, ki jih ponuja SAOP.

- Če je potrebno strankino predhodno znanje podpornih programov, se dogovori s stranko, kdaj bi oz. bo to izpeljala in bo pripravljena za uvajanje v nov program (to si obvezno zabeleži v rubriko »akcija pri stranki«). Fond ur, predviden za uvajanje stranke v nov program po znižani ceni, ki jo stranka pridobi z nakupom novega programa, zadostuje za uporabnike programov, ki obvladajo podporne programe. To stranki na lep in prijazen način razloži ter dodaj, da ji lahko ponudimo dodatno strokovno pomoč, vendar z drugačno cenovno postavko. Stranka naj sama presodi, kaj bi ji ustrezalo, ti si pa vse to zabeleži, saj obstaja velika možnost, da bo do naslednjega obiska iz takih ali drugačnih razlogov dogovor pozabila.

Pred odhodom preveri:

- Po opravljeni storitvi preglej vse zapiske, stranki preberi, kaj si zapisal, da dobiš takojšnjo informacijo, če se s čim ne strinja. Po takem postopku lahko tudi takoj predvidiš možnost reklamacij oz. »težavno stranko« .

- Preveri, če pozna NRP2, če je naročena na e-novice, če ima urejeno arhiviranje, pozna sistem klicnega centra in obdelavo njenih zahtev ter pogosto zastavljena vprašanja.

- Stranko vprašaj ali ji pa sam ponudi varianto naslednjega obiska. Najmanj enkrat do dvakrat na leto moramo vsako stranko osebno obiskati. To dejstvo predvidi v planu obiskov.

- Pri odhodu od stranke poskrbi, da bo vzdušje pozitivno. To pomeni, da v primeru nesporazuma oz. konflikta dosežeš nek dogovor s stranko in je stranka nekako »potolažena«, če pa je bilo vse v redu, naj se stranka veseli naslednjega srečanja s teboj oz. predstavnikom podjetja SAOP.

- Pri odhajanju ne pozabi pozdraviti tako kontaktno osebo kot ljudi, ki jih srečaš pri zapuščanju stavbe.
- Če presodiš, da bi glede programov oz. drugih dogovorov moral spregovoriti z odgovorno osebo, vprašaj, če je le-ta dosegljiva oz. kdaj bo, ter se dogovori za sestanek oz. kakšno drugo možnost kontakta. Vse si zabeleži (kdo ti je dal informacije, kakšne in kdaj).

Ko se vrneš v pisarno, preveri:

- Ob prihodu v pisarno oz. domov izpolni vse evidence, stroške, posebno skrbno pa si zabeleži dogovore ter sestanke, ki jih moraš v prihodnje izvesti. Pripravi se za naslednji dan, kar pomeni od točke ena naprej.
- Ob vrnitvi v podjetje vedno oddaj ključne službenega avtomobila, oddaj potni nalog v računovodstvo in poskrbi, da je v avtu dovolj goriva ter napolnjena kartica za cestnino.

5.2 Klicni center

Osebe klicnega centra so eden najpomembnejših členov pri komuniciranju s strankami, saj so z njimi v neprestanem stiku. V osnovi je njihov namen prejemanje in razporejanje klicev, predvsem klicev novih kupcev in obstoječih strank, ki v večini primerov kličejo zaradi nastalih problemov.

Osnovna, a hkrati najtežja in najpomembnejša naloga klicnega centra je, da zadovolji želje strank. Rešitev tega problema pa je bistvena za uspešno delovanje podjetja.

Prednosti idealnega klicnega centra

Vzpostavitev idealnega klicnega centra je ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. Ugotovili so namreč, da je zadovoljstvo uslužbenca in stranke medsebojno zelo prepleteno. Raziskave so pokazale, da lahko le zadovoljen delavec ustvari zadovoljno stranko. In predvsem statistično podkrepjen podatek - podjetja, ki imajo zadovoljne uslužbenke, ustvarijo precej več dobička.

Zakaj je torej klicni center tako pomemben?

- Je prvi in zato najpomembnejši člen pri komuniciranju s strankami, ki s svojim obnašanjem skuša zadovoljiti, pomiriti in razveseliti klicatelja.
- Pomemben je zato, ker je sposoben učinkovito reševati težave strank.
- Center ima moč, da strankam predstavi nove proizvode, rešitve in storitve ter tako aktivno sodeluje v marketingu.
- Z uspešnim delom občutno poveča prihodke podjetja.
- Klicni center je sposoben dobiti povratne informacije, zakaj so stranke nezadovoljne.
- Center zna usmeriti stranke na prave rešitve (servis, splet, multimedijske predstavitve, knjige ...).

Lastnosti uspešnega klicnega centra

Klicni center je uspešen le v primeru, ko zadovoljuje naslednje točke:

- Skupina mora komunicirati medsebojno in z vodstvom

Za klicni center je najbolj pomembno, da deluje v dobrem delovnem okolju. Le v takem okolju lahko pride v skupini ljudi do zaupanja, kar vodi do izmenjave informacij. Če medsebojno komuniciranje ne obstaja, pride do napetosti, neznanja, skrbi in strahu pri delu.

- Klicni center mora upoštevati izdelane postopke dela.

Do napetosti v skupini pride najpogosteje v trenutku, ko delavci(ke) ne vedo, kaj je njihova naloga, oz. ko nimajo točno določenega postopka dela. Kajti človek, ki ne ve, kako se obnašati v določeni situaciji, postane napet in neučinkovit. Bistveno je torej, da vodstvo poskrbi za napotke, kaj se dela v točno določenih situacijah.

- Klicni center mora imeti vodjo, ki je odgovoren in sposoben v vsakem trenutku poskrbeti za nastale težave, tako da delo ostalih članov ne trpi. Odkrili so namreč, da 'demokratičnost' izjemno zmanjša sposobnost hitrega odziva.

- Klicni center je ključnega pomena za uspeh poslovanja.

Tega dejstva se mora zavedati sleherni zaposleni v klicnem centru. Klicna skupina namreč predstavlja značaj podjetja in od tega je odvisno kasnejše mnenje strank o podjetju. Prvi vtis je odločilen!

- Klicni center mora zadovoljiti strankina pričakovanja.

Ena najtežjih in najpomembnejših nalog klicnega centra je, da zadovolji želje strank. Rešitev tega problema je ključ do uspešnosti podjetja. Že nekaj desetletij velja naslednjih 10 napisanih dejstev, ki povedo, katera pričakovanja strank moramo zadovoljiti.

Stranka pričakuje:

- da si vedno dosegljiv,
- da jo prijazno obravnavaš,
- da razumeš njene želje in potrebe,
- da hitro narediš, kar stranka želi,
- da si ustrezno izobražen za svoje področje,
- da ji razložiš, kaj lahko od tebe pričakuje,
- da vedno narediš, kar ji obljubiš,
- da ji stojiš ob strani,
- da si odgovoren,
- da si etičen, moralen.

5.2.2 Osnove telefonske komunikacije

Če želimo izvedeti od stranke ključne podatke (tako pri servisiranju, kakor tudi prodaji), se moramo držati naslednjih pravil komuniciranja po telefonu:

- Govorimo le dejstva.
- Postavljajmo vprašanja.
- Ugotovimo strankine potrebe in želje.
- Poslušajmo in ne prekinjajmo stranke.
- Vse ključne podatke si zapišemo.
- Nekajkrat ponovimo strankine trditve, tako stranka vidi, da jo razumemo.
- Stranko moramo vedno potolažiti.
- Vedno ponudimo rešitve za strankine želje in probleme.

Sporočanje po telefonu

Vtis, ki si ga bo stranka ustvarila o delavcu klicnega centra, je velikega pomena za mnenje stranke o podjetju. Zato mora oseba, ki komunicira s strankami po telefonu, razviti naslednje lastnosti:

- Oseba v klicnem centru mora biti vedno sproščena in srečna, kajti človek prepozna čustveno stanje druge osebe tudi po glasu. To je zelo pomembno, saj se nihče ne želi pogovarjati z razburjeno, žalostno, jezno osebo. Če ne moremo delati sproščeno, brez problemov, si vzemimo nekaj trenutkov odmora, poslušajmo dobro glasbo in nato nadaljujmo z delom. Ljudje najbolj sovražijo, ko zaslišijo osebo, ki le zdolgočaseno bere besedilo z napisanega obrazca. V svoj govor moramo vedno vnašati pozitivna čustva veselja, sreče, moči ...
- Ker se je težko kontrolirati, je najbolje, da nas na neprimerno čustveno stanje opozori sodelavec ali sodelavka. Skratka, vsaka stranka, ki odloži slušalko, mora verjeti, da je govorila z energično, pametno, prijateljsko in veselo osebo.
- Nikdar se ne smemo prepirati s stranko, ji nasprotovati ali prekinjati njenega govora. S stranko moramo ustvariti prijateljski odnos.
- Glas osebe v klicnem centru je izrednega pomena za pravilno komuniciranje. Pri tem moramo paziti na naslednje:
- Glasnost govora mora biti enaka glasnosti, ki jo uporabljamo pri normalnem pogovoru.
- Besednjak mora biti bogat (to dosežemo predvsem z branjem knjig), saj bo stranka takoj vedela, da ima pred seboj izobraženo osebo. S tem znanjem pa ne smemo zмести stranke, uporabljamo ga le za boljše razumevanje strankinih potreb.
- Nejasna izgovorjava besed, momljanje, uporaba mašil (hm, aha) in narečja so za večino strank moteči.

- Hitrost govora ne sme biti prehitra (stranka ima občutek, da je sogovornik živčen), prav tako ne prepočasna (stranka bo mislila, da jo dolgočasimo).

5.2.3 Osnove klicnega centra

Materialne osnove telefonskega klicnega centra so naslednje:

Računalnik z ustreznim programom

Besedilo s postopki pogovora

Papir in svinčnik

Telefonske naglavne slušalke – da imaš proste roke za drugo delo

Klicni center se deli na več skupin. Delitev glede na uporabljeno tehnologijo je naslednja:

Telefonski klicni center

Samodejne telefonske tajnice

E-poštni center

Spletne rešitve

Telefaksi

Navadna pošta

Nato se deli glede na namembnost:

Center za prodajo

Center za pomoč kupcem

Urniki

Telefonski klicni center (centrala)	05 39 34 00	7h – 17h
Telefonska pomoč strankam	05 39 34 00	7h – 17h
Samodejne telefonske tajnice	05 39 34 00	17h – 7h
E-poštni center	klicnicenter@saop.si	Non - stop
Spletne rešitve	www.saop.si	Non - stop
Prodaja	05 39 34 00	
Modra številka (brezplačna številka za informacije)	080 14 50	7h – 17h

Splošna navodila za delo v klicnem centru

Vrstni red kolon v preglednici si postavimo tako, da takoj vidimo pomembne podatke o stranki. Iz preglednice izberemo stranko oz. kliknemo na Nova stranka, če nekdo kliče prvič. Ikone Komerciala, Računovodstvo in Zahteve so namenjene temu, da se problem zabeleži in ga obdela zadolžen oddelek. Držati se moramo odzivnega časa v skladu s klasifikacijo strank: A, B, C (4, 8, 12 ur). Vsako novo zahtevo stranke vnesemo s kratico

programa in na kratko opišemo težave, ki jih ima. Pod stike vpišemo kontaktno osebo in telefonsko številko.

6. DODATNE INFORMACIJE ZA BOLJŠO EKSTERNO KOMUNIKACIJO

6.1 Celostne rešitve SAOP

V SAOP so poznani po celovitih poslovnih programih za podjetja, ustanove in zavode, s pomočjo katerih lahko upravljamo z vsemi viri podjetja (človeški viri, kapacitete, materiali in denar) na enem mestu.

Prednosti celovitih rešitev so:

- Brezpapirno upravljanje z dokumentacijo podjetja
- Modularna zgradba programske opreme
- Enostavna in učinkovita uporaba
- Sodobna analiza podatkov
- Samostojno oblikovanje izpisov
- Učinkovit sistem dela s pogodbami
- Zaščita podatkov
- CRM – upravljanje odnosov s strankami
- Izterjave
- Direktorski sistem.

Programski moduli oz. rešitve

Programske rešitve oz. module, ki jih v podjetju SAOP lahko kombiniramo v različne celostne rešitve in so prilagojene različnim vrstam strank, delimo zaradi obsežnosti v nekaj glavnih skupin. Te so:

- Knjigovodstvo
- Trgovina in proizvodnja
- Plače
- Namenske rešitve

Nadalje se programi delijo po pravkar omenjenih skupinah na:

- Knjiga prejetih računov
- Javna naročila male vrednosti
- Dvostavno knjigovodstvo
- Plačilni promet
- Obračun obresti
- Davek na dodano vrednost

- Blagajna
- Osnovna sredstva
- Obračun storitev
- Spremljanje plačil računov
- Plače
- Drugi osebni prejemki
- Kadrovska evidenca
- Potni nalogi
- Materialno skladiščno poslovanje
- Naročanje dobaviteljem
- Fakturiranje
- Trgovina na drobno
- Večnivojska proizvodnja
- Serijska proizvodnja
- Trgovina na debelo
- Rešitve za gradbena podjetja

Izdelano imajo paleto celovitih informacijskih rešitev za proračunske uporabnike: šole, vrtce, dijaške domove, občine, gledališča, komunalna podjetja in tudi za podjetja ter zasebnike. Ena izmed novosti, ki uporabniku olajša pot do informacij, je direktorski sistem.

Direktorski sistem

Direktorski sistem je orodje, ki omogoči hiter in enostaven dostop do zelenih finančnih informacij v različnih oblikah in obdobjih poslovanja podjetja, ustanove ali zavoda ... Namenjen je: direktorjem, ravnateljem, vodjem finančnih služb ...

Prednosti

Omogoča hiter in neposreden nadzor poslovanja, pregled nad vsemi podatki, ki nas privedejo do pravilnega odločanja, ki temelji na dejstvih in ne na predpostavkah. Odpade čas, ki ga potrebujemo za zbiranje podatkov po različnih oddelkih; odpade razdrobljenost podatkov, saj so v tem sistemu na razpolago v celoti; podatki, ki jih zberemo prek tega sistema, so izvorni oz. verodostojni; odpade zadolževanje ljudi za zbiranje informacij, kar posledično prihrani precej delovnega časa zaposlenih, ki se lahko osredotočijo na opravljanje svojega dela.

Izvor podatkov

Podatki in finančne informacije tega nadzornega sistema za pomoč pri odločanju se črpajo iz:

- knjigovodstva (izkazi, hitri pregled odprtih postavk ...);
- obračuna plač (analize obračunov po zaposlenih, po vrstah izplačil ...);

- kadrovske evidence (struktura zaposlenih glede na starost, izobrazbo, organizacijske enote, stroškovna mesta);
- fakturiranja (razlika v ceni po določenih strankah in artiklih, prodaja po mesecih po kupcih in artiklih...);
- drugih osebnih prejemkov (analiza izplačil avtorskih honorarjev, podjemnih pogodb, sejnin ... po pogodbenikih);
- osnovnih sredstev in drobnega inventarja (analiza po vrstah OS in DI, njihovih vrednostih, nahajališčih ...).

Pregled nad celotno dokumentacijo

Poleg podatkov za odločanje nam program omogoča tudi pregled nad celotno dokumentacijo podjetja, ustanove ali zavoda (pogodbe, izdani in prejeti računi, zapisniki, vabila), ki je shranjena v digitalizirani obliki na enem mestu in je vedno pri roki. Na tak način se nam dokumenti ne izgublajo; podatke, ki so povezani s posamezno stranko, dejavnostjo ipd., lahko prikažemo hipoma; prihranjeni čas, ki bi ga porabili za zbiranje dokumentacije, lahko uporabimo za druge, bolj produktivne namene.

Izpisi in prikazi

Direktorski sistem nam omogoča, da želene podatke pripravimo in oblikujemo na poljubne načine. Uporabimo lahko standardne izpise. Oblikujemo svoje, poljubne podatke. Vse podatke lahko za hiter pregled prikažemo v obliki različnih grafov.

V praksi

Poslovne sisteme Saop uporablja kopica ustanov in podjetij. Zanimiv je podatek, da ga uporablja ¼ slovenskih šol, vrtcev in občin. Vodje oz. ravnatelji in direktorji so bili presenečeni, ko smo v izjemno kratkem času (že v nekaj dneh) nadgradili njihov obstoječi sistem, in sicer tako, da je delovanje starega sistema potekalo nemoteno. Cena storitve je s ceno, ki ga prihranimo pri delovnem času zaposlenih, izjemno majhna.

Kratek povzetek

Kar se je nekoč zdelo nemogoče, je sedaj postalo resničnost. Do informacij lahko pridemo sami, brez poznavanja ostalih programov in podatkovnih zbirk. Podatki so v tabelarični, številčni in grafični obliki. Zagotovljen je popoln nadzor. Analiza podatkov je možna na tisoč in en način. Rokovanje je izredno preprosto.

Nekaj primerov uporabe

Prednosti direktorskega sistema bomo najlažje spoznali na nekaterih vprašanjih, ki si jih zastavljajo vodstveni delavci, naš program pa lahko nanje nemudoma odgovori:

Nas zanima, kateri zaposleni, po katerih SM so bili v letu 2004 na bolniški nad 30 dni, na negi in na bolniški nad 30 dni?

Nas zanima, koliko sredstev smo porabili za izplačilo nadur in delovne uspešnosti od januarja do junija 2005 in komu smo jih plačali?

Nas zanima, koliko sredstev smo porabili za izplačilo plač v tekočem letu?

Nas zanima, kakšna je struktura naših zaposlenih glede na starost in spol?

Nas zanima, kakšno izobrazbo po ZPIZ, na katerem delovnem mestu in kakšen status zaposlitve imajo naši zaposleni ter koliko jih je po številu?

Nas zanima skupna delovna doba naših zaposlenih, glede na stroškovno mesto?

Želimo razvrstiti najbolj prodajane artikule v prvi polovici leta 2005, ki smo jih prodajali vsem poslovnim enotam podjetja MERKUR d.d. (šifra stranke 133), po nabavnem ceniku s šifro 999?

Želimo pregled prodaje po mesecih in po plačnikih za leto 2005?

Nas zanima, katerih deset strank nam največ dolguje oz. koliko strank nam dolguje več kot 100.000,00?

Nas zanima finančno poročilo za obdobje od januarja do aprila tekočega leta in primerjava z enakim obdobjem preteklega leta?

Iščemo vso dokumentacijo, ki je vezana na določeno podjetje, zadevo?

6.2 Oblike pomoči za rešitve SAOP

Pomoč za delo s programi poteka v podjetju SAOP na več nivojih. Najprej naj stranka: pogleda, če je rešitev v pomoči programa (Help); pogleda, če je nasvet v pisnih navodilih za delo s programom; pogleda, če je nasvet na CD-ju, kjer je program; pogleda na spletno stran www.saop.si, med pogosto zastavljena vprašanja, če je morda rešitev že objavljena na spletu; piše za pomoč po e-pošti: klicnicenter@saop.si; pokliče za telefonsko pomoč na SAOP. Strankam, ki nimajo zadovoljivega znanja iz osnov računalništva in stroke, nudimo dodatno izobraževanje.

6.2.1 Pomoč v programu

Pomoč v programu okolja Windows lahko izberemo v glavnem meniju vsake posamezne aplikacije, tako da kliknemo na zeleno knjižico ali izberemo ukaz Vsebina in stvarno kazalo. Ko naletimo na težavo, v oknu, v katerem se trenutno nahajamo, kliknemo na zeleno knjižico ali pritisnemo tipko F1. Organizacijska navodila omogočajo beleženje lastnih zapiskov direktno v program (namesto na list papirja). Nahajajo se v vsakem posameznem oknu programa (v skrajno levem zgornjem robu okna kliknemo z desnim miškinim gumbom na ikono programa in izberemo Organizacijska navodila). Zapiske lahko poljubno oblikujemo z urejevalniki besedil in jih shranimo na enak način kot v Wordu.

6.2.2 Spletna pomoč

Pogosto zastavljena vprašanja (ali t.i. FAQ) so dostopna na spletni strani www.saop.si, pod rubriko Pomoč in podpora, kjer izberemo želeno področje (na primer Plače ali Trgovina in proizvodnja ipd.), nato pa poiščemo želeno vprašanje. Tu so namreč zajeta vprašanja uporabnikov, s katerimi se najpogosteje srečujemo pri uporabi programov, ter se tudi najpogosteje pojavljajo pri telefonski podpori.

6.2.3 Izobraževanje uporabnikov

Razvoj informacijske tehnologije in spremembe v zakonodaji zahtevajo dodatna znanja. S skrbno izbranimi vsebinami izobraževalnih seminarjev in s pomočjo strokovno usposobljenih predavateljev uporabnik s pridobljenim znanjem učinkoviteje izrablja svoj čas, delo na računalnikih pa postane uspešnejše.

Vsem uporabnikom programov SAOP omogočajo:
individualna izobraževanja oz. uvajanja v delo s programi: odgovorna oseba je Jana Štolfa, tel.: 05 393 40 16, e-pošta jana@saop.si.

Priporočljivi nivoji znanja za uspešno delo s programi SAOP

Izobraževanja glede na predznanje uporabnikov izvajajo na različnih nivojih:

1. nivo: Osnove Windows in standardi v programih SAOP

Priporoča se vsem uporabnikom, ki se prvič srečujejo z okoljem Windows ali s programi SAOP. 5-urno izobraževanje vsebuje delo z miško, mapami, datotekami, internetom, e pošto, NRP sistemom, licencami, arhivi itd. Delo poteka na računalnikih, v skupini 8 -12 ljudi, vsi udeleženci prejmejo strokovno literaturo.

Začetno izobraževanje za delo s programom

Priporoča se novim uporabnikom in ostalim, ki želijo po krajšem individualnem usposabljanju utrditi svoje znanje. Uporabnik spozna delo z osnovnimi funkcijami in šifranti programa ter glavne operacije v programu s konkretnimi primeri iz prakse.

2. nivo: Dodatno izobraževanje za delo s programi SAOP uporabnikom, ki so že pridobili osnovno znanje, omogočena so dopolnilna usposabljanja v obliki nadaljevalnih seminarjev. Ti so informativno-izobraževalnega značaja, kjer so izpostavljene aktualne teme, kot so spremembe v zakonodaji, spremembe v verzijah programov (npr. regres, dohodnina, obrazec M4, inventura, prehod v novo leto ...). Poskrbljeno je tudi za literaturo. Posebna pozornost je namenjena vprašanjem uporabnikov in reševanju praktičnih primerov.

Izobraževanje za zahtevne uporabnike

Posebej velja izpostaviti izobraževanje za zahtevne uporabnike (začetni seminar), ki je namenjen vsem, ki želijo iz programov iztržiti še več. Ti seminarji obravnavajo dodatne možnosti v programih SAOP in s tem uporabniku pripomorejo k še učinkovitejši izrabi funkcij.

Izobraževanja iz aktualnih vsebin, ki niso direktno vezane z uporabo programov (zakonodaja). Tudi poznavanje dodatnih, aktualnih vsebin (zakonodaja, e-poslovanje ...) izboljšuje učinkovitost pri delu s programi. Posebnost – poleg teoretičnega znanja uporabnik pridobi tudi konkretne informacije o poteku dela v programih.

Konference

Eno ali večdnevni družabni dogodki so namenjeni vsem, ki želijo pridobiti novo znanje, na drugačen, a še vedno poučen način. Posebnost dogodka je v širšem izboru tem, raznoliki vsebini, izobraževanje je družabno zasnovano, poteka v sproščenem vzdušju in je popestrjeno z zabavo.

Zakaj priporočamo udeležbo na seminarjih SAOP? Večina izobraževanj poteka na računalnikih, na konkretnih primerih iz prakse. Udeleženci si izmenjujejo izkušnje, vprašanja. Izobraževanja izvajamo v prijetnih, sodobno opremljenih in klimatiziranih prostorih in potekajo nemoteno.

6.3 Koristni podatki za stranke

V tem poglavju bomo spoznali skupne lastnosti programov oz. programskih rešitev podjetja SAOP, ki so vgrajene v vse programe okolja Windows. Da je komuniciranje med uporabniki programov in podjetjem čim hitrejše, je potrebno uporabnike seznaniti s funkcijo Obvestilo skrbniku. Ta omogoča pošiljanje elektronskega sporočila direktno osebi na SAOP-ju, ki je odgovorna za uporabniško podporo posameznega programa. Prednost tega pošiljanja elektronskih sporočil je v izjemno hitrem odzivnem času in nizkem strošku opravila. O napaki v programu je skrbnik aplikacije tako najhitreje obveščen. Poleg tega da stranko seznanimo z najhitrejšo potjo, da potrebuje pomoč, je potrebno stranke seznaniti s skupnimi lastnosti vseh Saop aplikacij:

6.3.1 Skupne lastnosti Saop aplikacij

OLAP

Sprotno analitično procesiranje ali OLAP (On-Line Analytical Processing) je tehnologija, ki omogoča analitikom in tistim, ki odločajo, hiter in zanesljiv vpogled v podatke iz različnih zornih kotov. Vodilni zaposleni si vsak dan zastavijo veliko število poslovnih

zanimivih vprašanj. Odgovore hočejo takoj, saj nočejo prekiniti miselnega procesa. Hkrati pa hočejo samostojno raziskovati po podatkih (interaktiven sistem) brez uporabe papirnatih poročil (Interni viri podjetja, 2005).

Slika 2: Vrtilna tabela Olap

The screenshot shows the SAP OLAP cube analysis interface. The main window is titled 'SAP Komunikacije' and 'Analiza sporočila'. It displays a pivot table with the following data:

Stranka	2001		Uspešen zaključek		neuspešno ker smo predi		Total	
	Št. sporočil	Št. zaključenih	Št. sporočil	Št. zaključenih	Št. sporočil	Št. zaključenih	Št. sporočil	Št. zaključenih
Jumbo d.o.o.							2	
MONIKA d.d.	3	1					3	1
Nova LB d.d. Ljubljana	1	0					1	0
PINTAR AGENS	3	1					3	1
PVC OKNA IN VRATA			1	0			1	0
Petrol	1	0					1	0
Pohišstvo d.o.o.	2	0					2	0
Simp. d.o.o.	1	1			1	1	2	2
ZTM d.o.o.	1	0					1	0
SPELCA s.p.	1	1					1	1

Vir: Interna dokumentacija podjetja, 2004

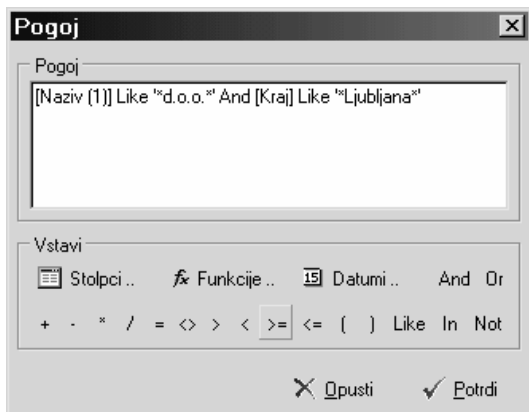
Bistvo OLAP tehnologije je proučevanje podatkov na osnovi definiranja dimenzij. Vodja prodaje si tako na primer zastavi vprašanje: "Koliko programov smo prodali na tuje tržišče v prvem četrtletju v primerjavi z drugim četrtletjem?" V tem primeru imamo tri dimenzije: artikel, tržišče in čas. Vsaka dimenzija je sestavljena iz hierarhije. Tako je na primer čas sestavljen iz leta, njemu podrejenega četrtletja, meseca in dneva. Dimenzija tržišče je sestavljena iz domačega oziroma tujega trga, podrejene države in konkretnega kupca. Dimenzija artikel pa je sestavljena iz gručke artikla in njej podrejeni artikli.

Strukturo, kjer proučujemo dimenzije in njene podrejene hierarhije, imenujemo kocka. Prednost dimenzionalnega proučevanja je v izbiri katere koli kombinacije iz vsake dimenzije. To pa pomeni, da ima uporabnik na izbiro izredno veliko število kombinacij in s tem odgovorov na zastavljena vprašanja. Vsako kombinacijo podatkov je mogoče prikazati tudi v grafikonu (Interni viri podjetja, 2005).

Iskanje zapisov

V šifrantih oz. podatkovnih bazah lahko iščemo poljubne podatke. Iščemo lahko po enem ali več kriterijih hkrati. Iskanje po enem kriteriju je zelo enostavno, saj samo kliknemo v naslovno celico stolpca preglednice (kriterij, po katerem iščemo), vpišemo niz znakov, ki ga iščemo, in pritisnemo Enter. Filtriranje je iskanje po več kriterijih hkrati. Rabimo ga na primer, ko želimo v šifrantu strank poiskati vse podjetja tipa d.o.o. iz Ljubljane.

Slika 3: Primer iskanja podatkov s nastavljenim filtrom

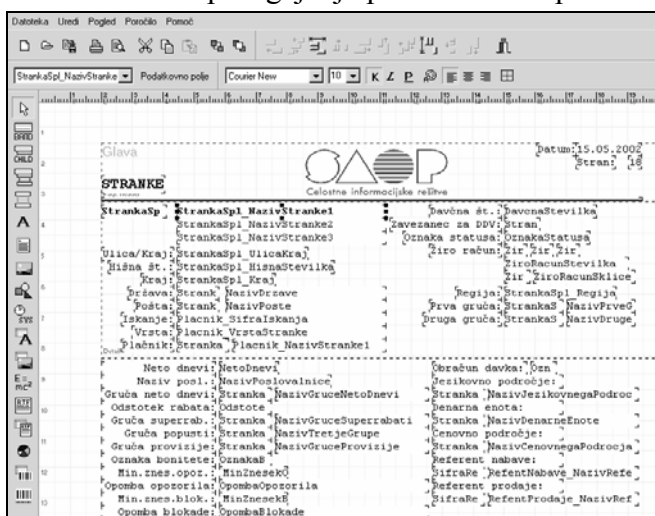


Vir: Interna dokumentacija podjetja, 2004

QRD

Večina izpisov iz SAOP Windows programov je pripravljenih tako, da jih lahko sami naknadno oblikujemo. Z namestitvijo programov dobimo SAOP-jev vzorec izpisa, na podlagi tega pa lahko oblikujemo svoj izpis – premikamo, dodajamo ali brišemo polja, spreminjamo barvo, obliko in velikost pisave, pripravimo etikete, dodajamo podatkovna polja z izrazom (formulo), slike, grafe, logotip podjetja (Interni viri podjetja, 2005) ...

Slika 4: Primer prilagajanja podatkov na izpisih v Qrd-ju



Vir: Interna dokumentacija podjetja, 2004

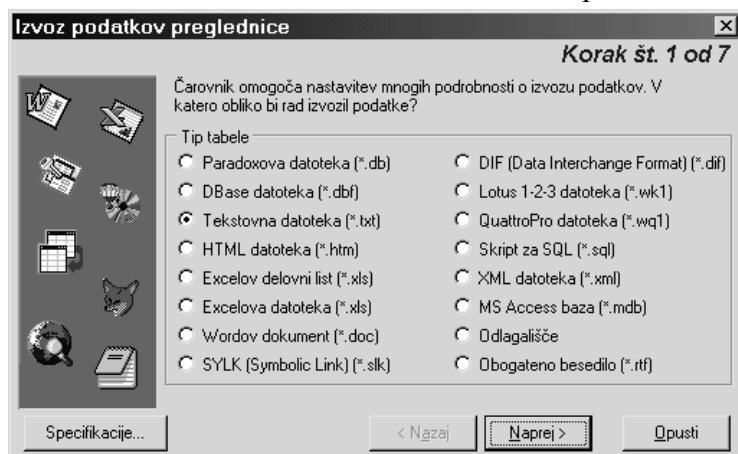
Uvozi in izvozi podatkov

Vse programske rešitve SAOP omogočajo uvoze in izvoze podatkov. Ko imajo stranke več vrst uvozov podatkov, jih lahko uvozimo iz tekstovne datoteke, iz DOS-ovih programov podjetja SAOP, iz programa MAX, iz javnih baz IPIS-a ipd. Čarovnik za izvoz podatkov je namenjen splošnemu izvozu podatkov iz preglednic. Modul omogoča nastavitve mnogih podrobnosti o izvozu podatkov:

- izbira oblike izvoženih podatkov (*.db, *.dbf, *.txt, *.xls, *.doc, *.slk, *.dif, *.wk1, *.wq1, *.sql, *.xml, *.mdb, Odlagališče, *.rtf);

- izbira znaka za ločevanje podatkov;
- pred oziroma na koncu izvoženih podatkov lahko dodamo glavo in nogo;
- izbira vzorca, po katerem bi izvozili podatke (po kolonah ali po obrnjenih kolonah, barvni stil ...);
- izvožene podatke lahko tudi s pomočjo čarovnika pošljemo po e-pošti.

Slika 5: Primer čarovnika za različne izvoze podatkov



Vir: Interna dokumentacija podjetja, 2004

Dokumentacija

Programi omogočajo enostavno upravljanje z dokumentacijo strank, artiklov, zaposlenih itn. Izdelava dokumenta: ustvarimo nov dokument po izbranem vzorcu ali povsem nov dokument. Zaradi standardizacije načina ustvarjanja in vodenja dokumentov ter njihove zunanje podobe (ISO/QS-9000) so dokumenti enotni na ravni celotnega podjetja. Distribucija: pošiljanje dokumentov prek elektronske pošte, enostavno tiskanje dokumentov, izpisovanje naslovov. Arhiviranje: shranjevanje papirne dokumentacije (s pomočjo optičnih čitalnikov) in izvirnih elektronskih dokumentov z enostavnim pripenjanjem k določenim podatkom v okviru stranke, artikla itd. Zaradi enostavnega arhiviranja velikega obsega prejete in ustvarjene dokumentacije program rešuje tudi "problem leta 2004". Zanj je poskrbel Zakon o DDV, ki določa, da je potrebno vso prejeto in izdano dokumentacijo hraniti najmanj 10 let po poteku leta, na katero se listine nanašajo.

Upravljanje z dokumenti

Preko SAOP Raziskovalca lahko vsem dokumentom opisujemo njihove lastnosti. Nekatere vrste lastnosti so že določene (npr. naziv dokumenta, zadeva, avtor, vodja, podjetje, vrsta, ključne besede, aplikacija, komentar...), lahko pa na enostaven način dodajamo različne nove (npr. datum zapadlosti, pregledano, jezik, število udeleženihi ...). Tako lahko dokumente opisujemo s poljubnimi parametri, ki nam kasneje služijo kot pripomočki pri iskanju dokumentov.

Organizacijska navodila

V vsakem programskem oknu si lahko oblikujemo svoja organizacijska navodila, ki so namenjena operaterjem - uporabnikom programa. Na ta način ima operater vedno na razpolago priporočila glede optimalnega dela s programom oz. podatki na posameznem oknu. Organizacijska navodila lahko oblikuje samo za to odgovorna oseba, ostali pa jih ne morejo spreminjati.

Varnostni sistem

V programe je možno vgrajevati t.i. varnostni sistem, s katerim posameznim operaterjem omejujemo uporabo določenih funkcij programa. Pooblastila oz. omejitve lahko prirejamo posameznikom ali pa kar skupinam, v katere smo posamezne operaterje združili. Vsi programi imajo varnostni sistem že vgrajen na nivoju izbiranja uporabnika, s katerim želimo delati. Po želji pa lahko varnostni sistem vgradimo tudi na katero koli drugo mesto v programu, npr. omejimo popraviljanje podatkov o strankah, omejimo zaganjanje posameznih pomembnejših obdelav (knjiženja) ipd.

6.3.3 Snemanje novih različic programov – NRP

Sistem NRP (Nove Različice Programov) omogoča enostavno in hitro prenašanje novih verzij programov preko interneta. NRP je namenjen uporabnikom programske opreme SAOP, ki imajo programe (brez dodelav) v garanciji ali zanje sklenjeno vzdrževalno pogodbo in nam nič ne dolgujejo. Prednosti uporabe sistema NRP:

- zmanjšanje odzivnega časa (telefonsko naročanje, pošiljanje instalacijskih disket oz. CD-jev na SAOP in nazaj k stranki je nepotrebno);
- nižji stroški (ni poštnih stroškov in stroškov nameščanja novih verzij programa na diskete in CD-je);
- dostop do sistema NRP je brezplačen, z njegovo redno uporabo pa se lahko znižujejo stroški poslovanja tudi v prihodnje.

Kako urediti dostop do NRP?

Stranka mora uporabljati internet in imeti e-naslov ter uporabljati programsko opremo SAOP. Primer uporabe:

Za prenos nove različice programa bomo uporabili za primer stranko s šifro 0103044, ki bi rada prenesla na svoj računalnik novo različico programa DK. Področje s podatki na našem strežniku ima za to stranko naslov <http://servis.saop.si/stranke/s0103044>. Zadnji del naslova je sestavljen iz male črke »s« in šifre stranke. Le-ta je enak tudi uporabniškemu imenu. Po pritisku na Enter se bo računalnik povezal v internet. Priporočamo, da si to internetno stran dodate v seznam priljubljenih (izbira Priljubljene/Dodaj med priljubljene...) in tako bo naslednjič dostop zelo olajšan (V programu Internet Explorer lahko uporabimo bližnjico Ctrl-D). Strežnik nato zahteva identifikacijo in v naslednje okno vtipkamo dodeljeno uporabniško ime in geslo. Če je bilo vse v redu, se nam prikaže

vsebina našega področja na strežniku. S klikom na področje dk/ se nam odpre seznam datotek, ki jih lahko prenesemo na naš računalnik (s končnico .exe). Med datotekami s klikom miškega levega gumba izberemo tisto, ki vsebuje zadnjo različico aplikacije, o kateri smo bili obveščeni preko elektronske pošte ali kakšen drug način. V našem primeru je to program DK verzije 1.0.10 in datoteka s celotno instalacijo ima ime SAOPdk1010.exe. Datoteko prenesemo na naš računalnik. Nove različice programov se na računalnik namestijo preko običajnega instalacijskega programa, ki v primeru, da na računalniku zasledi že nameščeno aplikacijo, izvede samo popravke datotek in programov. Instalacijo programa sprožimo z zagonom prenešene datoteke preko menuja Start/Zaženi. V našem primeru smo datoteko SAOPdk1010.exe najprej prenesli na c:\saop-nrp\SAOPdk1010.exe. Po zagonu programa izberemo iz pogovornega okna tip namestitve »Tipično« namestitev (Interni viri podjetja, 2005).

6.3.4 Nasvet meseca

Določene rešitve za razne probleme iz stroke in programov SAOP najdejo uporabniki na spletu, in sicer prek menijev Pomoč in podpora > Nasvet meseca.

Nekatere teme:

Izkazi finančnih računov v KMP (dos)

Novosti DDV (dos)

Razlike med programom DDVA in DDVC

Kako obračunamo regres?

Kako si lahko pomagata pri delu z našimi programi?

Upravljanje z dokumenti po ISO standardih v SAOP programih

Knjiga prejete pošte - v vseh SAOP programih v okolju Windows

7. INFORMACIJE ZA BOLJŠO INTERNO KOMUNIKACIJO

7.1 Interno komuniciranje

Interno komuniciranje je velikokrat predstavljeno kot stroškovno draga investicija, ki si jo lahko »privoščijo« le uspešna podjetja v času denarnih presežkov. Vendar to ne drži, saj se ravno v času sprememb pokaže njegova vrednost. Z dobrim internim komuniciranjem je uvedba sprememb hitrejša in popolnejša, kar pomeni, da se pozitivni učinki sprememb hitreje kažejo.

Interno komuniciranje pripomore k temu, da se v času sprememb uporabljajo tista komunikacijska sredstva, ki poskrbijo, da imajo zaposleni potrebne informacije za

odločanje in da le-te dobijo od oseb, ki jim zaupajo. Komunicirana informacija namreč še ne pomeni, da bo le-ta spremenila vedenje. Če zaposleni dobijo informacije, ki zajemajo cilje organizacije in njihovo vlogo v teh ciljih, in te dobijo od kredibilnega vira, ki mu zaupajo, je uvedba sprememb v podjetju zaradi zmanjšanja negativnih učinkov lažja (Podgoršek, 2004, str.13).

7.1.2 Splošni problemi na terenu

V tem poglavju so zapisane različne situacije, na katere so zaposleni v SAOP naleteli med svojim delom. Zapisane so zato, da se jim lahko v prihodnosti izognemo.

7.1.2 Strojna oprema

Preden začnemo s prodajo programov, moramo stranki opisati, kakšna strojna oprema je potrebna za delovanje rešitev SAOP. Seznam minimalnih konfiguracij za različne ne-mrežne, mrežne in druge različice je zbran v posebni knjižici Posebne zahteve oz. v odseku Minimalne zahteve ali na spletni strani www.saop.si.

7.1.3 Ceniki storitev

Vsaki stranki je potrebno pustiti cenik storitev ter knjižico z opisom, kako najlažje in najbolj učinkovito rešujejo probleme. Pomoč na primer najprej poiščejo v pomoči programa, na spletu itd.

7.1.4 Obrazložitev pogodbe

Stranka mora biti, če želimo doseči prijateljski odnos, seznanjena z vsemi točkami pogodbe. Še več, prodajalec bi moral stranki, ki ne razume pogodbe, to pojasniti od člena do člena. Tako bo stranka vedela, da nam lahko zaupa v vsakem trenutku. Iz prakse je namreč ugotovljeno, da je najslabše za posel, če stranko vlečemo za nos.

7.1.5 Obljube

Stvari, ki jih prodajalec ali kdo drug obljubi izven standardnih ponudb, je treba zapisati na ustrezne obrazce. Nekaj praznih obljub iz prakse:

- slabo opravljena storitev,
- obljubili brezplačen seminar, potem pa zaračunali,
- sklicevanje na neizpolnjevanje določil pogodbe,
- stranki, ki naj ne bi plačevala računov, se vztrajno pošilja račune,
- preseženi roki dodelave programov.

7.1.6 Stranka ni sposobna uporabljati programov

Uvede naj se anketni vprašalnik, ki bi bil specifičen za posamezne programe, ter vprašalnik, prek katerega bi uvajalec ugotovil splošno poznavanje dela z računalnikom. Če kandidat ne zadovoljuje želenega odstotka pozitivnih odgovorov, se ga napoti na enega izmed obstoječih seminarjev oz. predlaga zamenjavo te osebe z osebo, ki je sposobna delati z računalniško-poslovnimi programi. Obrazec naj bi se uporabilo le pri osebi, za katero se domneva, da ne bo znala izvajati osnovnih računalniško-poslovnih operacij.

Arhiviranje podatkov

Ker so podatki najpogosteje vrednejši od vložka v sistem za arhiviranje (v nekaterih primerih tudi več desetkrat), toplo priporočamo (kajti zahtevati ne moremo, saj so le lastniki odgovorni za podatke), da stranke podatke redno arhivirajo. V nasprotnem primeru, ko stranke podatkov ne arhivirajo, in pride do razpada sistema, mora stranka plačati reševanje podatkov. Sicer pa je strošek arhiviranja, ki nastane ob izgubi podatkov, izredno majhen, kar ugotovimo že s preprostim izračunom.

7.1.7 Dodatek z ostalimi podatki o podjetju

Ker se podjetje neprestano širi, so na tem mestu zbrani osnovni podatki podjetja; v prilogi 1 so dodani še ostali podatki o enotah in kontaktnih osebah. Vse to pa je za boljšo interno komunikacijo že objavljeno na internem portalu.

SAOP d. o. o.

Cesta Goriške fronte 46

5290 Šempeter pri Gorici

Tel.: 05/ 393 40 00

Fax.: 05/393 81 36 (37)

E-pošta: info@saop.si

<http://www.saop.si>

Matična številka: 5383129

Davčna številka: 79407340

Transakcijski račun: 05100-8010777371

8. UGOTOVITVE IN PREDLOGI PODJETJU

Čeprav so se v zadnjem letu poslovni rezultati podjetja izboljšali in se je zgodilo ogromno potrebnih sprememb, je razvidno, da med zaposlenimi še vedno ni zadostne, redne komunikacije. Zaposleni se med seboj ne pogovarjajo o najbolj pomembnih dogodkih, med seboj niso dobro seznanjeni o zadnjih novostih, ne vedo kaj se dogaja, ali so kakšne spremembe ipd. Prenos informacij in redna komunikacija sta nujen pogoj za uspešno delovanje. Glede na to, da je v podjetju zaposlenih (skupaj z zunanji sodelavci) okoli 90 ljudi, ki imajo v večini primerov med seboj dnevne stike, je to dokaz, da je potrebno na področju komunikacije, organizacijske klime in kulture, poleg uvedbe komunikacijskega priročnika, še veliko narediti. Pretok informacij bi lahko poglobili s:

- Skupnimi projekti

Izvajajo naj se skupni projekti. Uvajanje delovnih skupin na skupnih projektih bi spodbujalo timsko delo, inovativnost zaposlenih, spoznavanje med seboj. Javni razpisi nam ponujajo in nekateri tudi spodbujajo tako dejavnost.

- Portal

Uporabljali bi lahko skupen portal, ki ga trenutno uporabljamo le zaposleni po oddelkih. Objavljali bi vse pomembne informacije, dogodke, fotografije s skupnih izobraževanj, srečanj ipd. Zaposleni bi tako imeli hitrejši dostop do različnih informacij. Osebo ali preko portala bi si lahko predstavljali primere dobre prakse, ki bi jih skušali vpeljati v poslovanje.

- Skupne družabne aktivnosti

V ta sklop aktivnosti lahko vključimo športne dejavnosti. Športne aktivnosti se sicer že izvajajo enkrat tedensko. Spomladi bi lahko organizirali tudi več športnih turnirjev, na katerih se bi zaposleni iz posameznih podjetjih pomerili med seboj. Organizirali bi tudi razne izlete, skupne dejavnosti; cilj je pospeševati neformalno druženje. To pa zato, ker so ljudje v takem okolju bolj sproščeni in lažje vzpostavljajo osebne stike in poznanstva. Takšna druženja naj postanejo stalnica, razvijali in oblikovali bi jih skupaj z zaposlenimi.

- Skupna izobraževanja

Zaposleni bi se lahko udeleževali skupnih izobraževanj, tako strokovnih, kot tudi bolj splošnih. Z izobraževanji bi pridobili določena skupna znanja, ki bi jih kasneje uporabili pri delu.

Večina zaposlenih je seznanjena z vizijo, poslanstvom, cilji ter strategijo podjetja, vendar ne verjamejo še v dolgoročen uspeh. Posledično seveda niso toliko pripadni, kot bi si vodstvo želelo. Vizijo, poslanstvo, cilje lahko zapišemo in poskrbimo, da bodo vsi zaposleni z njimi seznanjeni, ampak to ni dovolj. Za uveljavljanje novih skupnih ciljev in vrednot (npr. za dobro komunikacijo, visoko učinkovitost, zadovoljstvo odjemalcev, kakovost izdelka/storitve ipd) mora poskrbeti najvišje vodstvo, predvsem s svojim zgledom. Tega se v podjetju premalo zavedajo. Ker je razvoj podjetja povezan z velikimi

spremembami, je potrebno nove cilje, strategijo, vrednote, posledično komunikacijo, spreminjati in oblikovati postopoma, da se bodo spremembe tudi ohranile in učvrstile.

K boljši komunikaciji s strankami bo tudi v prihodnosti pripomogli še:

- Večanje prepoznavnosti – ugleda

Na tem področju bi morali delovati znotraj podjetja in navzven, predvsem z različnimi marketinškimi akcijami. Izvesti bi morali več odmevnih marketinških akcij, da bi postali bolj prepoznavni javnosti. Tako bi se tudi zaposleni počutili ponosne, da so del takega okolja. Na zaposlene bi se spomnili ob posebnih priložnostih (rojstni dan, 8. marec, novoletne čestitke ipd) z osebno pozornostjo. Lahko bi tudi izvedli manjšo nagradno igro znotraj podjetja, nagrada je lahko denarna ali npr. dela prost dan.

- ISO standard

Podjetje je v zadnjem letu pridobilo ISO certifikat. Sistem kakovosti bo tudi v prihodnosti zahteval, da bodo vsi procesi podjetja opisani in poenoteni ter bodo delovali po enakih načelih. Projektni timi se bodo srečevali in usklajevali procese, kar bo pripomoglo k sodelovanju in poistovetenju ljudi (tudi novo zaposlenih) med seboj.

- Nagrajevanje

Potrebno je spodbujati in nagrajevati trud zaposlenih; prav tako pa tudi zveste stranke. Projektni timi ali posamezniki, ki bi uspešno izpeljali čim več projektov, bi dobili denarno stimulacijo. Tako bi spodbujali usmerjenost k doseganju rezultatov in ciljev. Vsak mesec bi izbrali “naj zaposlenega”.

- CRM aplikacija

Konkurenčno prednost in izboljšanje komunikacije bi podjetje lahko doseglo tudi z boljšo uporabo CRM aplikacije. S to aplikacijo se povečuje baza obstoječih in morebitnih kupcev, kot trgovci o tem kupcu lahko spremljamo vse nastale dogodke in dogovore, poslovne ter osebne navade. To ima velik pomen za komunikacijo navzven, s kupci; vpliv pa se čuti tudi na notranjo komunikacijo, saj je odločanje v primeru poznavanje ciklov in dogodkov veliko lažje.

- Internetna stran

Internetna stran je okno v svet in s pomočjo interneta in elektronskega sveta je danes lahko kupec kjerkoli na svetu, pa ima najpomembnejše informacije in dostope vedno na voljo. Na tem delu bi moralo podjetje izpopolniti spletno stran. Po internih anketah je bilo ugotovljeno, da se na prenovljeni spletni strani stranke ne znajdejo v taki meri, kot bi si samo podjetje želelo. Od tega je odvisno tudi število prejetih zahtev za reševanje, saj je veliko napotkov in rešitev že objavljenih, vendar stranke do njih ne pridejo.

V kolikor notranje okolje organizacije ni v celoti pripravljeno na spremembe, se ustaljena oblika organizacije lahko začne vračati in ponovno prevlada, saj se novi vzorci poslovnega ravnanja in obnašanja ne morejo zasedati dovolj globoko v novo organizacijsko kulturo. Začetno veselje in optimizem kmalu lahko zamenjata negotovost in dvom. V tem času so zaposleni pogosto odrezani od vsega dogajanja in ne vidijo ali občutijo prednosti, ki naj bi

jih nova oblika organizacije prinesla. Vzrok za to se kaže predvsem v še vedno pomanjkljivi komunikaciji.

Poleg uporabe navodil komunikacijskega priročnika je potrebno v prihodnosti interne informacije sporočati osebno ali posredno preko informacijskega sistema. Zaposleni se počutijo udeleženi, ko vodstvo skrbi za njihovo obveščenost, tako glede dogodkov v organizaciji, kot tudi glede dogodkov v širši družbi, ki seveda vplivajo na organizacijo. Informacije lahko tako pomagajo graditi novo kulturo organizacije. Pomembno je, da se v proces vključi vse zaposlene na vseh hierarhičnih ravneh. V kolikor bodo vsi enako obveščeni, bodo tudi lažje podobno ali celo enako sklepali, počutili se bodo bolj povezani in enakopravni. Soočanja s spremembami pa bodo zmanjševala negotovost, stres, nezaupanje v novo organizacijo. Tako pa bodo zaposleni organizaciji bolj koristili.

Ljudi je potrebno navdušiti za nov način komuniciranja, novo organizacijo. Če si bodo predstavljali in začutili prednosti nove organizacije, bodo namreč lažje prenesli psihične in fizične napore. Predstaviti jim je potrebno namen, cilje in potek kombinacije. Obveščati jih je potrebno o napredovanju procesa, doseženih ciljih in morebitnih težavah. Previdnost je potrebna pri dajanju obljub. V čim večjem številu se vključi zaposlene v spremembe in tranzicijske skupine (po dejavnostih, področjih, posebne naloge), boljše je. Ljudje bodo tako dobili občutek, da tudi oni sodelujejo pri kreiranju nečesa novega, ne bodo se počutili žrtve nečesa, kar se dogaja neodvisno od njih. Pogost spremljevalec integracijskega procesa je stres, ki se prenaša na vse hierarhične ravni. Dogajanja na osebni ravni vplivajo tudi na oblikovanje kulture nove organizacije ali povezave, kar ima lahko večje in dolgoročneje posledice (Papac 2002, 49,50).

Sistematično proučevanje in spoštovanje organizacijske kulture veliko prispeva k zmanjševanju nasprotij. Skupna odločitev glede ciljne organizacijske kulture ni vedno mogoča, od nje je tudi odvisen obseg sprememb, ki omogočajo oblikovanje pogojev za uresničevanje sinergijskih učinkov. Vse spremembe naj bi potekale po tristopenjskem modelu preoblikovanja, in sicer odtalitev, sprememba in ponovna zamrznitev. Spreminjanje organizacijske kulture je nepredvidljiv proces, ki zahteva čas in ima naslednje značilnosti:

- Ljudje potrebujejo nekaj časa, da pozabijo staro, preden so sposobni sprejemati nekaj novega; v to naj bi bile usmerjene dejavnosti v osnovnem kombinacijskem obdobju.
- V kombinaciji ljudje najprej pomislijo na morebitne neprijetne stvari, ki se jim lahko zgodijo.
- Uspešna kombinacija je obojestranski proces, hitre odločitve zahtevajo tudi popravke ali ponovitve.
- Slabo ali enostransko načrtovana kombinacija zahteva sprotno reševanje problemov, veliko popravkov in je praviloma dražja, na koncu pa se odrazi v majhnem obsegu uresničenega sinergijskega potenciala.

- Zaradi vzporednega izvajanja tekočega dela je nižja učinkovitost dela v procesu kombinacije normalen pojav. To je hkrati tudi glavna posledica združitvenega sindroma na organizacijski ravni.

8.1 Kako izboljšati obstoječo komunikacijo v prihodnosti

Velik del odgovornosti za vpeljavo pričakovane komunikacije nosi vodstvo

Organizacijska kultura je tesno povezana z uspehom organizacije. Torej je povezana tudi z uspešnostjo posameznih zaposlenih. Uspeh posameznika je toliko večji, kolikor bolj se bodo njihove osebne vrednote in stališča ujemali s prevladujočimi vrednotami nove organizacije. Postati učinkovit v tem kontekstu bi pomenilo, da sodelujemo z ljudmi v organizaciji, pri tem dosegamo rezultate, razumemo organizacijsko politiko, neformalne postopke ipd. Vodja mora poznati organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo, pri tem razumeti in biti seznanjen z vsakdanjimi dogodki, ki potekajo pri izvajanju organizacijskih dejavnosti. Zaposleni se bodo tako lažje spoprijeli s spremembami in novimi delovnimi okoliščinami. Vodja nove organizacije mora paziti, da bo obdržal ključne kadre iz organizacij ter skrbel za njihov nadaljnji razvoj.

Spodbujanje zelene komunikacije z dopolnjevanjem odgovornosti in pooblastil

Zaposleni v novi organizaciji se morajo počutiti varne, sprejete, priznane, vodja jih mora spodbujati z novimi nalogami, pristojnostmi, odgovornostmi. Pomembno je, da jim nenehno posredujemo povratne informacije, jih spodbujamo k samostojnemu reševanju novih težav in vprašanj. Pravila morajo biti jasno postavljena in začrtana, za dosežene uspehe mora vodja zaposlene nagraditi. Odnosi med vodjo in zaposlenimi ne smejo biti preveč razmaknjeni, skrbeti mora za dobre medosebne odnose. Vodja mora skrbeti, da deluje v skladu z zapisano vizijo in poslanstvom nove organizacije, usmerjen naj bo v prihodnost, da ga imajo zaposleni za zgled ter so motivirani k doseganju ciljev organizacije. Predvsem pa mora vodja skrbeti, da se zaposleni razvijajo in izobražujejo. Organizacijska kultura se gradi, razvija in oblikuje skozi leta. Seznanjenost s komunikacijskim priročnikom, posledično dobro počutje zaposlenih in visoka storilnost, vsekakor pozitivno prispevajo k njenemu kreiranju.

Smer in vpeljavo komunikacije je potrebno spremljati in nadzirati

Dobra medsebojna komunikacija odpira neskončne poti, da pa smo v podjetju na pravi poti in da se komunikacija res spreminja v pravo smer, je potrebno spremljati zadovoljstvo zaposlenih. V zadnjem času se nekoliko spreminja težišče analize zadovoljstva in hkrati ukrepov, ki skušajo povečevati zadovoljstvo zaposlenih. Stopnja splošnega zadovoljstva, ki je odvisna od subjektivnega zaznavanja vsakega posameznika, je sicer še pomemben kazalec, kaj se dogaja v podjetju, vendar pa podjetja usmerjajo čedalje večjo pozornost predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati in učinki pri delu. Tako postaja vse bolj ključno, kako le-ta omogoča zaposlenim uveljaviti znanje in zamisli ter tako dosegati

uspeh pri delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja. Zato predlagam, da v podjetju ne spremljajo le splošnega zadovoljstva, temveč tudi dejavnike, ki zaposlenim omogočajo oziroma zagotavljajo doseganje uspešnosti. Tako z merjenjem organizacijskega ozračja želimo ugotoviti področja, kjer so potrebne izboljšave, uvesti ukrepe za izboljšave, izboljšati medosebne odnose, izboljšati vodenje dela in sodelavcev ter povečati motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Esih, 2005, str.60-65).

To bi lahko dosegli s spodbujanjem in merjenjem novih zamisli zaposlenih v obliki sistema koristnih predlogov. Dobre zamisli so lahko materialno in nematerialno spodbujanje; da pa bi se sistem nenehno izboljševal, ga je potrebno vedno dopolnjevati. Sistem nagrajevanja mora zagotavljati povezanost nagrajevanja z uresničevanjem poslovnih ciljev in vizije podjetja.

Poleg nagrajevanja podjetje v prihodnosti ne sme pozabiti na kadrovanje in izbiranje, na letne in medletne osebne pogovore, razvoj vodij, izobraževanje in usposabljanje, organizacijsko ozračje. Povsod tukaj se skrivajo rezerve, s katerimi lahko podjetje v prihodnosti izboljša način komunikacije.

Razviti učečo se organizacijo

Tako kot pri vsaki družbi mora nadrejeni poskrbeti, da ne bo samo vpeljal pojem učeče se organizacije, temveč bo tudi podkrbel, da bodo sporočilo o učenju dobili in razumeli vsi, na različnih ravneh združbe. Management podjetja mora poskrbeti za informiranje in dajati zgled s pravilnim komuniciranjem. Tako kot na ostalih področjih mora tudi pri prenosu komunikacijskih pričakovanj poskrbeti, da bo učenje izvedeno s planiranjem, organiziranjem, vodnjem procesa znanja o komunikaciji ter njegovo kontrolo. Vodje morajo poskrbeti, da bo okolje res podpiralo prenos znanja o komunikaciji. Zaželjeno je, da se poveča število izobraževanj na temo komunikacije, tedenske izmenjave izkušnj pri uporabi novih navodil, sprotno prilagajanje in dopolnjevanje dogovorov; da se poveča število kazalnikov, ki bodo spremljali uvedbo nove komunikacije (ali se je znižalo število klicev strank po uvedbi novega načina dela, koliko strank podjetje pridobi zaradi širjenja dobrega glasu o podjetju, koliko se je povečalo število reklamacij, kolikšna je branost elektronskih novic, ki stranke seznanjajo z novimi rešitvami in novimi verzijami ...); da se poveča število druženj zaposlenih na sedežu podjetja. Le na ta način bo mogoče ustvariti pravo komunikacijsko podlago, ki temelji na pristni vezi in zaupanju med zaposlenimi (Podgoršek,2004,str.11-14).

8.2 Začetek načrtovanja komunikacije

Načrtovanje komunikacije ni smiselno samo takrat, ko se pripravljamo na odnose z mediji, ki nam ponavadi povzročajo največ preglavic. Zelo koristno je vsako leto načrtovati tudi odnose z zaposlenimi. Spomnimo se: to so tisti odnosi, na katere zaradi obilice drugega dela pogosto pozabljamo. Pa vendar so prav naši zaposleni tisti, ki uresničujejo videnje in poslanstvo našega podjetja, ki proizvajajo izdelke in opravljajo storitve, ki vsak dan prinesejo v službo svojo glavo, srce in roke. A tudi če smo vestni notranji komunikatorji, bodo izidi še boljši, če bomo komuniciranje načrtovali (sestanki, letni razgovori, druženja, razvoj forumov, plan potrebnih izobraževanj za izboljšanje komunikacije).

Cilje komuniciranja podjetja Saop opisuje komunikacijski priročnik. Za vpeljavo pričakovane komunikacije in doseganje čim boljših rezultatov pri tem, pa bo podjetje v prihodnosti potrebovalo še naslednje:

- analizo potreb po dodatnem izobraževanju zaposlenih in zunanjih sodelavcev,
- plan izobraževanj (naj bo javno objavljen, sestavljen po oddelkih),
- preverjanje pridobljenega znanja, preverjanje komuniciranja s strankami,
- vpeljava »check list« za glavne procese (prodajne aktivnosti, pomoč pri seminarjih, pri uvajanju stranke),
- vpeljava stalnih anket (preverjanje zadovoljstva zaposlenih, strank),
- spremljanje izboljšav s kazalniki (število prejetih klicev, reklamacije...).

Strateško načrtovanje komunikacij nam ne vzame veliko časa in truda. Najprej **pregledamo trenutno stanje** in na osnovi ugotovitev **določimo cilje komuniciranja** v naslednjem obdobju, najpogosteje prihodnjem letu. Ciljem ustrezno **opredelimo način in orodja komuniciranja**. Nato **določimo komunikacijske vsebine**. Ob koncu načrtovanega obdobja **zmerimo izide in ugotovimo učinke** (www.dashofer.si).

Rezultati pregleda naj v prihodnosti postanejo osnova za postavitev novih ciljev v naslednjem obdobju. Vse te postavke poljubno zapišemo v dokument, ki je priročen, pregleden in predvsem obvezujoč za vse, ki se v podjetju ukvarjajo s komuniciranjem (plan naj v prihodnosti dopolnjuje komunikacijski priročnik). Izdelavo načrta po potrebi dopolnjujemo, popravljamo ter nadzorujemo njegovo izvajanje.

Kaj nam strateško načrtovanje notranjega komuniciranja dobrega prinese in zakaj bi si pravzaprav nakopali še to delo?

Odnose strateško načrtujemo zaradi boljšega pregleda in nadzora nad izvajanjem komuniciranja. Tako ničesar ne delamo na pamet, ker imamo vedno pri roki dokument, na katerega se sklicujemo.

Če načrtujemo, **delamo pametno, namesto naporno**. Ko se držimo zapisanega načrta, naredimo manj skokov v stran, ohranjamo zaželeno smer komuniciranja in pri tem uporabimo le nujno potrebna orodja.

Z načrtovanjem **izboljšujemo učinkovitost in varčujemo z denarjem**. Za enak denar torej dobimo več.

Načrt nam omogoči **predvidevanje prihodnjih dogodkov** in s tem največje možno izogibanje nepredvidenim zapletom, dodatnemu delu ali celo nastanku krize.

Z načrtovanjem **spodbujamo dolgoročnost**, ki je pri odnosih z zaposlenimi nujna. Pri odnosih z mediji ali katero drugo javnostjo imamo včasih krajši predah, pri odnosih z zaposlenimi nikoli.

Načrtovanje nam omogoča, da ob koncu obdobja **prikažemo razmerje izidov in vloženih sredstev**, to pa je **močan adut za prepričevanje** tistih, ki nam bodo odmerili sredstva za komuniciranje v naslednjem obdobju.

Z načrtovanim notranjim komuniciranjem **zmanjšamo pojavljanje napak**, ker ničesar pomembnega ne pozabimo. Če zmanjšamo napake, **zmanjšamo tudi možnost nastajanja nesporazumov** in sporov.

9. ZAKLJUČEK

*»Najpomembnejše od tistega, kar moramo storiti, je to, da zgradimo organizacijo na informacijah in komuniciranju, namesto na hierarhiji«
(Peter Drucker).*

Z enako mislijo kot na samem začetku, svojo nalogo zaključujem z dejstvom, da uspešno poslovanje pomeni hkrati tudi uspešno sporazumevanje in da je vzpostavljen odnos nujno za ustvarjanje dodane vrednosti. Poslovno komuniciranje je tisto vezivo, ki prepleta vsak dan in celotno poslovanje podjetja.

Danes je v poslovnem in zasebnem življenju vedno bolj pomembno in spoštovano prijazno, kratko, jedrnato in okoliščinam ustrezno sporazumevanje ter to, da je potrebno biti pri komuniciranju usmerjen k sogovorniku, njegovim pričakovanjem. Vzpostavitev komunikacijskega stika je osnova za razvijanje poslovnega uspeha. Tega se še kako zaveda tudi podjetje, ki želi s pripravo komunikacijskega priročnika vzpostaviti pravo komunikacijo tako med novimi sodelavci kot tudi med tistimi, ki jim je trenutna situacija še nepoznana in rabijo napotek, kakšna so komunikacijska pričakovanja podjetja.

Nekje sem prebrala, da je moč govornjene besede silna. Tiste, ki je izrečena v pravem trenutku in pravem kontekstu. Seveda na pravem kraju. Pravim ljudem. Govorec lahko prepriča svoje občinstvo ali pa ga ne prepriča. Si pridobi naklonjenost ali pa jo izgubi. Tisti hip, ko spregovorimo, postanemo gospodarji položaja. Lahko vodimo z besedo, oživljamo mrliča na sestanku, kadar je ogenj presahnil in usmerjamo ognjemete besed, ki smo jih sprožili. Velika zmeta je to, če mislimo, da živa beseda nima velikega pomena glede na to, da podatkovna avtocesta potuje preko besedil in slik. Prav govornjena beseda pa je tista, ki daje zaupanje in potrjuje ali popravlja že prej pridobljeni vtis. (Enkelmann, 1996, str.14). Za uspešno poslovanje pa ni dovolj samo biti prepričljiv z živo besedo, potrebno je poznati vsa besedna in nebesedna pričakovanja podjetja in se pri svojem delu s svojo (besedno ter nebesedno) komunikacijo kar se da dobro odrezati.

Ker je obstoj podjetja povezan s prodajo izdelkov in delom z obstoječimi strankami je poglobitnega pomena zavedanje, da se »zgodba« podjetja začne in konča pri stranki in da je stranka tista, kateri se prilagajamo, ne samo v komunikaciji, ampak tudi s svojo ponudbo izdelkov in storitev. Ker se je podjetje odločilo postati »osvajalec«, se je odločilo za oblikovanje svoje prihodnosti. Samo kdor sam dejavno oblikuje, tudi komunikacijo, ima v rokah svojo prihodnost. Če v te besede verjamemo, potem je podjetje, ki se je odločilo, da opredeli komunikacijske poti in opiše svoja komunikacijska pričakovanja, na pravi poti za postavitev dobrih, pravih temeljev za žetev dobrih poslovnih rezultatov.

Močna in trdna organizacija lahko zraste iz stabilnih in močnih temeljev. To so seveda ljudje, ki delujejo v okvirih organizacije. To je osnovna podlaga iz katere vse zraste. Za podjetje so komunikacija in ljudje najtežji in največji izziva, saj mora vložiti vanje veliko truda, energije in sredstev. Ustvariti in voditi je potrebno zaposlene, ki bodo povezali dele organizacije v celoto in oblikovali organizacijsko kulturo, kjer bodo ljudje zadovoljni in predani. Na tak način je potrebno usmerjati organizacijo, ji omogočati rast in dobiček na trgu. Ker je pomembna medsebojna povezanost, pravilna komunikacija, morajo imeti ljudje občutek pomembnosti; zavedati se morajo, da tudi oni prispevajo k dobrim poslovnim rezultatom. Zato jim je potrebno omogočiti kakovostno delovno okolje, kar bo prispevalo k njihovem zadovoljstvu.

Zadovoljstvo zaposlenih se odseva v zadovoljnih potrošnikih, doseganju korporativnih ciljev in nenazadnje se pozitivna sprememba ne more zgoditi brez velike predanosti vseh udeleženi. Zato velja, da so zaposleni izhodiščna točka v upravljanju odnosov z zunanjimi javnostmi in ključ do poslovnega uspeha organizacije. Zaposleni podjetja so torej tisti, ki bodo nastali komunikacijski priročnik brali in uporabljali v situacijah, ko bodo za rešitev problemov potrebovali pomoč ali nasvet, in oni bodo tisti, ki ga bodo lahko po potrebi dopolnili in ocenili. Hkrati s prenosom skupnega vedenja, opisanega v prejšnjem poglavju, na vse zaposlene, se pričakuje tudi večje zadovoljstvo zaposlenih s svojim lastnim delom.

To je namreč tisti najboljši kazalnik, ki nam čez določen čas lahko pove, ali je pričakovana in opisana, na drugi strani tudi uporabljena komunikacija v podjetju učinkovita.

10. LITERATURA

1. Adrinek Mojca: Komuniciranje v projektnih timih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
2. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999, str. 14.
3. Bernardin H. John: Human resource managemet. New York: McGraw-Hill, 1993.
4. Bowman Daria Price: Prezentacija. Ljubljana: Založniška hiša Primat, 2000. str. 46, 215-230.
5. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. str.99-130.
6. Dumendžič Danijela: Prenos znanja zaposlenih pri delu na daljavo. Ekonomska fakulteta, 2005, str.10.
7. Enkelmann Nikolaus B.: Moč retorike. Kranj: Vernar Consulting, 1997. str. 14.
8. Esih Andreja: Prenos znanja zaposlenih pri delu na daljavo. Ekonomska fakulteta, 2005, str.60-65.
9. Ferjan Marko: Poslovno komuniciranje. Kranj: Moderna organizacija, 1998. str.7
10. Gea colleague PIC, d.o.o.: Kako razviti uspešno podjetje 2. Ljubljana: Gea college, 1999. str.119-139.
11. Garden Graeme: Kako z nepravilnim odnosom izgubljate stranke. Video center Ljubljana.
12. Heliodor Cvetko: Koncepti in veščine komuniciranja, program poslovnega sekretar 2. Maribor: Dopa p.o., 2001, str.15-33.
13. Judež Martina: Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti sodelavcev. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
14. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 6-10 (2002, str. 47,48).
15. King L.: How to talk to anyone, anytime, anywhere. New York: Three rivers press.
16. Kneževič Ana Nuša: Ojčka. Radovljica: Didakta.
17. Luzar Mateja: Dober prodajalec za zadovoljnega kupca (komunikacijski vidik). Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
18. Mihaljič zlatko, Mihaljič Šanti Lučka: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Jutro, 2000. str.8.
19. Molcho Samy: Govorica telesa. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996.
20. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, str. 17.
21. Možina Stane, Tavčar Mitja, Zupan Nada, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004. str. 9,15, 264, 377.

22. Novak Božidar s sodelavci: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
23. Očko Marina: Poslovno komuniciranje na Ministrstvu za zunanje zadeve. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
24. Osredečki Eduardo: Nova kultura poslovnega komuniciranja. Lesce: Oziris, 1994.
25. Osredečki Eduardo: Poslovni bonton, kultura poslovnega komuniciranja. Ljubljana: Tehniška založba, 1992.
26. Papac, B.: Vloga človeških virov v procesih strateškega povezovanja in sodelovanja. Maribor: Ekonomska - poslovna fakulteta, 2002. str.35-55
27. Pease Allan: Govorica telesa. Mladinska knjiga, 1986.
28. Podgoršek Andrej: Komuniciranje v času sprememb. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, 2004. str.2.
29. Popovič Marih, Zajec Mimi: Vstop v poslovni svet. Ljubljana: Tehniška založba, 2002. str. 6, 125.
30. Powel John: Zakaj se ti bojim povedati, kdo sem?. Ljubljana: Župnijski urad Ljubljana-Dravljje, 1992.
31. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, str.228-231.
32. Sivec Mitja: Interno komuniciranje kot pogoj uspešnega poslovanja združb. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
33. Srića Velimir. Inventivni menedžer. Zagreb: Croman, 1994. str.177.
34. Slatinek Rado: Računalniške komunikacije. Maribor: Tehniška fakulteta, 1986.
35. Tietjen Tina: Bi radi uspešno prodajali? Video center Ljubljana.
36. Young Lailan: Govorica obraza. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996.
37. Zidar Gale Tatjana: Medsebojno komuniciranje na delovnem mestu. Ljubljana: Gv izobraževanje, 2005.

11. VIRI

1. Bogdanovski Jana, Ogilvy Imelda: Načrtovanje komunikacij pomaga. Verlag dashofer (www.dashofer.si), 2006.
2. Bojan Straže: Zakaj vaše stranke skačejo čez plot. Marketing zmagovalcev e-časopis, 2005.
3. Bojan Straže: Kako komunicirati z obstoječimi strankami. Marketing zmagovalcev e-časopis, 2005.
4. Bric Robert: RB consulting (www.rbconsulting.si)
5. Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Maribor: Komunikacija na delovnem mestu. Zbornik, 2006.
6. Interna dokumentacija vodstva podjetja; leto 2004 in 2005.

7. Organizacijska navodila podjetja SAOP d.o.o., 2004.
8. Organizacijska navodila podjetja SAOP d.o.o., 2005.
9. Osnovni način komuniciranja, Uspešno komuniciranje z vsemi (www.komunikeweb.net, 18.03.2004)
10. Poslovna strategija podjetja SAOP d.o.o. za leto 2005.
11. Učinkovita pogajanja (www.bf.uni-lj.si/dsa/gradivo/razno/sluzba/pogajanja.pdf)
12. (URL: http://www.ris.org/mr/2002/2003/prezentacija_navodila.htm 25.2.2005).
13. Zidar Gale Tatjana: Kaj pri komuniciranju s čustvi. HRM revija, oktober 2004.
14. Zidar Gale Tatjana: Učinkovito predavanje ali delavnica. HRM revija, nov. 2004.
15. Zupančič Zdravko, Zupančič Ana Aleksandra: Učinkovito sporazumevanje. Ljubljana: Šola retorike, 2004.

12. KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine komunikacijskega sistema	13
Slika 2: Vrtilna tabela Olap	46
Slika 3: Primer iskanja podatkov s nastavljenim filtrom	47
Slika 4: Primer prilaganja podatkov na izpisi v Qrd-ju	47
Slika 5: Primer čarovnika za različne izvoze podatkov	48