



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Psihologija dela

TELEFONSKO KOMUNICIRANJE

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.

Lektorica: Anja Miklavčič, prof. slov.

Kandidatka: Damjana Majcen

Kranj, september 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za pomoč in nasvete pri pisanju diplomske naloge.

Hvala lektorici Anji Miklavčič za lektoriranje diplomske naloge.

Zahvaljujem pa se tudi staršem in Robiju za vso pomoč in podporo v času študija.

IZJAVA

»Študentka Damjana Majcen izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec.«

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

Dne 24. 9. 2012

Podpis: _____

POVZETEK

Ker je telefonska komunikacija v današnji družbi ena od najpogostejših oblik komuniciranja tako v zasebnem kot v poslovnem življenju, smo v diplomskem delu prikazali telefonsko komuniciranje v podjetju Adriatic Slovenica, d. d. Z empirično raziskavo, ki smo jo izvedli na podlagi anonimne ankete, smo ugotovili dejansko stanje uspešnosti telefonskega komuniciranja v podjetju. Pridobljene podatke smo statistično obdelali in prikazali z grafi ter jih z dovoljenjem zaposlenih uporabili v raziskavi. Kritične točke, ki smo jih izpostavili, so bile zaposlitev in delovna doba v podjetju, upravljanje s telefonskim aparatom, poznavanje funkcij telefonskega aparata, kdo je zaposlene seznanil s telefonskim aparatom, jezikovno izražanje, ki ga zaposleni uporabljajo pri komunikaciji, zahtevnost telefonskega komuniciranja, izobraževanja v zvezi s komunikacijo, opravljanje dela med telefonskimi pogovori, poznavanje prodajnega produkta ter kdo ga je zaposlenim predstavil, priprava na telefonski pogovor in uspešnost zaključenih telefonskih pogovorov. Za zvišanje nivoja telefonske komunikacije v podjetju smo podali praktične rešitve, ki bi bile v praksi izvedljive. Drugi del raziskave pa je bil posnetek stanja procesa telefonskega komuniciranja v podjetju in iskanje kritičnih točk v procesu. Ugotovili smo, da v procesu komuniciranja manjkata dve fazi, da bi bilo komuniciranje uspešnejše. V prenovljenem procesu smo prikazali in opisali izboljšave. Naredili pa smo še primerjavo izboljšanih kritičnih točk procesa komuniciranja z izboljšanimi kritičnimi točkami, ki smo jih ugotovili s pomočjo ankete. S to primerjavo smo želeli prikazati medsebojno povezanost obeh raziskav in vpeljavo vseh naštetih izboljšav v proces komuniciranja.

KLJUČNE BESEDE

Telefonsko komuniciranje, Adriatic Slovenica, d. d., raziskava, proces telefonskega komuniciranja, izboljšava telefonske komunikacije.

ABSTRACT

In modern society telephone communication is one of the most common forms of communication, in private and business life. In our diploma we have demonstrated telephone communication in the insurance company Adriatic Slovenica, d. d.. With an empirical study that we conducted on the basis of anonymous surveys, we have discovered the actual situation of telephone communication in the company. By authorization of employees that were involved in study, obtained information were statistically analyzed and displayed, using graphs. Critical points that we pointed out were employment and period of employment in the company, managing with telephone apparatus and telephone functions, who introduced telephone apparatus to the employees, linguistic expression which employees use to communicate, difficulty of telephone communication, education related to communication, performing other work during telephone conversations, understanding product which we are selling, and who presented product to the employees, preparation for telephone conversation and effectiveness of concluded telephone conversations. To increase the level of telephone communications in the company, we have given practical solutions that would be executable in practice. The second part of the research was a snapshot of the process of telephone communication in the company and searching for critical points in the process. We established that in the process of communication are missing two phases, for more efficient communication. In the renovated process we have shown and described improvements. We have also made comparison of the improved critical points of the process of communication with improved critical points that we have found through surveys. Through this comparison, we wanted to show the interdependence of researches and the introduction of all these improvements in the communication process.

KEY WORDS

Telephone communication, Adriatic Slovenica, d. d., research, process of telephone communication, improvement of telephone communication.

KAZALO

1	Uvod	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Predstavitev okolja.....	2
2	Teoretične osnove	3
2.1	Komuniciranje.....	3
2.2	Razvoj telefonije	5
2.3	Telefonsko komuniciranje.....	6
2.4	Dejavniki, ki vplivajo na uspešno telefonsko komunikacijo	7
2.5	Priprava na telefonski pogovor	7
2.6	Tehnike telefonskega komuniciranja.....	9
2.7	Vpliv glasu na telefonsko komunikacijo.....	11
3	Raziskava	12
3.1	Rezultati analize ankete	13
3.2	Proces telefonskega komuniciranja	31
3.3	Izboljšan proces telefonskega komuniciranja	34
4	Predlogi za izboljšanje telefonskega komuniciranja v Adriatic Slovenica, d. d.	36
4.1	Razprava izboljšanega procesa telefonskega komuniciranja v podjetju Adriatic Slovenica d. d.....	38
4.2	Vpeljava izboljšav v proces telefonske komunikacije podjetja Adriatic Slovenica d. d.	39
5	Zaključki	40
5.1	Ocena učinkov	40
5.2	Pogoji za uvedbo	40
5.3	Možnosti nadaljnega razvoja	40
	Literatura in viri	41
	Kazalo slik	42
	Kazalo grafov	42
	Kazalo tabel	43
	Priloga	44

1 UVOD

Dobra komunikacija je najpomembnejši dejavnik za sporazumevanje tako v zasebnem kot tudi v poslovnem svetu. Z odprtim komuniciranjem in s primerno oblikovanimi stavki lahko dosežemo karkoli. Ker pa je v poslovnem svetu urnik dela vedno bolj natrpan, je vedno manj časa za osebne stike, prav tako pa je tudi razvoj tehnologije komuniciranja pripomogel k upadu le-teh, zato je telefonska komunikacija nepogrešljiva pri navezovanju prvih in kasnejših stikov.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomskem delu smo predstavili pomembnost dobre telefonske komunikacije in prednosti, ki jih prinaša. Opisali smo teorijo telefonskega in poslovnega komuniciranja ter njuno uporabo v praksi.

V podjetju Adriatic Slovenica, d. d., smo opravili empirično raziskavo ter ugotavljali, ali je telefonsko komuniciranje zaposlenih s strankami dovolj učinkovito, da ob koncu telefonskega klica uspešno zaključijo pogovor (da jih stranka ne zavrne, da se dogovorijo za srečanje, da sklenejo posel in podobno). Za namen raziskave smo sestavili anonimno anketo, ki vsebuje šestintrideset vprašanj. Anketa je razdeljena na štiri sklope. V prvem sklopu ankete poizvedujemo o demografskih podatkih anketirancev, v drugem o telefonskem aparatu, tretji zajema vprašanja na temo telefonske komunikacije, v zadnjem pa poizvedujemo o tipu strank. Anketa je bila razdeljena med trideset zaposlenih, vrnjenih pa je bilo triindvajset izpolnjenih anket.

Namen anketnega vprašalnika je, da na podlagi pridobljenih podatkov, ki smo jih statistično obdelali s pomočjo Microsoftovega programa Excel, grafično prikažemo in opišemo dejansko stanje uspešnosti telefonske komunikacije v podjetju Adriatic Slovenica, d. d. Na podlagi dobljenih podatkov smo izpostavili kritične točke komunikacije in ugotavljali, zakaj pride do njih.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti kritične točke telefonskega komuniciranja v podjetju Adriatic Slovenica, d. d., ter na podlagi teh predstaviti rešitve za izboljšanje obstoječega stanja in nivoja telefonske komunikacije v podjetju. Prikazali pa smo tudi vpeljavo podanih teoretičnih rešitev, s katerimi bi v podjetju lahko izboljšali nivo komunikacije, v prakso.

Ker je telefonsko komuniciranje primarna komunikacija za pridobivanje strank v podjetju Adriatic Slovenica, d. d., je pomembno, da so zaposleni seznanjeni s tem, kakšno mora biti komuniciranje s strankami, na kakšen način se lahko izražajo, koliko časa je primerno govoriti in kako naj pogovor zaključijo.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA¹

Raziskavo telefonskega komuniciranja smo opravili v podružnični enoti Adriatic Slovenica, d. d., v Ljubljani, kjer je zaposlenih dvaintrideset telefonistov.

Adriatic Slovenica Zavarovalna družba, d. d., je slovenska zavarovalnica, ki je nastala z združitvijo dveh uglednih slovenskih zavarovalnic Adriatica in Slovenice. Pravnoformalno je do združitve prišlo s pripojitvijo Slovenice, zavarovalniške hiše, d. d., Ljubljana k Adriatic zavarovalni družbi, d. d., Koper. Po združitvi, 20. decembra 2005, je Adriatic spremenil ime v Adriatic Slovenica Zavarovalna družba, d. d.

Adriatic Zavarovalna družba, d. d., je prva slovenska delniška družba, ustanovljena 20. novembra 1990, ki se je preoblikovala iz monopolnega zavarovalnega sistema ter vnesla na slovenski zavarovalni trg mnogovrstnost in konkurenco. V nekaj letih se je iz regijske razvila v vseslovensko zavarovalnico z 10-odstotnim tržnim deležem. Adriatic je začel poslovati s pestro ponudbo zavarovalniških produktov, vendar je razvoj novih zavarovanj vedno postavljal kot enega od osrednjih strateških ciljev.

Adriatic Slovenica, d. d., ima certifikat za sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2008.

Razvejana tržna mreža devetih poslovnih enot v vseh slovenskih regijskih središčih in 157 prodajnih mest zagotavlja, da so zavarovalne storitve Adriatic Slovenice vedno dosegljive vsem zavarovancem tako pri sklepanju zavarovanj kot ob reševanju škod.

Vizija zavarovalnice Adriatic Slovenica je, da z inovativnostjo, ki v središče postavlja zavarovanca, postanejo najbolj učinkovita zavarovalnica v Sloveniji. Vrednote organizacije so, da si zavarovalnica prizadeva za partnerski odnos do svojih strank in za odlične storitve na vseh ravneh poslovanja. Vrednote menedžmenta so prizadevanja za stroškovno učinkovitost in vzpostavljanje vzajemnega zaupanja. Vodstvo družbe skrbi za razvoj zaposlenih, spodbuja inovativnost v poslovanju in skrbi za nenehno obveščanje vseh deležnikov družbe. V zavarovalnici pa so vrednote tudi zmagovalna miselnost, odgovornost, zaupanje, proaktivnost ter strast in veselje do vsega, kar počnejo.



Slika 1: Logotip zavarovalnice Adriatic Slovenica

(Vir: Spletna stran Adriatic Slovenica)

¹ Celotno poglavje 1.2 je povzeto iz spletne strani zavarovalnice Adriatic Slovenica.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 KOMUNICIRANJE

Kavčič (1999) pravi, da komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov, na delo in drugo. Beseda »komunicirati« izhaja iz latinskega izraza »communicare«, ki pomeni razpravljati, vprašati za nasvet, posvetovati se.

Različne definicije komuniciranja vključujejo opredelitev, da komuniciranje pomeni izmenjavanje informacij. »Komuniciranje, ki je pretok informacij med ljudmi, nas vključuje kot oddajnike in sprejemnike. Če hočemo izboljšati kakovost svoje komunikacije, moramo torej poskrbeti za oboje, kaj pošiljamo in kako to pošiljamo ter kako dobro sprejemamo, kar nam dajejo drugi (Evans, Russell, 1992).« Komunikacija je torej dvosmeren proces izmenjavanja informacij med oddajnikom in sprejemnikom, ki se v vlogah oddajnika in sprejemnika menjavata.

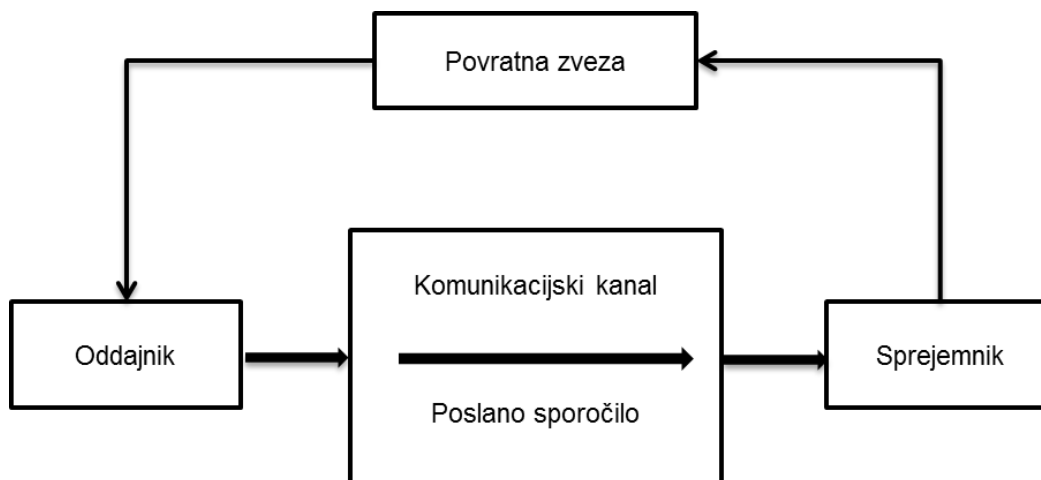
Glede na udeležence v komunikacijskem procesu in glede na uporabljene kanale ločimo več oblik komuniciranja (Kavčič, 1999):

- intraosebne komunikacije (oseba komunicira sama s seboj);
- medosebne komunikacije (dve ali več oseb komunicira neposredno med seboj);
- organizacijske komunikacije (predvidene so s pravili organizacije, statusom in z vlogami udeležencev);
- govornice (medsebojne neformalne komunikacije z nepreverjeno vsebino);
- medijske komunikacije (uporaba sredstev obveščanja, kot so telefon, teleprinter, telefaks in podobno);
- masovno komuniciranje (komuniciranje prek sredstev množičnega obveščanja);
- neverbalno komuniciranje (sporočanje s pomočjo gibov rok, oči, drže telesa, mimike obraza in drugo).

Ferjan (1998) pravi, da je pogoj, da proces komuniciranja lahko poteka, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema. V procesu komuniciranja namreč obstoji možnost, da komunikacijski kanal poslano sporočilo shrani za določeno obdobje, tako ga sprejemnik sprejme z določenim časovnim zamikom. Klasični komunikacijski model sta razvila Shannon in Weaver. Model odgovarja na pet vprašanj:

- Kdo?,
- Kaj?,
- Komu?,

- Na kakšen način?,
- S kakšnim učinkom?.



Slika 2: Komunikacijski sistem

(Ferjan, 1998)

Osnovni elementi v procesu komuniciranja so (Ucman, Stare Draginac, 2001):

- oddajnik ali pošiljatelj (oseba, ki sporočilo oblikuje in oddaja);
- sprejemnik ali prejemnik (oseba, ki sporočilo sprejme);
- sporočilo (vsebuje informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku);
- komunikacijski kanal (pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do prejemnika);
- koda (spremeni informacijo v obliko, v kateri se lahko prenaša po komunikacijskem kanalu);
- šum (vsaka motnja v procesu komuniciranja);
- povratna informacija (sporočilo, ki ga oddaja prejemnik informacije nazaj pošiljatelju).

Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja – pošiljatelji in prejemniki. Smisel organizacij je složno prizadevanje za doseganje skupnih ciljev. Sodelovanje pa zahteva sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, skratka komuniciranje. Zato komuniciranje ni le še ena od mnogih veščin, ki jih bolj ali manj obvlada vsakdo, kdor deluje v organizaciji. Strokovno znanje in osebna nadarjenost nista dovolj, saj ne zagotavljata složnega sodelovanja. Poslovno komuniciranje je temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina et al., 2004).

Pri komuniciranju pa je zelo pomembno tudi komunikacijsko udobje, ki je zelo pomembna značilnost kakovostne in uspešne komunikacije. Da bi lahko dlje časa

uspešno komunicirali, moramo poskrbeti za bistvene elemente komunikacijskega udobja in svobode. Komunikacijo delimo na (Brajša, 1994):

- vsebinsko komunikacijsko udobje,
- prostorsko komunikacijsko udobje,
- časovno komunikacijsko udobje,
- delovno komunikacijsko udobje,
- čustveno komunikacijsko udobje.

2.2 RAZVOJ TELEFONIJE

Človek si je vedno prizadeval za komuniciranje in želel komunicirati. To je počel na različne načine – pošiljal je dimne signale, signaliziral z ognjem, pošiljal zvočne signale z bobni, uporabljal živali (golobi pismonoše) za prenos sporočil in si pomagal z govorico telesa. Pri vseh sporočilih pa je obstajalo tveganje, da ne bodo pravilno razumljena in da vsebina sporočila ne bo prišla do prejemnika v taki obliki in vsebini, kot je bila poslana.

Že v 17. in 18. stoletju se je začel razvoj telefona. Besedo telefon je prvi uporabil Nemeč Huth. Pomen besede telefon bi lahko prevedli kot glas iz daljave. Misel o telefonu ga je prevzela v času, ko je bil v rabi optični telegraf. Leta 1796 je v Berlinu za prenos govora od enega do drugega stolpa optičnega telegrafa predložil uporabo posebne cevi, ki pa še ni bila pravi telefon, vendar je Huth znan kot človek, ki je prvi uporabil besedo telefon (Kneževič, 1989).

Alexander Graham Bell je leta 1876 izumil telefon. Ta je postal temelj sodobnega življenja, saj omogoča takojšnjo komunikacijo po vsem svetu. Prvi dvosmerni pogovor prek Atlantika se je odvijal leta 1926, leta 1927 pa so med New Yorkom in Londonom začeli opravljati komercialne telefonske storitve (z uporabo radia). Čezoceanske telefonske storitve so se nato odvijale prek podmorskih kablov leta 1956, od leta 1962 pa prek komunikacijskih satelitov. Sodobni kemijski inženirji so nam omogočili vse od bakrenih žic do optičnih vlaken, od telefonskih central do satelitov in od skupinskih telefonskih priključkov do spleta (<http://www.chemgeneration.com>).

Razvoj na naših tleh pa je bil zaradi nerazvitega gospodarstva počasnejši, vendar je Laibacher Zeitung že 2. decembra 1877 objavil, da so v prostorih deželnega glavarja preizkušali telefonski aparat, ki ga je kupila višja tehnična šola. Prvi telefon za praktično uporabo pa je leta 1881 napeljal ljubljanski vlivalec zvonov Albert Samsa, ki je imel en aparat v vili, drugega pa v svoji livarni. Po prvi svetovni vojni je bilo v Sloveniji s telefonskim omrežjem povezanih 52 krajev. Leta 1900 je bilo v Ljubljani 192 naročnikov, v Mariboru pa 86. Leta 1920 je bilo v Sloveniji okrog 1000 telefonskih naročnikov, ki se jih je v letih 1927–1937 povečalo za skoraj šestkrat.

Do avtomatizacije krajevnega prometa je v Ljubljani prišlo leta 1927 z zmogljivostjo telefonske centrale do 3000 števil, v Mariboru pa leta 1929 (1000 števil). Do leta 1936 je bil vzpostavljen avtomatski medkrajevni promet. Zadnja ročna telefonska centrala v Sloveniji je obratovala do leta 1987 v Jakobskem Dolu na Štajerskem (Kneževič, 1989).

2.3 TELEFONSKO KOMUNICIRANJE

Uvedba telefonije je morda bolj kot katerakoli druga okoliščina vplivala na razvoj poslovne dejavnosti v zadnjih desetletjih. Obseg komuniciranja po telefonu je ogromen, po raznih analizah porabijo menedžerji za telefonske razgovore približno petino svojega časa. Telefoniranje je zaradi svoje primernosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in za pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovreden. Poslovno telefoniranje je poslovni razgovor na daljavo, zanj pa veljajo enake ugotovitve in vodila, vendar pa ima vrsto omejitev, ki jih je primerno razumeti in upoštevati (Možina et al., 2004).

2.3.1 Prednosti in slabosti telefonskega komuniciranja

Prednosti (Možina et al., 2004):

- Izredna priročnost in hitro vzpostavljanje stikov povečuje pogostost poslovnega komuniciranja in daje večje priložnosti za sodelovanje, usklajevanje in sporazumevanje.
- Telefonski razgovori so načeloma cenejši kot osebni; razlika se začne pri stroških potovanj sogovornikov na dogovorjeno mesto, največja pa je po navadi zaradi prihranjenega časa.
- Telefonski razgovor je osebnejši kot pisno komuniciranje, ima vrsto značilnosti razgovora v neposrednem stiku, zlasti pa omogoča zastavljanje vprašanj in postopno grajenje dogovorov.

Slabosti (Možina et al., 2004):

- Telefoniranje je poslovni razgovor z zavezanimi očmi (izjema UMTS, Skype in podobno). V sporazumevanju, ki je samo besedno, gre po zlu vsaj polovica informacij, ki bi jih sogovorniki prejeli drug o drugem in drug od drugega v neposrednem stiku. Spreten opazovalec pa zna iz nebesednega komuniciranja razbrati največ tistega, česar sogovornik noče ali ne more povedati.
- Telefonsko komuniciranje preskakuje mnoge stopnje, ki menedžerje in strokovnjake ščitijo pred nepovabljenimi sogovorniki in pred razgovori ob nepravem času. Zaradi telefonov se je skrčilo območje zasebnosti, ki ga menedžerji tako potrebujejo. Organizacije so zato morale zgraditi nove mehanizme – telefoniste, tajnice in druge, ki filtrirajo klice.

- Za telefonskim razgovorom ne ostane nikakršna sled. Sogovornika ne vesta drug za drugega, ali sta si ugotovitve in dogovore zapisovala, odtod razširjena navada, da je treba telefonske razgovore na kratko potrjevati s pisnimi sporočili.

2.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNO TELEFONSKO KOMUNIKACIJO

Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na uspešno telefonsko komuniciranje. Da si zagotovimo idealne pogoje za uspešnost, moramo v prvi vrsti zagotoviti, da imamo urejeno delovno mesto, uporabljamo ustrezen telefonski aparat, uporabljamo pravilen jezik in poznamo bonton telefoniranja. Vedeti moramo, katere so prednosti in slabosti telefonske komunikacije in kako lahko osvojimo veščine in tehnike, ki so potrebne za uspešno sporazumevanje po telefonu.

Kot pri vseh drugih oblikah poslovnega komuniciranja velja tudi za telefonski razgovor, da je vljudnost na prvem mestu. Nikoli ne smemo pozabiti, da z vljudnostjo dosežemo največ. Za našo kulturo je značilno, da smo v pogovorih nekoliko bolj formalni kot v drugih kulturah, zato sodi sem obvezno vikanje v pogovoru z ljudmi, ki jih ne poznamo, ter naslavljanje s priimki, z dodatkom »gospod« ali »gospa«. K vljudnosti sodi tudi pogosta uporaba besede »prosim« in »hvala«. Naša nebesedna sporočila so prek telefona omejena le na kakovost našega glasu, zato se potrudimo, da bo naš ton glasu ljubezniv, prijeten, vljuden, prijateljski in da bo v njem čutiti nasmeh.

Dolžina telefonskega pogovora je odvisna od vsebine, vendar naj bo načeloma kratek in omejen na potrebna sporočila z nekaj vljudnostnimi frazami. Razlogi, ki nas pri telefoniranju časovno omejujejo, so predvsem razpoložljiv čas sogovornika, drugi klici za isto osebo, morebitni nujni primeri in seveda stroški, ki nastanejo pri telefoniranju.

Poslovno dogajanje oziroma prvi stik, ki smo ga vzpostavili pri telefoniranju, se v praksi navadno nadaljuje tudi po pogovoru. Obljube, dane v pogovoru, je treba izpolniti, kar velja še posebej za tisto, kar smo v pogovoru vsebinskega sklenili oziroma obljubili. Zato si je treba že med pogovorom ali vsaj neposredno po pogovoru zapisati in definirati, kaj mora kdo narediti in kdaj. To pa velja seveda tudi za obljubo, da bomo odsotnemu sporočili, da so ga klicali, in za obljubo, da bomo klicali nazaj (Kavčič, 1999).

2.5 PRIPRAVA NA TELEFONSKI POGOVOR

Na telefonski pogovor se pripravimo enako kot na sestanek. Na poslovni telefonski pogovor se vedno pripravimo vnaprej. To naredimo tako, da si vse ključne točke, kar mi želimo sporočiti in kar nas zanima, predhodno zapišemo. Pripravimo si beležko,

svinčnik, katalog, planer, skratka vse tisto, kar potrebujemo pri delu. Pogovor po telefonu naj bo res pogovor, takrat ne počnimo drugih stvari, ker naš sogovornik to občuti. Ne smemo dovoliti, da nas pred pomembnim poslovnim pogovorom motijo sodelavci, saj se lahko zgodi, da ne bomo zbrani, bomo izgubili redečo nit pogovora in smo lahko ob donosen posel. Če nas že kdo zmoti, je najbolje, da ga ignoriramo in mu damo vedeti, da trenutno zanj nimamo časa. Zato moramo pred začetkom telefonskega razgovora vedno vedeti (Kavčič, 1999):

- kdo je oseba, ki jo želimo poklicati;
- kdaj je najprimernejši čas za klicanje;
- zakaj kličemo in kakšen cilj želimo doseči;
- katere so ključne točke;
- kakšne rezultate želimo doseči.

Izbiranje časa je bolj kočljivo kot pri neposrednih razgovorih zaradi neznanih okoliščin pri klicani osebi. V dvomu pomaga obzirna poizvedba pri tajnici, če jo sogovornik ima, ali pri sogovorniku samem z neobvezujočim nagovorom. Od naštetih okoliščin je odvisno, kdaj je neprimeren čas za telefonski klic. Na splošno je to takrat, ko sogovornik začne svoj delovni dan, saj mora najprej opraviti nujne stvari, v času odmora za kosilo, ob koncu delovnega časa, ob koncu delovnega tedna. Pomemben je slog dela v sogovornikovi organizaciji, zlasti rok periodičnih sestankov z več udeleženci, redno poročanje pri nadrejenih in podobno (Možina et al.).

2.5.1 Učinkovitost telefonskega pogovora

Kadar smo v vlogi klicatelja, si moramo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali je čas, ko kličemo, za sogovornika primeren?
- Ali nas oseba, ki jo kličemo, pozna?
- Ali vemo, zakaj kličemo?
- Ali smo pripravili vse potrebno za uspešen telefonski pogovor (vsebina in material)?
- Ali vemo, kaj želimo doseči s pogovorom?
- Ali smo prepričani, da bomo sogovornika prepričali s svojim glasom (svež, prepričljiv, toda vljuden)?

Kadar smo v vlogi klicanega, se moramo vprašati:

- Kako odgovorimo na telefonski klic?
- Kako smo predstavili sebe in svoje podjetje?
- Kako naslavljamo klicatelja (uporabljamo njegovo ime)?
- Kako ravnamo ob motnjah v pogovoru?
- Kako prevzemamo klice namesto druge osebe?
- Kako ravnamo s telefonskimi prodajalci?

- Kakšen je naš odziv na agresivne klicatelje?

Ko bomo odgovorili na vsa zastavljena vprašanja, smo lahko prepričani, da bo naš telefonski razgovor uspešen, oziroma da smo s predhodno pripravo nanj poskrbeli, da bo sogovornik zadovoljen. Na tak način bomo dosegli zastavljen cilj telefonske komunikacije, to je uspešen poslovni dogovor (Kristanič, Osterman, 2001).

2.5.2 Bonton telefonskega komuniciranja

Ob telefonskem komuniciranju moramo biti tudi pozorni, da kličemo ob primerni uri. Upoštevati moramo posameznike, njihovo zasebnost in poslovno življenje. Najbolje je, da se ravnamo po občutku, predvsem pa po bontonu. Pomembno je, da je glas klicatelja prijazen in topel – glas je pri telefoniranju edini del osebnosti, ki je izpostavljena, in je zato odločujoč dejavnik uspeha telefonskega klica.

Ob klicu moramo spoštovati svojega sogovornika. Pozoren sogovornik »čuti« klicatelja in klicateljev dejanski odnos do njega samega, kakor tudi do vsebine razgovora. Uporabljati je treba besede, ki so znak spoštovanja in so značilne za telefonsko sporazumevanje.

Sogovornika je treba pazljivo poslušati. Brati je treba sporočila »med vrsticami« in to s pazljivim poslušanjem njegovega glasu, ki bo s tonom, z naglasom in s poudarki odkril, kaj se resnično skriva za njegovimi besedami. Sogovorniku ne skačemo v besedo z vprašanji, dokler ne zaključi in umolkne.

Telefonski pogovor pa naj bo tudi kratek in jedrnat. Če predvidevamo, da bo pogovor daljši, kot je to običajno, se najprej pozanimamo, ali sogovornik lahko sploh posveti toliko časa za pogovor prav tisti trenutek.

Osnovna pravila telefoniranja so (spletna stran MetaKocka blog):

- Prijazno pozdravimo in se predstavimo; razločno povemo svoje ime in priimek.
- Imamo sproščen, prijazen, živahen, topel, odločen in prepričljiv glas.
- Imamo vljuden ton.
- Naš nasmeh naj se čuti.
- Med telefoniranjem ne delamo drugih opravil.
- Potrebne pripomočke moramo imeti v dosegu rok (na primer interni imenik mora biti točen in ažuriran).
- Pogovorov ne prekinjamo, čeprav so neprijetni – bodimo dobri poslušalci.
- Vedno imamo pri roki pisalo, papir ali pa kar rokovnik.
- Telefonski pogovor naj bo kratek in jedrnat.
- Strnimo pogovor v zaključne besede (povratna informacija).
- Vljudno končamo telefonski pogovor in se poslovimo.

2.6 TEHNIKE TELEFONSKEGA KOMUNICIRANJA

Mnogi mislimo, da obvladamo tehniko telefoniranja, vendar nas ravno ta gotovost velikokrat pusti na cedilu in to ravno zaradi tega, ker pozabimo na posebne tehnike

telefoniranja. Ne smemo pozabiti na pozornost, vsebino, hitrost govora, vljudnost, nasmeh in predstavnost telefonskih klicev, ki so osnovne telefonske tehnike. Seveda pa se tehnike telefonskega komuniciranja razlikujejo glede na to, ali kličemo mi ali smo klicani.

- Pozornost sogovornika moramo pritegniti s takšnimi sporočili, ki bodo njegovo pozornost usmerila na nas in s tem omogočila graditev vzajemnega odnosa.
- Vsebina je tisti dejavnik, na katerega se moramo predhodno pripraviti, da ne izgubimo niti pogovora. Najbolje je, da si ključne točke predhodno zapišemo.
- Hitrost govora je pomembna, da nas sogovornik razume in da ima možnost tudi sam povedati svoje mnenje.
- Vljudnost je tisti najosnovnejši dejavnik, ki ga narekuje tudi bonton. Brez vljudnosti in prijznosti ne moremo voditi uspešnega telefonskega razgovora.
- Nasmeh na obrazu je sicer neverbalna komunikacija, vendar se odraža tudi v barvi našega glasu, zato rečemo, da se nasmeh sliši. Ne glede na to, da je za sogovornika neviden, dá našemu glasu svežino in zainteresiranost.
- Domišljija nam omogoča, da si podobo osebe, s katero komuniciramo po telefonu, predstavljamo in s tem izboljšamo zbranost in pozornost pri telefonskem pogovoru (Poznič, 2001).

Posredovanje klicev

Pomemben dejavnik je tudi posredovanje telefonskih klicev, saj to pomeni, da moramo vedno pridobiti klicateljevo ime in telefonsko številko. Povedati mu moramo, da ga vežemo in pri tem klicanemu povedati, kdo ga kliče. Oglašamo se hitro, vedno pokličemo tistega, ki je želel govoriti z nami. Ponovimo vse pomembne podatke, ki nam jih je posređoval sogovornik. Z obvladovanjem telefonskih tehnik smo bolj učinkoviti in prijetni sogovorniki.

Obvladovanje agresivnega nasprotnika

Pomembna večšina je tudi obvladovanje agresivnega sogovornika. Nikoli ne smemo dovoliti, da pridemo v konflikt s sogovornikom. Bolje je, da ostanemo mirni, ljubeznivi, vljudni in mu damo vedeti, da mu želimo pomagati in rešiti težavo, ki jo ima.

Pušćanje sporočil

Telefonski aparat ima avtomatski odzivnik, za katerega v primeru, da smo nedosegljivi, pripravimo primerno besedilo. Govorimo z običajnim glasom, sproščeno in naravno. Sporočilo naj bo kratko in jasno. Pri tem ne smemo pozabiti, da se s strojem nihče rad ne pogovarja, zato v sporočilu povejmo, naj klicani pusti svojo telefonsko številko ali sporočilo. Na koncu se vedno zahvalimo. Nič ni narobe, če uporabimo tudi kakšno svojo osebnostno noto, ki zveni toplo in človeško. Kadar

pa puščamo sporočila sami, se vedno predstavimo, povemo čas klica in svojo telefonsko številko. Govorimo razmeroma počasi in razločno. Nikar ne bodimo predolgi. Za daljša sporočila raje uporabimo drugo sredstvo komuniciranja.

Izbira primerne časa za klic

Tudi za telefonske pogovore si moramo vzeti čas, ki ga moramo skrbno načrtovati. Najbolje je, da naredimo seznam vseh, ki jih želimo poklicati. Klice razvrstimo po pomembnosti. Seveda pa moramo poznati tudi navade ljudi, ki jih kličemo. Zgodaj zjutraj ali pozno zvečer ni primerno telefonirati. Klicani mora imeti čas za klicatelja. Poslovni telefonski klic naj bo praviloma v delovnem času. Paziti moramo na časovne razlike pri klicih na velike razdalje. Domov kličemo poslovno le v nujnih primerih ali pa z izrecnim dovoljenjem klicanega.

Telefonska komunikacija in službena pot

Tudi med službeno potjo je važno, da ostanemo v stiku s pisarno. Kako bomo to naredili in s katerim telekomunikacijskim pripomočkom, je odvisno od nas. Izbiramo lahko med telefaksom, pošto, elektronsko pošto, telefonom in prenosnim telefonom, ki je trenutno najuporabnejše poslovno komunikacijsko sredstvo in je na voljo povsod tam, kjer ni javnih telefonov (Poznič, 2001).

2.7 VPLIV GLASU NA TELEFONSKO KOMUNIKACIJO

V začetnih trenutkih pogovora (približno deset sekund) se vsak človek podzavestno odloči, ali mu je oseba na drugi strani žice všeč ali ne. Šele pozneje se opredeli glede ponudbe in vsebine. Pri komunikaciji »v živo« ustvarimo večinski del prvega vtisa o sebi z zunanjim videzom, mimiko, govorico telesa. Kako sebe predstavimo v besedah, ima malo ali skoraj nobenega vpliva. Pri telefonski komunikaciji pa fizičnega stika ni, zato si prvi vtis ustvarimo na podlagi tona glasu, hitrosti govorjenja. Pravzaprav način govora, torej to, kako govorite, pomeni od 70 do 90 odstotkov vpliva na odločitev, vsebina (kaj govorite) pogovora pa le med desetimi in 30 odstotki. Po telefonu lahko na svojega sogovornika vplivamo samo z glasom, zato je pomembno, da znamo svoj glas učinkovito uporabljati. Naš glas izdaja sogovorniku več informacij, kot se po navadi zavedamo ali pa želimo. Potruditi se moramo, da bo naš glas topel, da bo deloval prijateljsko, poslovno in zanesljivo. Vsi imamo prirojeni glas, ki ga ne moremo spreminjati, lahko pa ga oblikujemo. Glas oblikujemo tako, da ga na primer stišamo, umirimo, osvežimo, poskrbimo za razločno izgovarjavo in podobno. Vse to je odvisno le od nas samih in ne od dediščine naših prednikov (Kneževič, 1989).

3 RAZISKAVA

Za raziskavo telefonskega komuniciranja v podjetju Adriatic Slovenica, d. d., v poslovalnici v Ljubljani je bilo junija 2012 razdeljenih 30 anketnih vprašalnikov, od katerih je bilo vrnjenih 23. Anketni vprašalniki so bili anonimni, preprosto sestavljeni in enaki za vse anketirance. Razdeljeni so bili med zaposlene na enakih delovnih mestih, in sicer na delovnem mestu telefonista ali klicnega operaterja.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 36 vprašanj in štirih sklopov. V prvem sklopu poizvedujemo o demografskih podatkih, izobrazbi zaposlenih, delovnem mestu, stopnji izobrazbe, delovni dobi v podjetju, zato so anketiranci na zastavljeno vprašanje odgovorili tako, da so obkrožili enega od možnih odgovorov. V drugem sklopu anketnega vprašalnika, v katerem poizvedujemo o telefonskem aparatu v podjetju, so anketiranci pri vsakem odgovoru obkrožili eno od podanih rešitev. V tretjem sklopu vprašalnika so anketiranci ocenjevali telefonsko komunikacijo, pogovor s sogovornikom, izobraževanja o telefonskem komuniciranju in podobno. Obkrožili so lahko enega od navedenih odgovorov, enako kot v prejšnjih dveh sklopih vprašanj, pri nekaterih vprašanjih pa so v rešeno tabelo naredili križec pri odgovoru, ki se je anketirancu zdel najbolj primeren. V zadnjem sklopu poizvedujemo o tipih strank. Odgovore so zaposleni obkrožili, pri nekaterih vprašanjih pa so lahko na prazen prostor dopisali svoj odgovor. Nekatera vprašanja v anketi so bila sestavljena na podlagi priredbe vprašanj različnih avtorjev.

Namen raziskave je ugotovitev splošnih podatkov o anketirancih, kako so zadovoljni z delovnim mestom, kako nekateri dejavniki vplivajo na posameznika pri opravljanju dela, kako so seznanjeni s funkcijami telefonskega aparata, kako poteka telefonska komunikacija med zaposlenim in stranko ter s kakšnimi tipi strank se zaposleni srečujejo.

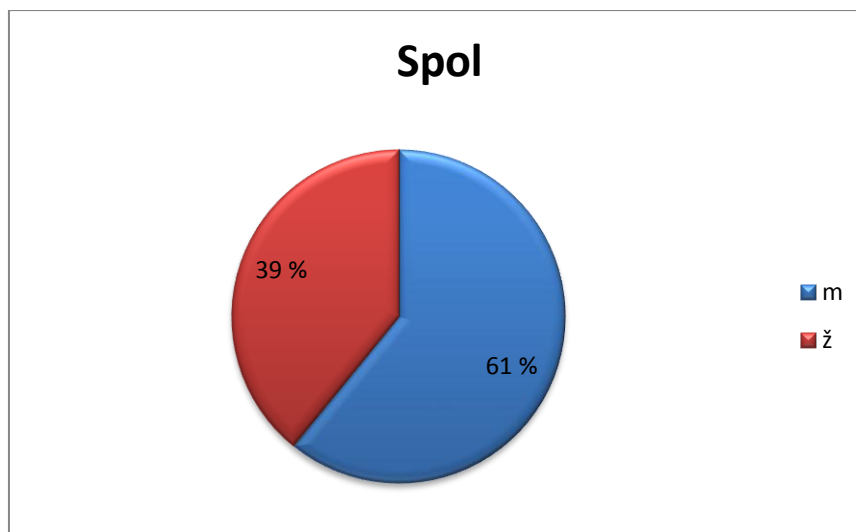
Cilj raziskave je empirično preveriti, kaj zaposlene v Adriatic Slovenica, d. d., v poslovalnici v Ljubljani pri telefonskem komuniciranju najbolj motivira, kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešnost telefonskega komuniciranja in kaj so vzroki za neuspešno komunikacijo. Na podlagi podatkov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, želimo podati najbolj ugodne rešitve za odpravo kritičnih točk.

V raziskovalni namen pa smo poleg ankete opravili tudi posnetek procesa telefonskega komuniciranja v podjetju Adriatic Slovenica, d. d. Preveriti smo želeli, ali proces poteka brez zapletov oziroma v kateri fazi telefonskega komuniciranja največkrat pride do neuspeha. Proces smo na podlagi pridobljenih podatkov izboljšali in podali predloge za odpravo kritičnih točk. Kritične točke procesa telefonske komunikacije smo v podjetju primerjali tudi z analizo ankete in ugotavljali, ali je prišlo do enakih odstopanj v obeh raziskavah.

Telefonski aparat, ki ga omenjamo v raziskavi in procesu telefonskega komuniciranja, ni klasični telefon, vendar program oziroma računalniška baza, na katero so povezani vsi klicni operaterji prek svojih računalnikov. Telefonske klice opravljajo prek slušalk in z mikrofoni, iz baze lahko pokličejo točno zelena stranko, lahko naključno izbrano stranko (največkrat) oziroma vtipkajo telefonsko številko, ki jo želijo poklicati. V nadaljnji raziskavi in diplomski nalogi bomo za to komunikacijsko napravo uporabljali izraz telefonski aparat. Klasičnih telefonov imajo v podjetju še nekaj, vendar ne za klicanje strank iz baz podatkov oziroma za prodajo produktov. Vsi klici, ki se opravijo iz delovnega mesta, se beležijo, zaposleni pa lahko vodijo natančno evidenco vhodnih in izhodnih klicev. Telefonski aparat, ki ga uporabljajo v podjetju, pa je od klasičnega telefona veliko bolj tehnološko izpopolnjen in v nekaterih primerih morda zahtevnejši za uporabo (pri motnjah v bazah, motnje v programu in podobno).

3.1 REZULTATI ANALIZE ANKETE

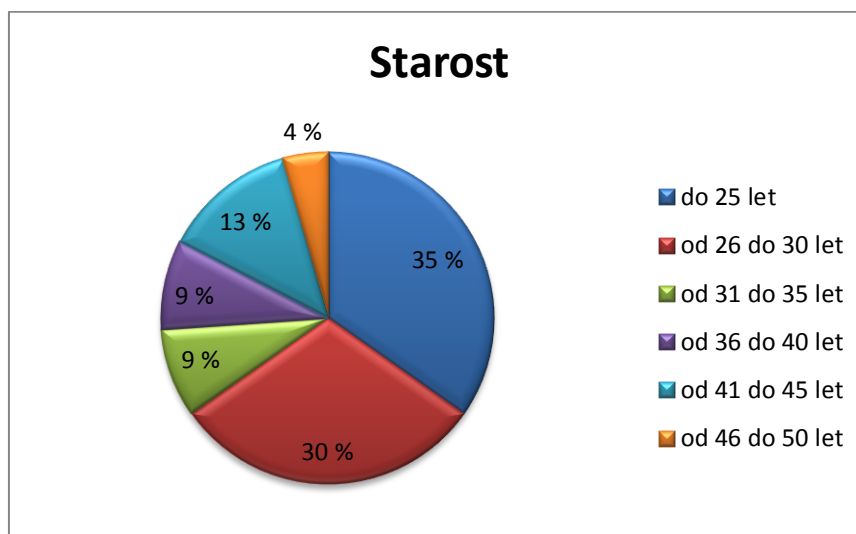
Podatki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, so bili s pomočjo Microsoftovega programa Excel statistično obdelani. Izračunali smo povprečne vrednosti podatkov in jih prikazali z grafi. Pod vsakim grafom je opis obstoječega stanja v podjetju.



Graf 1: Struktura zaposlenih glede na spol

(Vir: Anketa, 2012)

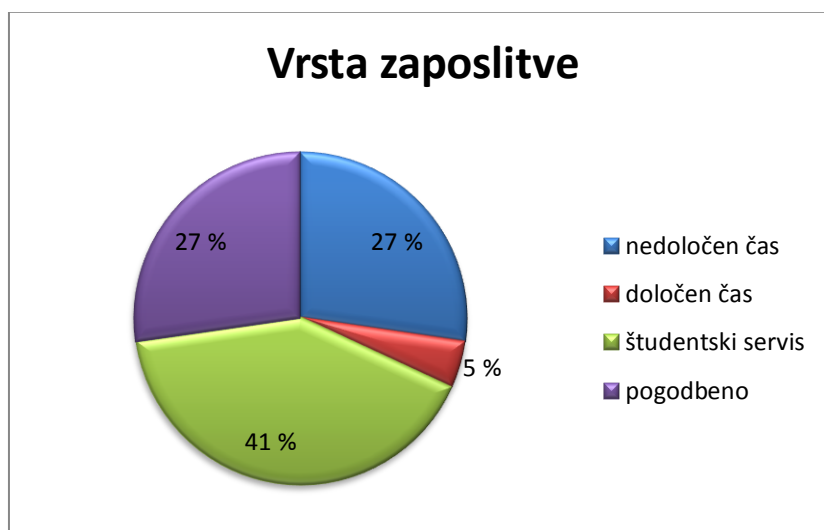
Število moških, ki je izpolnilo anketo, je precej višje kot število žensk. Anketo je izpolnilo 61 odstotkov moških in 39 odstotkov žensk, iz česar sklepamo, da je v podjetju zaposlenih več moških kot žensk.



Graf 2: Struktura zaposlenih glede na starost

(Vir: Anketa, 2012)

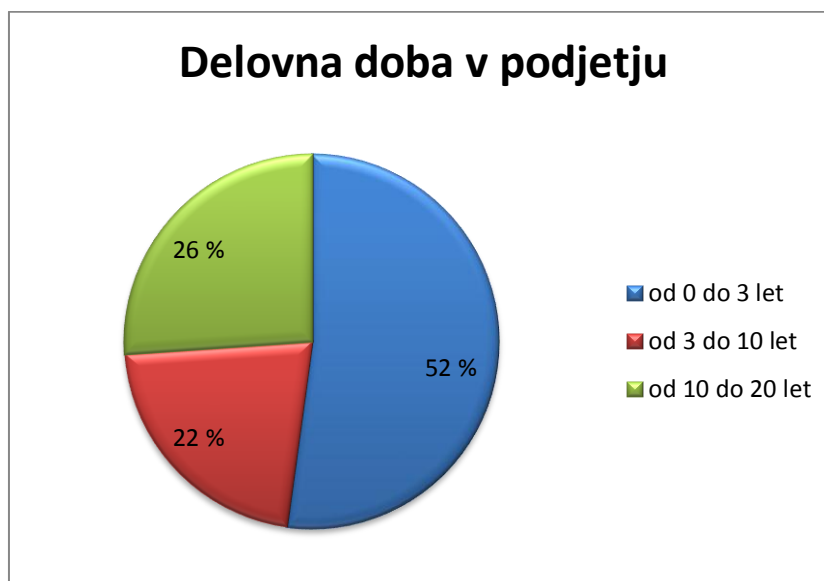
Kot je razvidno iz grafa, je število mladih anketirancev kar precejšnje. Zaposlenih, starih do 25 let, je 35 odstotkov, od 26 do 30 let pa 30 odstotkov. 9 odstotkov anketirancev je starih od 31 do 35 let in od 36 do 40 let, 13 odstotkov zaposlenih je starih od 41 do 45 let, le 4 odstotki anketirancev pa je starih od 46 do 50 let.



Graf 3: Struktura zaposlenih glede na način zaposlitve

(Vir: Anketa, 2012)

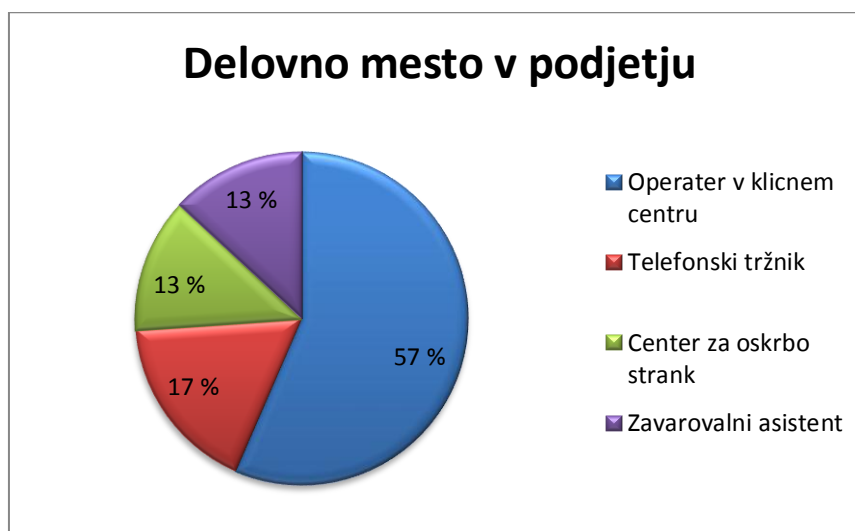
Odstotek anketirancev, ki so zaposleni za nedoločen čas, ni velik, znaša le 27 odstotkov. Enak odstotek je zaposlenih po pogodbi. Največ je dela prek študentskega servisa, in sicer 41 odstotkov, najmanj pa je zaposlenih za določen čas (5 odstotki).



Graf 4: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju

(Vir: Anketa, 2012)

Delavci, ki so zaposleni v podjetju, so v veliki večini na novo zaposleni. 52 odstotkov anketirancev je v podjetju zaposlenih od 0 do 3 let. Od 3 do 10 let je zaposlenih 22 odstotkov anketirancev in le 26 odstotkov zaposlenih v podjetju dela od 10 do 20 let. Iz tega lahko sklepamo, da velika večina delavcev nima občutka o stalnosti zaposlitve.



Graf 5: Struktura zaposlenih glede na področje dela

(Vir: Anketa, 2012)

Zaposleni, ki smo jih anketirali, imajo več ali manj enako delovno mesto. Prihaja pa do različnih definicij dela, ki ga opravljajo, saj so zaposleni sami na prazno črto v

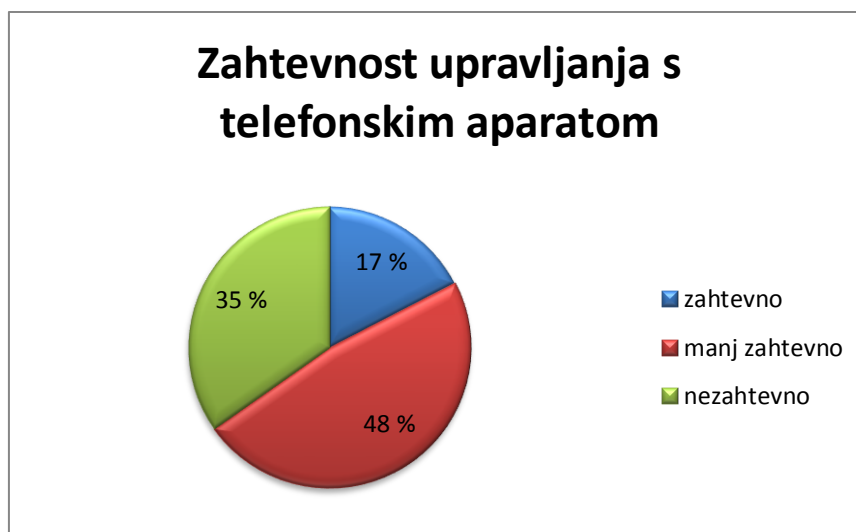
anketi vpisali svoje delovno mesto. 57 odstotkov jih je napisalo, da so operaterji v klicnem centru. 17 odstotkov jih meni, da so telefonski tržniki. 13 odstotkov zaposlenih pa je odgovorilo, da je njihovo delovno mesto center za oskrbo strank, enak odstotek pa, da so zavarovalni asistenti.



Graf 6: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

(Vir: Anketa, 2012)

Kot je razvidno iz grafa, ima velika večina anketirancev (70 odstotkov) srednješolsko izobrazbo, sledijo zaposleni z visoko izobrazbo (22 odstotkov), nekaj pa jih je s poklicno (4 odstotki) in z višješolsko izobrazbo (4 odstotki).



Graf 7: Stopnje zahtevnosti upravljanja s telefonskim aparatom

(Vir: Anketa, 2012)

48 odstotkov zaposlenih meni, da je upravljanje s telefonskim aparatom manj zahtevno. 35 zaposlenih meni, da je upravljanje s telefonskim aparatom nezahtevno, le 17 odstotkov pa jih meni, da je upravljanje s telefonskim aparatom zahtevno.



Graf 8: Pogostost uporabljanja funkcij telefonskega aparata

(Vir: Anketa, 2012)

Večina zaposlenih (44 odstotkov) pogosto uporablja vse funkcije telefonskega aparata pri telefoniranju, občasno jih uporablja 30 odstotkov, vedno jih uporablja 17 odstotkov zaposlenih, 9 odstotkov zaposlenih pa jih ne uporablja nikoli.



Graf 9: Poznavanje funkcij telefonskega aparata

(Vir: Anketa, 2012)

Graf se navezuje na prejšnjega, in sicer 57 odstotkov anketirancev pozna vse funkcije telefonskega aparata, kar 43 odstotkov anketirancev pa ni seznanjenih s funkcijami telefonskega aparata.



Graf 10: Seznanjene s telefonskim aparatom

(Vir: Anketa, 2012)

Tisti, ki poznajo funkcije telefonskega aparata, so jim jih v veliki večini (69 odstotkov) predstavili sodelavci, le 23 odstotkom zaposlenim je uporabo telefonskega aparata pokazal nadrejeni, 4 odstotkom zaposlenim ni nihče pokazal uporabe aparata, enako število odstotkov zaposlenih pa je sodelovalo pri razvoju programa telefonskega aparata.



Graf 11: Jezikovno izražanje pri telefonskem komuniciranju

(Vir: Anketa, 2012)

Velika večina anketirancev (65 odstotkov) se jezikovno pravilno izraža, ko kličejo stranke po telefonu, medtem ko se le nekaj zaposlenih (35 odstotkov) včasih jezikovno pravilno izraža pri telefonskem komuniciranju.



Graf 12: Zahtevnost telefonskega komuniciranja

(Vir: Anketa, 2012)

Veliki večini zaposlenih (52 odstotkov) se telefonsko komuniciranje zdi zahtevno. Nekaj odstotkov jih meni (39), da je telefonsko komuniciranje zahtevno le včasih, devetim odstotkom zaposlenih pa se telefonska komunikacija ne zdi zahtevna.



Graf 13: Izobraževanje iz telefonskega komuniciranja

(Vir: anketa, 2012)

Iz zgornjega grafa je razvidno, da ima veliko zaposlenih (61 odstotkov) opravljeno izobraževanje telefonskega komuniciranja, nekaj zaposlenih (39 odstotkov) pa izobraževanja še ni opravilo.



Graf 14: Seznanjenost zaposlenih s telefonskim bontonom

(Vir: anketa, 2012)

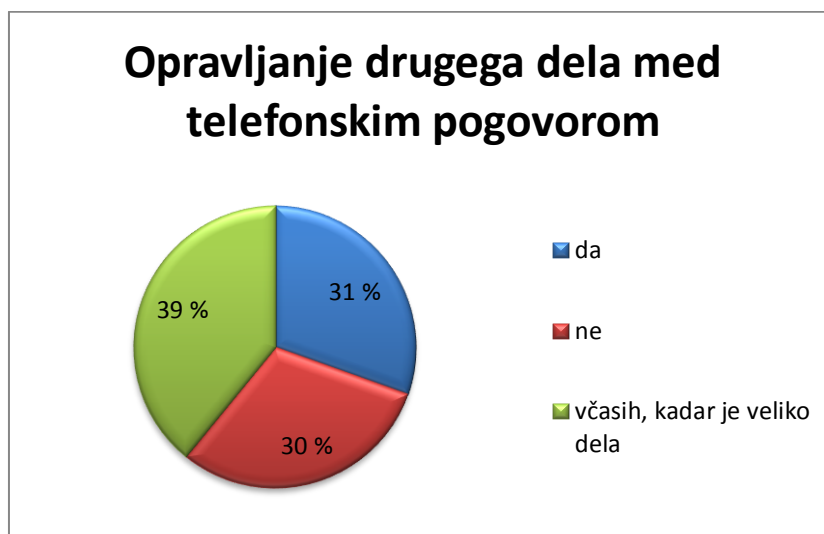
Kar 91 odstotkov anketirancev je seznanjenih z bontonom telefonskega komuniciranja, 9 odstotkov pa bontona ne pozna.



Graf 15: Način prekinitve pogovora s sogovornikom

(Vir: anketa, 2012)

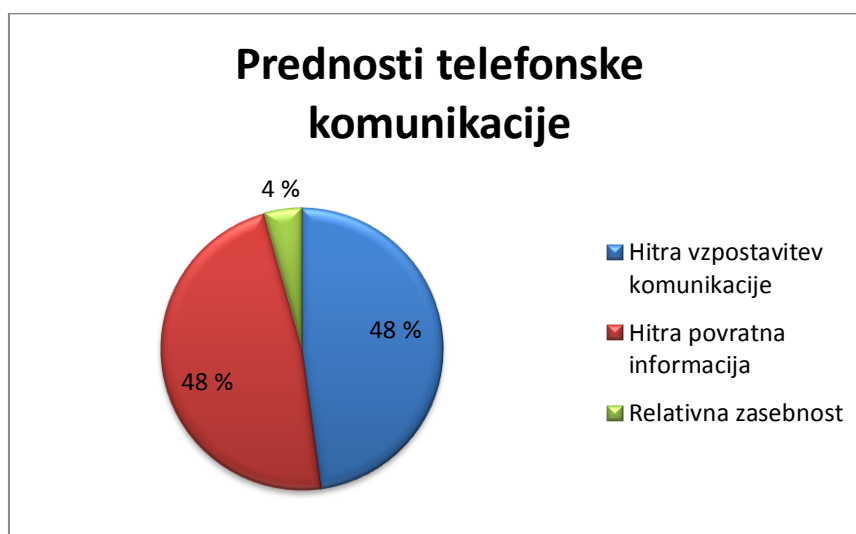
Vsi zaposleni zaključijo telefonski pogovor s kratkim pozdravom, 61 odstotkov pa doda pozdravu še kakšno lepo misel.



Graf 16: Opravljanje dela med telefonskim pogovorom

(Vir: anketa, 2012)

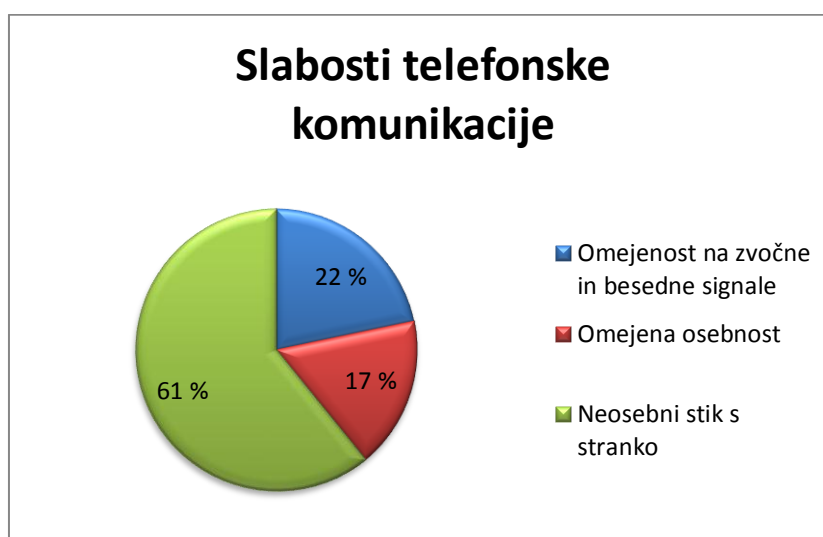
Graf prikazuje, da 31 odstotkov zaposlenih opravlja še drugo delo med telefonskim pogovorom, 39 odstotkov jih trdi, da drugo delo opravljajo včasih, kadar je veliko dela, 30 odstotkov pa drugega dela med telefonskimi klici ne opravlja.



Graf 17: Prednosti telefonske komunikacije, po mnenju zaposlenih

(Vir: anketa, 2012)

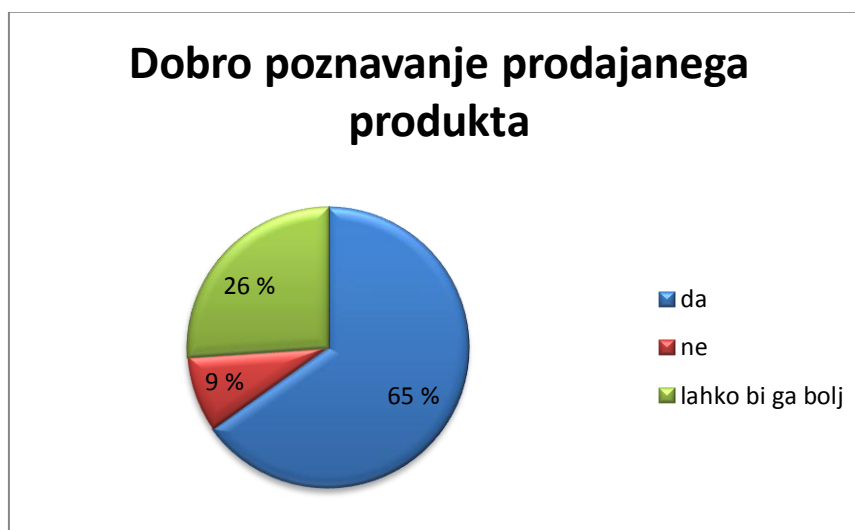
Skoraj polovica anketirancev (48 odstotkov) je mnenja, da je prednost telefonskega komuniciranja hitra vzpostavitev komunikacije, enak odstotek jih meni, da je prednost hitra povratna informacija, le nekaj (4 odstotki) anketirancev pa meni, da je prednost telefonske komunikacije relativna zasebnost.



Graf 18: Slabosti telefonske komunikacije, po mnenju zaposlenih

(Vir: anketa, 2012)

Zgornji graf prikazuje, da velika večina zaposlenih (61 odstotkov) meni, da je največja slabost telefonskega komuniciranja neosebni stik s stranko. 22 odstotkov jih meni, da je slabost omejenost na zvočne in besedne signale, 17 odstotkov pa jih meni, da je slabost telefonske komunikacije omejena osebnost.



Graf 19: Poznavanje prodajnega produkta s strani zaposlenih

(Vir: anketa, 2012)

Več kot polovica zaposlenih (65 odstotkov) dobro pozna produkt, ki ga prodajajo. 26 odstotkov jih meni, da bi produkt lahko bolj poznali, medtem ko 9 odstotkov anketirancev produkta, ki ga ponujajo stranki, ne poznajo.



Graf 20: Razlaga lastnosti prodajnega produkta zaposlenim

(Vir: anketa, 2012)

61 odstotkom anketirancev je lastnosti prodajnega produkta razložil nadrejeni, 32 odstotkom je pomagal sodelavec, 4 odstotki zaposlenih so bili na izobraževanju, 3 odstotkom pa nihče ni razložil lastnosti prodajnega produkta.

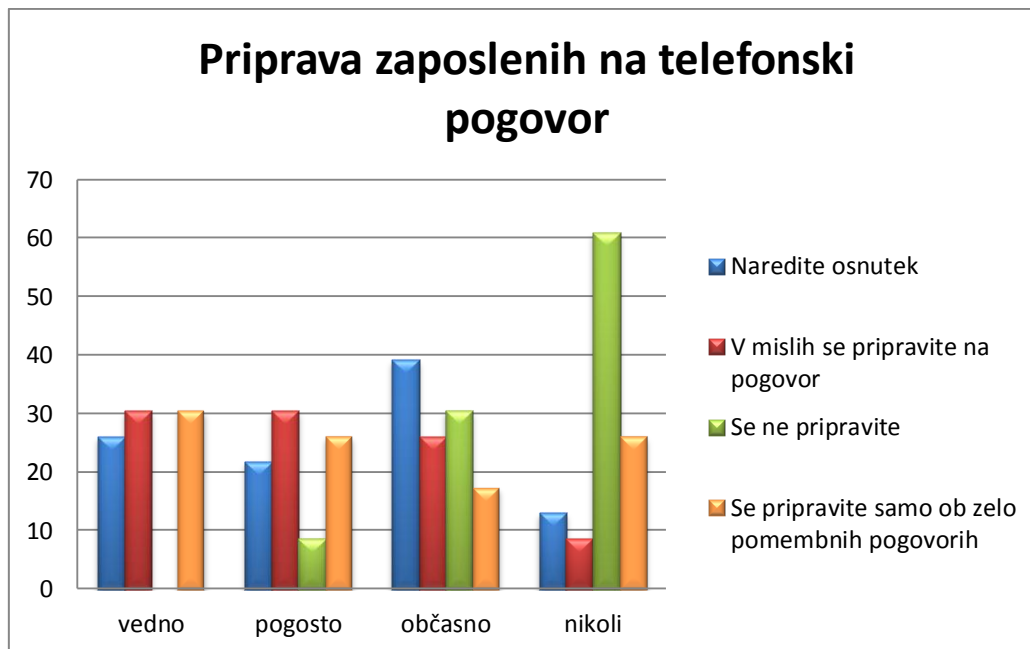
	vedno	pogosto	občasno	nikoli
Naredite osnutek	26 %	22 %	39 %	13 %
V mislih se pripravite na pogovor	30 %	30 %	26 %	9 %
Se ne pripravite		9 %	30 %	61 %
Se pripravite samo ob zelo pomembnih pogovorih	30 %	26 %	17 %	26 %

Tabela 1: Prikaz priprave zaposlenih na telefonsko komuniciranje

(Vir: Anketa, 2012)

Tabela prikazuje pripravo zaposlenih na telefonski pogovor na različne načine. Podatke smo prikazali tudi grafično (Graf 21) in jih interpretirali.

Tabelo v anketi so zaposleni izpolnjevali tako, da so na prazna mesta, kjer se jim je zdel primeren odgovor, narisali križec. Na ta način so se izpolnjevale vse tabele, ki smo jih vstavili v anketo.



Graf 21: Priprava zaposlenih na telefonski pogovor

(Vir: anketa, 2012)

Vsaki zaposleni ima različne priprave na telefonski pogovor. Zgornji graf, ki smo ga naredili na podlagi podatkov iz tabele 1, prikazuje odstotek zaposlenih, ki se različno pogosto pripravljajo na telefonski pogovor. Osnutek za telefonski pogovor vedno naredi 26 odstotkov anketirancev, pogosto ga naredi 22 odstotkov anketirancev, občasno 39 odstotkov anketirancev, nikoli pa ga ne naredi 13 odstotkov anketirancev. Vedno se v mislih pripravi na telefonski pogovor 30 odstotkov anketirancev, enak odstotek se jih pripravi pogosto, 26 odstotkov se občasno in 9 odstotkov anketirancev se v mislih nikoli ne pripravi na pogovor s stranko. Na zelo pomembne pogovore se 30 odstotkov anketirancev pripravi vedno, 26 odstotkov pogosto, 17 odstotkov občasno in 26 odstotkov nikoli. Na telefonski pogovor pa se pogosto sploh ne pripravi 9 odstotkov anketirancev, občasno spusti pripravo na pogovor 30 odstotkov, 60 odstotkov anketirancev pa se na telefonski klic ne pripravi.

	vedno	pogosto	občasno	nikoli
Ostanete prijazni	65 %	35 %		
Ste nevljudni				100 %
Se ga skušate znebiti	4 %	17 %	65 %	13 %
Ga poslušate in skušate rešiti problem	48 %	30 %	26 %	
Odložite slušalko				100 %

Tabela 2: Reakcija zaposlenih na agresivnega sogovornika

(Vir: Anketa, 2012)

Zgornja tabela prikazuje, kako zaposleni reagirajo na agresivnega sogovornika v odstotkih. Grafično smo podatke prikazali v grafu 22 in podali opis podatkov.



Graf 22: Reakcija zaposlenih na agresivnega sogovornika

(Vir: anketa, 2012)

Zgornji graf prikazuje, kako zaposleni reagirajo, če naletijo na agresivnega sogovornika. 65 odstotkov zaposlenih vedno ostanejo prijazni kljub agresivnemu sogovorniku, 35 odstotkov pa pogosto. Nihče od zaposlenih ne postane nevljuden

do sogovornika, prav tako nikoli nihče od zaposlenih ne odloži slušalke. Če je sogovornik agresiven, se ga vedno poskušajo znebiti 4 odstotki anketirancev, pogosto 17 odstotkov anketirancev, občasno 65 odstotkov, nikoli pa 13 odstotkov anketirancev. Problem, ki morda povzroča agresivnost stranke, vedno poskuša rešiti 48 odstotkov anketirancev, pogosto 30 odstotkov anketirancev, občasno pa rešuje problem 26 odstotkov zaposlenih.

Jasnost sporočila	4,78
Aktivno poslušanje	4,78
Klicatelj je motiviran, za opravljanje telefonskih pogovorov	4,74
Sporazumevanje v istem jeziku	4,61
Klicatelj je zadovoljen z delom, ki ga opravlja	4,61
Počutje poslušalca in klicatelja	4,57
Okolje klicatelja in poslušalca	4,09
Jakost glasu	4,04
Hitrost govorjenja	4,00

Tabela 3: Dejavniki, n ki po mnenju zaposlenih vplivajo na uspešnost komunikacije v podjetju

(Vir: Anketa, 2012)

Tabela prikazuje ocene dejavnikov, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na uspešnost telefonskega komuniciranja v podjetju Adriatic, d. d.

Zaposleni so v anketi ocenjevali dejavnike po pomembnosti od 1 do 5. Obkrožili so oceno, ki se jim je za določen dejavnik zdela najbolj smiselna.

Dejavnike smo razporedili padajoče, od najvišje do najnižje ocenjenega. Grafično smo jih prikazali (Graf 23) in podatke opisali. Kot je razvidno iz tabele, zaposleni niso noben dejavnik ocenili z oceno manj kot 4, tako da imajo vsi dejavniki velik vpliv na telefonsko komunikacijo.



Graf 23: Vpliv dejavnikov na uspešno telefonsko komunikacijo

(Vir: anketa, 2012)

Po mnenju zaposlenih je kar nekaj dejavnikov, ki vplivajo na uspešno telefonsko komunikacijo. V anketi so zaposleni ocenjevali pomembnost prikazanih dejavnikov z oceno 1 do 5. Dejavnika, ki se zaposlenim zdita najpomembnejša za telefonsko komunikacijo, sta aktivno poslušanje in jasnost sporočila (oba so ocenili z oceno 4,78). Visoko so ocenili tudi dejavnik visoke motiviranosti klicatelja za opravljanje telefonskih klicev (ocena 4,74), z oceno 4,61 so ocenili zadovoljnost klicatelja z delom, ki ga opravlja, in sporazumevanje po telefonu v istem jeziku. Velik vpliv na uspešno telefonsko komunikacijo ima tudi počutje poslušalca in klicatelja. Najnižjo oceno pa so dali vplivu okolja klicatelja in poslušalca (ocena 4,09) ter jakosti glasu (ocena 4,04).

Podobna vprašanja smo zastavili pri zadnjih dveh vprašanjih v anketi, kjer so anketiranci morali obkrožiti vzroke za uspešno in neuspešno komunikacijo (lahko so obkrožili več odgovorov). Pod vzroke za uspešno komunikacijo je 42 odstotkov anketirancev navedlo prijaznost klicatelja, 23 odstotkov je navedlo, da je vzrok za uspešno komunikacijo selektivno poslušanje, 13 odstotkov jih meni, da je vzrok empatija, 16 odstotkov pripisuje uspešnost enaki razlagi sporočil sogovornikov, 3 odstotki zaposlenih pa kot vzrok za uspešnost navajajo notranjo motivacijo zaposlenih, enak odstotek pa jih meni, da je uspešnost odvisna od stranke.

Pod vzrok za neuspešno komunikacijo pa je večina (43 odstotkov) anketirancev navedla vsiljivost klicatelja. Veliko jih meni (34 odstotkov), da je vzrok za neuspešno komunikacijo zavajanje z informacijami, nekaj (20 odstotkov) jih meni, da je vzrok za

neuspešno komunikacijo odzivni čas javljanja, malo (3 odstotki) pa jih meni, da je vzrok slaba volja in nezainteresiranost operaterja.



Graf 24: Tip strankam, ki je zaposlenim v izziv

(Vir: anketa, 2012)

Graf prikazuje, da večini (43 odstotkom) zaposlenih izziv predstavljajo zahtevne stranke, za njimi, z 21 odstotki, so arogantne stranke, enak odstotek anketirancev (14 odstotkov) meni, da jim izziv predstavljajo jezne in plašne stranke, 4 odstotkom zaposlenih pa izziv predstavlja prijazen ali nesramen tip stranke.



Graf 25: Uspešnost zaključenih pogovorov s strankami

(Vir: anketa, 2012)

Skoraj polovica zaposlenih (48 odstotkov) meni, da telefonski pogovor včasih zaključijo uspešno, vedno uspešno zaključi pogovor 44 odstotkov anketirancev, 4

odstotki pa menijo, da pogovora ne zaključijo uspešno, enak odstotek pa jih ne ve, če je bil pogovor s stranko uspešno zaključen.

3.1.1 Kritična analiza rezultatov ankete

Zaposleni zavarovalnice Adriatic Slovenica, d. d., se v osnovi dobro spoznajo na telefonsko komuniciranje, vendar smo z raziskavo odkrili kritične točke, na podlagi katerih bi telefonsko komuniciranje lahko še izboljšali.

Le nekaj zaposlenih (27 odstotkov) ima v podjetju sklenjeno pogodbo za nedoločen čas, drugi so zaposleni prek pogodb, študentskega servisa, nekaj pa jih je tudi zaposlenih za določen čas. Ker zaposleni v podzavesti nimajo občutka varnosti zaposlitve, je lahko tudi njihova produktivnost manjša. Delovna doba v podjetju pri večini zaposlenih (52 odstotkov) ni presegla treh let. Le 26 odstotkov zaposlenih je v podjetju zaposlenih od 10 do 20 let. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da veliko telefonistov še nima izkušenj, kako odreagirati v določenih situacijah, ki se lahko pojavijo pri telefonskem komuniciranju.

Veliko zaposlenim (17 odstotkov) se zdi upravljanje s telefonskim aparatom zahtevno, gotovo zaradi nepoznavanja vseh funkcij aparata (43 odstotkov zaposlenih ne pozna funkcij telefonskega aparata). Če zaposleni dobro poznajo telefonski aparat, jih med pogovorom ne skrbi, da bi prišlo do kakšnih zapletov z aparatom, zato so tudi bolj samozavestni in osredotočeni na pogovor s stranko.

Zaposlenim, ki so seznanjeni z uporabo in s funkcijami telefonskega aparata, pa je delovanje telefonskega aparata redko pokazal nadrejeni (le 23 odstotkom zaposlenim). Večina zaposlenih (60 odstotkov) je navodila o delovanju dobila od sodelavcev, nekaj pa je tudi takih, ki jim delovanje telefonskega aparata ni predstavil nihče.

Pri telefonski komunikaciji se pravilno jezikovno izraža 65 odstotkov zaposlenih, preostali se pravilno jezikovno izražajo le včasih. Pomembno je, da telefonisti govorijo slovnično pravilno slovenščino, saj kličejo stranke po vsej Sloveniji, kjer se pojavljajo različna narečja in je komunikacija tako lažja.

Telefonsko komuniciranje se polovici zaposlenih zdi včasih zahtevno, nekaterim pa se zdi vedno zahtevno. Če bi bili zaposleni seznanjeni z vsemi funkcijami aparata, bi dobro poznali bonton in način izražanja pri telefonskem komuniciranju, tako se jim tudi komunikacija s strankami ne bi zdela zahtevna.

Veliko anketirancev (39 odstotkov) se ni nikoli udeležilo izobraževanja o telefonskem komuniciranju. Ker je v podjetju največ zaposlenih mladih ljudi (večino prek študentskega servisa), bi bilo dobro, da bi se udeležili tovrstnega izobraževanja, da se seznanijo z osnovami telefonske komunikacije.

Naslednja kritična točka je, da veliko zaposlenih (31 odstotkov) med telefonskim pogovorom opravlja še drugo delo. Približno enako število zaposlenih to počne, kadar je veliko dela. Če se med telefonskim pogovorom opravlja še drugo delo, telefonist ni popolnoma osredotočen na pogovor in malo verjetno je, da ga bo uspešno zaključil. Koncentracija pri telefonskem pogovoru je zelo pomembna.

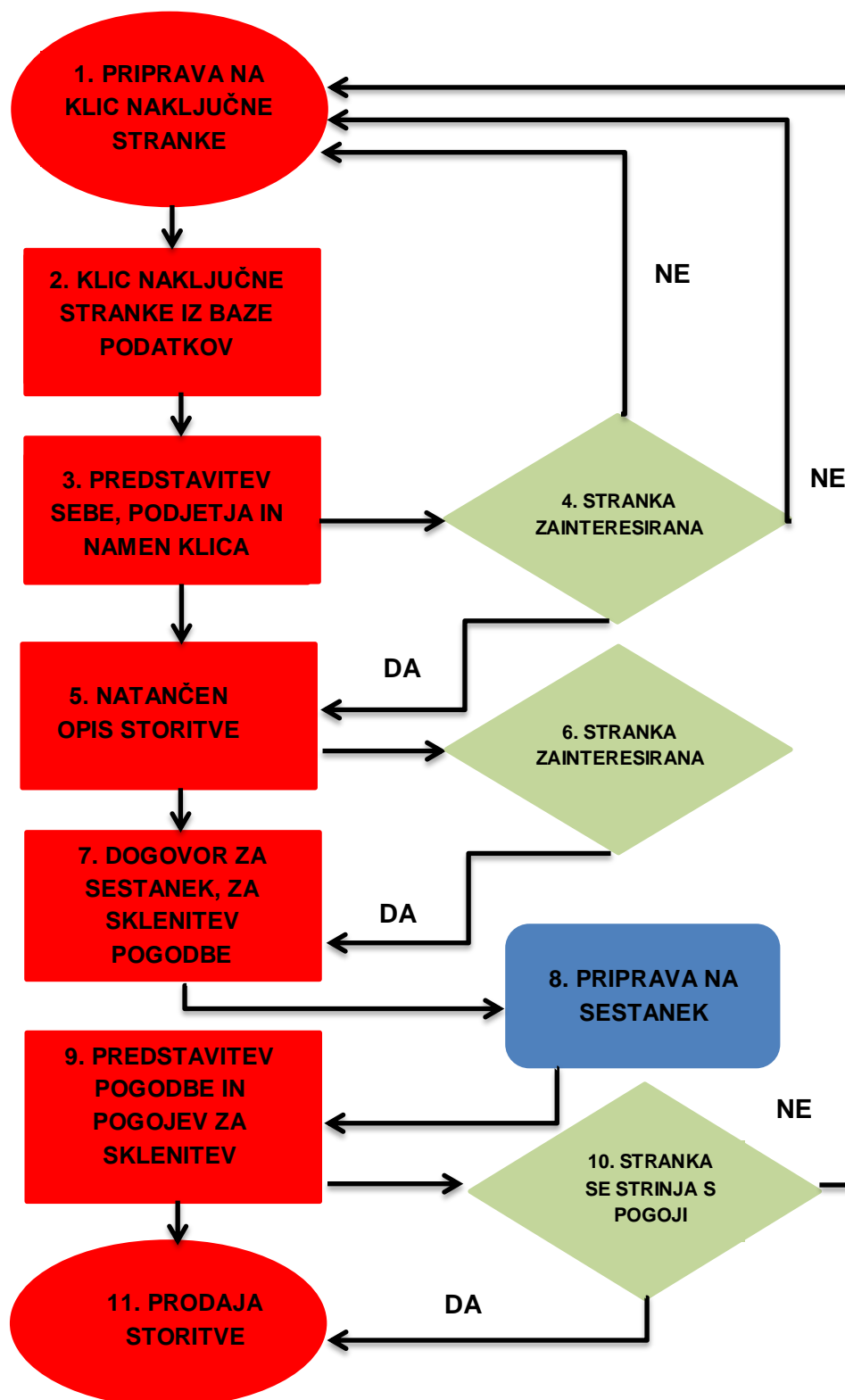
Produkte, ki jih podjetje Adriatic Slovenica, d. d., prodaja in trži, dobro pozna večina zaposlenih (69 odstotkov). Preostali menijo, da bi jih lahko poznali bolj oziroma nekateri produktov sploh ne poznajo. Da se bodo produkti prodajali in jih bodo lahko ponujali prek telefona, jih mora vsak zaposleni dobro poznati.

Naslednja kritična točka je v povezavi s poznavanjem produkta, in sicer, kdo je prodajni produkt predstavil zaposlenim. Lastnosti prodajnih produktov so v večini razložili nadrejeni (61 odstotkom), nekaterim je produkte predstavil sodelavec, nekaj pa je takih, ki so lastnosti spoznali na izobraževanju oziroma produkta sploh ne poznajo (4 odstotki). Zaposlenim bi morali natančno opisati prodajni produkt in njegove prednosti. To bi lahko storili nadrejeni oziroma organizirali izobraževanje.

Priprava na telefonski pogovor je zelo pomembna, saj je od tega odvisen potek pogovora s stranko. Zaposleni morajo vsakemu telefonskemu klicu in stranki pripisati enako pomembnost, saj bodo le tako uspešno zaključili pogovore. Zaposleni bi se na telefonske pogovore lahko pripravili bolj. Občasno jih naredi osnutek okoli 40 odstotkov, v mislih se jih občasno pripravi 25 odstotkov, občasno se na pomembne pogovore pripravi 15 odstotkov zaposlenih, preostali se tudi občasno ne pripravijo na telefonski klic. Nikoli ne naredi osnutka pogovora 12 odstotkov zaposlenih, v mislih na pogovor se jih ne pripravi 9 odstotkov, nikoli se jih tudi na pomembne pogovore ne pripravi 25 odstotkov zaposlenih.

Pogovor s strankami uspešno zaključi 44 odstotkov vseh zaposlenih, kar je pod polovico. Včasih telefonski pogovor uspešno zaključi 48 odstotkov, preostali pa ne vedo, če je pogovor uspešno zaključen oziroma pogovora ne zaključijo uspešno. Posledično so pogovori neuspešno zaključeni zaradi vseh prej naštetih kritičnih točk telefonskega komuniciranja v podjetju.

3.2 PROCES TELEFONSKEGA KOMUNICIRANJA



Slika 3: Prikaz procesa dejanskega stanja telefonskega komuniciranja v Adriatic Slovenica, d. d.

Zgoraj prikazana slika je prikaz procesa dejanskega stanja telefonskega komuniciranja v podjetju Adriatic Slovenica, d. d. Sestavljen je iz enajstih faz.

Na začetku procesa je prva faza PRIPRAVA NA KLIC NAKLJUČNE STRANKE. V tej fazi v bazi podatkov naključno izberemo stranko. Pregledamo podatke ter se pripravimo, kaj ji bomo v razgovoru ponudili, povedali. Preučimo tudi lastnosti stranke (starost, poklic, status). Za vse priprave imamo nekaj minut časa.

V drugi fazi KLIC NAKLJUČNE STRANKE IZ BAZE PODATKOV pokličemo stranko in čakamo na odziv. Če se na telefonski klic nihče ne odzove, prekinemo zvezo in v bazi podatkov izberemo drugo stranko. Stranke, ki se na klic ne odzovejo, poskusimo poklicati v drugem časovnem terminu.

Tretja faza je PREDSTAVITEV PODJETJA, SEBE IN NAMEN KLICA. V tej fazi smo stranko dobili na zvezo. Na voljo imamo le slabo minuto ali dve časa, da na prijazen in interesanten način predstavimo podjetje, kdo smo in zakaj kličemo. Ta faza je ključnega pomena za odvijanje nadaljnega pogovora.

V četrti fazi, ZAINTERESIRANOST STRANKE, se pokaže, če smo dovolj dobro začeli predstavitev. Če stranke ne zanima, kaj ji hočemo ponuditi, se vrnemo nazaj na prvo fazo in poskusimo znova pri drugi stranki. Če smo vzbudili zanimanje stranke, smo na pol poti prodaje.

Naslednja faza je NATANČEN OPIS STORITVE. V tej fazi opišemo zavarovanje, kaj bi potencialni stranki najbolj ustrezalo, prisluhnemo željam stranke, se prilagodimo življenjski situaciji. Pomembno je, da se prilagodimo zavarovancu in njegovim potrebam.

Šesta faza je spet odvisna od ZAINTERESIRANOSTI STRANKE. Če potencialnega kupca naša predstavitev izdelka ni navdušila, izdelka ne bo kupil. Zaključimo telefonski pogovor in se vrnemo na prvo fazo, kjer se pripravimo na klic nove stranke. Če pa smo predstavitev izdelka dobro izpeljali, lahko interesenta povabimo na sestanek.

DOGOVOR ZA SESTANEK, ZA SKLENITEV POGODBE je sedma faza procesa. S stranko se dogovorimo za datum, uro in vse podrobnosti za podpis pogodbe. Prilagajamo se željam stranke.

PRIPRAVA NA SESTANEK je podproces dogovora za sklenitev pogodbe in je osma faza procesa. Dobro se pripravimo na srečanje, predvidimo vsa morebitna vprašanja s strani interesenta in pripravimo odgovore. Pregledamo ponudbo, ki smo jo naredili in se prepričamo da je brez napak.

PREDSTAVITEV POGODBE je deveta faza procesa telefonskega komuniciranja, čeprav je kupec osebno že prisoten v podjetju oziroma zavarovalni zastopnik pride h kupcu domov. V tej fazi moramo paziti tudi na vedenje, da ne pokvarimo dobrega

vtisa, ki smo ga naredili prek telefona. Kupcu še enkrat predstavimo tisto zavarovanje, ki mu je prek telefonske komunikacije vzbudilo največ pozornosti. Pokažemo mu pogodbo, pogoje sklenitve natančno opišemo in počakamo na končno odločitev kupca.

V deseti fazi čakamo, če se stranka STRINJA S POGOJI, ki smo jih navedli v pogodbi. V primeru popolnega nestrinjanja poskušamo predstaviti še kakšen drug produkt. Če nam ne uspe, se vrnemo nazaj na prvo fazo procesa in spet prek telefonskega pogovora iščemo nove kupce. Če se stranka strinja s pogoji, smo proces dobro izpeljali.

V zadnji, enajsti fazi, PRODAJA STORITVE, kupec podpiše pogodbo in s tem se proces telefonskega komuniciranja zaključi.

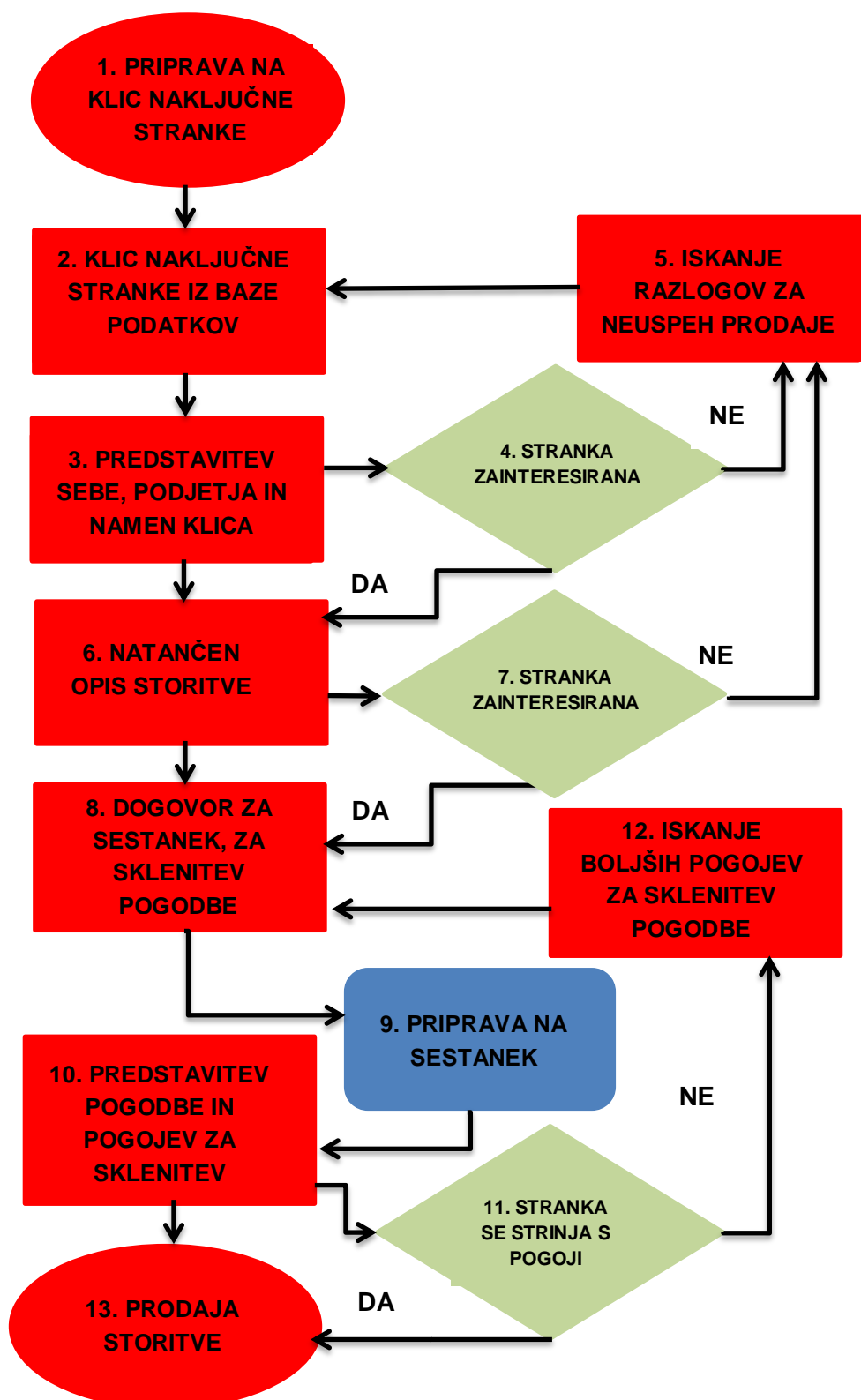
3.2.1 Kritične točke procesa komuniciranja

Pri posnetku procesa smo ugotovili, da se pojavljata dve kritični točki, ki bi ju lahko izboljšali z vpeljavo dveh faz v proces komuniciranja.

Kritična točka procesa komuniciranja v Adriatic Slovenica, d. d., nastane pri četrti fazi procesa, kadar stranka ni zainteresirana, kaj ji hočemo ponuditi. Iz te faze se vrnemo nazaj na prvo fazo, kjer se spet pripravimo na klic nove stranke. Tako lahko v nedogled ponavljamo enak proces, vendar je za pozitiven učinek potrebna vmesna izboljšava.

Kadar se stranka ne strinja s pogoji pogodbe oziroma prodaje, pogodbe ne podpiše. S tem sta tako prodajalec kot kupec izgubila veliko časa. V proces komuniciranja je treba vpeljati vmesno fazo, da se celoten proces ne bi zrušil in bi se morali ponovno vrniti k prvi fazi.

3.3 IZBOLJŠAN PROCES TELEFONSKEGA KOMUNICIRANJA



Slika 4: Prikaz procesa dejanskega stanja telefonskega komuniciranja v Adriatic Slovenica, d. d.

Prva faza v izboljšanem procesu ostane enaka, in sicer PRIPRAVA NA KLIC NAKLJUČNE STRANKE. Pazimo, da dobro preučimo karakteristike stranke, ki jo bomo klicali.

V drugi fazi POKLIČEMO STRANKO IZ BAZE PODATKOV. Tudi tukaj ni sprememb.

V tretji fazi PREDSTAVIMO PODJETJE, SEBE IN ZAKAJ KLIČEMO, pazimo, da govorimo razločno, da imamo zanimiv glas, da ne beremo. Počakamo na odziv klicanega.

Četrta faza je ZAINTERESIRANOST STRANKE. Počakamo, da se odzove in na podlagi tega nadaljujemo.

Če se stranka negativno odzove, nastopi peta faza ISKANJE RAZLOGOV ZA NEUSPEH PRODAJE. To fazo smo vpeljali v izboljšan proces telefonskega komuniciranja. Ko stranka odloži telefon, razmislimo, zakaj se je tako odzvala, preučimo svoj nastop in poskušamo napisati napake, ki smo jih naredili. Ko spoznamo pomanjkljivosti, poskušamo te odpraviti oziroma spremenimo govor. Ko smo pripravljeni, se vrnemo na prvo fazo in se pripravimo na klic nove stranke.

Če smo četrto fazo uspešno prestali, pa v šesti fazi, NATANČEN OPIS STORITVE, stranki opišemo zavarovanje oziroma druge storitve ter čakamo na povratno informacijo.

Če v sedmi fazi STRANKA NI ZAINTERESIRANA, se vrnemo na peto fazo, ki smo jo vpeljali v izboljšan proces telefonskega komuniciranja in poiščemo razloge za neuspeh prodaje na enak način, kot je opisano zgoraj. Proces začnemo znova na začetku.

V primeru, da je stranka v sedmi fazi zainteresirana, se v osmi fazi procesa DOGOVORIMO ZA SESTANEK IN SKLENITEV POGODBE. Prilagodimo se željam kupca in se natančno dogovorimo za termin, katerega se tudi držimo.

Tudi deveta faza je enaka kot pred izboljšavo, dobro se PRIPRAVIMO NA SESTANEK.

V deseti fazi PREDSTAVIMO POGODBO stranki.

Če se stranka v enajsti fazi NE STRINJA S POGOJI pogodbe, smo v proces vpeljali izboljšavo, in sicer dvanajsto fazo ISKANJE BOLJŠIH POGOJEV ZA SKLENITEV POGODBE. Ob popolnem nesoglasju se poskušamo s stranko dogovoriti za drug termin, da bi malo prilagodili pogoje, seveda, v skladu s predpisi podjetja. Če se stranka s tem strinja, se vrnemo nazaj na osmo fazo in se ponovno dogovorimo za nov termin.

Ob soglasju stranke z vsemi pogoji v enajsti fazi, pa v trinajsti fazi podpiše pogodbo in PRODAMO STORITEV.

4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE TELEFONSKEGA KOMUNICIRANJA V ADRIATIC SLOVENICA, D. D.

V interesu vsakega podjetja je poslovanje z dobičkom, da pa jim bo to uspelo, se morajo za poslovanje podjetja truditi tako nadrejeni kot zaposleni. V podjetju Adriatic Slovenica, d. d., tržijo zavarovanja prek telefonske komunikacije, kar pomeni, da morajo telefonisti zaključiti čim več telefonskih pogovorov uspešno. Predlogi, ki jih bomo v nadaljevanju podali, se nanašajo na kritične točke, ki smo jih pridobili s pomočjo analize anketnega vprašalnika in se nanašajo na izboljšanje nivoja telefonske komunikacije v podjetju.

Prva kritična točka se je pojavila pri delovni dobi in načinu zaposlitve v podjetju. Večina zaposlenih je razmeroma mladih, saj delajo prek študentskega servisa in imajo delovno dobo v podjetju od 0 do 3 let. Ker večina zaposlenih nima občutka varnosti zaposlitve, se njihova produktivnost znižuje. Po drugi strani pa se študentje morda tudi ne »ženejo« toliko za sklenitev posla kot zaposleni za nedoločen čas, ki se pri delu poskušajo vedno izkazati. Za motivacijo vseh zaposlenih bi lahko uvedli nagrado za učinkovitost. Tisti zaposleni, ki bi pripeljali določen odstotek strank v podjetje oziroma se dogovorili za sestanek, bi na koncu meseca pri plači dobili stimulativno nagrado. S tem bi v podjetju dvignili motivacijo zaposlenih in nenehen boj za stranke.

Poznavanje telefonskega aparata in njegovih funkcij je ključnega pomena, da se telefonska komunikacija lahko izvaja brez dodatnih zapletov. Če zaposleni ne znajo upravljati s telefonskim aparatom oziroma pride med pogovorom do kakšne težave, zaposleni postanejo živčni in takšen telefonski pogovor (če je v teku) po navadi prekinejo. V nasprotnem primeru, kjer bi bili vsi zaposleni seznanjeni s telefonskim aparatom, bi se stranki v primeru motnje telefonskega klica opravičili za nevšečnost in jo prosili, da počaka trenutek, da odpravijo težavo. V podjetju Adriatic Slovenica, d. d., zaposleni telefonisti ne uporabljajo klasičnega telefona, ampak je njihova komunikacijska naprava računalnik, ki je speljan v bazo podatkov. Če pride do zapleta, ga je težje rešiti, saj je lahko napaka tudi v glavni centrali oziroma je nekaj narobe z računalnikom. Nadrejeni bi morali za vse zaposlene organizirati izobraževanje, kjer bi se zaposleni naučili vseh funkcij, ki jih ima telefonski aparat, kaj storiti, če se pojavijo težave pri aparatu in v primeru katerih težav se obrnejo na serviserja. Serviser, ki se spozna na delovanje centrale in komunikacijskega programa, bi moral biti v podjetju vedno na voljo (lahko tudi zaposlen, ki opravlja neko drugo delo). Ko bi vsi zaposleni dobro poznali funkcije in lastnosti delovanja telefonskega aparata, se jim tudi upravljanje s telefonskim aparatom ne bi zdelo več zahtevno. Seveda bi nadrejeni zaposlene morali obvestiti o vsaki nadgraditvi in spremembi, ki bi jo uvedli pri telefonskem aparatu.

Jezikovno pravilno izražanje je pri komunikaciji zelo pomembno. Ker je v Sloveniji veliko narečnih področij (Štajerska, Gorenjska, Primorska in drugo) in telefonisti kličejo stranke iz vse Slovenije, lahko hitro pride do nesporazuma, če se telefonisti ne izražajo jezikovno pravilno. Telefonisti, ki niso navajeni govoriti slovnično pravilno, bi se morali osredotočiti in paziti na izbor besed, ki bi jih uporabljali pri telefonskem pogovoru, nato pa bi jim tak način govora prišel že v navado. Pri mlajših zaposlenih je morda to večji problem, ker imajo med vrstniki uporabo slenga. Podjetje bi lahko enkrat na leto za zaposlene organiziralo tečaj retorike. Kot pravi Zidar Gale (2007), je retorika v poslovnem svetu zelo koristna, predvsem takrat, ko je kupce treba prepričati, da jim bodo produkti, ki jih ponuja podjetje, pomagali rešiti njihove težave.

Telefonsko komuniciranje se zdi veliko zaposlenim v podjetju Adriatic Slovenica, d. d., zahtevno. Ker nekateri niso dobo seznanjeni z osnovami telefonskega komuniciranja, se morda tudi pri pogovoru ne znajdejo najbolje. Vsak zaposleni bi moral biti seznanjen z bontonom telefonske komunikacije, s potekom telefonske komunikacije, tehnikami telefonskega komuniciranja, zakaj sploh kličejo in kaj stranki ponujajo. Če zaposleni ne poznajo teh osnov, se bo telefonski pogovor hitro zaključil. Nadrejeni bi za zaposlene morali organizirati izobraževanja v zvezi s telefonsko komunikacijo. Izobraževanje bi lahko potekalo v podjetju, vodil pa bi ga nekdo, ki ima veliko izkušenj s telefonsko komunikacijo (če nadrejeni nimajo časa, lahko tudi kdo od uspešnejših zaposlenih). Izobraževanje bi se izvajalo po potrebi (za obnovitev znanja, ob prihodu novih zaposlenih in podobno).

Zaposleni ne bi smeli med telefonskim pogovorom opravljati nobenega drugega dela. Če niso osredotočeni samo na telefonski pogovor, morda ne bodo zaznali pomembnih podatkov, ki jim jih stranka namiguje. Tudi če imajo zaposleni veliko drugega dela, si ga morajo organizirati tako, da med pogovorom ne opravljajo ničesar drugega, kot prodajajo produkt stranki. Brajša pravi (1994), naj ne poslušamo zgolj informacij, ki jih slišimo. Sogovornika poslušamo s štirimi »ušesi«.

Kritična točka, ki znižuje nivo telefonske komunikacije v Adriatic Slovenica, d. d., pa je tudi to, da vsi zaposleni ne poznajo dobro prodajnih produktov. Če zaposleni ne poznajo produkta, ga ne bodo mogli prodati, saj ne bodo stranki znali razložiti, zakaj je njihova ponudba boljša od vseh drugih. Če bo stranka vprašala, kar jo zanima v zvezi s produktom, ji telefonist ne bo znal odgovoriti. Kupec bo dobil občutek o neprofesionalnem vedenju podjetja (ne samo zaposlenega) in da je produkt slab (kar pa je širjenje slabe publicitete). Seveda so za seznanjenje produkta zaposlenim zadolženi nadrejeni. Vodstvo bi zaposlenim moralo posredovati literaturo o produktu, opisati, kaj so prednosti njihove ponudbe, če je morda treba spet izvesti notranje izobraževanje. Naloga zaposlenih pa je, da se dobro naučijo lastnosti prodajnega produkta ter spremljajo novosti in morebitne posodobitve produkta.

Priprava na telefonski pogovor je za uspešen zaključek pogovora zelo pomembna. Večina zaposlenih se na pogovor pripravi občasno ali pa se sploh ne pripravijo. Pomembno je, da preden zaposleni pokličejo stranko, da si na papir na hitro naredijo osnutek pogovora. Lahko si napišejo samo ključne besede in si tako zagotovijo, da v pogovoru ne bodo pozabili ničesar omeniti. Lahko tudi v mislih predvidimo pogovor, vendar nas lahko hitro kaj zmede in pozabimo vse, kar smo hoteli povedati. Telefonisti včasih opredelijo stranke na pomembne in manj pomembne. Pomembne so po navadi vodje, poznane osebe in drugi. Za sklenitev posla pa je ključnega pomena, da vse stranke obravnavamo z enako pomembnostjo in ne delamo razlik med njimi.

Polovica zaposlenih meni, da se njihovi telefonski pogovori včasih zaključijo uspešno, nekateri neuspešno (nekaj manj kot polovico zaposlenih pravi, da se telefonski pogovori vedno zaključijo uspešno). Ob upoštevanju vseh prej naštetih predlogov bi se odstotek uspešno zaključenih pogovorov zagotovo zvišal, vendar je na koncu tudi pomembno, ali je stranka dejansko sploh zainteresirana za našo ponudbo.

4.1 RAZPRAVA O IZBOLJŠANEM PROCESU TELEFONSKEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU ADRIATIC SLOVENICA, D. D.

V izboljšanem procesu je prikazano, kako bi lahko na dober način pridobili več kupcev, s tem ko bi zmanjšali napake pri komuniciranju.

Najprej morajo, seveda, biti ponudniki oziroma klicatelji dobri govorniki in poznati produkte in storitve, ki jih ponuja zavarovalnica Adriatica Slovenica, d. d. Bazo podatkov, v katero vnašajo nove stranke, bi pred klicanjem morali odpreti in preučiti lastnosti kupcev ter njihove potrebe (upokojenec nima potrebe po življenjskem zavarovanju, medtem ko ga študentu lahko ponudimo). Seveda v nekaterih primerih stranke niso zainteresirane, ali pa že imajo sklenjena zavarovanja, ki jih ponujamo, velikokrat pa je tudi odbijajoč telefonski pogovor vzrok, da ne pridobimo kupca.

V izboljšan proces telefonskega komuniciranja je vpeljana nova faza, kjer v primeru, da stranka ni zainteresirana za nadaljnji pogovor po predstavitvi podjetja in namena klica, poiščemo razloge za neuspeh. Ko se bo klicatelj pomanjkljivosti zavedel in jih odpravil, bo šele popolnoma pripravljen za prodajo produktov. Seveda pri tem vodstvo pomaga zaposlenim, jih usmerja, obvešča o novostih v ponudbi in jim daje napotke.

Druga izboljšava v procesu telefonskega komuniciranja pa je iskanje boljših pogojev za sklenitev pogodbe v primeru, ko stranka noče podpisati pogodbe zaradi manjših napak, členov in podobno. Če pride do napake v pogodbi, moramo paziti, da zaradi malomarnosti ne izgubimo stranke, zato se moramo opravičiti in dogovoriti za nov

termin. Velikokrat pa stranke prosijo za dodatne popuste in primerjajo cene s konkurenčnimi. V takem primeru, če nismo pooblaščen za dajanje popustov, se s stranko dogovorimo za nov termin, da sklenemo novo pogodbo z dodanim popustom, potem ko nam vodstvo odobri znižanje cene (lahko še isti dan).

4.2 VPELJAVA IZBOLJŠAV V PROCES TELEFONSKE KOMUNIKACIJE PODJETJA ADRIATIC SLOVENICA, D. D.

Z vpeljavo izboljšav, ki smo jih navedli, v dejanski proces telefonskega komuniciranja bi nastalo nekaj stroškov za podjetje, vendar bi se jim ti kmalu povrnilo s prihodki od prodaje.

V fazah, ki smo jih uvedli v prenovljen telefonski proces, so že vključene izboljšave, vendar bi se morali zaposleni natančno držati navodil vodstva in biti dobro seznanjeni z osnovami telefonskega komuniciranja. Ker telefonisti nimajo nenehnega nadzora nad delom, svobode ne bi smeli izkoriščati in bi delo morali vedno opravljati korektno.

Če bi zaposleni in vodstvo sprejeli predloge, bi celoten proces telefonske komunikacije potekal brez zapletov in bi z vloženim trudom pridobili na izboljšanju poslovanja podjetja. Brez težav bi vpeljali vse naštet teoretične ugotovitve v dejanski proces.

Ker je na trgu veliko konkurence, je pomembno, da se na telefonske poslovne pogovore organizirano in taktično pripravimo ter stremimo k stalnemu izboljševanju. Zavedati se moramo, da na koncu vedno stranka odloči, katerega ponudnika bo izbrala. Truditi se moramo tako za potencialne kot za obstoječe kupce, da bodo zavarovali sebe, premičnine, nepremičnine in mnogo drugih stvari v zavarovalnici Adriatic Slovenica, d. d.

5 ZAKLJUČKI

5.1 OCENA UČINKOV

Predlogi za izboljšavo telefonskega komuniciranja, ki smo jih navedli, bi se v praksi zagotovo izkazali za učinkovite, saj dodatna izobraževanja, navodila in izboljšave ne morejo prinesiti negativnih učinkov.

Največjo izboljšavo bi seveda vpeljali z izobraževanji. Zaposlene bi morali nujno izobraževati na področjih telefonske komunikacije, telefonskega aparata in prodajnega produkta. Tudi tisti zaposleni, ki so že izobraženi na vseh teh področjih, lahko ponovno poslušajo izobraževanja in obnovijo svoje znanje.

Cilj diplomske naloge izboljšanje telefonske komunikacije v podjetju Adriatic Slovenica, d. d., nam je uspelo doseči, saj bi se dejansko stanje v praksi zagotovo izboljšalo, tudi če bi vpeljali le nekatere ukrepe (morda tiste, ki ne predstavljajo veliko stroškov – izobraževanje zaposlenih s strani nadrejenih).

5.2 POGOJI ZA UVEDBO

Pogoji za uvedbo izboljšav bi bili, da bi se vodstvo strinjalo s podanimi rešitvami za izboljšanje stanja telefonskega komuniciranja v podjetju, da bi se strinjali z načinom izvedbe in da bi bili pripravljeni vložiti nekaj časa, denarja in truda za izobraževanje zaposlenih.

Zaposleni pa bi se morali izobraževati in sprejemati ukrepe, ki bi jih vodstvo vpeljalo. Sprejemati bi morali nasvete brez občutka, da so nevedni. Zavedati bi se morali, da se morajo izobraževati za dobro poslovanja podjetja in se truditi pri prodaji produktov.

Avtorizacijo za spreminjanje procesa telefonske komunikacije in izvajanja izobraževanj pa bi tudi nadrejeni morali pridobiti od generalnega vodstva Adriatic Slovenica, d. d.

5.3 MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA

Po vpeljavi vseh naštetih izboljšav bi lahko stanje telefonske komunikacije v podjetju Adriatic Slovenica, d. d., čez nekaj časa ponovno empirično preverili in naredili raziskavo, s katero bi merili nivo komunikacije v podjetju, ter rezultate primerjali z rezultati, prikazanimi v tem diplomskem delu. Tako bi lahko ugotovili, za koliko se je izboljšal nivo komunikacije in če še prihaja do odstopanj v telefonskem komuniciranju, ki smo jih opisali v kritični analizi.

LITERATURA IN VIRI

Bonton telefonskega komuniciranja. <http://blog.metakocka.si/bonton-telefonskega-komuniciranja/>, dostopno 3. 9. 2012.

Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Evans, R., Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*, Ljubljana: Alpha center.

Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*, Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.

Kavčič, B. (1999). *Poslovno komuniciranje*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.

Kneževič, A., N. (1989). *Priročnik telefonskega komuniciranja*, Ljubljana: Amalietti P. & Kneževič A.

Kristanič, A., Ostman, A. (1999). *Individualna in skupinska komunikacija*, Ljubljana: AA Inserco, svetovalna služba.

Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A., N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*, Maribor: Obzorja.

Poznič, S. (2001). *Telefonska komunikacija in uspešno reševanje pritožb*, Ljubljana: CTU – Center za tehnološko usposabljanje.

Razvoj telefona. <http://www.chemgeneration.com/si/milestones/razvoj-telefona.html>, dostopno 2. 9. 2012.

Ucman, I., Stare Draginac, A. (2001). *Koncepti in veščine komuniciranja*, Novo mesto: Ekonomska šola Novo mesto.

Zidar Gale, T. (2007). *Retorika – veščina prepričevanja: odličnost nastopanja v poslovnem svetu*, Ljubljana: Planet GV.

Zavarovalnica Adriatic Slovenica. <http://www.adriatic-slovenica.si/o-druzbi/o-druzbi>, dostopno 2. 9. 2012.

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Logotip zavarovalnice Adriatic Slovenica</i>	2
<i>Slika 2: Komunikacijski sistem</i>	4
<i>Slika 3: Prikaz procesa dejanskega stanja telefonskega komuniciranja v Adriatic Slovenica, d. d.</i>	31
<i>Slika 4: Prikaz procesa dejanskega stanja telefonskega komuniciranja v Adriatic Slovenica, d. d.</i>	34

KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Struktura zaposlenih glede na spol</i>	13
<i>Graf 2: Struktura zaposlenih glede na starost</i>	14
<i>Graf 3: Struktura zaposlenih glede na način zaposlitve</i>	14
<i>Graf 4: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju</i>	15
<i>Graf 5: Struktura zaposlenih glede na področje dela</i>	15
<i>Graf 6: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe</i>	16
<i>Graf 7: Stopnje zahtevnosti upravljanja s telefonskim aparatom</i>	16
<i>Graf 8: Pogostost uporabljanja funkcij telefonskega aparata</i>	17
<i>Graf 9: Poznavanje funkcij telefonskega aparata</i>	17
<i>Graf 10: Seznanjene s telefonskim aparatom</i>	18
<i>Graf 11: Jezikovno izražanje pri telefonskem komuniciranju</i>	18
<i>Graf 12: Zahtevnost telefonskega komuniciranja</i>	19
<i>Graf 13: Izobraževanje iz telefonskega komuniciranja</i>	19
<i>Graf 14: Seznanjenost zaposlenih s telefonskim bontonom</i>	20
<i>Graf 15: Način prekinitve pogovora s sogovornikom</i>	20
<i>Graf 16: Opravljanje dela med telefonskim pogovorom</i>	21
<i>Graf 17: Prednosti telefonske komunikacije, po mnenju zaposlenih</i>	21
<i>Graf 18: Slabosti telefonske komunikacije, po mnenju zaposlenih</i>	22
<i>Graf 19: Poznavanje prodajnega produkta s strani zaposlenih</i>	22
<i>Graf 20: Razlaga lastnosti prodajnega produkta zaposlenim</i>	23
<i>Graf 21: Priprava zaposlenih na telefonski pogovor</i>	24
<i>Graf 22: Reakcija zaposlenih na agresivnega sogovornika</i>	25
<i>Graf 23: Vpliv dejavnikov na uspešno telefonsko komunikacijo</i>	27
<i>Graf 24: Tip strankam, ki je zaposlenim v izziv</i>	28
<i>Graf 25: Uspešnost zaključenih pogovorov s strankami</i>	28

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prikaz priprave zapsolenih na telefonsko komuniciranje</i>	23
<i>Tabela 2: Reakcija zaposlenih na agresivnega sogovornika</i>	25
<i>Tabela 3: Dejavniki, n ki po mnenju zapsolenih vplivajo na uspešnost komunikacije v podjetju</i>	26

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETA

Spoštovani!

Moje ime je Damjana Majcen in sem študentka Višje strokovne šole B & B. V svoji diplomski nalogi z naslovom Telefonsko komuniciranje raziskujem uspešnost telefonskega komuniciranja zaposlenih v podjetju Adriatic Slovenica, d. d. Sestavila sem kratek anketni vprašalnik, v katerem poizvedujem o telefonskem aparatu, telefonskem komuniciranju, telefonskem pogovoru in strankah. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za izdelavo diplomske naloge.

Anketo izpolnujete tako, da kjer je podanih več odgovorov, obkrožite enega (če je možnih več, obkrožite več odgovorov), če je prazen prostor, odgovor dopišite in če je odgovor ovrednoten s številkami, obkrožite eno številko (pri tem velja 1 najmanj, 5 največ). V tabelah, kjer so podani možni odgovori, označite z x tistega, ki se vam zdi najbolj ustrezen.

Zahvaljujem se Vam za Vaš čas in iskrene odgovore.

DEMOGRAFSKI PODATKI

1. SPOL

- m
- ž

2. STAROST

- do 25
- od 26 do 30
- od 31 do 35
- od 36 do 40
- od 41 do 45
- od 46 do 50
- nad 51

3. ZAPOSLENI STE ZA:

- nedoločen čas,
- določen čas,
- prek študentskega servisa,
- drugo _____.

4. DELOVNA DOBA V PODJETJU

- od 0 do 3 let

- od 3 do 10 let
- od 10 do 20 let
- nad 20 let

5. VAŠE DELOVNO MESTO:

6. STOPNJA VAŠE IZOBRAZBE:

- osnovnošolska,
- poklicna,
- srednja,
- višja,
- visoka,
- magisterij,
- doktorat.

**KOMUNIKACIJSKA
NAPRAVA**

**7. KAKŠNO JE PO VAŠEM
MNENJU UPRAVLJANJE S
KOMUNIKACIJSKO
NAPRAVO?**

- Zelo zahtevno.
- Zahtevno.
- Manj zahtevno.
- Nezahtevno.

**8. ALI UPORABLJATE VSE
FUNKCIJE
KOMUNIKACIJSKE
NAPRAVE?**

- Vedno.
- Pogosto.
- Občasno.
- Nikoli.

**9. ALI POZNATE VSE
FUNKCIJE
KOMUNIKACIJSKE
NAPRAVE?**

- Da.
- Ne.

**10. KDO VAM JE POKAZAL,
KAKO SE UPORABLJA
KOMUNIKACIJSKO
NAPRAVO NA DELOVNEM
MESTU?**

- Nadrejeni.
- Sodelavec.
- Nihče.
- Drugo: _____

_____.

**TELEFONSKA
KOMUNIKACIJA****11. KOLIKO ČASA NA DAN V
SLUŽBI PORABITE ZA
TELEFONIRANJE?**

- Do 60 minut.
- Od 60 do 90 minut.
- Od 90 do 180 minut.
- Nad 180 minut.

**12. ALI SE PRI TELEFONSKEM
KOMUNICIRANJU JEZIKOVNO
PRAVILNO IZRAŽATE?**

- Da.
- Ne.
- Včasih.

**13. ALI JE PO VAŠEM MNENJU
TELEFONSKO KOMUNICIRANJE
ZAHTEVNO?**

- Da.
- Ne.
- Včasih.

**14. ALI STE KDAJ OPRAVILI
IZOBRAŽEVANJE O
TELEFONSKEM
KOMUNICIRANJU?**

- Da.
- Ne.

**15. ČE ŠE NISTE OPRAVILI
IZOBRAŽEVANJA O
TELEFONSKEM
KOMUNICIRANJU, ALI GA
NAMERAVATE?**

- Da.
- Ne.
- Če bodo v podjetju take zahteve.

**16. ALI STE SEZNANJENI S
TELEFONSKIM BONTONOM?**

- Da.
- Ne.

**17. ALI VLJUDNO POZDRAVITE IN
SE PREDSTAVITE, KO
TELEFONIRATE?**

- Da.
- Ne.
- Občasno.

**18. KAKO SE POSLOVITE OD
SOGOVORNIKA?**

- S kratkim pozdravom (nasvidenje).
- Odložite slušalko brez pozdrava.
- Kratko pozdravite in dodate še kakšno lepo misel.

**19. ALI MED TELEFONSKIM
POGOVOROM OPRAVLJATE ŠE
KAKŠNO DRUGO DELO?**

- Da.
- Ne.
- Včasih, kadar je veliko dela.

**20. ALI PRI TELEFONSKEM
KOMUNICIRANJU
UPORABLJATE PRIPOMOČKE
(beležka, zapiski, računalnik,
pisalo ...)?**

- Da.
- Ne.
- Včasih.

**21. ALI JE PO VAŠEM MNENJU
GLASOVNA INTONACIJA
POMEMBNA PRI
TELEFONSKEM
KOMUNICIRANJU?**

- Da.
- Ne.
- Ne vem.

**22. KAJ JE PO VAŠEM MNENJU
NAJVEČJA PREDNOST PRI
TELEFONSKEM
KOMUNICIRANJU?**

- Hitra vzpostavitev komunikacije.
- Hitra povratna informacija.
- Relativna zasebnost.

**23. KAJ JE PO VAŠEM MNENJU
NAJVEČJA SLABOST PRI
TELEFONSKEM
KOMUNICIRANJU?**

- Omejenost na zvočne in besedne signale.
- Omejena osebnost.
- Neosebni stik s stranko.

**24. ALI PO TELEFONU PRODAJATE
PRODUKT PODJETJA?**

- Da.
- Ne.
- Včasih.

**25. ALI DOBRO POZNATE
PRODUKT, KI GA PRODAJATE?**

- Da.
- Ne.
- Lahko bi ga bolj.

**26. KDO VAM JE RAZLOŽIL
LASTNOSTI PRODUKTA?**

- Nadrejeni.
- Sodelavci.
- Nihče.
- Drugo:_____.

27. KAKO SE PRIPRAVITE NA TELEFONSKI POGOVOR? (Dane možnosti ovrednotite tako, da opcijo (opcije), ki se vam zdi ustrezna, označite s križcem.)

	vedno	pogosto	občasno	nikoli
Naredite osnutek.				
V mislih se pripravite na pogovor.				
Se ne pripravite.				
Se pripravite samo ob zelo pomembnih pogovorih.				

28. KAKO REAGIRATE, KADAR JE SOGOVORNIK AGRESIVEN? (Dane možnosti ovrednotite tako, da opcijo (opcije), ki se vam zdi ustrezna, označite s križcem.)

	vedno	pogosto	občasno	nikoli
Ostanete prijazni.				
Ste nevljudni.				
Se ga poskušate znebiti.				
Ga poslušate in poskušate rešiti problem.				
Odložite slušalko.				

29. OCENITE, KAKO NEKATERI DEJAVNIKI VPLIVAJO NA USPEŠNO TELEFONSKO KOMUNIKACIJO (obkrožite oceno od 1 do 5, pri čemer velja 1 najmanj in 5 največ).

Sporazumevanje v istem jeziku	1	2	3	4	5
Jakost glasu	1	2	3	4	5
Hitrost govorjenja	1	2	3	4	5
Jasnost sporočila	1	2	3	4	5
Aktivno poslušanje	1	2	3	4	5
Počutje poslušalca in klicatelja	1	2	3	4	5
Okolje klicatelja in poslušalca	1	2	3	4	5
Klicatelj je zadovoljen z delom, ki ga opravlja.	1	2	3	4	5
Klicatelj je motiviran za opravljanje telefonskih pogovorov.	1	2	3	4	5

TIPI STRANK

30. ALI IMATE, KO OPRAVLJATE TELEFONSKE KLICE, CILJNO SKUPINO STRANK (veste katere stranke hočete pridobiti, poklicati ...)?

- Da.
- Ne.
- Včasih.

31. ALI SE PRED TELEFONSKIM POGOVOROM POZANIMATE O SPLOŠNIH PODATKIH STRANKE?

- Da.
- Ne.
- Včasih.

32. KATERI TIP STRANKE JE ZA VAS IZZIV?

- Plašen.
- Aroganten.
- Zahteven.
- Jezen.
- Prijazen.
- Nesramen.

33. ALI VELIKO TELEFONSKIH POGOVOROV S STRANKAMI USPEŠNO ZAKLJUČITE?

- Da.
- Ne.
- Včasih.
- Ne vem.

34. USPEŠNA KOMUNIKACIJA JE ODVISNA OD:

- prijaznosti,
- selektivnosti poslušanja,
- empatije,
- enake razlage sporočil sogovornikov,
- drugo:_____.

35. VZROKI ZA NEUSPEŠNO KOMUNIKACIJO SO:

- odzivni čas javljanja,
- zavajanje z informacijami,
- vsiljivost klicatelja,
- drugo:_____.

36. KAJ POVZROČAJO SUGESTIVNA VPRAŠANJA?

- Neiskreno komunikacijo.
- Sprostitev strank.