



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletno poslovanje

DELO S STRANKAMI IN KONFLIKTI

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Amanda Grčar, učiteljica slovenskega jezika

Kandidatka: Nina Rooss

Kranj, junij 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, ki mi je pomagala pri nastajanju in dokončanju te diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Amandi Grčar, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebne zahvale gredo mojemu partnerju Domnu in mojim staršem, saj so me od začetka do konca mojega študija neizmerno podpirali in mi stali ob strani.

IZJAVA

»Študentka Nina Rooss izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a 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 _____

Podpis: _____

POVZETEK

Dobri medsebojni odnosi v poslovnem svetu in zasebnem življenju so ključnega pomena, da smo zadovoljni sami s seboj. Največ svojega časa preživimo na delovnem mestu, zato je pomembno, da se tam tudi dobro počutimo. S strankami, ki jih obravnavamo v prodaji, moramo znati komunicirati, da se odnos razvije na neki nivo. Šele potem nas kupec vidi kot prijazno, odprto osebo, ki je predana njegovim potrebam.

Problem, ki se lahko razvije med prodajalcem in stranko, je konflikt. Dokler konflikt ne preraste v sovražnost, je konflikt nekaj, kar je sprejemljivo, celo pozitivno, saj spodbuja spremembe in motivira zaposlene. Če konflikt rešujemo konstruktivno, ali je to kompromis ali pa samo lepa beseda, bomo v soudeležencu povečali zaupanje in naklonjenost, da se zadeva reši. Če konfliktov ne rešujemo, se konflikti kopičijo in smo v okolju, kjer vlada napetost. Kot posledica nastopi stres, zato je priporočljivo konflikte reševati sproti.

V prvem delu smo na kratko opisali pojem komuniciranja in kakšne oblike komuniciranja poznamo. Nato smo opisali uspešne poslovne odnose s strankami, kaj je za to potrebno in kako jih vzpostavimo. Dotaknili smo se človeških virov in kakšne tipe strank poznamo. Predvsem pa smo se omejili na drugi del, kjer smo bolj podrobno govorili o konfliktih. Navedli smo tudi nekaj ključnih vzrokov, zakaj prihaja do njih, kako jih obvladujemo in kakšne posledice konflikti lahko imajo.

KLJUČNE BESEDE

Komuniciranje
Delo s strankami
Konflikti
Stres

ABSTRACT

Good relations in business world and in private life are of greatest importance in providing us self satisfaction. We spend most of our time at work. Therefore it is important that we feel good there as well. We need to know how to communicate with the customers, so that the relations can be developed to a certain level. Only then the customer recognizes us as a kind, opened person, devoted to his demands.

The problem which can emerge between the seller and the customer is a conflict. Until the conflict is not developed into hostility, it is acceptable, even positive as it stimulates changes and motivates the employees, if the conflict is solved constructively, either by making a compromise or only by finding a right word it increases the confidence and benevolence to solve the matter quickly in our copartner side. If the conflicts are not settled, they accumulate and we find ourselves in tensed surroundings. The consequence is a stress, thus it is recommended to solve the conflicts as soon as possible.

In the first part the term communication and the types of communication have been briefly described. Then the successful business relations with the customers were presented and how to create them as well. The human resources and the customer types were also introduced. The main emphasis was given to the second part where the conflicts were presented in details. We also stated some major reasons why the conflicts are encountered, how they can be settled and what possible consequences the conflicts might cause.

KEYWORDS

Communication
Customer service
Conflicts
Stress

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	1
1.3	METODE DELA	1
2	KOMUNICIRANJE V POSLOVNEM OKOLJU	2
2.1	KAJ JE KOMUNICIRANJE (SPORAZUMEVANJE)?	2
2.2	NAPAKE PRI KOMUNICIRANJU	2
3	VRSTE KOMUNICIRANJA	3
3.1	VERBALNO (BESEDNO) KOMUNICIRANJE	3
3.2	NEVERBALNO (NEBESEDNO) KOMUNICIRANJE	3
3.3	RAZLIKA MED VERBALNIM IN NEVERBALNIM KOMUNICIRANJEM	3
4	USPEŠNO IN UČINKOVITO DELO TER ODNOSI S STRANKAMI	4
4.1	POSLOVNA ETIKA IN MORALA	4
4.2	MEDOSEBNI ODNOSI	4
4.3	BONTON	5
4.4	OSNOVNE VEŠČINE POSLOVNEGA POGOVARJANJA	5
4.5	POTEK USPEŠNEGA POSLOVNEGA POGOVORA	6
4.6	DOBER PRODAJALEC	7
5	ČLOVEŠKI VIRI IN NJIHOVO VKLJUČEVANJE V POSLOVNO DOGAJANJE	7
6	STRANKE IN TIPI	8
7	KONFLIKTI V POSLOVNEM OKOLJU	9
7.1	DEFINICIJE KONFLIKTA	10
7.2	KONFLIKT ZAPOSLENI – STRANKA	10
7.3	VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV S STRANKAMI	10
7.3.1	<i>PROBLEM V KOMUNIKACIJI MED ZAPOSLENIM IN STRANKO</i>	10
7.3.2	<i>OSEBNI VZROKI ZAPOSLENIH</i>	11
7.3.3	<i>OSEBNI VZROKI STRANK</i>	11
7.4	NAČINI SOOČANJA S KONFLIKTOM	12
7.4.1	<i>IZOGIBANJE</i>	12
7.4.2	<i>PREVLADA</i>	12
7.4.3	<i>PRILAGAJANJE</i>	13
7.4.4	<i>KOMPROMIS</i>	13
7.4.5	<i>SODELOVANJE/BOJ</i>	13
7.5	POSLEDICE KONFLIKTOV	13
7.5.1	<i>POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV</i>	13
7.5.2	<i>NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV</i>	15
8	MAX WEBER – RAZLAGALNI PRISTOP IN TIPI POSAMEZNIKOVEGA VEDENJA 15	
9	ANALIZA ANKETE	16
10	SKLEP	26
11	LITERATURA IN VIRI	27

1 UVOD

V diplomski nalogi bomo predstavili delo s strankami in konflikte, ki lahko nastanejo med prodajalcem in stranko.

Delo s strankami je zelo zahtevna naloga, mogoče eno izmed najzahtevnejših delovnih mest. V samo enem dnevu se prodajalec sreča s številnimi osebami z različnimi karakterji, zahtevami in navadami. Lahko rečemo, da je prodaja težek posel in hkrati prava umestnost. Potrebno je obvladati več veščin, vse pa so povezane med seboj. Stranke včasih znajo biti zelo naporne. Zato lahko med prodajalci na eni strani prihaja do preobremenitve, kar vodi v njegov stres in izgorelost, na drugi strani pa povzroči konflikte in nezadovoljstvo, tako prodajalca kot tudi stranke. Da je konflikt rešljiv, mora prodajalec najprej verjeti vase, da je sposoben ta konflikt obvladati. Reševanje konflikta je odvisno od uspešne in učinkovite komunikacije. Pri delu smo uspešni, če imamo dober odnos s strankami in sodelavci, radi opravljamo svoje delo, smo motivirani. Če so ti pogoji izpolnjeni, redkeje prihaja do nezaželenih konfliktov na prodajnem mestu.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Znano je, da ljudje v enakih položajih ne reagiramo enako. Vedenje je na splošno predvidljivo, če poznamo osebo, kako reagira na določen položaj in kaj je za njo pomembno. Delo s strankami pa je vse prej kot to. Stranke so naključne, niti ne vemo, katera, s kakšnim karakterjem oziroma osebnostjo bo vstopila skozi vrata podjetja. Lahko se orientiramo po pravilih in predpisih za boljše medčloveške odnose, vendar tudi to včasih ne pomaga, da z nekom ne bi prišli v konflikt.

1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Že v začetku izdelave diplomskega dela lahko predpostavljamo, da je konflikt prisoten vsakodnevno v poslovnem svetu in tudi nasploh. Ne moremo se mu izogniti, lahko pa ga na neki način omejimo z dobrim odnosom in veščinami poslovnega pogovarjanja.

Predpostavljamo lahko tudi, da so stranke vedno bolj zahtevne in napadalne do prodajalcev, ker je danes slog življenja naporen, pod stresom je veliko ljudi, bodisi zaradi osebnih ali finančnih razlogov, ali pa problemov na splošno.

Pri omejitvah moramo omeniti, da se bodo rezultati nanašali le na majhen vzorec anketirancev, ne pa na celotno populacijo prodajalcev.

1.3 METODE DELA

Za teoretični del naloge sem uporabila deskriptivni pristop:

- metodo kompilacije (metoda uporabe izpiskov, navedb in citatov različnih avtorjev),
- metodo deskripcije (metoda opisovanja posameznih pojmov, dejstev).

Za raziskovalni del naloge pa sem uporabila metodo anketiranja, odprtih in zaprtih vprašanj.

2 KOMUNICIRANJE V POSLOVNEM OKOLJU

Komuniciranje je aktivnost, ki je sama po sebi umevna in pri kateri ne razmišljamo prav veliko. Je sestavni del našega vsakodnevnega življenja. V poslovnem svetu se zdi preprosta, vendar gre v resnici za izjemno težek proces, ki ga dodatno otežujejo medsebojni odnosi, nepričakovane situacije in podobno. Spretnosti za komuniciranje v poslovnem svetu se ni mogoče naučiti le z branjem ustrezne literature. Pri tem se razlikuje od splošnega okolja v tem, da ima določene značilnosti in pravila. Da se tega naučimo, pa so potrebne dolgoletne izkušnje, učenje, kot to velja tudi za druge aktivnosti.

Tako lahko trdimo, da je poslovno komuniciranje vedno sredstvo za doseg nekega cilja. Če prodajalec pri komuniciranju ni dovolj spreten, ne doseže zastavljenega cilja. To pomeni, da se s stranko ne zna primerno sporazumeti in pogovoriti, zato bo naslednjič kupec odšel h konkurenci. Na žalost dosežemo prav nasprotni učinek od zelenega.

2.1 KAJ JE KOMUNICIRANJE (sporazumevanje)?

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati.

Imamo več različnih definicij komuniciranja.

Kot navaja Mihaljčič (2006), je komuniciranje prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo raznih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov).

Gasar (2008) trdi, da je komuniciranje obojestranski proces informiranja med dvema stranema. Da pa bi bil ta proces informiranja res obojestranski, pa morata obe strani imeti za to določen vzajemni interes.

Lamovec (1991) pa proces opredeljuje kot sporočilo, ki ga pošiljatelj pošlje prejemniku z zavestno namero, da bi vplival na prejemnikovo vedenje. Namen komunikacije je torej na neki način vplivati na drugo osebo, jo spremeniti.

Med pošiljateljem in prejemnikom se vzpostavi komunikacijski kanal, po katerem se sporočilo prenese.

2.2 NAPAKE PRI KOMUNICIRANJU

Lamovec (1991) v svoji knjigi navaja najpogostejše napake, ki se lahko pojavijo pri komuniciranju. Omenili bomo le nekatere:

- preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj bomo povedali,
- hočemo povedati preveč naenkrat,
- ne upoštevamo stopnje informiranosti prejemnika o določeni temi,
- prejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto,
- prejemnik ocenjuje, če ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo.

3 VRSTE KOMUNICIRANJA

3.1 VERBALNO (besedno) KOMUNICIRANJE

V sodobnem poslovnem svetu je govorno sporazumevanje pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Vendar pa ni samo govor, zraven sodijo tudi vsi zvoki, ki ga spremljajo.

Gasar (2008) pravi, da je prvi pogoj verbalne komunikacije isti jezik in razumevanje vseh uporabljenih besed. V nasprotnem primeru je komunikacija ovirana ali sploh ni mogoča. Pri verbalni komunikaciji je potrebno upoštevati osnovna pravila bontona, ki pa jih bomo spoznali pri veščinah komunikacije.

Najpogostejša in najstarejša oblika medosebnega verbalnega komuniciranja dveh oseb je dialog.

3.2 NEVERBALNO (nebesedno) KOMUNICIRANJE

Neverbalni komunikaciji z drugimi besedami pravimo tudi govorica telesa. Strokovnjaki jo delijo na:

- proksemiko – položaj in gibanje ljudi v prostoru,
- telesno držo in hojo,
- gestiko – kretnje rok, nog in glave,
- mimiko – izraz obraza in oči.

Običajno se obe vrsti komunikacij med seboj dopolnjujeta. Mihajličič (2009) meni, da neverbalna komunikacija poudari sporočila našega govora in dopolnjuje pomen besed.

3.3 RAZLIKA MED VERBALNIM IN NEVERBALNIM KOMUNICIRANJEM

Svoje besedno sporočanje znamo kar dobro obvladati. Preden kaj zapišemo, vedno premislimo, pa tudi zareče se nam poredkoma.

Nebesedno komuniciranje je mnogo težje obvladovati, kar pomeni, da manj več govorec komuniciranja izda marsikaj, česar ne bi hotel, poleg tega sploh ne ve, da s svojo govorico telesa kaj sporoča. Dovolj ozaveščen govorec pa izve mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besed. To seveda pomeni, da je besedno sporočanje mnogo zanesljivejše, manj tvegano od nebesednega. Kdor slednjega ne obvlada, pač tvega, da ne obvladuje polovice sporočil, ki jih daje, ali da ne razume dobre polovice sporočil, ki jih prejema.

Pri obeh vrstah komunikacije velja omeniti, da je učinkovita le tista, pri kateri prejemnik interpretira sporočilo pošiljatelja tako, kot je le-ta nameraval. Z drugimi besedami lahko rečemo tudi, da je sporočilo doseglo namen oziroma cilj.

4 USPEŠNO IN UČINKOVITO DELO TER ODNOSI S STRANKAMI

Odnos s stranko začnemo graditi že ob prvem stiku. Prav zaposleni in njihov prvi stik s stranko pogostokrat odločilno vpliva na uspešnost pridobivanja in sodelovanja s strankami. V tem času stranka odloča, ali smo ji simpatični in ali smo vredni zaupanja. Ne smemo pozabiti, da tudi navdušenje, ki ga prenesemo na stranko, igra pomembno vlogo pri uspešni prodaji.

Danes stranke postajajo čedalje zahtevnejše, njihova pričakovanja pa so vse višja. Da stranka ne odide h konkurenci, je za to potrebno veliko energije, časa, znanja, predvsem pa dobri človeški odnosi, ki smo se jih naučili, še preden smo stopili v poslovni svet. V njem jih le še nadgrajujemo.

V nadaljevanju bomo navedli in opisali ključne dejavnike, ki so potrebni za dobre odnose s strankami.

4.1 POSLOVNA ETIKA IN MORALA

Bitenc (2008) govori o poslovni etiki, kako se ravnati v poslovnem svetu, kadar se znajdemo na razpotju med različnimi vrednotami. To velja za etiko nasploh, pa tudi za poslovno etiko in etiko poslovnega komuniciranja. Pravi, da naj bi v poslovni etiki razvitega sveta prevladovala kakovostne vrednote in cilji poslovanja, kot so skrb za zaposlene, kupce in konkurenco ter okolje.

Po navadi se rado zamenjuje etiko z moralo. Vendar definicija pravi, da etično odločamo in moralno delujemo. Lahko povzamemo, da so z etiko oziroma moralo povezane predvsem naše vrednote in odvisno od njih tudi delujemo bolj ali manj moralno.

4.2 MEDOSEBNI ODNOSI

Ena temeljnih človeških potreb je tudi potreba po stiku z drugimi ljudmi, saj človeka opredeljujemo kot socialno bitje. Gre za psihološko potrebo, kjer človek čuti povezanost in pripadnost z ljudmi in okoljem, v katerem živi.

Lamovec (2010) podaja mnenje, da so zadovoljujoči medosebni odnosi prvi pogoj za psihično zdravje, pa tudi osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih.

Pri medosebnih odnosih je izrazita naša osebnost. Strokovnjaki jo opredeljujejo kot celoto individualnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih. Vodopivec (2010) navaja, da je osebnost rezultat dednosti, okolja in naše aktivnosti.

Lamovec (1991) pravi, da so medosebni odnosi temeljnega pomena za razvoj osebnosti, tako v emocionalnem, socialnem, kot tudi intelektualnem smislu. Na osnovi odnosov z drugimi ljudmi si ustvarimo svojo identiteto. Uspešni medosebni odnosi so možni le, če obvladamo določene spretnosti, ki jih imenujemo družabne spretnosti.

Delimo jih na:

- **zaznavne** – točno zaznavanje drugih ljudi in situacij,
- **kognitivne** – zmožnost točnega presojanja,
- **vedenjske** – kaj reči in storiti v dani situaciji,
- **afektivne** – ustrezno čustveno izražanje in odzivanje.

Medosebni odnosi na delovnem mestu so ključni dejavnik, da podjetje sploh uspešno deluje. Kakovost medsebojnih odnosov neposredno vpliva na posameznika, njegovo počutje, motivacijo in ustvarjalnost. Dokazano je, da ti dejavniki vplivajo tudi na odnose s strankami.

Pomembno je, da odnose negujemo, saj bo od kakovosti naših odnosov odvisno, kako bodo drugi gledali na to, ali dobro opravljamo svoje delo. Pri tem pride v veljavo uspešno sporazumevanje, saj je odvisno od tega, ali smo uspeli vzpostaviti sprejemljive odnose. Če povzamemo, delo z ljudmi oziroma sporazumevanje z njimi zahteva kakovostne medčloveške odnose, ki se jih učimo vse življenje.

4.3 BONTON

Za dobro in uspešno komunikacijo si bomo ogledali nekaj pravil lepega in primernega vedenja. Pomnimo, da so to le osnovne predpostavke, da pogovor oziroma dialog med dvema udeležencema sploh steče, v našem primeru med stranko in prodajalcem.

Vljudnost je prvo osnovno pravilo lepega vedenja. Sogovornika moramo znati poslušati in spoštovati njegovo mnenje. Tudi kadar se z njim ne strinjamo, ga poskušamo razumeti.

V poslovnem sporazumevanju je topel **pozdrav** obvezen in zelo pomemben. Na neki način lahko rečemo, da izrazimo spoštovanje do stranke. Paziti moramo le, da je pristen, saj lahko stranka hitro opazi, da nam je njena prisotnost odveč. Pozdravu ne smemo pozabiti prijaznega nasmeha, saj ljudem pokažemo, da smo dobre volje in vredni zaupanja.

Vikanje obvezno uporabljamo pri ljudeh, ki so polnoletni in ki jih ne poznamo. Predstavlja pomemben del komunikacijske kulture. Zelo priporočljivo je, da poleg vikanja med pogovorom večkrat uporabimo tudi besedo »gospod« in »gospa«. Sogovornika med govorjenjem gledamo v oči in nikoli **ne prekinjamo**, ampak mu pustimo, da svoje mnenje pove do konca.

4.4 OSNOVNE VEŠČINE POSLOVNEGA POGOVARJANJA

Poslušanje

Znano je, da ljudje na splošno nismo dobri poslušalci. Z raziskavami so ugotovili, da povprečen udeleženec poslovnega pogovora posluša le s 25-odstotno zbranostjo. To pomeni, da gre kar 75 odstotkov informacij v izgubo. Poslušalec jih presliši, napačno razume ali pa jih takoj pozabi (Mihaljčič, 2006).

Če se zgodi kar koli od slednjega, lahko pride do konfliktov med stranko in prodajalcem.

Koristi poslušanja:

- sogovorniku dajemo ustrezne povratne informacije,
- ne prihaja do nesporazumov, konfliktov in stresa,
- lažje interpretiramo sporočilo, če slišimo ton sogovornika.

Spraševanje

Gasar (2008) meni, da je umetnost učinkovitega spraševanja v prepoznavanju, kdaj in katera vprašanja je treba postavljati.

Z vprašanji dajemo stranki vedeti, da se zanimamo zanjo in da potrebujemo nadaljnje informacije za rešitev njenega problema. Sredi poslovnega pogovora lahko ugotovimo, da informacije, ki nam jih podaja sogovornik, ne zadostujejo ali pa se zgodi, da se napačno razumemo. Če nismo prepričani, o čem točno govori stranka, pravilno zastavimo vprašanje. Nikoli pa se ne bojmo ali sramujmo vprašati, če nečesa ne razumemo, saj lahko prav to povzroči, da pozneje obžalujemo, ker prav tega nismo storili.

Govorjenje

Že v obdobju antike se je razvila posebna znanost, imenovana retorika ali govorništvo. Je edina vrsta umetnosti, ki se jo da naučiti.

Spletni portal Wikipedia jo označuje kot vedo, ki se ukvarja s pravilnim govorjenjem, izbranim besedjem, pravilno artikulacijo, suverenim in uglaženim nastopom, prezentnim obnašanjem, obvladovanjem mimike in gestikulacije ter sposobnostjo z zapisovanjem govorenega besedila in njegove izvedbe pred posameznikom, skupino ljudi, mikrofonom ali kamero.

Ogledali si bomo nekaj retoričnih pravil, ki jih navaja Mihaljčič (2006):

- govori s pogledom, kaži prijeten obraz, sogovorniku glej v oči,
- pazi na primerno telesno držo,
- govori razločno in pri svojem govoru poudarjaj samo bistvene stvari,
- svoja mnenja in stališča poskušaj utemeljiti mirno in z argumenti,
- bodi samozavesten.

Razumevanje

Pri gradnji odnosov s stranko je izredno pomembno razumevanje. Pomnimo, da končni rezultat ni samo sklenitev poslovnega dogovora. Zelo pomembno je tudi, da sogovorniku pokažemo, da ga poskušamo razumeti. Da do uspešnega konca sploh pridemo, moramo razumeti misli, potrebe in želje sogovornika.

4.5 POTEK USPEŠNEGA POSLOVNEGA POGOVORA

- **Pozdrav** – faza srečanja
- **Analiza** – ugotavljanje potreb strank in njihovih želja
- **Predstavitev artiklov** – upoštevanje problemov strank
- **Obravnavanje ugovorov** – spraševanje, kritika strank
- **Tehnika zaključka** – zadovoljitev potrebe strank in uspešno dokončanje pogovora

4.6 DOBER PRODAJALEC

Biti dober prodajalec še ne pomeni zagotovljenega uspeha. Kot smo omenili že zgoraj, moramo s stranko najprej vzpostaviti dober dialog, ki temelji na spoštovanju.

Biti dober prodajalec pomeni v profesionalnem smislu na izurjen način obravnavati pripombe kupcev in hkrati v vseh situacijah pokazati dovolj razumevanja za stranke (Tietjen, 1992).

To pomeni, da se mora prodajalec naučiti biti neobčutljiv, ko se stranka začne pritoževati. Pri svojem delu ne sme pokazati čustev, kot so: jeza, solze, nepotrpežljivost. Zavrnitve in pripombe ne kritizirajo prodajalčeve osebnosti, pač pa na strankino dojemanje kritizirajo neke storitve v podjetju, s katerimi niso zadovoljni.

Topf (2002) dobrega prodajalca opisuje kot svetovalca, ki ne govori o lastnostih proizvoda, temveč navaja koristi, ki jih ima kupec od tega. Njena tehnika svetovanja:

- izpolnjevanje kupčevih želja,
- pospeševanje njegovega zanimanja,
- zagotavljanje koristi,
- izpolnjevanje njegovih potreb,
- podpiranje njegovih ciljev.

5 ČLOVEŠKI VIRI IN NJIHOVO VKLJUČEVANJE V POSLOVNO DOGAJANJE

Človek in njegove zmožnosti sta bistvena sestavna dela vsakega dogajanja. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je treba spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij (Lipičnik, 1998).

Ne glede na to, kakšne in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne naslednje človeške zmožnosti:

- **Sposobnosti** so lastnosti posameznika, ki določajo, koliko bo dosegel pri svojem delu. Odločilno vplivajo na reševanje problemov z neznanimi rešitvami, vendar do svojega izraza pridejo predvsem z znanjem.
- **Znanje** omogoča reševanje znanih problemov, ki smo jih že videli in slišali.
- **Spretnosti** se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro odzivanje na težave.
- **Osebnostne lastnosti** so človekove vrline, kot sta temperament in značaj.

Če poznamo pri nekem človeku njegove človeške zmožnosti, načeloma lahko sklepamo na njegov prihodnji uspeh, vendar pa je napoved bolj natančna, če znamo odgovoriti tudi na vprašanje, kaj hoče. Sposobnosti in znanja kot tudi motivacija, ki je za vedenje ljudi v organizaciji izredno pomembna sposobnost, so osrednje zmožnosti, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati. Te tri sile človeku dajejo

možnost za doseganje uspeha. Seveda pa lahko človek tudi nadgradi svoje zmožnosti z različnimi izobraževanji, ki mu jih nudi podjetje, kjer je zaposlen.

6 STRANKE IN TIPI

Stranke so za podjetje najbolj ključen dejavnik, saj prinašajo dobiček. Podjetje se zave njihovega pomembnega obstoja šele takrat, ko stranko izgubi. Zato je potrebno odnos s stranko venomer nadgrajevati, saj bo le tako čutila neko pripadnost podjetju.

Tietjen (1992) je stranke razdelila na dve skupini:

- profesionalna stranka,
- strokovna stranka.

Tietjen meni, da je profesionalna stranka človek, ki vse življenje kupuje blago in storitve v imenu svojega podjetja. Ni potrošnik kupljenih izdelkov. Možno je, da se ravna po navodilih drugih ljudi in morda ni »strokovnjak« za blago, ki ga mora kupiti. Zaradi vsega tega se bo kupec vrtel okoli stvari, ki so povezane z nakupom – cena, popusti, dobava, embalaža itd.

Za strokovno stranko pa trdi, da je neposredno odgovorna za svojo odločitev. Kupljene izdelke uporablja na drobno, zato jo tudi bolj skrbi, ali so ustrezni, trpežni, kakšne so njihove lastnosti itd. V glavnem se bodo njegove pripombe vrtele okoli izdelka ali storitve in ali res ustreza njegovim potrebam.

Včasih naletimo na stranke, s katerimi nikakor ne moremo vzpostaviti dobrega stika. Načeloma za takšne stranke velja, da niso problematične, ampak so zahtevne. Pri takšnih strankah mora biti prodajalec dobro podkovan z znanjem in izkušnjami, saj od slednjega včasih zahtevajo skoraj nemogoče.

Poznamo več različnih vrst tipov strank. Razdelili jih bomo po njihovih osebnostnih lastnostih, kako jih spoznati in ravnati z njimi:

Tabela 1: Tipi strank po osebnostnih lastnostih

TIPI STRANK	ZNAČILNOSTI	UKREPI
Jezna	Napihne še tako nepomembno težavo.	Samoobvladovanje; omogočimo ji, da sprostijo jezo. Opravičimo se ji za nastale nepravilnosti. Ne omenjamo več preteklosti, težave skušamo odpraviti z nasmehom.
Klepetava	Nenehno govori, je občutljiva.	Usmerjamo jo k tistemu, kar je za nakup pomembno, in sicer tako, da izkoristimo presledke v njenem govoru.
Neotesana	Obnaša se grobo, žaljivo, surovo, nesramno.	Ne zmenimo se za njeno grobost. Ostanemo zadržani, a vljudni. Ne pustimo ji, da nas iztiri.
Vzvišena	Rada razkazuje svojo vzvišenost in poskuša omalovaževati druge. Vede se, kot da vse ve.	Dopustimo ji njeno drugačnost. Ne ugovarjamo njenim sodbam, damo ji celo kakšen kompliment.
Nezaupljiva	Previdna, počuti se ogroženo, srečanje z njo je podobno zaslišanju, kar od prodajalca zahteva veliko znanja.	Smo potrpežljivi in mirni. Držimo se tistega, kar vemo, in ne dajemo odgovorov, če odgovora na zastavljeno vprašanje ne poznamo.

(Vir: Finance)

7 KONFLIKTI V POSLOVNEM OKOLJU

Konfliktne situacije se pojavljajo povsod, torej tudi v poslovnem okolju. Na delovnem mestu so konflikti lahko vsakodnevni, zagotovo pa lahko rečemo, da se jim ne moremo izogniti. Povezani so s komuniciranjem, kjer sta udeleženi vsaj dve osebi. Lahko trdimo, da ne moremo izbirati konfliktov, v katerih se bomo znašli, lahko pa vedno izberemo, kako se bomo nanje odzvali.

Ljudje razumejo besedo konflikt zelo različno, vsem pa je skupno, da gre za nekaj slabega, tega pa se je potrebno izogibati. Vendar pa velja omeniti, da konflikt ni nujno vedno negativno stanje. Lahko je le izhodišče za spremembe ali pa samo kaže na probleme, ki jih je potrebno rešiti.

Smiselno je, da poskušamo razumeti, zakaj do konflikta sploh pride, kako ga obvladati oziroma se s tem soočiti. Šele nato ga lahko začnemo uspešno reševati.

Ko govorimo o konfliktih, se srečamo tudi z osebnostno dimenzijo konfliktnost/nekonfliktnost. Nekateri ljudje so kar naprej v konfliktni situaciji, medtem ko se drugi bolj izjemoma znajdejo v konfliktu. Mumel (2008) loči konfliktno in nekonfliktno osebo po ločevanju med potrebo in željo. Pravi, da so osebe, ki ločijo

med tem, kaj je potreba in kaj je želja, manj konfliktna, tako znotraj sebe, kakor tudi z okoljem. Osebe, ki pa zamenjujejo željo s potrebo, se bodo v konfliktu pogosteje znašle. Logično je, da je potreb veliko manj kot želja in če jih je manj, je tudi manj možnosti za konflikt, kakor pri zadovoljevanju želja, ki jih je mnogo.

7.1 DEFINICIJE KONFLIKTA

Poglejmo si, kaj menijo različni avtorji na konflikt kot pojav.

Anderson (2007) pravi, da se konflikt pojavi, kadar imajo dva ali več ljudi različna in nasprotujoča stališča v situaciji, ki se izraža v besedah ali dejanjih. V obeh primerih se konflikt sproži, kadar nekdo misli, da drugi ogroža njegove interese.

Lamovec (1991) pojmuje konflikt kot situacijo, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe.

Lipičnik (1998) meni, da je konflikt posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji ali kot neko oviro, ki preprečuje, da bi hotenje uresničili.

Iršič (2004) pa trdi, da je konflikt stanje, ko dva ali več posameznikov znotraj določene skupine ali odnosa oziroma na določenem področju (so)delujejo neoptimalno zaradi njihove (delne) neusklajenosti.

7.2 KONFLIKT ZAPOSLENI – STRANKA

Ločimo več vrst in kriterijev konfliktov. Omejili se bomo samo na medosebni konflikt, v katerem je zajet konflikt zaposlenega z nekom iz okolja, v našem primeru s stranko.

Iršič (2004) takšen konflikt opisuje kot spor med dvema stranema, ki sta vezani na skupno rešitev, izid konflikta pa mora biti enoten za obe strani. Lahko gre za uveljavitev določenega interesa, vrednote, načina delovanja ali česa drugega. Pravi, da je konflikt lahko povezan z dobro vidno neusklajenostjo ali pa s takšno, ki povzroča motnjo, a ni jasno, od kod motnja izvira.

7.3 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV S STRANKAMI

7.3.1 PROBLEM V KOMUNIKACIJI MED ZAPOSLENIM IN STRANKO

Iršič (2004) navaja kar nekaj vzrokov za nastanek konfliktov, pri katerem je problem komunikacija. Do tega pride, ker se obe strani besedno ne razumeta najboljšje. Omenili bomo le nekatere najpogostejše.

Neusklajenost informacij

Do konflikta pride, ker imata dva posameznika različne informacije o isti stvari. Lahko, da sta informacije dobila iz različnih virov, ali si je nekdo informacijo narobe zapomnil oziroma razumel ali pa se je informacija do njene uporabe že spremenila. V primeru neusklajenosti informacij ni smiselno drug drugega prepričevati, saj je malo verjetno, da bo kdo popustil. Smiselno je eno in drugo informacijo preveriti.

Neuskklajenost znanja, lahko tudi ciljev, želja ali z drugimi besedami vsebinski konflikt

Poudariti moramo, da znanje ni nekaj objektivnega, ampak je kulturno pogojeno. Znanost se venomer razvija, zato kar naprej prihaja do novih spoznanj, ki pogosto ovržejo prejšnja prepričanja. Kljub takšni relativnosti je le-to osnova za naše delovanje.

Do neuskklajenosti znanja lahko pride zaradi različne stopnje izobraženosti ali pa zaradi neuskklajenosti virov znanja.

Neuskklajenost dojemanja situacije

Takšna neuskklajenost pride takrat, kadar dve osebi različno dojemata isto situacijo.

Primeri:

- svoje vpitje zaznavamo normalno, pri drugi osebi pa že rahlo povišan glas označujemo za vpitje,
- pri sebi različno obravnavamo vzroke določenih dejanj, kot pri drugih,
- situacijo lahko zaznavamo napačno, če smo lačni, pod stresom, čustveno vznemirjeni itd.

Neuskklajenost pomembnosti dogovora

Vsak dan sprejemamo dogovore z drugimi ljudmi. Glede na način, kako do dogovora pride, se lahko pojavi neuskklajenost. Mogoče si samo zamislimo, da smo se s stranko dogovorili o neki zadevi (ali nasprotno), pa v resnici sploh ne gre za dogovor, ampak za enostransko komunikacijo. Lahko pa na dogovor res pozabimo, kar pa je povsem normalno in se zaradi tega ni vredno preveč vznemirjati.

7.3.2 OSEBNI VZROKI ZAPOSLENIH**Zahteven nadrejeni, slabi odnosi z zaposlenimi**

Nenehna kritika nadrejenega in priganjanje sodelavcev lahko privede do tega, da s stranko ne zmoremo komunicirati normalno. To pomeni, da smo preveč razdražljivi in obremenjeni. Ne moremo se skoncentrirati na točno določeno nalogo, smo pod stresom, kar se kaže navzven nas in tako se pojavijo konflikti.

Motivacija

Delovna uspešnost je pogojena tudi z motivacijo. Gre za to, da ljudje boljše in učinkovito delamo, če imamo neke razloge. Kaj nas motivira? Lahko so to nagrade, ki jih dobimo za dobro opravljeno delo, potrebe, stališča ali pa samo vedenje, da je naše delo, ki ga opravljamo, cenjeno. Če motivacije pri delu manjka, se lahko pokaže na odnosu do strank. Posledice nemotivacije, do katerih lahko pripelje konflikt s stranko, so lahko naslednje:

- stranki nismo pripravljeni kakovostno svetovati za neki nakup,
- do nje se vedemo nezainteresirano,
- imamo nespoštljiv odnos.

7.3.3 OSEBNI VZROKI STRANK**Težavna stranka**

Skoraj vsak dan se srečamo vsaj z eno težavno stranko. S takšno osebo načeloma ne najdemo prave komunikacije, ker so žaljive, skačejo v besedo, vpijejo in podobno.

Krivde za njihovo nezadovoljstvo so naslednje:

- osebni problemi,
- problemi v družini, na delovnem mestu,
- slab dan,
- preveč energije (nekje jo morajo sprostiti).

Kot smo že omenili, včasih težavne stranke zahtevajo tisto, česar ne moremo ali ne smemo izpolniti. Takrat se moramo zavedati, da imamo pravico takšno zahtevo zavrniti na jasen, odločen in vljuden način.

Pri težavnih strankah nam je v pomoč asertivna komunikacija. Tako se lahko uglajeno postavimo zase, hkrati pa spoštujemo tudi pravice drugih.

Reklamacije

Topf (2002) meni, da postanejo kupci pri reklamacijah pogosto žaljivi in dajejo osebne pripombe, ker so v takšni situaciji močno prisotna čustva. Gre za neko vrsto pritožbe na izdelek. Če je krivda na strani podjetja, da izdelek ne deluje več, stranki vljudno pojasnimo, da jo razumemo, kako se počuti. Stranki povemo, da jo bomo obvestili, ko bo reklamacija rešena. Lahko pa se zgodi, da stranki ne moremo zamenjati izdelka, ker:

- ne predloži računa,
- prinese že uporabljen izdelek,
- poškoduje izdelek sama.

Znajdemo se v bolj težki situaciji, ki pa je kljub temu rešljiva. Vljudno in na miren način ji povemo, da ji ne moremo zamenjati izdelka zaradi razlogov, ki tega ne dopuščajo.

7.4 NAČINI SOOČANJA S KONFLIKTOM

Mumel (2008) načine soočanja s konfliktom razvrsti v 5 modelov:

7.4.1 IZOGIBANJE

Običajno se pojavi takrat, ko je pripravljenost za zadovoljevanje potreb drugih nizka. Nekateri avtorji opisujejo, da izogibanje izberejo osebe, ki bežijo od problema ali pa se želijo izogniti izražanju lastnega mnenja. Nato navajajo, da z izogibanjem ne rešimo problema, ki nastane že prej, ampak ga le še poslabšujemo.

7.4.2 PREVLADA

Prevlada je posledica nespoštovanja želja in potreb drugih. Pojavi se takrat, ko ima ena stran močan interes za zadovoljitev svoje potrebe in druga stran šibak interes za zadovoljitev te potrebe. Gre za neko vrsto moči, ki jo mora imeti človek, ki prevlada nad drugim. Nemški sociolog Weber moč opredeli kot možnost, da se zgodi po tvoje, tudi če drugi nasprotujejo tvojim željam.

7.4.3 PRILAGAJANJE

Prilagajamo se takrat, ko se odzovemo tako, kot to želi stranka. To pomeni, da zadovoljujemo močno potrebo stranke samo zato, da bi situacijo ugodno rešili. Naše želje in potrebe takrat ne štejejo, saj smo v to na neki način prisiljeni.

7.4.4 KOMPROMIS

Kompromis pomeni, da vsaka stran na enem področju popusti, da pridobi na drugem. Je način soočanja s konfliktom, kadar gre za srednje nezadovoljene potrebe. Nobena od vpletenih strani ne dobi vsega, kar si želi, kljub temu pa je rešitev takšna, da lahko z njo vsi shajajo.

7.4.5 SODELOVANJE/BOJ

Za sodelovanje se odločimo takrat, ko verjamemo, da je to najboljša opcija do najboljših možnih rešitev. Kadar pa se ena stran odloči, da v reševanju konflikta izbere boj, pomeni, da se odloči za strategijo »dobim-izgubim«. Ta odločitev ne odpravi vzroka konflikta, saj nezadovoljena potreba udeleženca, ki izgubi, še vedno ostaja in s tem tudi konfliktna situacija.

7.5 POSLEDICE KONFLIKTOV

7.5.1 POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Lipičnik (1998) opisuje pozitivne dimenzije konflikta:

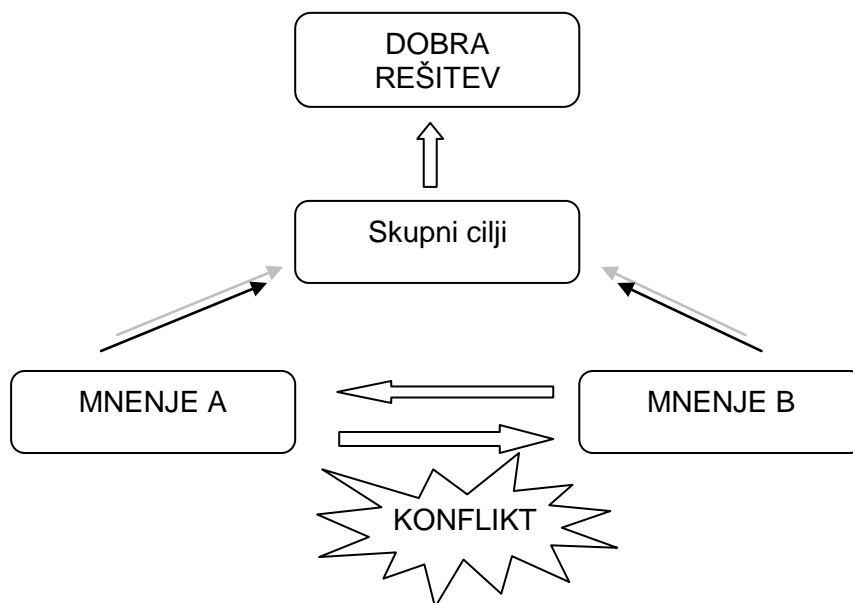
Kaže na problem – prikazuje prisotnost želje po spremembi obstoječega stanja.

Vodi do novih spoznanj – iskanje skupnih rešitev omogoča nova spoznanja in razvoj.



Zahteva rešitve – ne moremo se mu izogniti dolgoročno, ker vedno prihaja na dan v takšni ali drugačni obliki.

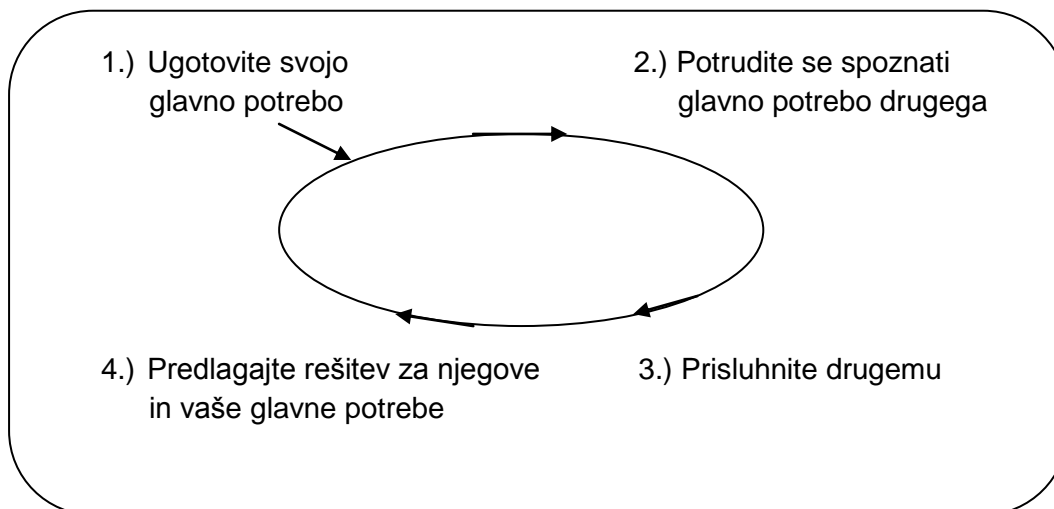
Je osnova za spremembe – pomaga nam k iskanju rešitve in sili v spremembe.



(Vir: Lipičnik, 1998)

Slika kaže, da se reševanje konfliktov začne s postavljanjem ciljev. Če imata oba udeleženca skupne cilje, slej ko prej pride do dobre rešitve na obeh straneh, kar je pozitivna situacija.

Anderson (2007) vidi reševanje konfliktov v krožnem potovanju:



(Vir: Anderson, 2007)

7.5.2 NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Po Kavčiču (1996) Mumel navaja najpogostejše negativne učinke konfliktov v:

- razbijanju enotnosti sistema,
- spodbujanju sovražnih čustev,
- povzročanju napetosti na delovnem mestu,
- rušenju normalne komunikacije,
- oteževanju doseganja ciljev.

Kot negativno posledico konflikta moramo omeniti tudi stres, ki lahko vpliva na zaposlene, če prihaja redno do konfliktov s strankami. Kadar smo pod stresom, smo bolj občutljivi na okolico in imamo nižji prag tolerance. Negativni stres je povezan s telesnimi in psihičnimi težavami. Telesne težave se lahko kažejo predvsem v zvišanju krvnega tlaka, bolečinah v predelu vratu, ramen, glave, križa, mišične napetosti in večjega tveganja za srčni infarkt. Psihične težave pa se pojavijo predvsem na čustvenem področju.

Zadnje čase se velikokrat pojavlja tudi beseda izgorelost oziroma čustvena izčrpanost. Omeniti moramo, da do izgorelosti prihaja ob podaljšanem izpostavljenosti stresu. Največkrat se pojavlja v poklicih, kjer zaposleni delajo s strankami in pri katerih gre za skrb in odgovornost za drugega. Posamezniku primanjkuje energije in občutek, da je izpraznil vse svoje emocionalne zaloge. Ima negativno oceno do sebe, cilji pa se zdijo kot neuresničene sanje.

Da bi dosegli učinkovito reševanje stresov na delovnem mestu, je potrebno najprej prepoznati dejavnike stresa in prepoznati reakcije na stres, ki se kažejo kot sprememba našega vedenja, razpoloženja in počutja.

Za odpravljanje stresa je zelo pomembno, da se naučimo premagovati miselnost, ki nas omejuje, se znebimo strahov, postanemo samozavestni in se naučimo, kako se lahko motiviramo za izzive, ki nam jih prinaša sleherni dan (Božič, 2003).

8 MAX WEBER – RAZLAGALNI PRISTOP IN TIPI POSAMEZNIKOVEGA VEDENJA

Weber meni, da moramo za proučevanje ljudi in njihovih dejanj poznati njihove subjektivne razloge. Ne moremo podati nekih splošnih ugotovitev.

Če razumemo vrednote, namene in prepričanja ljudi, potem lahko razumemo tudi njihova dejanja. Danes takšen pristop k razumevanju družbenih pojavov imenujemo »metoda družbene akcije«. Njena vsebina je prepletenost načina interakcije posameznika z družbo (Ambrož, zapiski predavanj 2011).

Weber pozna štiri tipe družbenega delovanja, pri čemer sta prva dva s sociološkega vidika osrednja, druga pa marginalna (Zver, predavanje sociologija).

Smotrno-racionalno delovanje

Posameznik deluje razumljivo in predvidljivo, se nadzoruje. Aktivnost akterja je rezultat zavestne izbire sredstev za doseg cilja in razumnega razmisleka o njegovih posledicah.

Vrednotno-racionalno delovanje

Je utemeljeno z vero v neko vrednoto (moralno, religiozno), ki usmerja posameznikovo delovanje. Pomeni, da posameznik ravna uglaseno s svojim vrednotnim sistemom (etičnimi, estetičnimi, religioznimi in drugimi normami in načeli), ne glede na posledice.

Afektualno delovanje

Temelji na emocijah in trenutnemu razpoloženju posameznika, se pravi na podlagi čustvenih vzgibov.

Tradicionalno delovanje

Je opredeljeno z utrjeno navado. Je najnižja oblika delovanja, kjer je delež iracionalnega največji.

Tipi delovanja se torej med seboj razlikujejo po stopnji racionalnega nadzora uporabe sredstev, ciljev, vrednot in posledic.

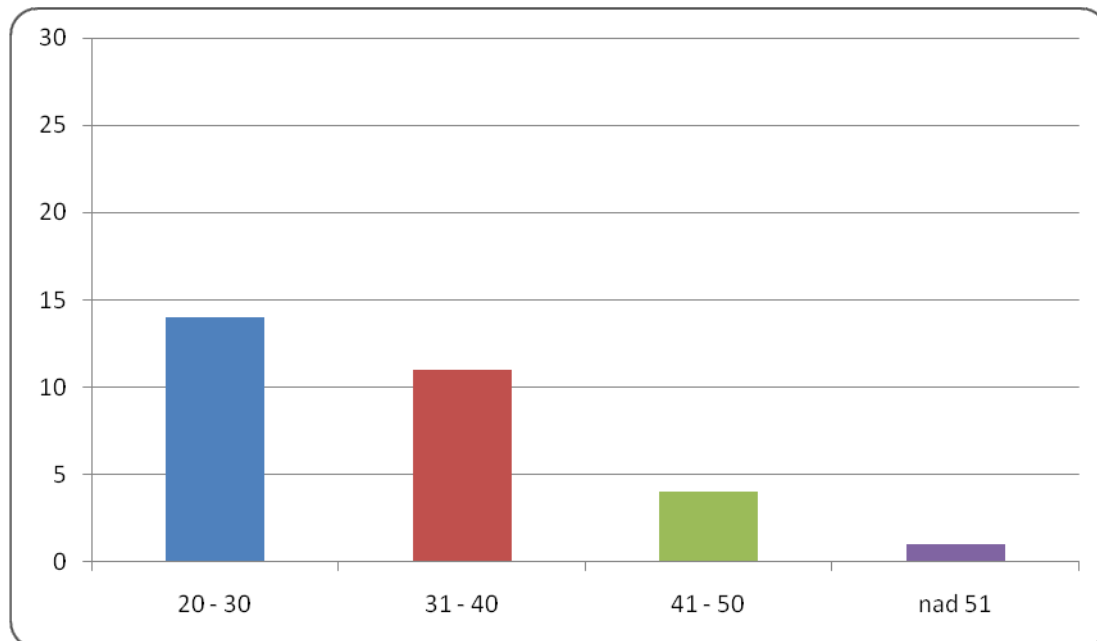
9 ANALIZA ANKETE

V anketi, ki sem jo dodala kot prilogo, je sodelovalo vsega skupaj 30 prodajalcev, 17 moških in 13 žensk. Želela sem anketirati prodajalce iz različnih vrst storitev, zato sem anketirala prodajalce, ki prodajajo športno opremo in obutev ter prodajalce, ki prodajajo pohištvo. Želela sem odgovoriti na vprašanja, kako se prodajalci odzovejo na konflikt, zakaj po njihovem mnenju prihaja do konfliktov, kako se jim ognejo in kako lajšajo stres, če pride do tega.

Najprej si bomo ogledali starost anketirancev. Zdi se mi pomembno, saj lahko ugotovimo, kakšna populacija starosti prevladuje v anketi.

Tabela 2: Starost anketiranih

STAROST	Število anketiranih, opredeljenih v starostno skupino
20–30	14
31–40	11
41–50	4
nad 51	1

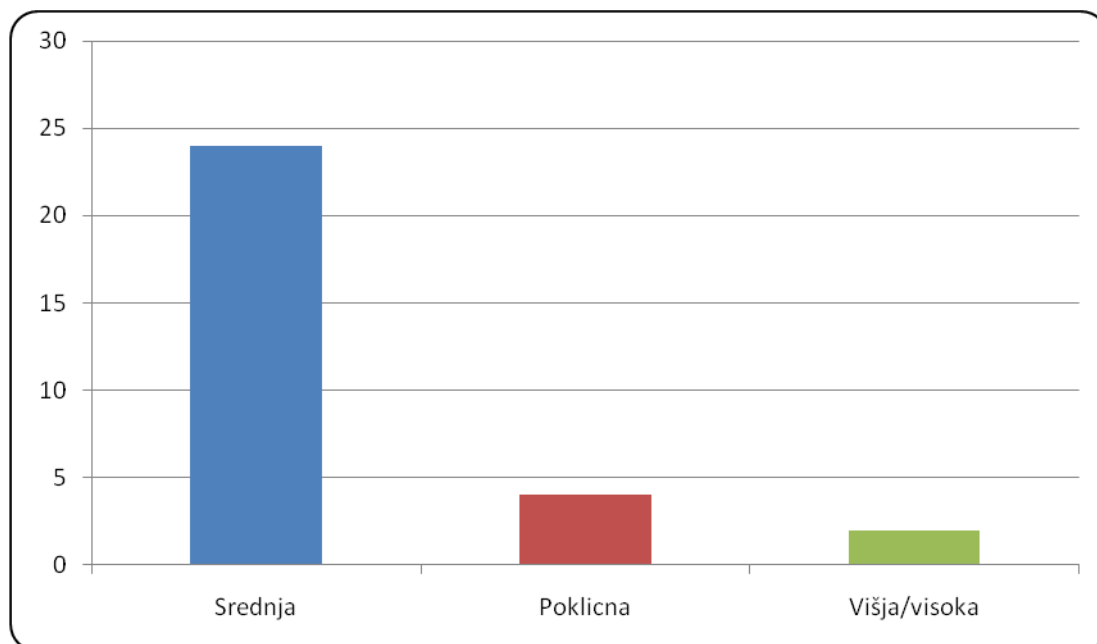
Graf 1: Struktura starosti anketiranih

Iz grafa je razvidno, da je največ anketiranih starih od 20 do 30 let. Lahko sklepamo, da med anketiranimi prevladuje mlajša generacija zaposlenih. Sledijo jim anketirani, stari med 31 in 40 let. Samo štirje anketirani so bili stari od 41 do 50 let, nad 51 let pa le eden.

Nato me je zanimala izobrazba prodajalcev v trgovinah.

Tabela 3: Izobrazba anketiranih

IZOBRAZBA	Število anketiranih	Odstotek
Poklicna	4	13,3 %
Srednja	24	80 %
Višja/visoka	2	6,7 %

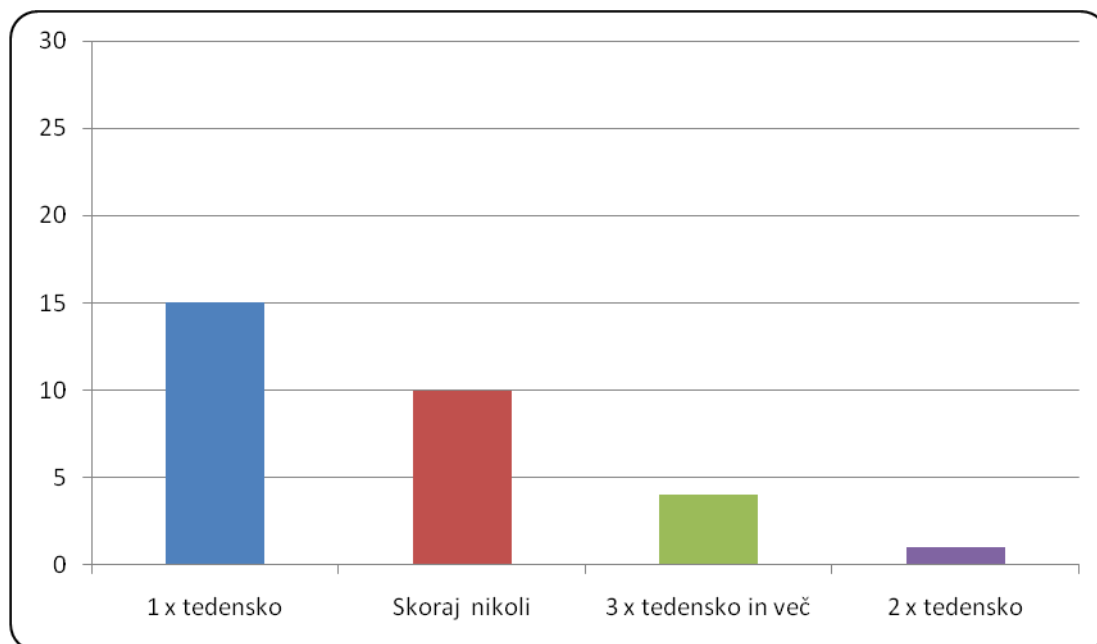
Graf 2: Struktura stopnje izobrazbe

Graf prikazuje, da ima največ anketiranih srednjo šolo oziroma V. stopnjo izobrazbe, kar 80 odstotkov. Takšen rezultat smo lahko pričakovali, saj za delovno mesto prodajalca delodajalci največkrat zahtevajo omenjeno stopnjo. Poklicno šolo imajo 4 anketiranci, predvidevam, da starejše osebe v anketi, višjo oziroma visoko šolo pa le dva udeleženci.

V tretjem vprašanju sem želela izvedeti, kako pogosto sploh prihaja do konfliktov med prodajalci in strankami.

Tabela 4: Pogostost konflikta

KONFLIKT	Anketirani	Odstotek
1 x tedensko	15	50 %
2 x tedensko	1	3,3 %
3 x tedensko in več	4	13,3 %
Skoraj nikoli	10	33,3 %

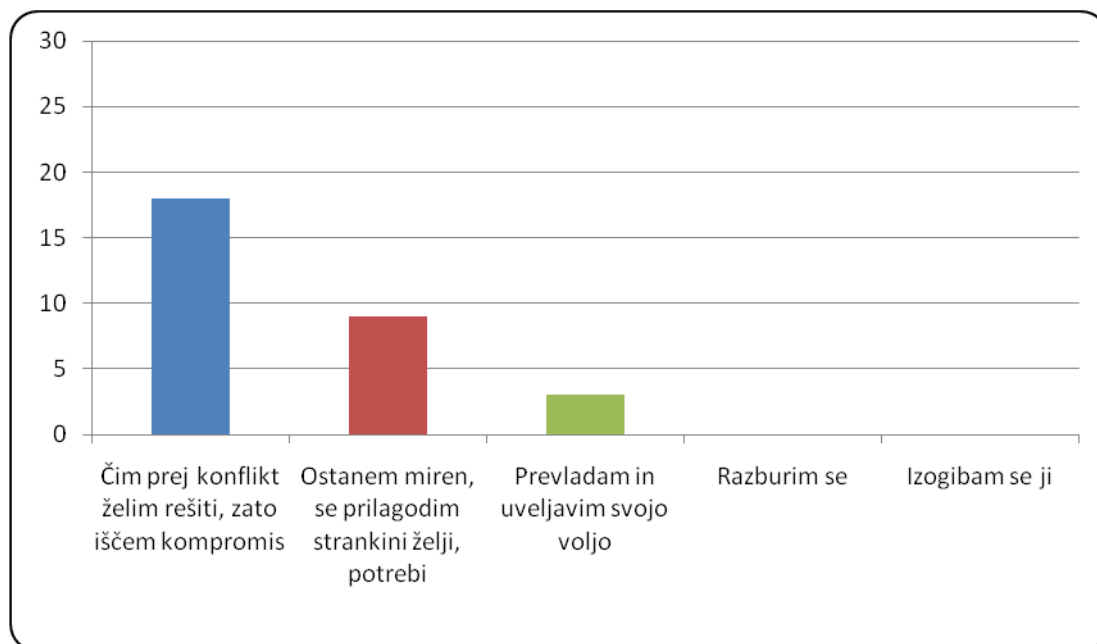
Graf 3: Struktura pogostosti konflikta

Največ anketiranih je bilo mnenja, da prihajajo v konflikt s stranko v povprečju enkrat tedensko. Rezultat me je mogoče malo presenetil, ker sem pričakovala, da se na delovnem mestu večkrat srečajo s konfliktnimi situacijami. Lahko rečemo, da se prodajalci uspešno prilagajajo in komunicirajo s strankami in spoštujejo njihove želje ter potrebe. Tudi rezultat desetih anketiranih, da skoraj nikoli ne pridejo v konflikt s stranko, potrjuje to tezo. Štirje anketirani so bili mnenja, da imajo trikrat tedensko in več konfliktne situacije s strankami, dvakrat tedensko pa samo eden.

V naslednjem vprašanju sem želela izvedeti, kako se prodajalci soočajo s konfliktom. Odgovore sem povzela po Mumelu (2008).

Tabela 5: Načini soočanja s konfliktom

NAČINI SOOČANJA S KONFLIKTOM	Anketirani	Odstotek
Prevladam in uveljavim svojo voljo	3	10 %
Čim prej konflikt želim rešiti, zato iščem kompromis	18	60 %
Razburim se	0	0 %
Ostanem miren, se prilagodim strankini želji, potrebi	9	30 %
Izogibam se ji	0	0 %

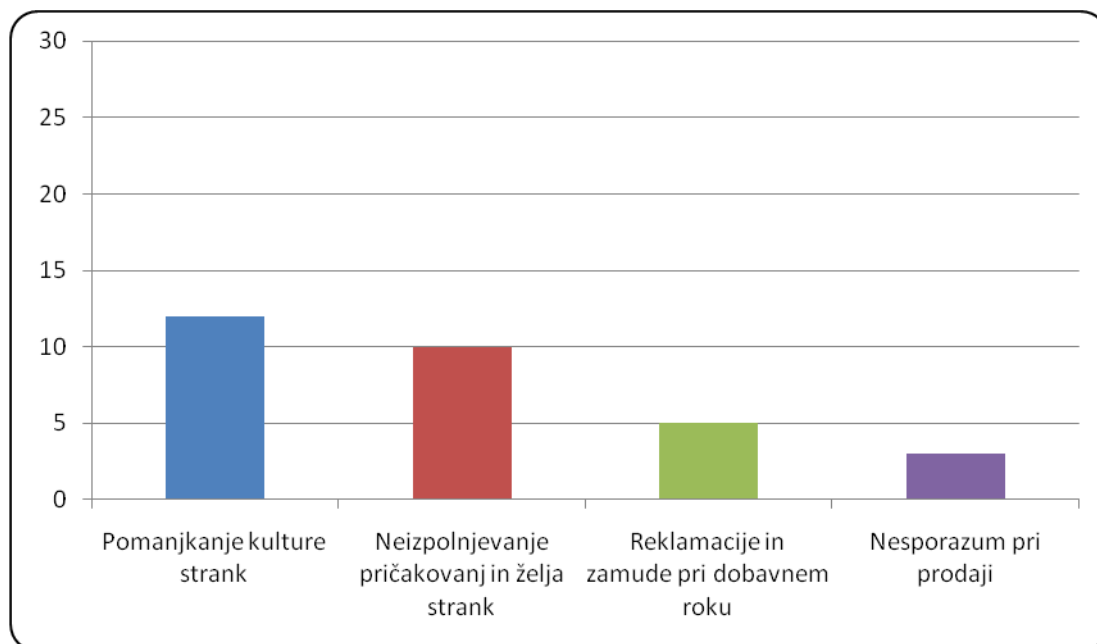
Graf 4: Struktura načinov soočanja s konfliktom

Graf prikazuje, da si anketirani ne želijo konflikta s stranko. Rajši se dogovarjajo in popuščajo oziroma iščejo kompromis, ki je ugoden za obe strani. 30 odstotkov anketiranih meni, da je boljše ostati miren in se prilagoditi strankini želji. Tako se izognejo konfliktu, še preden do njega pride. Trije prodajalci so mnenja, da prevladajo in uveljavijo svojo voljo, kar pomeni, da imajo anketirani izredno močan karakter, ki prevlada nad stranko. Ne vemo sicer, ali se v zaključku izognejo konfliktu ali ne, znano pa je, da s tem ne rešijo problema, ki nastane med njimi in strankami. Nihče med anketiranimi se ni opredelil, da se stranki izogne, kar pomeni, da pred problemom ne bežijo, če le-ta nastane. Nihče se tudi ne razburi, če se pojavi konflikt.

Peto vprašanje je bilo odprtega tipa. Za to sem se odločila, da izvem konkretne odgovore v praksi prodajalcev. Odgovori so bili med seboj zelo podobni.

Tabela 6: Vzrok za nastanek konfliktov

ZAKAJ PRIHAJA DO KONFLIKTOV MED PRODAJALCI IN STRANKAMI?	Anketirani	Odstotek
Pomanjkanje kulture strank	12	40 %
Neizpolnjevanje pričakovanj in želja strank	10	33,3 %
Nesporazum pri prodaji	3	10 %
Reklamacije in zamude pri dobavnem roku	5	16,7 %

Graf 5: Struktura vzroka za nastanek konfliktov

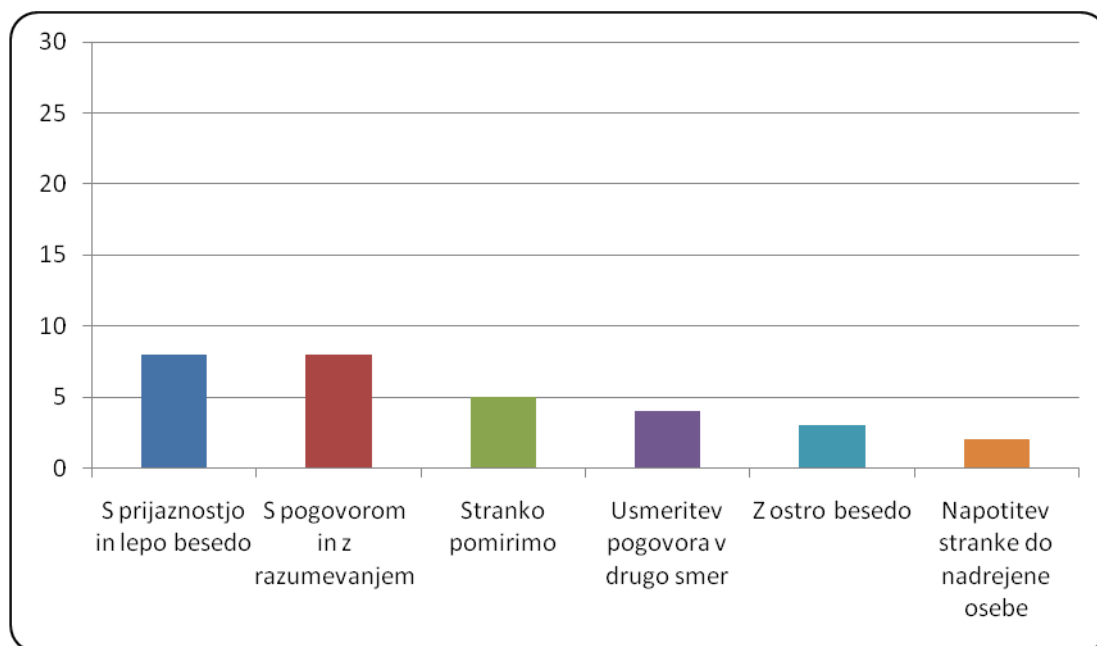
Največ prodajalcev je mnenja, da se konflikt razvije, ker imajo kupci premalo kulture oziroma so težavni. Takšen rezultat sem predvidevala, saj tudi sama opravljam delo v prodaji in se največkrat srečam s tem problemom. 33,3 % anketiranih meni, da imajo kupci prevelike želje in pričakovanja in ker jim prodajalci ne izpolnijo potrebe, nastane konflikt. Mogoče bi se stranke morale zamisliti nad dejstvom, da včasih prodajalci ne morejo zadovoljiti vseh želja, ki se stranki porajajo v glavi, pa bi bilo manj konfliktov. Pet anketiranih je odgovorilo, da se konflikti pojavijo pri zamudah v dobavnem roku in reklamacijah. Za to je mogoče krivo podjetje, ki nima ustrezne organizacije ali pa prodajalci obljublajo dobavo na določen dan, pa vedo, da je ne morejo izpolniti. Samo 10 % anketiranih meni, da pride do konflikta zaradi nesporazuma pri prodaji. Dejstvo je, da se zavedajo, da morebiti tudi sami povzročijo nesporazum. Mogoče navedejo premalo informacij ali pa si mislijo, da so nekaj že povedali, pa v resnici tega niso.

Šesto vprašanje je bilo tudi odprtega tipa. Želela sem izvedeti, kako se prodajalec ogne konfliktu, še preden ta nastane.

Tabela 7: Način, kako se ogniti konfliktu

KAKO SE PRODAJALEC OGNE KONFLIKTU, ŠE PREDEN TA NASTANE?	Anketirani	Odstotek
Prijaznost in lepa beseda	8	26,7 %
Napotitev stranke do nadrejene osebe	2	6,7 %
Pomiritev stranke	5	16,7 %
Pogovor in razumevanje	8	26,7 %
Usmeritev pogovora v drugo smer	4	13,3 %
Ostra beseda stranki	3	10 %

Graf 6: Struktura, kako se ogniti konfliktu



Največ anketiranih je bilo mnenja, da se s prijaznostjo, lepo besedo in pogovorom ognemo konfliktu, še preden ta nastane. Kot pravi rek, lepa beseda lepo mesto najde, in točno to se vidi v analizi odgovorov. Prodajalci še vedno upajo, če bodo imeli prijazen in korekten pristop do stranke, se bo le-ta podobno odzvala nazaj. 16,7 % anketiranih meni, da je najboljša stranko umiriti, še preden se ta lahko razburi.

13,3 % anketiranih pogovor usmeri v drugo smer oziroma, kot so mi navajali v anketi, da predstavijo kakšen drug artikel ali pa se začnejo pogovarjati o cenah letih. 10 % anketiranih je mnenja, da se ogne konfliktu tako, da rečejo ostro besedo stranki. S tem se ne bi popolnoma strinjala, saj vedenje poraja vedenje in v tem

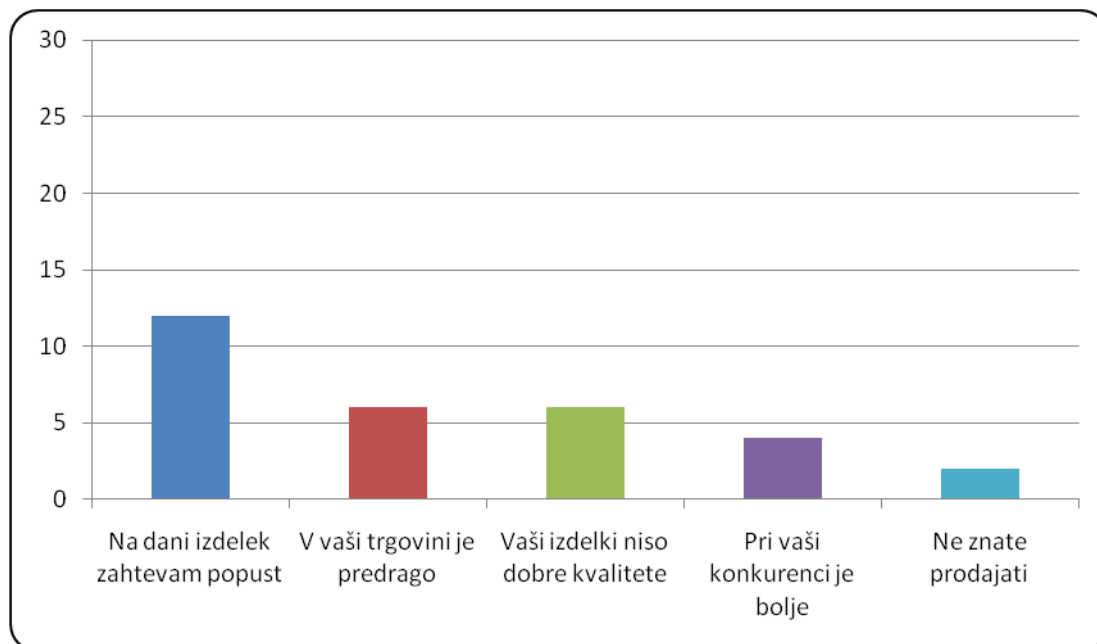
primeru bi se lahko razvil konflikt, ki se ne bi dobro rešil. Dva anketirana pa sta za to, da se ne ukvarjata z osebo, kjer se morebiti kaže konflikt, ampak naložita breme na nadrejeno osebo, v tem primeru poslovodjo, ki je pristojna za rešitev nadaljnjega problema. Kot sta zapisala v anketi, sta premalo plačana, da bi se ukvarjala še s tem problemom. Dejstvo kaže na to, da primanjkuje motivacije zaposlenih za morebitne spore.

Pri sedmem vprašanju sem želela izvedeti, kako težavne so stranke oziroma kakšne so njihove pripombe.

Tabela 8: Pripombe strank

PRIPOMBE STRANK	Anketirani	Odstotek
V vaši trgovini je predrago	6	20 %
Ne znate prodajati (premalo veste o vaši panogi)	2	6,7 %
Vaši izdelki niso dobre kakovosti	6	20 %
Na dani izdelek zahtevam popust	12	40 %
Pri vaši konkurenci je boljše	4	13,3 %

Graf 7: Struktura pripomb strank



Kar 40 % anketiranih je mnenja, da stranke vedno bolj zahtevajo popust na dane izdelke. Rezultat je pričakovan, saj je kupna moč prebivalstva nizka, to pa se nato odraža v trgovinah. 20 % anketiranih meni, da kupci največkrat pripomnijo, da so izdelki preveč dragi. Enak odstotek pripomb je tudi, da izdelki niso dobre kakovosti.

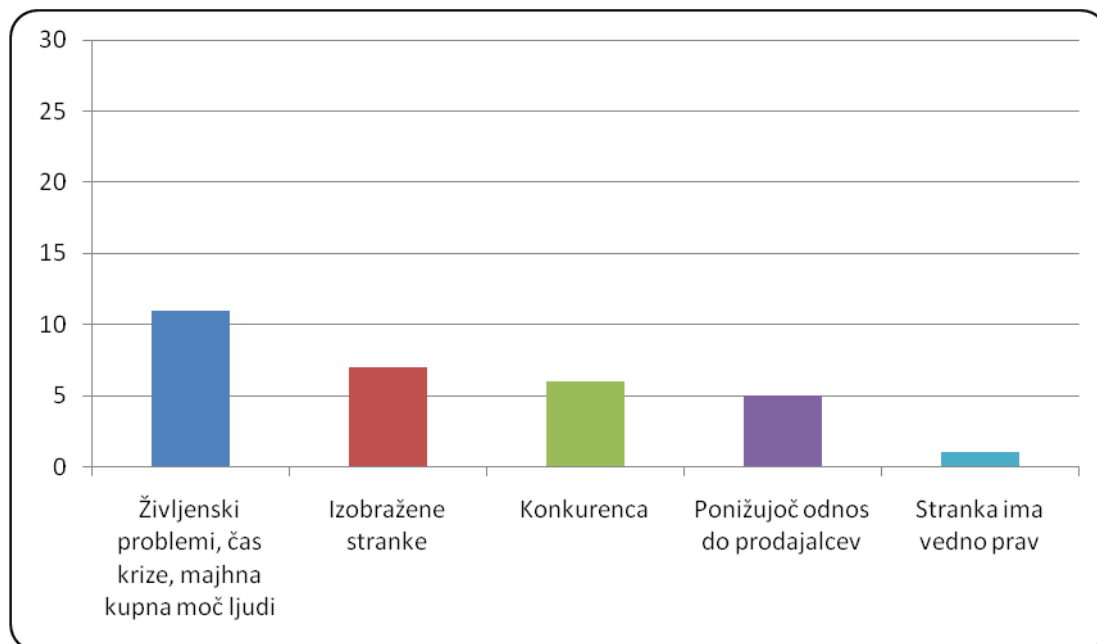
Iz tega lahko sklepamo, da so kupci zahtevni in da za svoj denar želijo dobiti kar največ. 13,3 % pripomb vključuje konkurenco, in sicer, da imajo tam boljše izdelke. Menim, da gre za izzivanje prodajalca, saj ima vsak človek možnost hoditi v trgovino, ki si jo sam izbere in kjer bo pač kupoval določene izdelke.

Osmo vprašanje se je navezovalo na vprašanje, zakaj so stranke vedno bolj zahtevne in napadalne do prodajalcev. Vprašanje je bilo odprtega tipa.

Tabela 9: Vzrok zahtevnosti in napadalnosti strank

ZAKAJ SO STRANKE VEDNO BOLJ ZAHTEVNE IN NAPADLNE DO PRODAJALCEV?	Anketirani	Odstotek
Konkurenca	6	20 %
Izobražene stranke	7	23,3 %
Ponižujoč odnos do prodajalcev	5	16,7 %
Življenjski problemi, čas krize, majhna kupna moč ljudi	11	36,7 %
Stranka ima vedno prav	1	3,3 %

Graf 8: Struktura vzroka zahtevnosti in napadalnosti strank



Največ prodajalcev je bilo mnenja, da so stranke vedno bolj zahtevne in napadalne, ker je čas krize, brezposelnosti in s tem povezana majhna kupna moč, poleg tega pa še kopica osebnih problemov. Sedem anketiranih vzrok za napadalnost vidi

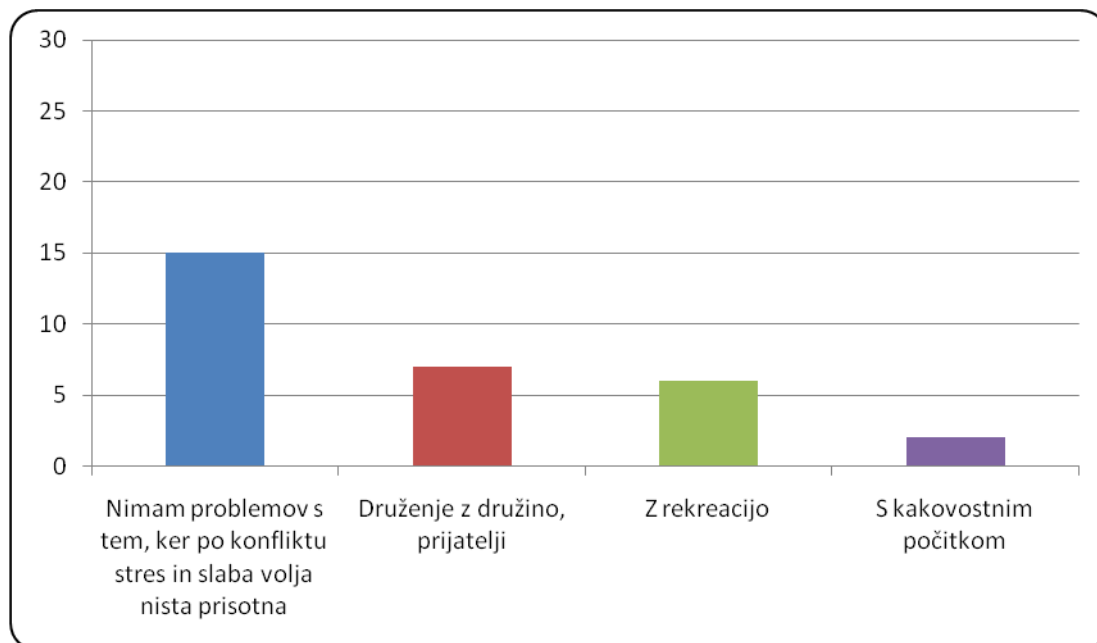
predvsem v izobraženih strankah, saj vedo vedno več. Dejstvo je, če hočemo hoditi v koraku s časom, se moramo nenehno izobraževati na vseh področjih in tega se zavedajo tudi naše stranke. Za zahtevnost strank je 20 % anketiranih mnenja, da je kriva konkurenca, saj se stranke zavedajo, da jim konkurenca omogoča in zagotavlja kakovostnejše, cenejše blago ter večjo izbiro izdelkov in storitev na trgu. Pet anketiranih vidi problem v tem, da jih stranke ponižujejo in jih ne vidijo kot svetovalca, temveč kot nekoga, ki ni tako izobražen in nima visokega statusa. Tukaj moramo omeniti, da je vsako delo cenjeno, ne glede na to, kdo ga opravlja, kako se izvaja in kje. Le eden od anketiranih pa je mnenja, da ima stranka vedno prav, zato se obnaša napadalno. Mogoče je to pravilo veljalo pred leti, vendar to v praksi ne velja več. Dejstvo je, da je strankin »prav« omejen z upoštevanjem in s spoštovanjem osebnega dostojanstva prodajalca.

Pri zadnjem vprašanju sem želela izvedeti, na kakšen način prodajalci lajšajo stres na delovnem mestu.

Tabela 10: Lajšanje stresa

KAKO LAJŠATE STRES, ČE PRIDE DO KONFLIKTA?	Anketirani	Odstotek
Nimam problemov s tem, ker po konfliktu stres in slaba volja nista prisotna	15	50 %
Z rekreacijo	6	20 %
Druženje z družino, prijatelji ...	7	23,3 %
S kakovostnim počitkom	2	6,7 %

Graf 9: Struktura lajšanja stresa



Kar 50 % anketiranih pravi, da po konfliktu stres in slaba volja nista prisotna. Omenila bi, da me je rezultat kar presenetil. Po odgovorih sodeč ima večina prodajalcev kar trdo kožo oziroma že precejšnjo prakso glede dela s strankami, da se jih konflikt ne dotakne. Sedem anketiranih najrajši lajša stres z družino in prijatelji. Očitno je, da je družina še vedno na prvem mestu, h kateri se človek zateče, če ima probleme. 20 % jih meni, da z rekreacijo odpravi stres, saj šport krepi telo ter duha in na takšen način sproščajo v sebi napetost. Le dve osebi sta odgovorili, da stres najlažje premagujeta s kakovostnim spancem.

10 SKLEP

Kot smo že omenili na začetku, je delo s strankami prava umetnost. Da uspešno prodajamo, poleg znanja in strokovnosti potrebujemo še vrsto veščin, ki so med seboj povezane; pravila lepega vedenja, dobre medosebne odnose, spretnost pogovarjanja in še bi lahko naštevali. Gre za paket skupnih lastnosti človeka, ki mu pomagajo, da ima dobre odnose s svojimi strankami.

V teoretičnem delu smo predstavili nekaj najpogostejših vzrokov za nastanek konflikta med prodajalcem in stranko. Ugotovili smo, da je vzrok za nastanek konfliktov lahko na strani stranke ali pa na strani prodajalca.

V rezultatih anketnega vprašalnika je po mnenju prodajalcev vzrok za nastanek konfliktov prav v nekulturnosti in težavnosti strank. Tesno mu sledi konflikt prevelikih želja strank in s tem tudi potreb. Prodajalci so mnenja, da je reševanje konfliktov najbolj učinkovito z lepo besedo, z razumevanjem do samih strank in s pogovorom. Pri tem pa pomaga tehnika dobrega sporočanja, sporazumevanja in kompromis, ki vodi do skupnih ciljev, kjer ni zmagovalca. Slednji je bil za anketirane najboljši način pri načinu soočanja s konfliktom. Zavedati se moramo, da je prvi pogoj za konstruktivno reševanje konfliktov prav ta, da »nasprotnika« ne podcenjujemo ter vedno in v kakršni koli situaciji spoštujemo.

Mnenja so bili tudi, da je vedno več konfliktov prisotnih tudi zaradi slabih življenjskih razmer današnjega časa; čas krize in majhna kupna moč ljudi. Od tod tudi izvor napadalnosti strank.

Čeprav imajo anketirani, glede na odgovore, dober pristop do strank, vseeno mislim, da bi morale njihovo podjetje organizirati ustrezna predavanja za prodajalce, kako imeti čim boljše poslovne odnose s strankami. S tem bi se izboljšala komunikacija med zaposlenimi in strankami, z gotovostjo pa lahko trdim tudi, da bi se povečala tudi prodaja.

Prodajalcem, ki strankam preveč obljublajo, samo da prodajo storitev, bi svetovala, naj rajši energijo porabijo za bolj pomembno delo, kot pa za prazne obljube, ki vodijo v konflikte z njimi. Ne glede na to, ali je stranka težavna ali naporna, bi jim svetovala, da se ne pustijo zмести s takšnimi in drugačnimi pripombami, ki jih navajajo. Stranko naj poskušajo razvedriti s pozitivnim tonom govora in nasmehom. Če gre za nesporazum pri prodaji in posledično konflikt, naj se prodajalec najprej vpraša, zakaj je sploh do tega prišlo. Šele nato, ko ugotovi vzrok nastale situacije, naj začne reševati konflikt.

Ali bomo konflikt rešili ali ne, je bistvo vsega, da ohranimo trezno glavo pri nastali konfliktni situaciji in da ne obupamo nad seboj. Če bomo vse vzeli nase, lahko

zapademo v velik stres, ki vodi v izgorelost, ta pa lahko pusti negativne posledice na nas samih. Vedeti je treba, da se vse da rešiti, le interes mora biti obojestranski. Zavedati se moramo, da bodo konflikti vedno obstajali, bodisi v poslovnem svetu ali na domačih tleh, le sproti jih je treba reševati. Vsak človek pa jih rešuje različno.

Če nam gre vse narobe, zadevo rajši sprejmemo s pozitivizmom in humorjem. Na koncu bomo prišli do spoznanja, da v vsaki stvari, naj bo še tako slaba, lahko najdemo kaj dobrega tudi do te mere, da se kaj naučimo.

11 LITERATURA IN VIRI

Knjige

Anderson, K. (2007). *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Tuma.

Gasar, S. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: B&B, d. o. o.

Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.

Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mihaljčič, Z. (2009). *Delo s strankami*. Ljubljana: Jutro.

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

Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

Tietjen, T. (1992). *Bi torej radi uspešno prodajali?* Video center Ljubljana.

Topf, C. (2002). *Govorna spretnost prodaja*. Ljubljana: CTU – Center za tehnološko usposabljanje.

URL naslovi spletnih strani

Izgorelost.

<http://www.pomurske-lekarne.si/si/index.cfm?id=2489>, dostopno 2. 6. 2011.

Kako komunicirati s težavnimi strankami?

http://www.podjetniski-portal.com/clanki/informacija/119/kako_komunicirati_s_tezavnimi_strankami, dostopno 27. 5. 2011.

Konflikti na delovnem mestu.

<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/konflikti-na-delovnem-mestu>, dostopno 31. 5. 2011.

Vsak tip stranke zahteva drugačen tip obnašanja.

<http://www.finance.si/27143/Vsak-tip-stranke-zahteva-druga%E8en-tip-obna%B9anja>, dostopno 27. 5. 2011.

Retorika.

<http://sl.wikipedia.org/wiki/Retorika>, dostopno 25. 5. 2011.

Stranka ne sme biti le nekdo, ki plača.

<http://revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/stranka-ne-sme-bit-le-nekdo-ki-placa-229.aspx>, dostopno 5. 6. 2011.

Interni dokumenti

Bitenc, M. (2008). *Učbenik: Delo s strankami za višješolski strokovni program Ekonomist*. Ljubljana: Zavod IRC.

Teržan, M. (2002). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.

Zver, M. Zapiski predavanj: Sociologija.

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tipi strank po osebnostnih lastnostih	9
Tabela 2: Starost anketiranih.....	16
Tabela 3: Izobrazba anketiranih	17
Tabela 4: Pogostost konflikta	18
Tabela 5: Načini soočanja s konfliktom.....	19
Tabela 6: Vzrok za nastanek konfliktov	20
Tabela 7: Način, kako se ogniti konfliktu.....	22
Tabela 8: Pripombe strank	23
Tabela 9: Vzrok zahtevnosti in napadalnosti strank.....	24
Tabela 10: Lajšanje stresa	25

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura starosti anketiranih	17
Graf 2: Struktura stopnje izobrazbe	18
Graf 3: Struktura pogostosti konflikta.....	19
Graf 4: Struktura načinov soočanja s konfliktom	20
Graf 5: Struktura vzroka za nastanek konfliktov.....	21
Graf 6: Struktura, kako se ogniti konfliktu	22
Graf 7: Struktura pripomb strank	23
Graf 8: Struktura vzroka zahtevnosti in napadalnosti strank	24
Graf 9: Struktura lajšanja stresa	25

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Moje ime je Nina Rooss in sem študentka višješolskega programa poslovni sekretar na šoli B&B izobraževanje in usposabljanje d. o. o. V okviru diplomske naloge z naslovom Delo s strankami in konflikti izvajam tudi anketo. Prosila bi Vas, če si

vzamete nekaj časa za vprašanja, saj mi s tem pomagata pri pisanju diplomske naloge. Anketa je anonimna.

Za Vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Spol: moški ženski

1.) Starost:

- 20–30
- 31–40
- 41–50
- nad 51

2.) Kakšno izobrazbo imate?

- Poklicno
- Srednjo
- Višjo/visoko

3.) Kako pogosto prihajate s strankami v konflikt?

- 1 x tedensko
- 2 x tedensko
- 3 x tedensko in več
- Skoraj nikoli

4.) Na kakšen način se soočate s konfliktom?

- Prevladam in uveljavim svojo voljo
- Čim prej konflikt želim rešiti, zato iščem kompromis
- Razburim se
- Ostanem miren, se prilagodim strankini želji, potrebi
- Izogibam se ji

5.) Zakaj menite, da prihaja do konfliktov med prodajalci in strankami?

6.) Če opazite, da pogovor s stranko vodi v konflikt, kako se mu ognete?

7.) Kakšne pripombe največkrat slišite od strank?

- V vaši trgovini je predrago
- Ne znate prodajati (premalo veste o vaši panogi)
- Vaši izdelki niso dobre kakovosti
- Na dani izdelek zahtevam popust
- Pri vaši konkurenci je boljše

8.) Če menite, da so stranke vedno bolj zahtevne in napadalne do prodajalcev, napišite, zakaj tako menite.

9.) Kako lajšate stres na delovnem mestu, če pride do konflikta?

- Nimam problemov s tem, ker po konfliktu stres in slaba volja nista prisotna
- Z rekreacijo
- Druženje z družino, prijatelji ...
- S kakovostnim počitkom