



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Tehnični komercialist

**UČINKOVITOST KOMUNIKACIJE PRI
PRODAJNEM PROCESU V PODJETJU
DOM TRADE d.o.o.**

Mentorica: mag. Diana Oblak
Lektorica: Metka Golčman, prof. slov. in soc.

Kandidatka: Karin Žavbi

Kranj, junij 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici gospe mag. Diani Oblak.

Hvala gospe Poloni Tičar iz podjetja DOM TRADE d.o.o. za dovoljenje za uporabo podatkov podjetja v raziskavi.

Zahvaljujem se tudi lektorici gospe Metki Golčman, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno pregledala.

IZJAVA

Študentka Karin Žavbi izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. Diane Oblak.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Poslovno komuniciranje v podjetju mora potekati čim boljše, saj je od njega v veliki meri odvisna uspešnost podjetja na trgu. Za dobro komuniciranje so potrebni izkušnje, treningi in različna izobraževanja. Zaposleni s pridobivanjem izkušenj in znanj na področju komunikacije pridobivajo na samozavesti ter dobrem počutju. Pridobivajo tudi na zavedanju, da je v podjetju pomemben vsak, ne glede na položaj. Večje ko je zavedanje zaposlenih, hitreje bodo cilji podjetja uresničeni.

V diplomski nalogi smo obravnavali poslovno komunikacijo. Ugotovili smo, kakšne oblike poslovne komunikacije poznamo. Predstavili smo standarde za komunikacijo v obravnavanem podjetju in ugotovili, kako pomembna je dobra komunikacija.

Cilj diplomske naloge je bil s pomočjo ankete in intervjuja spoznati poznavanje pomembnosti komunikacije v podjetju DOM TRADE d.o.o. ter njihovih internih standardov za komunikacijo. Uporabljena metodologija nam je dala vpogled v samo poznavanje komunikacije zaposlenih. Ugotovili smo, da zaposleni dobro poznajo standarde za komunikacijo in delo s strankami. Opravili smo intervju z vodji prodajnih centrov, ki nam je odkril njihov pogled na splošno obvladovanje komunikacije znotraj posameznega prodajnega centra. Potrdili smo, da tako zaposleni kot vodje ocenjujejo, da se njihova komunikacija lahko še izboljša. Ugotovili smo tudi, da je ključ do uspeha v podjetju ravno pravi pristop do reševanja situacij, ko pride do neprimerne komunikacije. Vsi se strinjajo, da je potreben umirjen osebni pristop z aktivnim poslušanjem in podajanjem povratnih informacij.

KLJUČNE BESEDE

- Komuniciranje
- Poslovna komunikacija
- Interna komunikacija v podjetju
- Eksterna komunikacija
- Standardi za komunikacijo

SUMMARY

Business communication in a company must be as good as possible, as the company's success in the market largely depends on it. Good communication requires experience, training, and various education. By gaining experience and knowledge in the field of communication, employees gain self-confidence and well-being. They also gain awareness that everyone in the company is important regardless of their position. The greater the awareness of employees, the faster the company's goals will be achieved.

In our diploma thesis, we discussed business communication. We determined what forms of business communication we know. We presented the standards for communication in the company in question and determined how important good communication is.

The goal of the diploma thesis was to use a survey and interview to learn about the importance of communication in the company DOM TRADE d.o.o. and their internal standards for communication. The methodology used gave us insight into the employees' knowledge of communication. We found that employees are well aware of the standards for communication and working with customers. We interviewed sales center managers to gain insight into the overall management of communication within each sales center. We confirmed that both employees and managers believe that their communication can be improved. We also found that the key to success in a company is the right approach to resolving situations where inappropriate communication occurs. Everyone agrees that a calm, personal approach with active listening and feedback is needed.

KEYWORDS

- Communication
- Business communication
- Internal communication in company
- External communication
- Communication standards

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge.....	1
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
1.5	Metode dela	3
2	KOMUNICIRANJE	4
2.1	Poslovno komuniciranje.....	5
2.2	Olika v poslovnem sporazumevanju.....	6
2.3	Temeljne veščine poslovnega pogovarjanja.....	7
2.4	Interno in eksterno komuniciranje	8
2.4.1	Interno komuniciranje.....	8
2.4.2	Eksterno komuniciranje.....	10
3	STANDARDI ZA KOMUNIKACIJO V PODJETJU DOM TRADE D.O.O.	13
3.1	Prodajni razgovor.....	13
3.2	Standardi za komunikacijo s strankami.....	14
3.3	Vsebina standardov za komunikacijo.....	15
3.3.1	Pozdrav oziroma prvi vtis	16
3.3.2	Ugotavljanje potreb	17
3.3.3	Predstavitev izdelka	18
3.3.4	Obravnavanje ugovorov	18
3.3.5	Dodatna prodaja	19
3.3.6	Zaključek prodaje.....	19
3.3.7	Slovo od stranke	19
4	RAZISKAVA V PODJETJU DOM TRADE D.O.O.....	21
4.1	Predstavitev podjetja	21
4.2	Komuniciranje v podjetju	22
4.3	Rezultati in analiza ankete	22
4.3.1	Spol anketirancev	23
4.3.2	Starostna struktura anketirancev.....	23
4.3.3	Stopnja izobrazbe anketirancev	24
4.3.4	Pogostost komuniciranja na delovnem mestu	24
4.3.5	Poznavanje internih standardov za komunikacijo	25
4.3.6	Pomembnost posamezne vrste komuniciranja	26
4.3.7	Pogostost težav pri komunikaciji	26
4.3.8	Sposobnost poslušanja	27
4.3.9	Osebna urejenost pri komunikaciji.....	28
4.3.10	Elementi dobrega odnosa s strankami	28
4.3.11	Povratne informacije o komunikaciji	29
4.3.12	Dober odnos med zaposlenimi.....	29
4.3.13	Izboljšanje komunikacije	29
4.3.14	Izobraževanja	30
4.4	Intervju z vodji prodajnih centrov	31
4.4.1	Pogled vodij na stanje komunikacije med zaposlenimi	31
5	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	33

6	ZAKLJUČEK	34
7	LITERATURA IN VIRI.....	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi komuniciranja.....	5
Slika 2: Osnovne veščine poslovnega pogovarjanja	7
Slika 3: Komunikacijska orodja	11
Slika 4: Faze prodajnega pogovora	14
Slika 5: Prodajni lijak	15
Slika 6: Spol anketirancev	23
Slika 7: Starost anketirancev	23
Slika 8: Stopnja izobrazbe	24
Slika 9: Pogostost komuniciranja na delovnem mestu	25
Slika 10: Poznavanje standardov	25
Slika 11: Pogostost težav pri komunikaciji	27
Slika 12: Elementi dobrega odnosa s strankami	28
Slika 13: Izboljšanje komunikacije	30
Slika 14: Izobraževanja o učinkoviti komunikaciji.....	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Starostna struktura	24
Tabela 2: Ocena učinkovitosti vrste komuniciranja	26
Tabela 3: Ocena sposobnosti aktivnega poslušanja	27
Tabela 4: Ocena osebne urejenosti pri komunikaciji.....	28
Tabela 5: Povratne informacije o komunikaciji.....	29
Tabela 6: Dober odnos med zaposlenimi	29

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

S komunikacijo se srečujemo vsak dan. Kot trdijo številni strokovnjaki, je nemogoče ne komunicirati. Komuniciranje je temelj našega vsakdana, saj brez njega v družbi ni mogoče funkcionirati. Vse, kar počnemo, od vsakodnevnih pogovorov s prijatelji in družino do interakcij z neznanci, je oblika komunikacije. Vendar pa se v poslovnem svetu komunikacija razširi na še širši spekter in postane ključen dejavnik za uspeh. V tem kontekstu je komunikacija več kot le izmenjava informacij – vključuje naše telesne geste, mimiko, ton glasu in celo naše obnašanje.

V zadnjih desetletjih se vedno več podjetij začanja zavedati, da je učinkovita komunikacija ena od ključnih sestavin uspešnega poslovanja. Pomembno je tako medsebojno komuniciranje znotraj podjetja, znotraj posameznih ekip in tudi komunikacija s poslovnimi partnerji ter strankami. Raziskave in študije na tem področju so pokazale, da se kakovost komunikacije neposredno odraža v uspešnosti podjetja. Ne gre le za prenos informacij, temveč za sposobnost izgradnje odnosov, reševanje konfliktov in spodbujanje sodelovanja.

Ker se s komunikacijo srečujemo na vsakem koraku, je ključnega pomena, da se tega zavedamo in da komuniciramo z namenom. V poslovnem svetu pa je še posebej pomembno, da izberemo pravi način in kanal za komunikacijo, če želimo doseči optimalne rezultate. Komuniciranje ni zgolj prenos idej ali misli, temveč tudi ustvarjanje zaupanja, spodbujanje sodelovanja in učinkovito reševanje težav.

V tej nalogi se bomo osredotočili na učinkovitost komuniciranja in sodelovanja s strankami v podjetju DOM TRADE d.o.o. Ker je cilj podjetja doseči profesionalen in spoštljiv odnos do strank ter ohranjati visoke standarde na vseh prodajnih ravneh, je pomembno, da se zaposleni zavedajo vloge komunikacije pri svojih vsakodnevnih nalogah. Razumevanje in obvladovanje komunikacijskih veščin ne vplivata le na posameznike, ampak tudi na širšo organizacijsko kulturo in uspešnost podjetja.

1.2 Cilji naloge

Cilj diplomske naloge je opraviti raziskavo, kako dobro zaposleni poznajo interne standarde podjetja za komunikacijo oziroma ali se zavedajo pomembnosti poslovne komunikacije in dela s strankami v prodaji. Oceniti želimo, kje so pomanjkljivosti, in podati predloge, na kakšen način še izboljšati zavedanje zaposlenih o pomembnosti komunikacije in odnosa zaposleni-stranka.

S pomočjo ankete bomo opravili raziskavo, kjer bomo ugotovili glavne pomanjkljivosti razumevanja standardov in do kolikšne mere se zaposleni zavedajo pomembnosti komunikacije na svojem delovnem mestu. Opravili bomo tudi intervju z vodji posameznih prodajnih centrov.

Osnovni cilj naloge je spoznati in ugotoviti, do kolikšne mere zaposleni poznajo oziroma razumejo interne standarde ter pomembnost komunikacije.

1.3 Predstavitev okolja

Diplomska naloga se bo konkretno nanašala na podjetje DOM TRADE d.o.o., ki je član skupine Topdom d.o.o.

Skupino Topdom d.o.o. na slovenskem tržišču danes sestavlja 11 podjetij. Z mrežo 35 prodajnih mest po vsej Sloveniji skrbi za prodajo individualnim kupcem in izvajalcem oziroma obrtnikom ter podjetjem.

Skupina Topdom je specializirana za veleprodajo in maloprodajo visokokakovostnih izdelkov za gradnjo, obnovo ter opremo doma. S svojim širokim naborom izdelkov, obsežno prodajno mrežo, strokovno usposobljenimi zaposlenimi in tesnim sodelovanjem z izvajalci velja za enega vodilnih trgovcev na področju keramike, kritin, gradbenega materiala, fasadnih sistemov ter izolacijskih materialov.

Skupaj se podjetja, vključena v skupino, predstavljajo pod blagovnimi znamkama Topdom in Topkopalnice.

Poleg podjetij na slovenskem tržišču je skupina ustanovila tudi podjetje v Bosni in Hercegovini, da bi približala možnost izbire tudi kupcem na drugih tržiščih. Mednarodni značaj skupine pa si je skupina Topdom potrdila s članstvom v največjem evropskem združenju trgovcev z gradbenim materialom, železnino in sanitarno opremo – združenju EURO-MAT.

DOM TRADE d.o.o. kot podjetje v privatni lasti in član skupine Topdom se ukvarja s prodajo gradbenega materiala za izvedbo del od temeljev do strehe, keramike, ter pripomočkov za dom in okolico.

Cilj je individualnim kupcem in izvajalcem na enem mestu zagotoviti celostno ponudbo.

V podjetju je zaposlenih 76 ljudi v treh prodajnih centrih. V vsakem prodajnem centru so zaposleni skladiščniki, šoferji, komercialisti, prodajalci oziroma svetovalci in vodje oddelkov. Vsak prodajni center ima svojega vodjo, ki je odgovoren za nemoten potek

procesov dela znotraj centra. Ravno tako ima podjetje svoje računovodstvo in oddelek marketinga. Celotno podjetje vodi direktorica s svojim možem.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da je komunikacija zaposlenih v podjetju do strank ključnega pomena za konkurenčnost na trgu. Predpostavljamo tudi, da je za uspešnost podjetja oziroma zadovoljstvo strank bistvenega pomena pravilen pristop zaposlenih do strank. Predpostavljamo, da je s pravilnim delom in komunikacijo do strank mogoče doseči še večje zadovoljstvo in povečati možnosti, da se bodo stranke v prihodnje vračale v prodajne centre podjetja DOM TRADE d.o.o. Nazadnje predpostavljamo, da so v podjetju še možnosti za izboljšave na področju komuniciranja s strankami.

Možne omejitve v komuniciranju bi se lahko izrazile v odgovorih na anketo.

1.5 Metode dela

V teoretičnem delu je za predstavitev teoretičnih izhodišč komunikacije in pomena te v podjetju uporabljena opisna metoda.

V praktičnem oziroma raziskovalnem delu je za pridobitev informacij večje skupine zaposlenih v podjetju uporabljena metoda anketiranja. Uporabili smo tudi metodo intervjuja: z vodji prodajnih centrov smo izvedli kratek pogovor in tako spoznali njihov vidik.

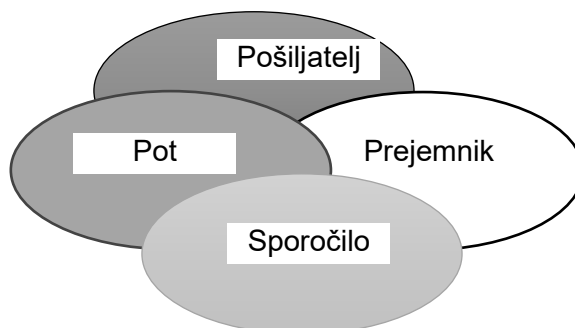
2 KOMUNICIRANJE

Beseda »komuniciranje« je postala že prav vsakdanja in jo pogosto uporabljamo. Izhaja iz latinske besede (»*communicare*«) in pomeni razpravljati, vprašati za nasvet, posvetovati se. Slovar slovenskega knjižnega jezika definira pojem komunicirati kot: izmenjevati misli, informacije, sporazumevati se (Kavčič, 2004).

To pomeni, da s komuniciranjem izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo spreobračamo ali nadzorujemo ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo. Če posredujemo sporočilo, naročilo ali nalog drugi osebi, da bi ga sprejela, se zanj ogrela, navdušila in se po njem ravnala, pravimo, da s to osebo komuniciramo. V tem sporočilu ali »komuniciranju« poteka proces vzpostavljanja stikov in oblikovanje razumevanja, kar je sestavni del izmenjavanja vsebine dveh oseb – tistega, ki pošilja sporočilo, in tistega, ki ga sprejema. Zato lahko rečemo, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. Poslovno komuniciranje poteka v podjetjih in organizacijah, znotraj katerih delujejo udeleženci komuniciranja – pošiljatelji in prejemniki. Ker je v poslovnem svetu nešteto poslovnih dogodkov, se je treba vseskozi prilagajati situacijam v stiku s strankami. Stranke morajo prejeti pravo, razumljivo, natančno in zadostno informacijo (Lipičnik, 1993).

Poslovno komuniciranje se od vsakdanjega družabnega komuniciranja razlikuje predvsem po cilju. Torej lahko rečemo, da je poslovno komuniciranje ciljna dejavnost. Cilj poslovnega komuniciranja mora biti merljiv, vedeti moramo, ali to počnemo dobro in prav. Biti mora dosegljiv: če si postavljamo nerealne cilje, je škodljivo, ker v tem primeru le porabljamo moč udeležencev in sredstva organizacije. Prav tako morajo udeleženci v komunikaciji videti izziv, saj je ravno od njih odvisno dobro komuniciranje (Šink, 2008).

Slika 1 predstavlja štiri osnovne elemente komuniciranja, ki so: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in pot.



Slika 1: Elementi komuniciranja
(Vir: Poslovno komuniciranje, Šink, 2008)

Pošiljatelj mora imeti jasno zastavljen cilj sporočanja, razumeti mora naslovnike in vlogo. Znati mora poslušati in biti prilagodljiv v vsaki situaciji. Prejemniku je sporočilo namenjeno in ga tudi prejme, ker pa lahko sporočilo sprašuje, mora imeti pripravljene dobre odgovore. Sporočilo mora biti jasno, jedrnato in natančno. Vsebovati mora vse informacije, ki jih želi pošiljatelj poslati prejemniku. Sporočilo je v obliki besed, gibov ali drugih znakov in pogosto imenovano tudi signal (Šink, 2008).

Komunikacijo v podjetjih delimo na dva dela, in sicer na interno komunikacijo in eksterno komunikacijo. V našem primeru gre za eksterno poslovno komunikacijo, ki jo bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili.

2.1 Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije. Nanaša se na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije. Poslovno komuniciranje je namenjeno doseganju ciljev organizacije. Temeljni namen poslovnega komuniciranja je vplivanje na udeležence, ki imajo določene poslovne interese do organizacije. Na splošno v organizaciji komuniciramo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobili koristne informacije in da bi vplivali na druge. Razne oblike komuniciranja omogočajo (Možina, 1998):

- dajanje in prejemanje informacij;
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj;
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov;
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev;
- začetek, razvoj in dokončanje dela;
- nabavo, prodajo, pogodbe;

- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti;
- reševanje tekočih in potencialnih problemov;
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

Katero obliko in metodo komuniciranja uporabimo, je odvisno od namena oz. cilja, ki si ga postavimo, ter od vsebine, ki jo želimo podati, od števila ljudi, udeleženih v komuniciranju, njihove izobrazbe, izkušenj, kulture, od razpoložljivega časa ter od našega znanja in sposobnosti. Temeljni namen poslovnega komuniciranja je vplivanje na sodelavce, na predstavnike drugih organizacij, na dobavitelje, odjemalce, medije, zakonodajalce, interesne skupnosti. Poslovno komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje drugih, tako da organizacija dosega poslovne cilje. Posamezniki, s katerimi komuniciramo, se upirajo vplivanju zaradi morebitnega odvzema določene koristi, spremembe navade ali varnosti, zaradi strahu pred neznanim in zaradi selektivne percepcije. Skupine in organizacije se vplivom ter spremembam upirajo zaradi vztrajnosti struktur in skupin, soodvisnosti med notranjimi organizacijskimi enotami. Ljudje se na predloge, naročila, prepovedi odzovemo predvsem po koristih. Odločimo se za tisto, kar nam prinaša koristi. Prejemniki sporočil tako lažje sprejmejo tiste vplive, ki so v skladu z njihovimi lastnimi interesi in potrebami. Za uspešno komuniciranje je torej potrebno tudi poznavanje potreb prejemnikov sporočil. Za uspešno vplivanje potrebujemo tudi moč, s katero spodbudimo sogovornike za delovanje in vedenje za zadostitev lastnih ciljev in, posledično, ciljev organizacije. Moč ima lahko obliko fizične moči, moč nagrad in kazni, moč znanja, idejna moč, interesna moč, negativna moč. Za uspešno vplivanje je treba izbrati najprimernejšo obliko moči (Možina, 1998).

2.2 Olika v poslovnem sporazumevanju

Po Tavčarju (1997) ljudje sporočamo ljudem, besedno komuniciranje je največji izum človeka in večšina, ki je ne zmore nihče drug v živem svetu. V poslovanju in poslovnem življenju je nenadomestljivo. Osnovna usposobljenost vsakega menedžerja je besedno sporazumevanje.

V besedno poslovno komuniciranje štejemo:

- poslovni razgovor in pogajanja, po navadi med dvema osebama;
- poslovni sestanek, kjer sodeluje manjša skupina ljudi;
- poslovna predstavitev, ki se je udeleži velika skupina ljudi;
- kratka pisna sporočila: poslovno pismo in kratki opomnik;
- daljša pisna sporočila: poročila, predlogi, analize in podobno.

Besedno vsebino komuniciranja pa skoraj vselej spremlja nebesedna:

- govorica telesa;
- glasovi;
- pisave;

- druge zaznave.

Poslovno sporazumevanje vselej meri na človeške interese – potrebe, želje, pričakovanja, strahove. Informira in skuša vplivati na človeka in ne na podjetja ali organizacije same po sebi. Cilj poslovnega sporazumevanja pa je vedno poslovne narave in ne osebne. Poslovno komuniciranje je dragocena veščina; menedžer, ki ga obvlada, je v poklicnem življenju uspešnejši. Je pa vedno te veščine mogoče tudi zlorabljati z manj veščimi, premalo pozornimi, kritičnimi prejemniki sporočil. Manipuliranje je v nasprotju s poslovno moralo in pa tudi oliko.

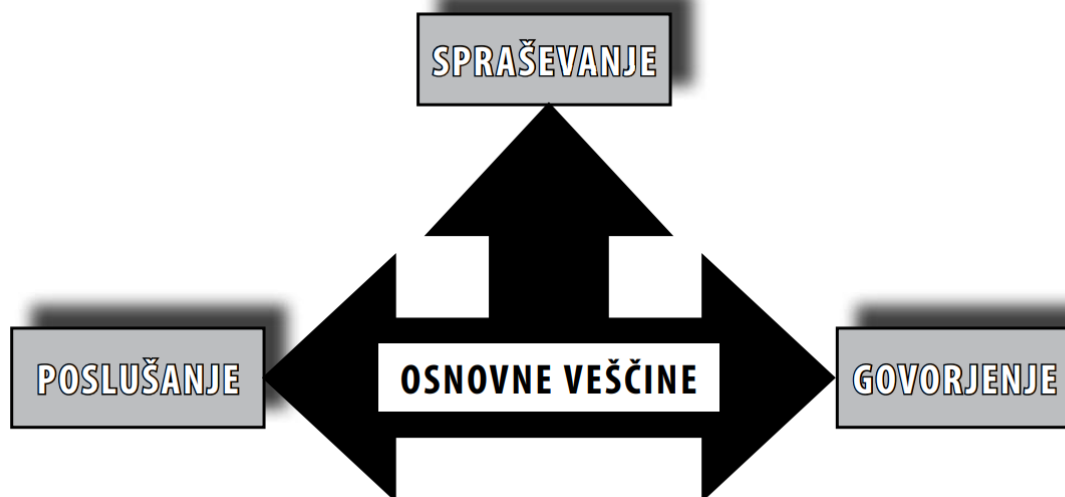
Poslovno komuniciranje, ki je olikano, je za vpletene ljudi prijetno, koristno, pravično in pošteno (Tavčar, 1997).

2.3 Temeljne veščine poslovnega pogovarjanja

Mihaljčič (2006) meni, da učinkovito poslovno pogovarjanje ni odvisno samo od naravne nadarjenosti. Poleg tega potrebujemo še veščine in znanje o osnovah komuniciranja. Te pa pridobimo z izkušnjami in vajo.

Nadarjenost posameznik ima ali pa je nima. Na njo ne moremo bistveno vplivati. Veščine pridobimo z izkušnjami in treningom, osnovno znanje pa s strokovnimi izobraževanji.

Slika 2 prikazuje tri osnovne veščine poslovnega pogovarjanja, ki bi jih moral obvladati vsak poslovnež: poslušanje, spraševanje, govorjenje.



Slika 2: Osnovne veščine poslovnega pogovarjanja
(Vir: Poslovno komuniciranje, Mihaljčič, 2006)

Ljudje na splošno nismo dobri poslušalci. Raziskave so ugotovile, da povprečen udeleženec poslovnega pogovora posluša le s 25-odstotno zbranostjo. Torej lahko rečemo, da se 75 odstotkov informacij izgubi. Vzroki za neposlušanje so lahko različni in odvisni od govorca. Če bo njegov tempo govorjenja prehiter, mu poslušalec zagotovo ne bo sledil. Če je poslušalec že vnaprej prepričan, da od govorca ne bo izvedel ničesar novega, ga seveda ne bo poslušal. Zunanje ovire so ravno tako motilci naših pogovorov: če bo med pogovorom prisoten glasen hrup prometa, poslušalec ne bo mogel zbrano sprejeti informacij govorca (Mihaljčič, 2006).

Tako kot poslušanje sta pomembna tudi govorjenje in izgovarjava. Pomembna ni samo vsebina sporočila, pač pa tudi način podajanja, glas, izgovarjava, poudarki ipd. Nekateri kljub ogromnemu znanju ostajajo nezanimivi ravno zaradi načina sporočanja (spletni portal OSV, 2014).

Kot navaja spletno gradivo na portalu OSV, so osnovni prijemi za učinkovito posredovaje sporočil naslednji:

- ne vdihnimo preveč zraka naenkrat;
- ne govorimo predolgo z enimi vdihom;
- glas naj ima primerno jakost;
- izgovarjava naj ne bo monotona;
- izogibajmo se samogovorom.

2.4 Interno in eksterno komuniciranje

Komuniciranje v podjetju poteka navzven in v podjetju. Komunikacija znotraj podjetja je interna komunikacija s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Komunikacija navzven pa je zunanja komunikacija z dobavitelji, konkurenti, oblastmi, strankami ipd. (Možina, 2004).

2.4.1 Interno komuniciranje

Interno komuniciranje se nanaša na način izmenjave informacij znotraj podjetja in je pomemben dejavnik motivacije za učinkovito delo zaposlenih. Glavni cilj internega komuniciranja je pridobiti podporo zaposlenih za podjetje ter njegove cilje, hkrati pa vzpostaviti visoko motivacijo za doseg skupnih ambicij. Podjetje doseže najboljše rezultate, ko vlada sinergija med vodstvom in zaposlenimi, ko so vsi usmerjeni k skupnim ciljem in imajo jasen vpogled v usmeritve ter ambicije podjetja. (Možina idr., 2004)

Strokovnjaki menijo, da so glavni cilji internega komuniciranja naslednji (Možina idr., 2004):

- identifikacija zaposlenih s podjetjem;
- socializacija zaposlenih;

- izobraževanje in obveščanje zaposlenih;
- prepričevanje in animiranje zaposlenih;
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih;
- razvijanje pozitivnih odnosov med zaposlenimi.

Interno komuniciranje pa lahko vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom. Z jasno opredeljeno vlogo v podjetju, pomenom delovnih izkušenj za organizacijo kot celoto in kakovostjo opravljenega dela lahko povečamo njihovo zadovoljstvo. Različni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo z delom in uspešnost organizacije, kot so (Možina idr., 2004):

- komunikacijska klima, ki je povezana z organizacijsko kulturo podjetja;
- komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi;
- interakcija različnih ravni ter oblike komunikacije.

Interno komuniciranje delimo na formalno in neformalno ter medosebno in posredno. V nadaljevanju je predstavljen njihov opis ter pomen internega komuniciranja za podjetje (povzeto po Možini idr., 2004).

Neformalna komunikacija (tako imenovane »govorice«) poteka predvsem med zaposlenimi na enakih hierarhičnih ravneh. Čeprav so govornice pogosto spregledane, so lahko pomemben vir informacij za zaposlene.

Formalna komunikacija pa je vnaprej določena oblika komunikacije, ki velja za vse zaposlene, ne glede na njihov položaj.

Interno komuniciranje lahko razdelimo tudi na medosebno in posredno komunikacijo.

Medosebna komunikacija je ključna za učinkovito vodenje, saj omogoča neposredno interakcijo med vodstvom in zaposlenimi. Ta oblika komunikacije je pogosto spontana, bolj prepričljiva in neposredna, kar omogoča večji vpliv na stališča zaposlenih. Tehnike medosebne komunikacije vključujejo:

- sestanke in »briefinge«;
- izobraževanje.

Posredna komunikacija pa poteka preko različnih medijev in omogoča prenos informacij vsem zaposlenim hkrati. Te tehnike vključujejo:

- **Publiciranje** – različni zapisniki, pisma, okrožnice, interni časopisi, bilteni in revije. Ta oblika je pogosto slabo preučena in lahko pride do zaposlenih kot propaganda, če ni pravilno zastavljena.
- **Avdiovizualne tehnike** – videopredstavitve in predstavitve s prosojnicami. Prednost te tehnike je dramatičnost, ki deluje skoraj kot medosebna komunikacija.
- **Telefonske informacije** – novičke ali obvestila preko telefonskega odzivnika.

- **Elektronska pošta** – podobno kot telefonske informacije omogoča hitre in enostavne prenose informacij.
- **Nabiralnik predlogov** – anonimna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom, ki omogoča izboljšave v podjetju, če vodstvo prisluhne predlogom.

Večja podjetja običajno uporabljajo vse ali večino teh tehnik. Ključno je, da sta oblika in vsebina sporočila usklajeni s cilji podjetja ter potrebami in interesi zaposlenih.

Zakaj je interno komuniciranje pomembno za podjetje?

- Boljše interno komuniciranje povečuje lojalnost zaposlenih, spodbuja njihov prispevek k vizijam podjetja in pomaga pri boljši razumljivosti ciljev podjetja. To pripomore k njihovem aktivnemu sodelovanju pri doseganju teh ciljev, kar koristi vsem zaposlenim.
- Zaposleni se bodo počutili bolj vključene in motivirane, saj ne bodo le »delovna sila«, temveč bodo imeli občutek, da s svojim delom pomembno prispevajo k uspehu podjetja.

Boljše komuniciranje krepi podporo podjetja na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolje pripravljeni, da pojasnijo delo podjetja svojim poslovnim strankam, prijateljem in družinskim članom (Možina idr., 2004).

2.4.2 Eksterno komuniciranje

V spletnem članku »*What is external communications?*« Mary C. Long pravi, da se eksterno komuniciranje ali komuniciranje navzven nanaša na način, kako podjetje komunicira z drugimi deležniki, osebami in organizacijami, ki niso znotraj podjetja. Ta vrsta komuniciranja je ključnega pomena za oblikovanje ugleda podjetja, pridobivanje in ohranjanje poslovnih partnerstev ter za vzpostavljanje dobrih odnosov z javnostmi. Eksterno komuniciranje vključuje različne oblike, kot so odnosi z mediji, komunikacija z dobavitelji, strankami, investitorji, javnostjo in drugimi zainteresiranimi stranmi.

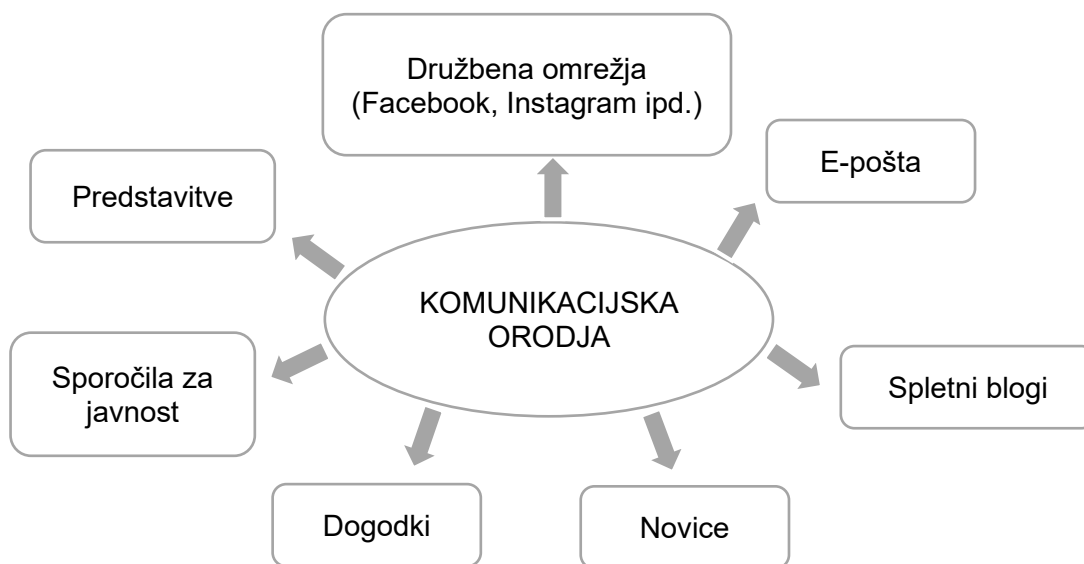
Cilj eksternega komuniciranja je preprost: zgraditi uspešen odnos med podjetjem in strankami, drugimi podjetji, dobavitelji ter lokalno skupnostjo. Glavni cilji eksternega komuniciranja (povzeto po spletnem viru):

- **Oblikovanje podobe podjetja** – z učinkovitim komuniciranjem lahko podjetje pridobi zaupanje strank, medijev in širše javnosti. Podjetje oblikuje svoj imidž, ki je ključen za prepoznavnost in ugled na trgu.
- **Odnos z mediji** – z dobrimi odnosi lahko učinkovito obvešča javnost o novostih, promocijah in dosežkih, kar povečuje vidnost podjetja.
- **Pridobivanje novih strank** – ključno za širitev poslovanja je komuniciranje s potencialnimi in obstoječimi strankami.

- **Obvladovanje kriznih situacij** – za ohranjanje zaupanja in stabilnosti podjetja je v primeru kriznih trenutkov (negativnih dogodkov) eksterno komuniciranje ključnega pomena. Pravočasno in pravilno komuniciranje lahko pomaga zmanjšati negativne učinke na ugled podjetja.
- **Ohranjanje odnosov s partnerji** – redno komuniciranje s poslovnimi partnerji, investitorji in drugimi pomembnimi deležniki. Posredovanje ključnih informacij, ki vplivajo na poslovne odločitve.

Eksterno komuniciranje se pojavlja v različnih oblikah in na različne načine podaja informacije deležnikom zunaj podjetja.

Slika 3 prikazuje komunikacijska orodja za komuniciranje z zunanjimi deležniki



Slika 3: Komunikacijska orodja
(Vir: What is External Communications?, 2025)

Podjetja lahko s temi orodji učinkovito komunicirajo s strankami in vzpostavijo prepoznavnost blagovne znamke, podajajo pomembne novice ter druge informacije.

Bistvena prednost teh orodij je, da njihova uvedba in vzdrževanje staneta manj kot tradicionalna orodja za eksterno komunikacijo. To zagotavlja, da lahko podjetje z manj finančnega vložka najde več orodij, ki mu pomagajo pri podajanju informacij navzven.

Razviti dobro in učinkovito eksterno komunikacijo je pomembno za organizacije. Zato je bistveno, da podjetje pri oblikovanju strategije pridobi odgovore na vprašanja, ki pomagajo pri sestavljanju učinkovite strategije (povzeto po spletnem viru):

- Kdo je naše občinstvo? Določiti, kdo so ljudje, ki jih želimo doseči, poznati njihove interese, vrednote in potrebe. Le tako podjetju uspe ustvariti sporočila, ki bodo dosegla pravo občinstvo.
- Izbira pravega komunikacijskega orodja. Ko poznamo občinstvo, je treba določiti orodja, ki bodo to občinstvo dosegla. Na primer: upoštevati je treba kanale družbenih omrežij, ki jih uporablja naše občinstvo, in izbrati dogodke, ki se jih udeležujejo.
- Zagotavljanje vrednosti informacij. Ponuditi informacije, ki bodo podpirale reševanje problemov, učenje ali izboljšale njihovo življenje.
- Kredibilnost. Eksterna komunikacija mora temeljiti na resničnih posameznikih, resničnih zgodbah in informacijah – le tako se vzpostavi močan in trden odnos z občinstvom.
- Poslušanje in odgovarjanje. Aktivno poslušanje in hitri odzivi na komentarje oz. vprašanja potrošnikov so pomemben del, saj 80 % potrošnikov pričakuje odgovor v 24 urah.

3 STANDARDI ZA KOMUNIKACIJO V PODJETJU DOM TRADE D.O.O.

Prodaja predstavlja pot do kupca. Prodajni proces določa naloge, ki jih mora vsak prodajnik opraviti, da lahko doseže cilje, postavljene v prodajni strategiji (Habjanič, Kramar, 2011).

Poslovno komuniciranje, ki ga organizacija uporablja za proces prodaje, imenujemo tudi trženjsko oz. prodajno komuniciranje. Trženjsko komuniciranje kot neločljiva sestavina tržne ponudbe organizacije obsega (Možina idr., 1998):

- izdelke in storitve,
- pogoje trženja – kot so plačilni rok, cena, popust, garancije ipd.,
- trženjske poti – tuje in lastne, tržnike (prodajalce) in logistiko,
- trženjsko komuniciranje.

Nosilci trženjskega komuniciranja so večinoma tržniki oziroma prodajalci.

Cilj tržnega komuniciranja je uspešnost podjetja v trženju in največja možna učinkovitost v delovanju do partnerjev ter konkurentov podjetja. Je sredstvo za uresničevanje strategij in ciljev trženja. Cilje podjetje doseže le, če upošteva interese podjetja in interese tistih, s katerimi podjetja komunicira v trženju. Tržno komuniciranje ne poteka med podjetji, ampak med vpletenimi osebami. Zato je treba upoštevati potrebe, želje in pričakovanja udeležencev (Možina idr., 1998).

3.1 Prodajni razgovor

Prodajni pogovor oziroma razgovor je osrednja sestavina prodajnega procesa. Običajni potek pogovora z naslednjimi fazami (Tavčar, 1996):

- **Pristop** – iskanje in ocena potencialnih strank, priprava strategije ter ciljev prodajnega pogovora.
- **Predstavitev ponudbe** – vzbuditi pozornost, povečati zanimanje pri potencialni stranki.
- **Pojasnjevanje**, kako produkt ali storitev rešuje strankin problem.
- **Prepričevanje in obvladovanje ugovorov** na način, ki bo utrjeval zaupanje stranke
- **Zaključek pogovora**, dogovor o prodaji. Najpomembnejši trenutek, saj gre za sklenitev posla. Prodajalec mora opazovati znake, gibe, odgovore stranke, da lahko ob pravem času na primeren način zaključi pogovor.

Slika 4 prikazuje faze prodajnega pogovora.



Slika 4: Faze prodajnega pogovora
(Vir: Tavčar, 1996)

V prodajnem pogovoru moramo paziti tudi na zastavljanje ustreznih vprašanj. Ravno s pravilnim spraševanjem pridemo do zelenih povratnih informacij. Kdor ne vpraša, ne dobi odgovora – spraševanje je eden temeljev za uspešno poslovno pogovarjanje. Šink (2008) razlikuje vprašanja glede na tip in slog, kot je predstavljeno v nadaljevanju.

Vprašanja delimo na dva tipa:

- **Odprta vprašanja**, na takšna vprašanja obstaja neomejeno število odgovorov (»Koliko časa že razmišljate o prenovi stanovanja?«).
- **Zaprta vprašanja**, so sicer učinkovitejša, sogovornik se mora opredeliti (»Ali imate radi belo stensko barvo?«).

Po slogu vprašanja delimo še na:

- Vprašanja, ki sogovornika vodijo v želeno smer, oziroma **navajajoča vprašanja**.
- Vprašanja, ki odstranjujejo nesporazume, oziroma **razmišljajoča vprašanja**.
- Vprašanja, ki si jih zastavimo sami sebi, da se tako izmaknemo neprijetnemu vprašanju druge strani, oziroma **retorična vprašanja**.
- Vprašanja, s katerimi preverimo, ali nas je sogovornik dobro razumel, oziroma **kontrolna vprašanja**.

Na kaj vse lahko vplivamo z vprašanji? Prevezemamo pobudo v pogovoru, usmerjamo tok informacij po naših željah, omogočimo sogovorniku, da pokaže svoje znanje, preverjamo stališča in predloge ter pogovor vodimo na novo področje (Šink, 2008).

3.2 Standardi za komunikacijo s strankami

Obravnavano podjetje DOM TRADE d.o.o. ima v svojih internih dokumentih napisane tudi tako imenovane Standarde za komunikacijo s strankami. Standarde za komunikacijo so za podjetje napisali in predlagali zunanji izvajalci. Namen standardov je predstavitev smernic za delo in komunikacijo s strankami v prodaji ter na splošno v celotnem podjetju, kjer imajo zaposleni stik s strankami.

Zakaj so standardi tako pomembni v obravnavanem podjetju? Podjetje se ukvarja s prodajo gradbenega materiala in kopalnic. Na trgu je konkurenca močna in glavna prednost, po kateri je podjetje znano, so strokovni prodajalci. Če pa želi podjetje ohraniti svoj tako imenovani sloves, je vedno bolj pomembno, da zaposleni skozi vsak proces, v katerega je vključena stranka, ohranijo tudi primerno komunikacijo. Podjetje se tega močno zaveda, zato vsako leto nameni del finančnih sredstev izobraževanju zaposlenih, tako na tehničnem področju kot na področju komunikacije in mehkih veščin prodaje. Poleg tega vsak zaposleni ob podpisu pogodbe prejme en izvod standardov v trajno last.

3.3 Vsebina standardov za komunikacijo

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili vsebino standardov, ki temeljijo na fazah prodajnega lijaka, predstavljenega na naslednji sliki. Skoraj vse faze prodajnega lijaka z manjšimi spremembami mora izvesti vsak zaposleni, ki je vključen v proces prodaje od začetka do konca. To so prodajni svetovalci, logistika, šoferji, skladiščniki, računovodstvo in vodje.

Slika 5 prikazuje vse faze prodajnega lijaka



Slika 5: Prodajni lijak

(Vir: Standardi za komunikacijo v podjetju DOM TRADE d.o.o., 2022)

3.3.1 Pozdrav oziroma prvi vtis

Pozdrav oziroma prvi vtis s stranko se začne že v prvih sekundah – z opaznostjo, spoštovanjem in profesionalnim odnosom. V nadaljevanju so predstavljeni ključni elementi vedenja, ki jih morajo upoštevati prodajni svetovalci, skladiščniki in vozniki pri vsakodnevnem delu s strankami.

Sprejem ob prihodu: Pomembno je, da zaposleni takoj ob prihodu stranke nakažejo, da so jo opazili. Lahko gre za preprost poklon z glavo, kratek pozdrav ali jasno gesto, da se ji bodo posvetili, takoj ko zaključijo s trenutno stranko. Enako velja tudi za šoferje, ki ob prihodu na dvorišče stranko jasno pozdravijo ali ji pokimajo na daljavo, če je razdalja večja.

Očesni stik: Vzpostavitev očesnega stika je eden prvih in najmočnejših znakov spoštovanja ter pozornosti. Zaposleni naj stranko pogledajo v oči na prijazen, umirjen in iskren način – s tem že ob začetku pokažejo pripravljenost za sodelovanje.

Nasmeh: Nasmeh ni zgolj vljudnost, temveč izraz pozitivnega odnosa. Ob prihodu naj zaposleni stranki vedno namenijo iskren, topel in nevsiljiv nasmeh – ne glede na to, ali trenutno že strežejo drugi osebi.

Ustrezna oblika pozdrava: Zaposleni morajo stranko pozdraviti prvi, glasno in jasno, z ustrezno obliko glede na del dneva (npr. »Dobro jutro«, »Dober dan«, »Pozdravljeni«). Neprimerni in preveč sproščeni pozdravi, kot so »Živijo«, »Zdravo«, »Čao« ali »Dan«, niso zaželeni, kadar stranke ne poznajo osebno.

Hitra odzivnost: Čim prej po prihodu stranke naj zaposleni pristopijo in jo ogovorijo – takoj, ko je to mogoče, ali po zaključku trenutne storitve. Pomembno je, da stranka ne čaka in da čuti, da je bila opažena.

Prednost stranki: Delo s strankami ima prednost pred vsemi drugimi nalogami, kot so urejanje blaga, administracija ali pospravljanje. Stranki se je treba posvetiti, takoj ko se pojavi potreba, saj je to ključno za dobro izkušnjo. Če zazvoni telefon med pogovorom s stranko, se tej zaposleni najprej opraviči in klic sprejme le, če bo kratek. V primeru daljšega klica naj zaposleni klicatelju pojasni, da ima pred seboj stranko, in prosi za možnost, da ga pokliče nazaj – nato pa to obvezno čim prej tudi stori. Enaka pravila veljajo tudi za šoferje med dostavo.

Občutek pomembnosti: Stranka mora imeti občutek, da je dobrodošla in pomembna. Zaposleni ji to pokažejo s takojšnjo odzivnostjo in jasno komunikacijo. Na primer, šofer mora najprej stranko nagovoriti in razložiti namen obiska, šele nato lahko začne razkladanje blaga.

Prijazna drža in razpoloženje: Vsi zaposleni naj se trudijo ohranjati prijazno, mirno in pozitivno držo. Dobro razpoloženje se odraža tudi v načinu komunikacije in vpliva na splošen vtis, ki ga stranka odnese s seboj.

3.3.2 Ugotavljanje potreb

Uspešna prodaja se ne začne s predstavitvijo izdelka, temveč z razumevanjem, kaj stranka zares potrebuje, oziroma z **ugotavljanjem potreb**. Ključno vlogo pri tem igra pristop zaposlenega – kako nagovori stranko, kako zna poslušati in postavljati ustrezna vprašanja ter kako na tej osnovi ponudi pravo rešitev. V nadaljevanju so opisani ključni koraki tega procesa.

Pristopno vprašanje: Po začetnem pozdravu je naslednji korak, da zaposleni stranko nagovori z odprtim vprašanjem, ki spodbuja pogovor. Vprašanja, kot so »Kaj vam lahko ponudim?«, »Kako vam lahko pomagam?«, »S čim vam lahko postrežem?«, so vprašanja, ki odpirajo prostor za komunikacijo in dajejo stranki občutek, da jo zaposleni res želi razumeti in ji pomagati. Enako velja za skladiščnika, ki lahko pri stiku s stranko uporablja enaka vprašanja.

Ko stranka že opazuje izdelek na polici, lahko prodajni svetovalec uporabi tudi informativen trdilni stavek, na primer »Tale artikel, ki ga gledate, je najnovejša dobava.«, »Ti tlakovci so letošnja novost – veliko strank jih izbere.«.

Pomembno je, da zaposleni ne uporabljajo zaprtih vprašanj, kot je »Ali vam lahko pomagam?«, saj takšna vprašanja pogosto vodijo do kratkih in zavrnilih odgovorov, kar preprečuje nadaljnjo komunikacijo.

Spoznavanje potreb stranke: Da lahko prodajalec resnično pomaga in svetuje pri izbiri izdelka, mora najprej ugotoviti, kaj stranka potrebuje. To naredi s pomočjo dodatnih, usmerjenih vprašanj. Priporočljivo je, da stranki zastavi vsaj tri podvprašanja, ki mu pomagajo pri oblikovanju ustreznega priporočila.

Primer: Če stranka išče keramične ploščice, lahko prodajni svetovalec postavi naslednja vprašanja:

- »Za kakšno površino jih potrebujete – gre za kopalnico, kuhinjo ali drug prostor?«
- »Ali gre za novogradnjo ali adaptacijo?«
- »Kakšne dimenzije ima prostor – imate veliko ali majhno okno?«
- »Kakšno ogrevanje imate nameščeno v prostoru?«
- »Koliko ljudi običajno uporablja ta prostor?«

Tudi med predstavitvijo izdelka naj prodajalec ne pozabi na vprašanja – le tako lahko preveri, ali ponuja izdelek, ki stranki res ustreza. Namen ni le prodaja, temveč najti najboljšo rešitev, ki bo za stranko smiselna in koristna.

3.3.3 Predstavitev izdelka

Ko so potrebe stranke ugotovljene, je čas, da prodajni svetovalec **predstavi ustrezne rešitve – torej izdelke** ali storitve, ki se najbolje ujemajo z njenimi pričakovanji. Ključni elementi te faze so ustrežljivost, strokovnost in sposobnost svetovanja tudi v posebnih okoliščinah, kot so dostava ali skladiščenje. Spodaj so navedene smernice za uspešno predstavitev izdelka.

Ustrežljivost: Ne glede na to, ali gre za prodajnega svetovalca, skladiščnika ali šoferja, mora vsak stik s stranko temeljiti na vljudnosti in pripravljenosti pomagati. Prodajni svetovalec pokaže ustrežljivost s tem, da:

- aktivno posluša potrebe stranke,
- poišče zanjo najprimernejši izdelek,
- poskrbi, da se stranka počuti slišano in razumljeno.

Skladiščnik, ki izroča blago, naj ravna na enak način – z občutkom, da želi stranki resnično pomagati. Šofer pa mora ob prihodu jasno povedati namen svojega obiska in stranko vljudno vprašati, kam želi, da se blago odloži. Ta preprost korak pokaže spoštovanje do stranke in njenega prostora.

Strokovnost: Prodajni svetovalec ponudi in predstavi izdelke različnih cenovnih razredov, saj s tem stranko seznani, kaj pridobi ali izgubi pri posameznem cenovnem razredu. Ob tem naj jasno izpostavi koristi in prednosti posameznih izdelkov ter tudi to, kaj stranka z določeno izbiro pridobi. Poudarek naj ne bo le na lastnostih izdelkov, temveč predvsem na tem, kako ti izdelki rešujejo težave ali izpolnjujejo pričakovanja stranke. Če gre za določeno priznano blagovno znamko, naj poudari njene prednosti.

Strokovnost je pomembna tudi ob dostavi. Če se stranka ob dostavi ne znajde oziroma ne ve, kam naj začasno skladišči prejeta blago, ji šofer v okviru svojih zmožnosti svetuje primeren prostor za skladiščenje.

Takšna komunikacija predstavlja tudi skrb za stranko in kakovost celotne storitve ter ni le znak strokovnosti.

3.3.4 Obravnavanje ugovorov

Obravnavanje ugovorov je normalen del prodajnega procesa. Pri vsaki prodaji se lahko s strani stranke pojavijo zadržki, vprašanja ali pomisleki. V teh primerih je pomembno, da prodajni svetovalec zadržke sprejme kot priložnost za dodatno razjasnitev koristi izdelka in utrditev zaupanja stranke. Če želi prodajni svetovalec uspešno obravnavati tovrstne pogovore, je ključ do uspeha strokovna, umirjena in pozitivno naravnana komunikacija.

Pogosto se ugovori nanašajo na ceno izdelka. Če stranka izrazi pomislek, da je izdelek predrag, svetovalec izpostavi kakovost, blagovno znamko, koristi izdelka in

pojasni prednosti. Lahko pa v primeru, da cena še vedno ostaja težava, ponudi primeren nadomestni izdelek.

Ko stranka omeni, da je ali bo obiskala konkurenco zaradi takšnih ali drugačnih razlogov, naj prodajni svetovalec zavzeto poudari prednosti lastnega podjetja (kakovost, storitve, zaloga ipd.). Nikoli pa ne govori negativno o konkurenci.

3.3.5 Dodatna prodaja

Dodatna prodaja pomeni, da prodajni svetovalec ob zaključku razgovora stranko spomni in ji ponudi tudi komplementarne izdelke. To stori na način, da ji pokaže in pove, kakšne koristi bi imela stranka od teh dodatnih artiklov. Na primer, če stranka kupuje vrtalnik, ji prodajalec pove, da lahko že sedaj kupi tudi svedre in ostali pribor, ki ga potrebuje za uporabo vrtalnika.

Stranko vedno tudi obvesti o aktualnih akcijah, popustih ali promocijah, ki bi ji lahko koristile.

Šofer na terenu oceni, ali stranka potrebuje še kak drug izdelek iz ponudbe podjetja. Če zazna priložnost, ji diskretno predstavi možnosti in koristi.

3.3.6 Zaključek prodaje

Ob zaključku razgovora mora prodajni svetovalec (ko gre za izdelke večje vrednosti in se stranka ne odloči takoj za nakup) ponuditi svoje podatke za stik ter ponuditi in pripraviti pisno ponudbo. Hkrati mora stranki pojasniti, da ga lahko kadarkoli pokliče za dodatne informacije, da stranka dobi občutek pomembnosti. Ponudbo mora pripraviti takoj oz. stranki povedati, kdaj lahko ponudbo pričakuje.

Prav tako mora prodajni svetovalec stranki, ki se ni odločila za nakup, ob zaključku ponuditi gradivo, ki ga lahko odnese fizično domov ali ga ji pošlje po e-pošti, da ga lahko stranka doma v miru pogleda in razmisli za lažjo odločitev.

Zaposleni od stranke vljudno pridobi čim več informacij in podatkov ter jo prijazno prosi za dovoljenje, da jo v treh dneh pokliče in preveri, ali potrebuje še dodatne informacije za lažjo odločitev.

Stranko nato v treh dneh tudi pokliče, da preveri ustreznost ponudbe, potrebo po dodatnih informacijah in da sam dobi povratno informacijo glede ponujenih izdelkov. Povratni klic je pomemben del prodaje, saj si povečamo možnosti za končni uspeh in prodajo.

3.3.7 Slovo od stranke

Slovo od stranke je zadnja faza stika s stranko, zato mora prodajni svetovalec ohraniti profesionalen odnos in se od nje posloviti tako, da jo pogleda v oči, se ji nasmehe,

se zahvali za nakup oziroma obisk in jo pozdravi z »Na svidenje«, »Lep dan« ali »Lep vikend želim«, »Obiščite nas še kdaj« ipd.

Da zagotovimo pozitivno izkušnjo strank ter učinkovito delovanje prodajnega procesa, mora zaposleni poleg osnovnih faz prodajnega lijaka upoštevati še naslednja pomembna priporočila oziroma pravila, ki so določena v standardih za komunikacijo s strankami:

- Blagajnik mora preveriti izdelek (koda, poškodbe ipd.), ga primerno zapakirati, izdati račun in ga izročiti stranki. Prav tako mora kartico ali vračilo gotovine vrniti v roko, skupaj z izdelkom oziroma vrečko.
- Dodatna prodaja: Pri blagajni je treba vedno izvesti poskus dodatne prodaje – blagajnik stranko seznani z izdelki za impulziven nakup, ki so razstavljeni v bližini.
- Identifikacija zaposlenih: Prodajni svetovalci morajo imeti vidno nameščeno priponko z imenom.
- Osebna urejenost: Vsi zaposleni (vključno s skladiščniki in šoferji) morajo biti primerno osebno urejeni – to vključuje čiste in urejene lase, nohte, diskreten vonj ter ličenje in minimalen nakit.
- Urejenost oblačil: Oblačila morajo biti čista in skladna z delovnim mestom ter celostno grafično podobo podjetja. Predpisana delovna oblačila in obutev so obvezni.
- Profesionalna komunikacija: Odnos med zaposlenimi mora biti spoštljiv in profesionalen, še posebej v prisotnosti strank. Komunikacija naj bo umirjena, kolegialna in pozitivna, pri čemer se izogibamo pogovorom o osebnih temah ali preglasnemu debatiranju o službenih zadevah. Kajenje ob prisotnosti strank je strogo prepovedano.

4 RAZISKAVA V PODJETJU DOM TRADE D.O.O.

4.1 Predstavitev podjetja

Začetki podjetja DOM TRADE d.o.o. segajo v leto 1989, ko se je v majhni garaži v Žabnici na Gorenjskem začela zgodba, ki traja še danes. Ustanovitelj je dobil idejo o samostojni podjetniški poti in ustanovil organizacijo Dom. Že v samem začetku se je podjetje ukvarjalo s prodajo gradbenega materiala. Do danes se je prodajni program širil in razvijal. Leta 1993 se je podjetje preimenovalo v DOM TRADE d.o.o. in pod takšnim imenom ga poznamo še danes.

Uspešni začetki in strma rast prodaje je pripeljala do razvoja prvotne trgovine v Žabnici in tako je leta 2000 postala premajhna za obvladovanje velikega povpraševanja in velikega števila kupcev. Zato je podjetje omenjenega leta odprlo nov prodajni center s salonom keramike v Lescah. Leta 2006 pa je obnovilo tudi prodajni center v Žabnici, ki je takrat dobil sodobnejšo obliko in se razširil še v salon keramike. Kakovostna in raznolika ponudba je podjetju dajala zagon, da se je leta 2011 razširilo še v Kranj. Tam se je odprl nov prodajni center s sodobnim salonom keramike in poskrbel za pokritost večjega dela regije.

Podjetje je znano po svojem sloganu »Vse za gradnjo od temeljev do strehe in obnovo«, saj kupcu ponuja nakup osnovnega gradbenega materiala, materiala za zaključna gradbena dela, keramike, vrta in okolice in kasneje vse do vzdrževanja doma. Podjetje je solastnik in del podjetja oziroma skupine Topdom d.o.o., ki je vodilni trgovec z gradbenim materialom in keramiko v Sloveniji. Sodeluje s priznanimi tujimi in domačimi proizvajalci materialov za gradnjo, sanacijo ter obnovo.

Vodilo podjetja je ponuditi kupcem kakovostne materiale po najboljši ceni in jim svetovati ob nakupu. Sledi novim trendom v gradbeništvu in novosti posreduje kupcem. Prodajno osebje se stalno izobražuje na področju blagoznanstva, organizira tudi izobraževanja za obrtnike in končne potrošnike.

Leta 2022 je podjetje uspešno zaključilo tudi projekt novega butičnega hotela Triangel boutique hotel v Gozdu Martuljku. Tako se je iz trgovine z gradbenim materialom razširilo še na turistično dejavnost, ki je bila dolgoletna želja lastnikov.

Leta 2025 tako podjetje zaposluje 90 zaposlenih na področju trgovine in turizma. Zaposlenim nudi stabilno okolje za delo in razvoj.

Vizija podjetja je ostati vodilni ponudnik gradbenega materiala in keramike na Gorenjskem ter s svojo široko ponudbo, servisom, svetovanjem in logistiko omogočiti ugoden in udoben nakup.

Cilj je zagotavljati celovito ponudbo za gradnjo in obnovo po celotni Gorenjski. Skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, ohranjati pozitivno klimo in kulturo podjetja, ter s tem kupcem nuditi kar se da najboljšo nakupno izkušnjo.

4.2 Komuniciranje v podjetju

Za obravnavo komuniciranja v podjetju smo izbrali raziskavo z anketnimi vprašalniki.

Ker je podjetje trgovsko, se zaposleni vsakodnevno srečujejo s strankami, poslovnimi partnerji in sodelavci. Komunikacija v podjetju predstavlja velik del procesa prodaje, če ne največjega.

Podjetje je znano po strokovno zelo dobro usposobljenem kadru v prodaji. Zaposleni se deležni rednih izobraževanj na področju blagoznanstva, prodajnih veščin in komunikacije.

Zaposleni v podjetju se zavedajo, kako pomembna je primerna komunikacija s strankami, in trdijo, da se lahko njihova komunikacija še izboljša. Ravno tako se strinjajo, da je dober odnos med zaposlenimi pomemben za vtis pred stranko.

Lastnica oziroma direktorica podjetja ima veliko znanja in tudi prakse, saj je v podjetje vpeta že od samega začetka in dobro pozna vse faze ter funkcije v podjetju. Tako je lahko uspešna pri reševanju problemov, saj točno ve, kako se lotiti problema v podjetju, če do tega pride.

Prodajni proces v podjetju se začne preko prodajnih svetovalcev oziroma komercialistov ter vse do skladiščnikov in šoferjev. S komunikacijo se ti srečujejo preko telefona, e-pošte ali preko osebnega stika v prodajnih centrih. Od prodajnega svetovalca teče prodajni proces preko skladiščnika, ki zagotovi naklad kupljenega blaga kupcu, oziroma preko šoferja, ki blago dostavi stranki na dom oziroma objekt. Poleg tega so v prodajni proces vključeni finančno-računovodska služba in po potrebi vodje oddelkov.

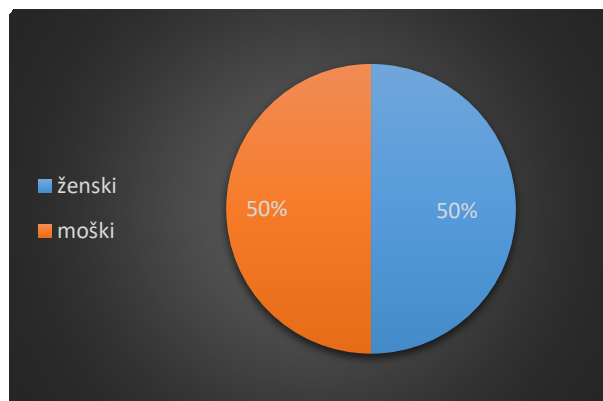
Sklenemo lahko, da je komunikacija v podjetju za uspešno poslovanje ključna na vseh področjih dela.

4.3 Rezultati in analiza ankete

Izvedena je bila anketa, kjer so zaposleni v podjetju v spletnem obrazcu odgovorili na 17 vprašanj, povezanih s komunikacijo s strankami. K reševanju ankete je bilo povabljenih 77 zaposlenih iz vseh prodajnih centrov in na vseh področjih dela. Izvzeti so bili zaposleni v hotelu. Anketo je rešilo 50 zaposlenih.

4.3.1 Spol anketirancev

Slika 6 prikazuje razmerje med ženskami in moškimi, ki so sodelovali pri anketi.



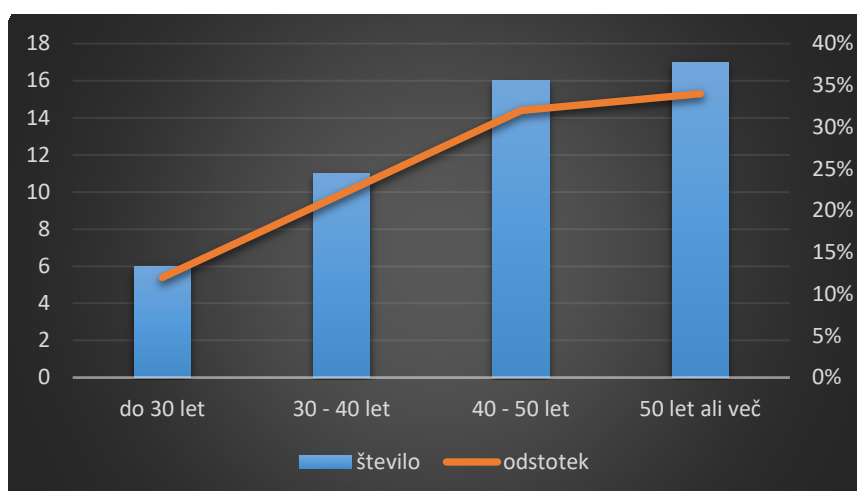
Slika 6: Spol anketirancev
(Lastni vir)

Iz slike je razvidno, da je na anketo odgovorilo enako število žensk in moških. Od 50 anketirancev je bilo torej 25 žensk in 25 moških.

4.3.2 Starostna struktura anketirancev

Anketa je pokazala, da je največ anketirancev starejših od 50 let, to je 34 %. Takoj za tem je 32 % anketirancev v razponu med 40. in 50. letom. 22 % anketirancev je starih med 30 in 40 let, 12 % pa jih je mlajših od 30 let.

Slika 7 prikazuje starostno strukturo anketirancev.



Slika 7: Starost anketirancev
(Lastni vir)

Tabela 1 prikazuje starostno strukturo anketirancev.

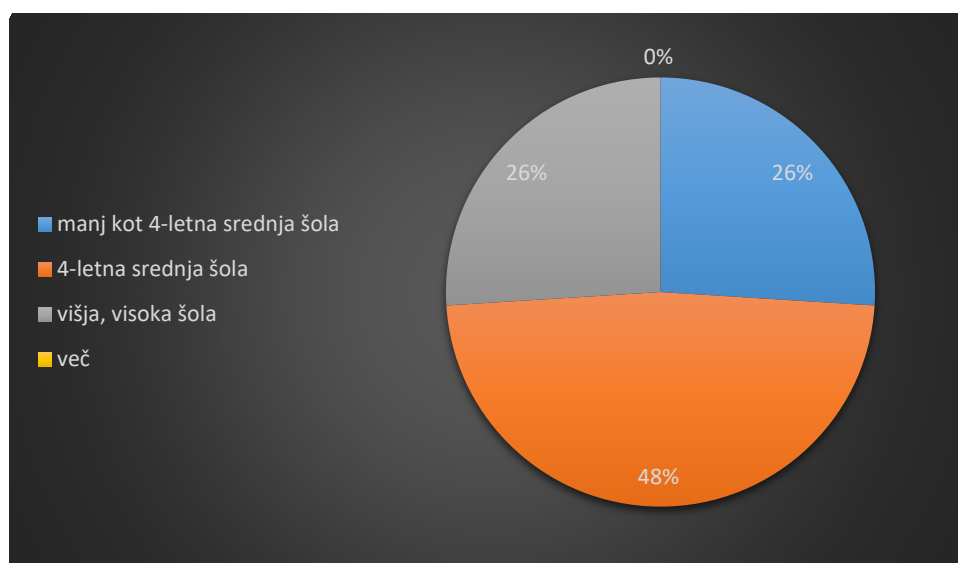
Razpon	Število	Odstotek
do 30 let	6	12 %
30–40 let	11	22 %
40–50 let	16	32 %
50 let ali več	17	34 %
Skupaj	50	100 %

Tabela 1: Starostna struktura
(Lastni vir)

4.3.3 Stopnja izobrazbe anketirancev

Glede na spodnji grafikon vidimo, da ima večina anketirancev zaključeno 4-letno srednjo šolo, to je 48 % oziroma 24 anketirancev. 26 % ima končano manj kot 4-letno srednjo šolo, 26 % pa višjo oziroma visoko šolo.

Slika 8 prikazuje deleže anketirancev po stopnji izobrazbe.



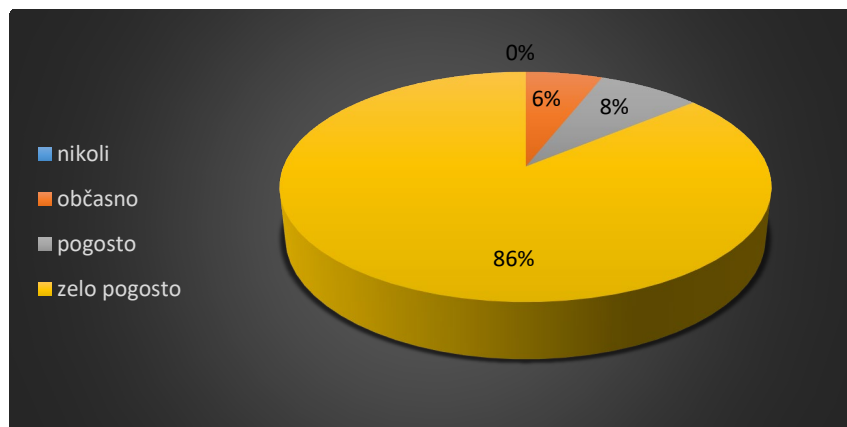
Slika 8: Stopnja izobrazbe
(Lastni vir)

4.3.4 Pogostost komuniciranja na delovnem mestu

Anketiranci so določili, kako pogosto se na delovnem mestu srečujejo s komunikacijo s strankami. Kar 86 % anketirancev je odgovorilo, da se s komunikacijo s strankami

srečujejo zelo pogosto, 8 % jih je odgovorilo pogosto in 6 % odstotkov občasno. Nihče pa ni odgovoril, da se nikoli ne srečuje s tovrstno komunikacijo.

Slika 9 prikazuje, kako pogosto se anketiranci srečujejo s komunikacijo na delovnem mestu.

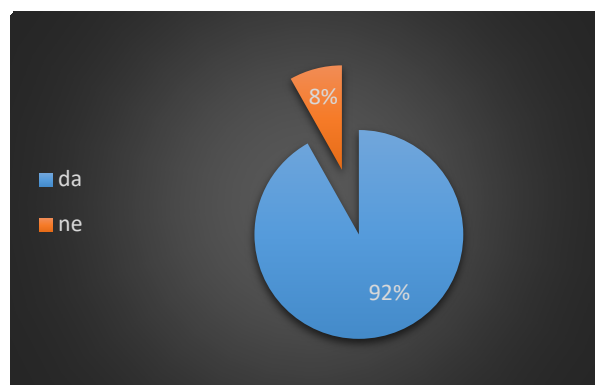


Slika 9: Pogostost komuniciranja na delovnem mestu
(Lastni vir)

4.3.5 Poznavanje internih standardov za komunikacijo

Anketirance smo vprašali, ali poznajo interne standarde za komunikacijo s strankami v podjetju, ki jih prejme vsak zaposleni ob podpisu pogodbe. Le 8 % zaposlenih internih standardov ne pozna, medtem ko je kar 92 % zaposlenih s standardi seznanjenih.

Slika 10 prikazuje odstotke anketirancev glede na poznavanje standardov za komunikacijo.



Slika 10: Poznavanje standardov
(Lastni vir)

4.3.6 Pomembnost posamezne vrste komuniciranja

Anketiranci so ocenjevali vrste komuniciranja po učinkovitosti od 1 do 5, kjer 1 predstavlja najmanj učinkovito in 5 najbolj učinkovito komuniciranje. Vsaki vrsti komuniciranja so določili eno oceno.

Tabela 2 prikazuje oceno učinkovitosti vrste komuniciranja po mnenju anketirancev.

Vrsta komuniciranja	1	2	3	4	5	Skupaj
Telefonski klic	0 %	2 %	26 %	48 %	24 %	100 %
E-pošta	0 %	2 %	41 %	39 %	18 %	100 %
Osebni stik	0 %	0 %	4 %	0 %	96 %	100 %
Klepet preko družbenih omrežij (FB, IG ipd.)	24 %	24 %	33 %	16 %	2 %	100 %

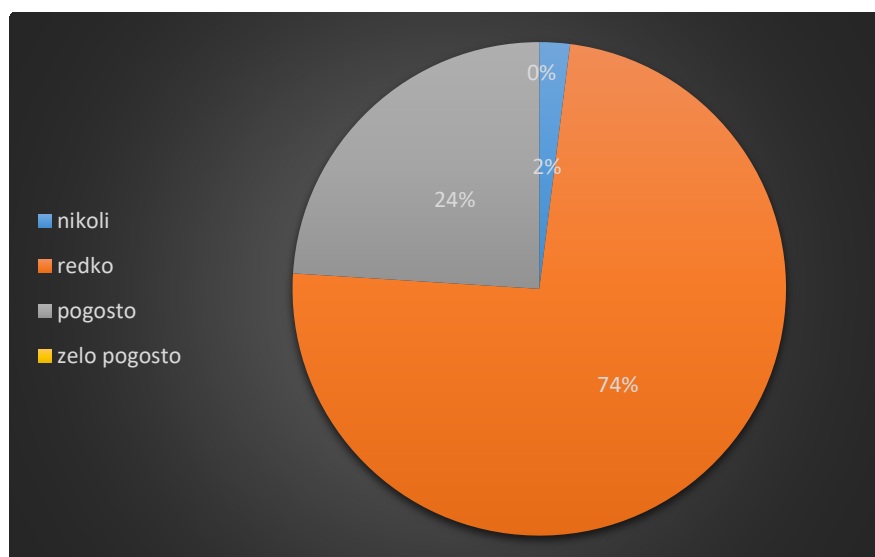
Tabela 2: Ocena učinkovitosti vrste komuniciranja
(Lastni vir)

Anketiranci so najvišje po učinkovitosti ocenili osebni stik: kar 96 % anketirancev je osebnemu stiku namenilo oceno 5 (najbolj učinkovito). Naslednja učinkovita vrsta je bila telefonski klic, kjer je 24 % anketirancev vrsti dalo oceno 5 in 48 % oceno 4, torej se anketiranci strinjajo, da je telefonski klic še vedno precej učinkovita vrsta komuniciranja. E-pošta kot tretja po vrsti je prejela 18 % ocene 5, 39 % ocene 4 in 41 % ocene 3, kar nam pove, da se jim e-pošta zdi učinkovita, a ne toliko kot osebni stik in telefonski klic. Na zadnje mesto po ocenah so postavili klepet preko družbenih omrežij (Facebook, Instagram ipd.): večina oziroma 33 % jih je podalo oceno 3, kar je učinkovito, pa vendar ne najbolj. 24 % jih ocenjuje, da je takšna komunikacija najmanj učinkovita. Zaključimo lahko, da se anketiranci strinjajo, da je najučinkovitejša vrsta komuniciranja osebni stik in najmanj učinkovita klepet preko družbenih omrežij.

4.3.7 Pogostost težav pri komunikaciji

Postavljeno je bilo vprašanje, kako pogosto naletijo na težave pri komunikaciji s strankami, kot so nezadovoljstvo, nerazumevanje, podajanje napačnih informacij in podobno. Dva odstotka, oziroma eden od vprašanih se nikoli ne srečuje s težavami, 24 % pogosto in 74 % redko.

Slika 11 prikazuje, kako pogosto se anketiranci srečujejo s težavami pri komunikaciji.



Slika 11: Pogostost težav pri komunikaciji
(Lastni vir)

4.3.8 Spособnost poslušanja

Anketiranci so morali oceniti svojo sposobnost aktivnega poslušanja strank. Ocenjevali so z zelo dobro, dobro, niti dobro niti slabo, slabo in zelo slabo. Večina anketirancev oziroma 64 % je svoje poslušanje ocenila z dobro, 28 % jih je ocenilo kot zelo dobro, 8 % pa niti dobro niti slabo. Nihče ni mnenja, da je njegova sposobnost poslušanja slaba ali pa zelo slaba.

Tabela 3 prikazuje sposobnost aktivnega poslušanja anketirancev po njihovi presoji.

Ocena	Število	Odstotek
Zelo dobro	14	28 %
Dobro	32	64 %
Niti dobro niti slabo	4	8 %
Slabo	0	0 %
Zelo slabo	0	0 %
Skupaj	50	100 %

Tabela 3: Ocena sposobnosti aktivnega poslušanja
(Lastni vir)

4.3.9 Osebna urejenost pri komunikaciji

Kot del neverbalne komunikacije smo v anketo vključili tudi vprašanje, kakšna se zdi anketirancem pomembnost osebne urejenosti, ko komunicirajo s strankami. Ocenili so jo kot zelo pomembno v 66 %, pomembno v 34 %, nihče pa je ni ocenil kot nepomembno.

Tabela 4 prikazuje oceno pomembnosti osebne urejenosti pri komunikaciji.

Ocena	Število	Odstotek
Nepomembna	0	0 %
Pomembna	17	34 %
Zelo pomembna	33	66 %
Skupaj	50	100 %

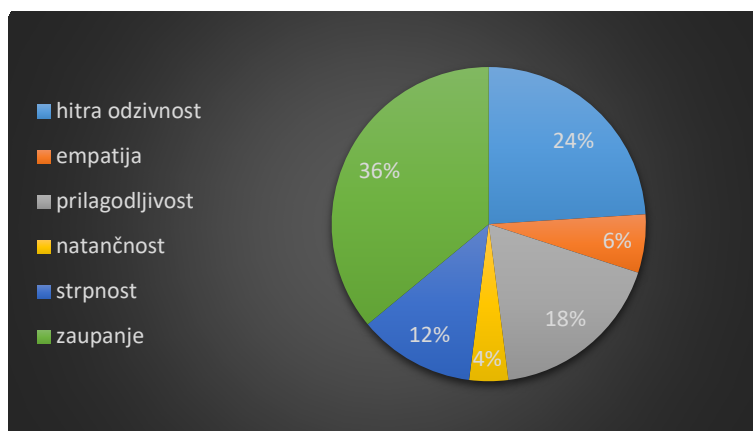
Tabela 4: Ocena osebne urejenosti pri komunikaciji
(Lastni vir)

4.3.10 Elementi dobrega odnosa s strankami

Izmed šestih naštetih elementov dobrega odnosa s strankami so morali anketiranci izbrati tistega, ki se jim po njihovi oceni zdi najpomembnejši.

Rezultat je pokazal, da jih 36 % ocenjuje, da je najpomembnejši element zaupanje. Za njim sledi s 24 % hitra odzivnost. Najmanj anketirancev oziroma 4 % jih meni, da je to natančnost. Empatijo je izbralo 6 %, prilagodljivost 18 % in strpnost 12 %.

Slika 12 prikazuje, kateri elementi dobrega odnosa s strankami se zdi anketirancem najbolj pomembni.



Slika 12: Elementi dobrega odnosa s strankami
(Lastni vir)

4.3.11 Povratne informacije o komunikaciji

Postavljeno je bilo vprašanje, kako pogosto prejmejo povratno informacijo s strani sodelavcev, nadrejenih ali strank o svoji komunikaciji. Rezultat ankete je naslednji: 12 % jih pogosto prejme povratno informacijo, 18 % nikoli in 70 % odstotkov občasno.

Tabela 5 prikazuje, kako pogosto anketiranci prejmejo povratno informacijo o svoji komunikaciji.

Odgovor	Število	Odstotek
Nikoli	9	18 %
Občasno	35	70 %
Pogosto	6	12 %
Skupaj	50	100 %

Tabela 5: Povratne informacije o komunikaciji
(Lastni vir)

4.3.12 Dober odnos med zaposlenimi

Pri vprašanju, ali anketiranci ocenjujejo, da je tudi dober odnos med zaposlenimi pomemben, ko gre za prvi vtis pred stranko, se vsi anketiranci strinjajo, da je pomemben. 100 % oziroma 50 vprašanih je odgovorilo pritrdilno.

Tabela 6 prikazuje, koliko anketirancev se strinja, da je dober odnos med zaposlenimi pomemben.

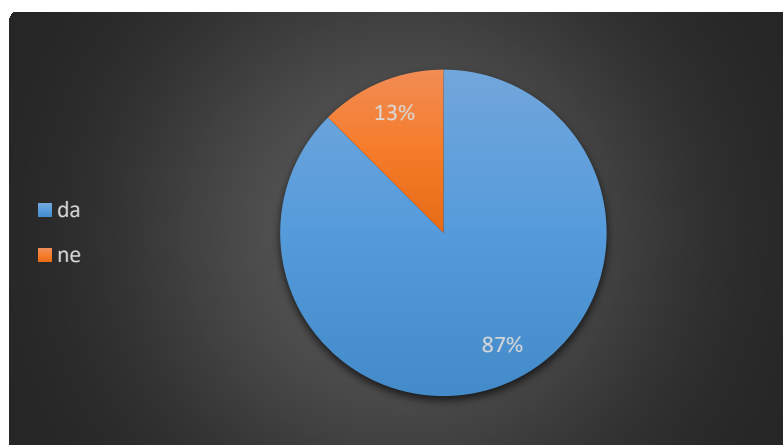
Odgovor	Število	Odstotek
Da	50	100 %
Ne	0	0 %
Skupaj	50	100 %

Tabela 6: Dober odnos med zaposlenimi
(Lastni vir)

4.3.13 Izboljšanje komunikacije

Vprašali smo, ali anketiranci menijo, da bi bilo mogoče njihovo komunikacijo izboljšati.

Slika 13 prikazuje mnenje anketirancev o možnosti izboljšave njihove komunikacije.



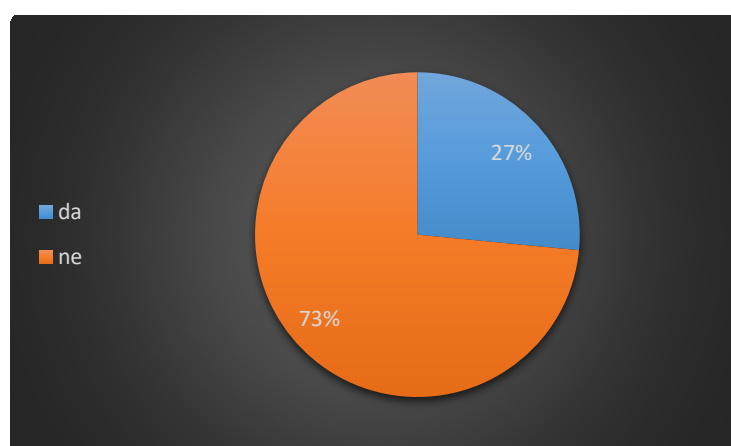
Slika 13: Izboljšanje komunikacije
(Lastni vir)

Na vprašanje je odgovorilo 48 anketirancev. Kot je razvidno iz slike, 87 % oziroma 42 vprašanih meni, da bi njihovo komunikacijo bilo mogoče izboljšati. 13 % oziroma 6 vprašanih pa je prepričanih, da to ni mogoče.

4.3.14 Izobraževanja

Za konec smo anketirance vprašali še, ali bi si želeli, da bi podjetje nudilo več izobraževanj na temo učinkovite komunikacije s strankami.

Slika 14 prikazuje željo anketirancev po dodatnih izobraževanjih.



Slika 14: Izobraževanja o učinkoviti komunikaciji
(Lastni vir)

Dobili smo 49 odgovorov, od katerih 73 % oziroma 36 vprašanih ne želi več izobraževanj, 27 % oziroma 13 vprašanih pa si želi več izobraževanj.

Vsem, ki so dogovorili, da si želijo več izobraževanj, je bila ponujena tudi možnost, da pripišejo svoje predloge za izobraževanja. Dobili smo 6 predlogov, in sicer:

- izobraževanja, kot so pristop k stranki, kako predstaviti izdelek, prepoznavanje strank, način prodaje dražjega izdelka,
- delavnice,
- kako ohraniti samozavest, ko stranka »napade« (npr. reklamacija),
- celostna podoba zaposlenih v podjetju do strank,
- pristop, prodaja, komunikacija.

4.4 Intervju z vodji prodajnih centrov

Poleg ankete med zaposlenimi smo opravili tudi kratek intervju z vodji posameznih prodajnih centrov. Namen intervjuja je bil pridobiti njihov pogled na stanje komunikacije med zaposlenimi v posameznih prodajnih centrih.

Zastavljenih jim je bilo 8 vprašanj, na katera so vsi odgovorili.

4.4.1 Pogled vodij na stanje komunikacije med zaposlenimi

Vodje prodajnih centrov so se soglasno strinjali, da zaposleni večinoma obvladujejo komunikacijo s strankami. Kljub temu opozarjajo, da obstajajo posamezniki, ki jih je treba občasno opozoriti na ustrezno komunikacijo, zlasti na delovnih mestih v skladišču. V zvezi s tem so tudi vsi navedli, da se z neprimerno komunikacijo do strank, sodelavcev ali poslovnih partnerjev ne srečujejo pogosto.

Na vprašanje o izzivih pri komuniciranju so vodje navedli nekaj konkretnih primerov. Med najpogostejšimi izzivi so čustveni nagovori brez očesnega stika, nejasno izražanje bistva ter dolgovezenje. Eden izmed vodij je izpostavil tudi težavo motilcev – zaposleni ga pogosto zmotijo med opravljanjem drugih nalog, kar povzroča motnje. Prav tako je omenil izzive z neprimernimi pogovori na delovnem mestu, ki pa so se po več opozorilih zmanjšali. Drugi vodja je kot izziv izpostavil prehitre reakcije sodelavcev v zahtevnejših situacijah s strankami ali med sodelavci.

Vsi vodje se strinjajo, da je pri reševanju težavnih situacij ključnega pomena osebni pristop. Najbolj učinkovito se jim zdi, da posameznika najprej seznanijo z napako, z njim opravijo miren in odprt pogovor, prisluhnejo njegovim razlogom ter mu podajo nasvet za prihodnje ravnanje. V tem procesu pripisujejo velik pomen tudi podajanju povratne informacije zaposlenim glede njihove komunikacije.

Ocenjujejo, da je odnos med zaposlenimi v podjetju na splošno dober. Glede dodatnih izobraževanj menijo, da bi bila ciljno usmerjena izobraževanja na področju

komunikacije koristna, vendar naj se ta izvajajo zmerno – po možnosti vsakih tri do štiri leta.

Na vprašanje, ali je komunikacijo mogoče še izboljšati in kako bi lahko dodatno motivirali zaposlene za doseg višje ravni komunikacije, so bila mnenja nekoliko različna. Eden izmed vodij zagovarja individualni pristop z rednimi razgovori in pohvalami, drugi meni, da je obvezno izobraževanje na temo komunikacije ključen motivator, tretji pa ocenjuje, da je trenutna komunikacija dobra in se morebitne težave sproti uspešno rešujejo.

Skupen vtis, ki ga dajejo odgovori vodij, je, da je komunikacija znotraj prodajnih centrov na zadovoljivi ravni, vendar so kljub temu prisotne posamezne priložnosti za izboljšave, predvsem na ravni individualnega pristopa, ciljanih izobraževanj in rednih povratnih informacij.

5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Rezultati analize kažejo, da zaposleni v podjetju dobro razumejo pomen ustrezne ter profesionalne eksterne komunikacije, kar predstavlja trdno osnovo za njen nadaljnji razvoj. Prav zaradi tega zavedanja ni potrebe po rednih intenzivnih izobraževanjih. Namesto tega se predlaga vzpostavitev praktičnih in dostopnih aktivnosti, ki zaposlenim pomagajo ohranjati visoko raven komunikacije na enostaven in razumljiv način.

Ker vsi zaposleni nimajo dostopa do elektronske pošte ali rednih mesečnih sestankov, je še posebej pomembno, da se predlogi izboljšav prilagodijo tudi tej skupini. S tem se zagotavlja vključujoča komunikacijska kultura, kjer so vsi zaposleni enakovredno obveščeni in vključeni ter se vzpostavi dodaten občutek pripadnosti podjetju.

Predlagane aktivnosti:

- **Mesečni komunikacijski fokus.** Na sestankih, kjer je to mogoče, se predstavi primer dobre prakse ali nasvet. Tema naj se nanaša na konkreten vidik eksterne komunikacije.
- **Interna zbirka dobrih praks in orodij.** Na skupnem strežniku se vzpostavi mapa s primeri sporočil, usmeritvami in predlogami. Vsi zaposleni z dostopom jo lahko redno dopolnjujejo, ostali pa lahko dostopajo do natisnjenih različic.
- **Ambasador komunikacije.** V vsaki večji ekipi se določi oseba, ki sodelavcem pomaga, če imajo vprašanja. Poskrbi, da vsebine dosežejo tudi tiste, ki nimajo dostopa do digitalnih kanalov.
- **Tiskani namigi.** V prostorih, kjer delajo oziroma se zadržujejo zaposleni brez dostopa do računalnikov, se enkrat mesečno objavi kratka in vizualno privlačna komunikacijska kartica z uporabnim nasvetom, npr. »Kako ostati miren v konfliktni situaciji?«.

Predlagane aktivnosti so enostavne, prilagodljive in usmerjene v praktično uporabo. Njihova vrednost je v tem, da ohranjajo kakovost komuniciranja na visoki ravni, ne glede na delovno mesto ali dostop do digitalnih kanalov. Z vključevanjem vseh zaposlenih podjetje gradi kulturo, ki temelji na sodelovanju, jasnosti in zaupanju.

Za uspešno uresničevanje teh predlogov je pomembno, da aktivnosti postanejo del internega ritma podjetja – ne kot dodatna obveznost, temveč kot orodje za izboljšanje vsakodnevne dela. Vzpostavljanje kulture odprtega pogovora o komunikaciji krepi občutek skupne odgovornosti in zavesti o pomenu dobrega zunanjega nastopa. Vodstvo igra pri tem ključno vlogo: z zgledom, podporo in jasnim sporočilom, da je kakovostna eksterna komunikacija vrednota, ki vpliva na ugled in uspešnost podjetja. S takšnim pristopom lahko podjetje dolgoročno gradi zaupanje zunanjega okolja ter okrepi svojo prepoznavnost in konkurenčnost.

6 ZAKLJUČEK

Eksterno komuniciranje, zlasti komuniciranje s strankami, predstavlja ključen dejavnik uspešnega poslovanja podjetja na konkurenčnem trgu. Pregled strokovne literature s področja poslovne komunikacije je pokazal, da temelji uspešna komunikacija na treh osnovnih veščinah in poznavanju temeljnih načel komuniciranja. Veščine zaposleni pridobivajo predvsem z izkušnjami in rednim treningom, medtem ko se osnovna znanja lahko pridobijo na strokovnih izobraževanjih ter usposabljanjih.

Pomemben vidik, ki vpliva na kakovost eksterne komunikacije, je interno komuniciranje znotraj podjetja. Učinkovita notranja komunikacija prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, krepi občutek pripadnosti in spodbuja njihovo motivacijo. Zaposleni, ki se počutijo slišane in informirane, lažje razumejo cilje podjetja ter se z večjo zavzetostjo vključujejo v procese, ki vplivajo tudi na zunanjo podobo podjetja. Pomembno vlogo pri tem igrajo tudi redne in konstruktivne povratne informacije.

Le v okolju, kjer interno komuniciranje deluje, lahko pričakujemo tudi visoko raven eksterne komunikacije. Ta namreč predstavlja »obraz podjetja« navzven in ima neposreden vpliv na zaupanje strank, pridobivanje novih poslovnih partnerjev ter dolgoročno ohranjanje poslovnih odnosov.

Analiza je pokazala, da je podjetje DOM TRADE d.o.o. na tem področju že dobro usmerjeno. Zaposluje kadre, ki se zavedajo pomena kakovostne komunikacije, vlaga v usposabljanja ter razvija interne komunikacijske standarde in smernice. Namen raziskave je bil preveriti, v kolikšni meri zaposleni poznajo te standarde in kako jih dejansko uporabljajo pri vsakodnevnem delu s strankami. Ugotovljeno je bilo, da večina zaposlenih dobro pozna in razume komunikacijske smernice, prav tako pa se zavedajo pomena profesionalne komunikacije. Kljub temu obstajajo še možnosti za izboljšave.

Ker zaposleni niso naklonjeni dodatnim formalnim izobraževanjem, se kot primerna rešitev predlaga vzpostavitev praktičnih, dostopnih in rednih aktivnosti, ki bi zaposlenim na enostaven ter razumljiv način pomagale ohranjati visoko raven učinkovite komunikacije. Takšne aktivnosti vključujejo npr. komunikacijske opomnike, ambasadorje komunikacije znotraj ekip, občasne interne vsebinske poudarke in uporabo zgledov dobre prakse.

Z aktivnim vlaganjem v komunikacijsko kulturo in vključevanjem vseh zaposlenih – tudi tistih brez dostopa do digitalnih kanalov – lahko podjetje dolgoročno utrdi svojo notranjo povezanost in zunanjo prepoznavnost, kar bo pozitivno vplivalo na odnose s strankami, poslovno uspešnost in ugled podjetja v širšem poslovnem okolju.

7 LITERATURA IN VIRI

Habjanič, D., Kramar, B. (2011). *Delo s strankami*. Ljubljana: Zavod IRC.

Interno gradivo podjetja DOM TRADE d.o.o.

Interni dokument podjetja DOM TRADE d.o.o. (2022). *Standardi za komunikacijo s strankami*.

Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Long, M. C. (2025). *What is External Communications?* Pridobljeno 24. 4. 2025 z naslova <https://www.simpplr.com/glossary/external-communications/>

Portal OSV; Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2014). *Dobra komunikacija – pot do uspeha*. Pridobljeno 24. 4. 2025 z naslova <https://www.portalosv.si/files/2014/09/Komunikacija1.pdf>

Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.

Možina, S. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Možina, S. idr. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

Šink, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Samozaložba.

Možina, S. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Tavčar, I. M. (1997). *Preprosti poslovni bonton*. Ljubljana: Novi forum.