

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

KOMUNIKACIJA V PROCESU  
REŠEVANJA REKLAMACIJ

Marko Zupan

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel



## **POVZETEK**

V projektni nalogi opisujem, na kakšne pritožbe in ugovore moramo biti pripravljeni, če želimo ne samo pridobiti nove stranke v naš poslovni proces, temveč jih tudi ohraniti – posebej v primerih, ko naletimo na neprijetna stanja. Podjetje se pogosto sooča z dejstvom, da s svojimi izdelki in storitvami ne doseže vedno kupčevih pričakovanj. Dejstvo je, da so občasne napake neizogibne, prav zato sem se odločil napisati, kako te s poznavanjem komunikacije in kupcev najlaže odpravimo, kajti zadovoljen kupec je pomemben kapital ter zagotovilo za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti.

*Ključne besede:* ugovori, reklamacije, pritožbe, reševanje reklamacij, komuniciranje, nastanek reklamacije, komunikacijske težave

## **SUMMARY**

In bachelor thesis I described different claims and objections which we can expect when working with clients if we want to extend our business and of course – to keep our clients satisfied. Claims are rather often happening, because the products does not always suit the customers needs or are not properly according to the instructions for use. In order to be prepared to deal with claims and different customers I chose to give the description of right communication and rules for solving claims, all that for better expanding of business of our company.

*Key words:* objection, claim report, solving of claim reports, communication, source of claim report, communication problem

**UDK:** 316.77(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema.....	1
1.2	Namen in cilj projektne naloge .....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev projektne naloge .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavi problema.....	2
<b>2</b>	<b>Vrste pritožb in kupcev .....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev pojma .....	5
2.2	Vrste kupcev .....	6
2.3	Vrste ugovorov in pritožb.....	7
2.4	Področja zadovoljevanja in učinki nezadovoljnih strank .....	8
<b>3</b>	<b>Ravnanje z ugovori in pritožbami .....</b>	<b>11</b>
3.1	Nastanek reklamacije .....	11
3.2	Osnovna pravila upravljanja z ugovori .....	12
3.3	Komunikacija z nezadovoljnimi strankami.....	13
<b>4</b>	<b>Načini reševanja pritožb in reklamacij.....</b>	<b>15</b>
4.1	Način zbiranja informacij o pritožbah.....	15
4.2	Koraki za reševanje pritožb.....	15
4.3	Komunikacijski kanal.....	17
4.4	Asertivni način komunikacije.....	18
4.4.1	Opredelitev in pomoč asertivnega načina komunikacije .....	18
4.4.2	Nameni in tehnike asertivnega načina komunikacije.....	21
4.4.3	Uporaba asertivnega komuniciranja pri reševanju reklamacij.....	21
<b>5</b>	<b>Praktičen primer reševanja reklamacij .....</b>	<b>23</b>
5.1	Predstavitev podjetja .....	23
5.2	Reševanje reklamacij v podjetju pred uvedbo sistema reševanja .....	24
5.3	Reševanje reklamacij v podjetju z uvedbo sistema reševanja.....	27
5.3.1	Splošno.....	27
5.3.2	Reklamacije.....	28
5.4	Predlogi za izboljšavo reševanja reklamacij .....	32
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>35</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>37</b>



## **SLIKE**

Slika 4.1 Komunikacijski kanal.....	18
Slika 5.1 Organizacijska struktura obravnavanega podjetja.....	23

## **TABELE**

Tabela 4.1 Razlike med asertivnim vedenjem, pasivnostjo in agresivnostjo .....	20
Tabela 4.2 Nameni in tehnike asertivnega načina komunikacije .....	21

## KRAJŠAVE

t. j.	to je
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
oz.	oziroma
ipd.	in podobno



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema

V trgovini je veliko možnosti, da pride do neprijetnih situacij in problemov. Eden najpogostejših so reklamacije kupcev in tatvine, pa tudi pritožbe, nesporazumi ter drugi konflikti med kupci in prodajalci ali med sodelavci, kateri niso tako redki. Zato jih moramo znati preprečevati ali vsaj kar najmanj boleče in hitro razrešiti, da ne obremenjujejo našega počutja in dela. Reklamacije se najpogosteje nanašajo na kakovost blaga, včasih pa tudi na samo postrežbo in druge okoliščine v trgovini. V interesu zaposlenih je, da te in druge konflikte rešimo čim hitreje v dobro kupca ter s tem tudi v svoje dobro.

Danes postaja konkurenca vse ostrejša, za vsako podjetje pa je pomembno, da zna pravilno izoblikovati in izkoristiti svoje konkurenčne prednosti. Uveljavlja se spoznanje, da uspeh podjetja ni mogoče graditi le na podlagi pridobivanja kupcev, temveč vedno več na ohranjanju obstoječih kupcev. V ospredje vse bolj izstopa trženje, ki temelji na dolgoročnem odnosu med kupcem in podjetjem. K poglobljanju uspešnega trženja pripomore tudi timsko delo, ki je jedro ustvarjalne organizacije, v kateri so vsi procesi usmerjeni v oblikovanje ustvarjalnih dosežkov – najpomembnejših dejavnikov organizacije.

Zadovoljen kupec je pomemben kapital podjetja in zagotovilo za uspešno poslovanje v prihodnosti. Le tako je mogoče pričakovati, da bo ostal lojalen podjetju. Zadovoljen kupec je velika promocija za podjetje. Nezadovoljen kupec pa običajno svoje negativne izkušnje zaupa drugim. Vsaka pritožba je za podjetje, ki si želi postati odlično, priložnost za izboljšavo. Učinkovito obravnavanje pritožb je priložnost, da svojim kupcem pokažejo, kaj so jim v resnici zmožni ponuditi. Pravilen pristop pri reševanju pritožb lahko postane izjemno močno trženjsko orodje podjetja.

V odnosih med ljudmi pogosto prihaja do konfliktov - sporov, pritožb, nesoglasij, nesporazumov, zamer in užaljenosti. Konflikti so za udeležence neprijetni, moteči in lahko zelo ovirajo vsakdanje življenje ter delo. Do pritožb in reklamacij prihaja v trgovini, med prodajalci in kupci, predvsem iz treh razlogov: zaradi slabe postrežbe, 'sitnega' kupca ali blaga, ki je lahko predrago, neprimerno ali z napako. Vse tovrstne situacije moramo razreševati sproti, preden so težave tako velike, da jim nismo več kos.

Kakšne so tehnike komuniciranja z nezadovoljnimi strankami? Kako pričnemo reklamacije reševati? Z vidika prodaje je komuniciranje, znanje predpisov, zakonov in standardov ključnega pomena. Brez teh osnov je vse drugo znanje o komunikaciji brez pomena. Posebej težavno je komuniciranje z nezadovoljnimi strankami, kadar nastopijo problemi.

## **1.2 Namen in cilj projektne naloge**

Temeljni cilj projektne naloge je opredeliti problem reševanja reklamacij in pritožb, navesti, na kakšne različne vrste pritožb ter ugovorov moramo biti pripravljeni in kako se lotiti reševanja reklamacij, če želimo prizadetega kupca ohraniti in posredno prek njegovega zadovoljstva ob rešeni reklamaciji pridobiti tudi nove stranke. Tehnik, ki se uporabljajo v ta namen, je več, ko pa jih osvojimo vsaj teoretično, nam bodo v veliko korist tudi v praksi. Zavedati se moramo, da je vsak človek enkrat in neponovljiv. Vsak je drugačen. Vsakega človeka doživljamo kot celostno bitje, ki je v resnici sestavljeno in zapleteno. Prav zato moramo vzeti ljudi takšne, kot so in biti strpni do razlik. Treba se je naučiti prilagajati, kajti od kupcev ne moremo pričakovati, da se bodo prilagajali nam. Namen projektne naloge je proučiti načine komunikacije, ki so ključ do uspeha tako posameznika kot podjetja. Slednje se pogosto sooči z dejstvom, da s svojimi izdelki in storitvami ne doseže vedno kupčevih pričakovanj. Dejstvo je, da so občasne napake neizogibne, prav zato sem se odločil napisati, kako te s poznavanjem komunikacije in kupcev najlaže odpravimo, kajti zadovoljen kupec je pomemben kapital podjetja ter zagotovilo za uspešno poslovanje v prihodnosti.

## **1.3 Metode za doseganje ciljev projektne naloge**

Pri pisanju teoretičnega dela projektne naloge sem uporabil metode študije strokovne literature, deskripcije, analize, sinteze in kompilacije dostopne literature ter drugih virov s proučevanega področja.

V empiričnem delu sem uporabil analitični pristop k raziskovanju učinka vpeljave organizacijskega predpisa za reševanje reklamacij v izbranem podjetju. Za to sem uporabil metodo aplikacije v prakso, rezultati in ugotovitve pa so prikazane opisno ter grafično, s pomočjo računalniškega programa MS Excel.

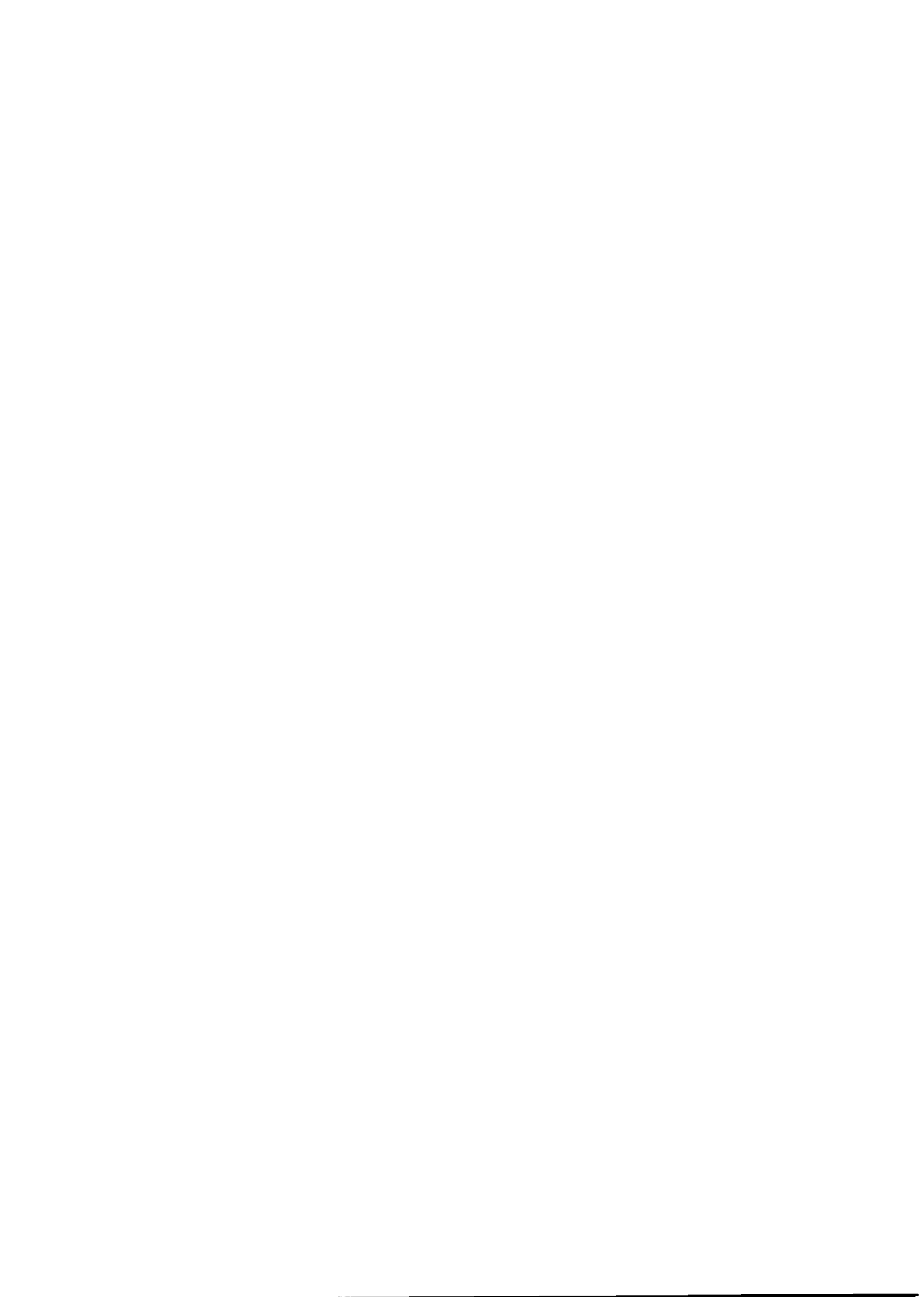
## **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavi problema**

Izhodišče vsebine projektne naloge temelji na naslednjih predpostavkah:

- poslovno komuniciranje je sredstvo za doseganje ciljev organizacije;
- pomanjkanje znanja metod komuniciranja vpliva na uspešnost podjetja;
- etičnost poslovnega komuniciranja je za organizacijo izredno pomembna, saj drugi udeleženci podjetje pogosto presojujejo po komuniciranju in ljudeh, ki delo opravljajo;
- pravilen pristop pri reševanju reklamacij in pritožb lahko postane močno trženjsko orodje podjetja.

Pri izdelavi projektne naloge sem naletel na omejitve, ki se nanašajo zlasti na pomanjkanje literature s področja primerov reševanja reklamacij, kot tudi nedostopnosti podatkov o konkretnih izkušnjah s področja reševanja reklamacij zaradi zaupnosti

podatkov. Ena od omejitev je tudi osebne narave, in sicer pomanjkanje časa zaradi uskladitve službenih obveznosti in družine.



## 2 VRSTE PRITOŽB IN KUPCEV

### 2.1 Opredelitev pojma

Glavna aktivnost podjetja je običajno prodaja, ki se ukvarja z oglaševanjem in s pridobivanjem novih kupcev, premalo pozornosti pa namenja stalnim strankam. To stopi v ospredje tedaj, ko imajo stranke težave s kupljenim izdelkom in z opravljeno storitvijo, zato ustanove, ki izvajajo raziskave o zadovoljstvu porabnikov, ugotavljajo, da mnogo nezadovoljnih strank ravno zato odide h konkurenci. Pravilno reševanje pritožb in reklamacij lahko tako postane izjemno močno trženjsko orodje podjetja. Skrb za kupca in reševanje eventualnih težav po nakupu sta eden glavnih adutov trženja. Ugovori so zadržki, vprašanja, ki jih postavlja kupec, da bi pridobil več informacij o ponudbi. Seveda ugovori kupcev niso vedno vpljudno pridobivanje informacij. Včasih so njihovi ugovori zelo neprijetni, vendar iskreni. Pritožbe so sestavni del prodaje, zato moramo biti nanje pripravljeni, najpomembneje pa je, da jih ne smemo preslišati. Na temelju odgovorov na ugovore lahko prodajalec razčisti vse kupčeve dvome in tako vzpostavi zaupanje, ki je prvi pogoj za kupčijo. Prodajalci morajo ugovore sprejemati kot darilo, saj kažejo na to, da se kupec zanima za njihovo ponudbo. Pri uspešnih poslih je običajno kar dvakrat več ugovorov kot pri neuspešnih. Pet zaključnih misli po kupčevem ugovoru: ne jemljimo stvari osebno, kupcu pomagajmo, obvladajmo osnovni ritem odgovorov, izdelajmo lasten katalog odgovorov na ugovore ter zaključimo vedno razumevajoče (Detroy 2001, 112–120). Ugovori imajo nekaj negativnih in veliko pozitivnih strani. Zavedati se moramo predvsem tega, da so ugovori (Topf 2002, 90):

- dragocen namig o tem, česar kupci ne razumejo, dobro pojasnjevanje pa stopnjuje možnost za sklenitev posla;
- znak, da smo deležni popolne kupčeve pozornosti;
- znak za pozitivno razpoloženega kupca, saj ugovarjajo le kupci, ki so voljni kupiti;
- najboljša prodajna možnost, ker dobro obravnavanje ugovorov učinkuje desetkrat močneje kot kateri koli drugi prodajni argument.

Vsak ugovor je treba sprejeti brez pridržkov, tako v sebi kot besedno, saj je osnovni problem vsakega obravnavanje ugovorov napačni odnos do tega. Prodajalci menijo, da so ugovori nadležni, izguba časa, prekinjajo rdečo nit, spravljajo v zadrego in so znak odpora do nakupa. Takšne misli predstavljajo komunikacijsko oviro za obravnavanje ugovorov. Kdor ocenjuje ugovor kot motnjo ali oviro, ne dela usluge niti sebi niti kupcu. Kdor je podzavestno napačno naravnana, ugovore samodejno napačno obravnava.

Vsi, ki se ukvarjajo s prodajo, bi morali sčasoma postati neobčutljivi na pripombe in pritožbe ter biti nanje pripravljeni. To pomeni, obravnavati ugovore in pritožbe na izurjen način ter hkrati v vseh situacijah pokazati dovolj razumevanja za stranke. V

dobro vodenih službah, ki opravljajo delo na terenu, najdemo med njihovimi prodajnimi predlogami tudi seznam pričakovanih ugovorov, v najboljšem primeru celo za vsako ciljno skupino glede na proizvod in zadovoljitev potreb. V manj urejenih službah si takšen seznam naredijo dobri prodajalci sami. Tovrstni sezname nudijo gotovost in moč prepričevanja. Tisti, ki prejme ugovor ali pritožbo, mora obvladati predvsem svoja čustva, kajti samo to je pravilna naravnost in pripravljenost na obravnavanje ugovorov, ki vodi do dobrega rezultata (Topf 2002, 93–95).

## **2.2 Vrste kupcev**

Kupci so ljudje z zelo različnimi psihološkimi lastnostmi (npr. inteligentnost, interesi, stališča, temperament, značaj ...), navadami, izobrazbo, potrebami itd. Delo s kupci je zahtevno, odgovorno in naporno, saj zahteva od prodajalca nenehno zbranost, obvladovanje ter prilagajanje. Z namenom, da bi delo opravljal čimbolj sproščeno in zadovoljno, je treba poznati vsaj najpomembnejše razlike med kupci ter vedeti, kako jih upoštevati pri vsakdanjem delu. Prodajalcu ni treba ravnati z vsemi kupci enako, ni mu treba upoštevati niti vseh razlik med ljudmi. Lahko pa opazi močnejše izstopajoče lastnosti kupca in po njih uravnava način prodaje ter svoje obnašanje.

Kupce lahko glede na različne kriterije razdelimo v več skupin, in sicer (Mihaljčič 2006, 11–17):

- glede na spol (moški, ženske);
- glede na starost (otroci, odraščajoča mladina, odrasli in starejši kupci);
- glede na zaznavanje blaga (vizualni, avditivni in avdiovizualni kupci);
- po osebnostnih lastnostih (zaupljivi, odločni ali omahljivi, skromni, ošabni, jezni, klepetavi, molčeči, živčni ter grobi).

Poznavanje kupcev je odločilnega pomena predvsem pri izdelavi ponudb, trženju, oglaševanju in pristopih k reševanju reklamacij. Pri snovanju ponudb in oglaševanju moramo vedeti, kateri in kakšen je naš ciljni kupec. Primerjava med različnimi kupci, kot so npr. starejši kupci ali otroci, nam razkrije, da imamo opravka z dvema različnima vrstama kupcev. Uspeh ponudbe je zelo odvisen od usmerjenosti na končnega kupca, zato se mu moramo vsakič znova prilagajati. Ravno tako je pri reševanju ugovorov priporočljivo vedeti, s kakšnim kupcem imamo opravka, saj nepoznavanje slednjega lahko privede do dolgotrajnega in zapletenega reševanja reklamacij, lahko pa s poznavanjem kupca, ki nam podaja ugovor, dosežemo uspešno rešitev ter ga spremenimo v zadovoljnega kupca. Le-ta lahko s svojim zadovoljstvom dobro vpliva na dobro ime našega podjetja. Kot ponudniki blaga in storitev moramo vedeti, da imajo naši odjemalci različne kulturne, družbene, osebne, psihološke, organizacijske, okoljske ter medosebne značilnosti, ki vplivajo tako na nakupno vedenje, kot tudi na morebitno

vedenje v primeru reklamacije. Zato je prav, da smo nanje pripravljeni (Radonjič in Iršič 2006, 142).

### **2.3 Vrste ugovorov in pritožb**

S podajanjem ugovorov in pritožb stranke ne kritizirajo naše osebnosti, pač pa se nanašajo na to, kako stranka dojema izdelke in storitve ter tega, česar nismo povedali o njih. Ugovori niso osebne žalitve. Z vprašanji jih lahko prenesemo na površje in se jih tako lotimo. S tem pomagamo tako partnerju kot tudi kupcu, da se sprosti, in omogočimo lažje, bolj mirno ter sproščeno nadaljevanje 'pogajalskega' oziroma prodajnega procesa. Prvenstveno pa moramo vnaprej, ob samem trgovanju, ko upoštevamo kupčeve potrebe in želje, izločiti tudi morebitne pritožbe, delovati moramo na odnosu: zmagam–zmagaš, da bi v čim manjši meri prihajalo do kasnejših pritožb.

Vseh ugovorov ne moremo obravnavati enako, ločimo več vrst ugovorov (Tavčar 2002, 68):

- predsodki: največkrat so pogojeni s čustvi in preteklimi izkušnjami, ne smemo jih neposredno premagovati, temveč se moramo včasih z njimi celo strinjati – toda, kot izjemo, dopolnitev lahko navedemo neko novo dejstvo, ki govori v prid rešitvi, ki jo želimo doseči;
- zlobni ugovori: to je najbolje preslišati, zlati, ker ima tovrstni ugovor lahko namen, da nas zmede ali celo užali;
- želja po dodatnih informacijah: v tem primeru smo lahko zadovoljni, saj je to znak, da gredo stvari v pravo smer, t.j. do sklenitve sporazuma ali prodaje;
- objektivni ugovori: to so pravzaprav pripombe, namenjene določenemu izdelku. Primerna razlaga jih lahko brez težav razreši, prodajni proces se lahko nadaljuje;
- subjektivni ugovori: takrat so ljudje prepričani, da je njihov problem edinstven in se ne more primerjati z nobenim drugim. Zahtevajo veliko pozornosti, ki jim jo moramo tudi na primeren način izkazati;
- ugovor 'zadnji poskus': to so ugovori, ki se pojavijo tik pred sklenitvijo pogodbe oz. nakupa. Le redko so mišljeni resno, saj smo jih že med prodajnim procesom uspešno premagali.

V praksi naletimo na šest ugovorov, ki jih navajam po njihovi pogostosti (Tavčar 2002, 68):

- časovna ovira: to je takrat, ko nas skuša možni kupec odpraviti s trditvijo, da je preveč zaposlen, da bi se takoj odločil;
- trdi ugovor: do njih prihaja takrat, ko ima možni kupec več informacij kot mi, morali si bomo najbolj prizadevati, če jih bomo želeli pregnati, natančno moramo poznati svoje delovno področje;

- mehki ugovor: o njem govorimo takrat, ko se naš sobesednik odloči, da na hitro prekine pogovor. Kupca bomo težko prepričali v nakup;
- manever dvomljivca: ugovor se pojavi takrat, ko se naš sogovornik želi, pa se ne more odločiti glede vprašanj, ki mu jih zastavljamo. Znajdemo se v težkem položaju, saj za takšnim ugovorom lahko tiči cela vrsta vzrokov – od tega, da možni kupec ne da veliko nase, do slabe organizacije v njegovem podjetju;
- zahteva po ponovni potrditvi: možni kupec zahteva dodatne potrditve o kakovosti izdelka ali storitve. Pozorno moramo prisluhniti sogovorniku, da mu lahko ponudimo želene informacije, da nam izkaže zaupanje;
- skriti ugovor: to so ugovori, ki so spretno zaviti, potrebujemo precej napora in intuicije, da se vživimo v stanje, ki ga kupec skuša skriti.

#### **2.4 Področja zadovoljevanja in učinki nezadovoljnih strank**

Današnji kupec v naraščajočem številu vedno novih ponudnikov izdelkov in storitev išče po svoji oceni tisto, kar mu prinaša največjo vrednost, podjetja pa se morajo zavedati, da kupčeva ocena vrednosti nakupa zajema tudi poprodajne storitve oziroma reševanje reklamacij, na kar moramo biti pripravljeni (Kotler, Wong, Saunders in Armstrong 2005, 485).

Kupec kupi naš izdelek ali storitev, ker od tega pričakuje zadovoljitev svojih potreb. Lahko ima potrebe po kakovosti (ta opredeljuje stopnjo, do katere skupek pripadajočih karakteristik izpolnjuje zahteve), pri tem pa je stopnja rang oziroma razred, dodeljen različnim zahtevam kakovosti za izdelke, procese ali storitve, ki imajo enako funkcionalno uporabo. Kupec ima potrebo ali pričakovanje, ki je specificirano, splošno prakticirano ali obvezno. Zadovoljstvo vsakega kupca je pravzaprav kupčevo dožemanje, do katere stopnje so bile njegove zahteve izpolnjene, pri tem pa ima vsak izdelek ali storitev vlogo, da uresniči izpolnjevanje zahtev po njem. Pri tem bo kupec ocenjeval tudi skladnost izdelka/storitve – ali izpolnjuje zahteve ter kakovost, ki naj bi jo ta imel (Devetak 2007, 359).

Kupci, ki podajajo pritožbo, imajo lahko tudi pozitivne učinke na podjetje, saj so lahko pomočnik (vir novih idej), izziv (za nove možnosti preprečevanja nastanka reklamacij) ali pospeševalec izboljšav v poslovanju podjetja. Pogosto pa lahko nezadovoljen kupec postane tudi stalni in zadovoljni kupec.

Podjetje s prodajo svojih izdelkov ali storitev ne izpolni v vsakem primeru pričakovanj kupca, saj so napake neizogibne v prav vsakem podjetju, zato je obravnavanje pritožb pomembna naloga. Nezadovoljen kupec verjetno različno reagira na neizpolnjena pričakovanja. Lahko se odloči, da v primeru prihodnjih nakupov njegovo zaupanje v podjetje ne bo enako kot doslej, saj pričakuje možnost napake ali pa enostavno odide h konkurenci, kar v podjetju sicer zaznajo, a brez poznavanja razlogov. Kupec o svojem razočaranju običajno obvesti tudi svoje znance, takrat lahko podjetje



izgubi večje število kupcev in še potencialne, na katere ima razočaran kupec vpliv. Najslabši izid nezadovoljne stranke pa je poseganje po pravnih postopkih in negativnega oglaševanja v medijih. Kadar se takšen kupec s svojo pritožbo obrne na podjetje, je za podjetje najboljšo, saj se mu ponudi priložnost za razumevanje potreb, katere stranka ima, določitev problema in končno odpravo napake. S tem pridobi kupčevo zaupanje.



### 3 RAVNANJE Z UGOVORI IN PRITOŽBAMI

Vzroki za reklamacije in ugovore izhajajo iz davne trgovske tradicije, ko so se sklepale kupčije in se je za blago pogajalo. Vsak prodajalec je poudarjal svoje prednosti, kupci pa so skušali dokazati pomanjkljivosti blaga, vse za to, da bi dosegli čim nižjo ceno. Ugovore kupcev najlažje razumemo, če jih smatramo kot pogovor o pomanjkljivostih (Puharič 2001, 27; Geffroy in Schroeder 1997, 37–44).

Običajno se razlog za nezadovoljstvo strank skriva v izdelkih ali storitvah, vsekakor pa izdelek na nek način ne služi namenu rabe. Storitve lahko ponujajo naslednje razloge za reklamacijo ali ugovor: neustrezna postrežba, neprijaznost zaposlenih, predolge čakalne vrste, zamude pri dostavi, neupoštevanje pogodbenih rokov in podobno. Če je naše vodilo dobra prodajo podjetja, moramo stranki ugoditi vedno. Kaj pa nam je storiti, kadar se stranka pritožuje neupravičeno? Tudi takrat moramo ustreči stranki tako, da bo zadovoljna. Z namenom, da dosežemo dogovor, ki bo sprejemljiv za stranko in nas, je priporočljivo, da uporabljamo naslednje korake (Anderson 2007, 27–31):

- *prvi*: soočimo se z resnico;
- *drugi*: stopimo drugemu naproti – vprašajmo se, kaj drugi najbolj potrebuje in kaj je zanj najpomembnejše;
- *tretji*: pozorno prisluhnimo drugi strani in pokažimo, da smo prisluhnili izrečenim pomislekom. Vedno moramo biti iskreno spoštljivi v besedah in vedenju ter pokazati, da res poslušamo in se zavedamo potreb, ki jih ima naš sogovornik;
- *četrti korak*: dokažimo, da smo pravični. Kadar predlagamo rešitev, dokazujemo svojo pravičnost s poslušanjem, nato pa mu pojasnimo, kako smo si predstavljali rešitev.

#### 3.1 Nastanek reklamacije

*Nepravilno zaračunavanje*: pogosto se zgodi, da so cene na prodajnih policah napačno označene, izdelek pa ima v resnici višjo ceno. Ko stranka s tem pride do blagajne, ji izdelek obračunajo po višji ceni, kot je to označeno na polici. Seveda je potrošnik zaščiten v skladu s Zakonom o varstvu potrošnikov, ki prodajalcu nalaga, naj upošteva označeno ceno na polici in ne tiste, ki jo zaračunajo na blagajni.

*Ostali razlogi za nezadovoljstvo strank*: mednje spadajo nerazumljiva, pomanjkljiva navodila za uporabo, težave pri uporabi, skrite napake na izdelkih, katere odkrijemo šele nekaj časa po nakupu (v gradbeništvu). Priporočljivo je, da kupec kupuje z razumom in predvidi možne zaplete glede uporabe izdelka. Na primer: pred začetkom gradbenih ali storitvenih del je priporočljivo skleniti pogodbo, s postavkami, ki so v prid kupcu, lahko pa si pomagamo s tipsko pogodbo, saj le tako obstaja možnost reklamacije ali pritožbe, sicer potrošniki težko uveljavijo svoje pravice (Likar 2001, 36–37).

Pri ugovorih je priporočljivo, da kupčevega ugovora ne jemljemo kot napad. Na ugovor se odzivajmo mirno, z zanimanjem in kupcu dokažimo, da je njegovo vprašanje pomembno ter nujno. Ugotoviti moramo pravi vzrok pritožbe, pri tem si pomagajmo z vprašanji, ki kupca spodbujajo, da razkrije vse, kar mu ni po volji. Pripombe si zapišemo in pripravimo odgovor, s katerim bo težava odpravljena. Pri obravnavi pritožbe se zavedajmo, da mora pogovor s kupcem zveneti premišljeno, z natančnimi argumenti, izogibati se je treba tudi ukazujočim stavkom (Lever 2000, 108–110). Izbrati moramo pravo strategijo, pisano na kožo kupca, da dosežemo obojestransko zadovoljstvo (McGraw 2002, 29–46).

### **3.2 Osnovna pravila upravljanja z ugovori**

Podjetja, ki sprejemajo visoko sofisticiranost v dialogu s kupcem, bodo zmagala v tekmi za trg zato, ker so najuspešnejša v ustvarjanju 'deleža kupcev'. Staromodni prodajalci se praviloma usmerjajo na enkratne prodaje in seštevajo, koliko je bilo skupno prodano v preteklem mesecu. Napredna podjetja pa so usmerjena v izgradnjo jutrišnjih deležev kupcev, ne pa na včerajšnje deleže trga – na jutrišnjo najvišjo vrednost. Le malo pa se jih zaveda, koliko je vreden vdan, zadovoljen kupec. Očitno je, da je stalna vrednost enega kupca – oziroma količina neto dobička, ki ga en posel lahko pričakuje, kateri bo zaslužil od ponovljenih prodaj izdelkov enemu kupcu v času njegovega potrošništva – odvisna od njegove kupne moči, pa tudi od načina, kako rešujemo njegove pritožbe ali reklamacije, kakšne načine pri tem uporabljamo in kakšna je komunikacija v tem primeru (Feather 2004, 104–105).

Pri reševanju pritožb in reklamacij kupca poslušajmo do konca, postavljajmo dodatna vprašanja, prizadevajmo si za dodatno razlago pritožbe.

Ob sprejemanju reklamacij bodimo pozorni, da se pravilno vedemo in upoštevamo naslednja priporočila (Goleman 2001, 157):

- bodimo diplomatski,
- pritožb ne smemo jemati osebno,
- preslišimo podcenjevalni način komunikacije,
- izurimo se za brezpogojno sprejemanje reklamacij,
- bodimo pozitivni in sproščeni,
- spoštujmo občutke in mnenja stranke,
- ostanimo nasmejani.

Zaplete pa se takrat, ko ugotovimo, da reklamacije ni možno odpraviti in je ugovor neresničen ali, če ugotovimo, da kupec ugovarja zaradi napačnega razumevanja.

Osnovno vodilo pri reševanju ugovorov in reklamacij naj nam bo vedno, da nerazrešene ali slabo rešene reklamacije prinašajo upad komunikacije s potencialnimi in obstoječimi kupci, poslabšanje ali celo prekinitvev odnosa s slednjimi, kar pa vsekakor

ovira optimalno delovanje poslovnega sistema (Iršič 2004, 103). Kupcu, ki podaja ugovor oziroma reklamacijo, je treba pokazati, da smo razumni in pripravljeni na reševanje, tako si bomo zagotovili kupčevo podporo ter sodelovanje, s tem pa bomo minimizirali izgubo v stanju, v katerem smo poraženi – vse skupaj pa je odločilnega pomena za stabilnost odnosov v prihodnje (Bernik 2000, 115).

### **3.3 Komunikacija z nezadovoljnimi strankami**

Tudi takrat, ko imamo opravka z nezadovoljno stranko, bi se morali zavedati, da gre za posel, ki je zmeraj bil in zmeraj bo človeško delo. Uspeh prodaje bo pospešen zahvaljujoč tistim, ki vanj vnašajo ljudske odnose. Konkurenti lahko kopirajo izdelke, usklajujejo cene in uporabljajo podobne izdelke, toda nikoli ne bodo mogli kopirati posebnih odnosov, zlasti v kočljivih stanjih, katerim moramo namenjati veliko pozornosti. Vzdrževanje odnosov med podjetjem in kupci na 'visoko sofisticiran' način ne gradi samo odnosov, pač pa jih utrjuje z lojalnostjo in zaupanjem. Kot rezultat tega je večje zaupanje do informacij in donosnejših transakcij (Feather 2004, 104). Za to, da bi bili uspešni v komunikaciji, pa se moramo zavedati, da je treba razvijati tisti del sebe, ki tudi v najtežavnejših okoliščinah ostaja miren, nepristranski opazovalec in da lahko težavo obrnemo, izkušnji pa pripišemo drugačen pomen. Šele takrat lahko učinkovito ukrepamo in vplivamo na vedenje druge osebe (Brinkman in Kirschner 1999, 239–241).

V komunikaciji z nezadovoljnimi strankami nam pravila lahko olajšajo stanje (Detroy 2001, 119):

- kupca ne jemljimo osebno, saj nas običajno ne pozna;
- kupec pravzaprav potrebuje od nas pomoč, saj ima težave;
- obvladujmo ritem odgovorov, pokažimo razumevanje;
- izdelajmo seznam odgovorov na ugovore;
- pogovor vedno končamo z razumevanjem, izognimo se odrezavosti, ohranimo prijazen stik. Vodilo naj bo, da so ugovori kupčev dar večšim prodajalcem.

Kljub temu, da ni možno opredeliti splošnega postopka za reševanje reklamacij za vsak položaj, je mogoče navesti nekaj najpomembnejših dejavnikov, ki naj bi jih reševali v obojestransko zadovoljstvo. To pomeni, da sta zadovoljna kupec in prodajalec. Vzpostavimo primeren odnos in obvladujmo položaj, kar pomeni, da se znamo vživeti v položaj kupca in se ne pustimo zavesti njegovi negativni naravnosti. Kupca pozorno poslušajmo, potrdimo, da razumemo reklamacijo, se mu opravičimo in zahvalimo. Naredimo analizo možnih rešitev, ki jih nato predlagamo kupcu in – če mu ustreza – ukrepajmo.

Vsekakor pa je treba stranko, ki se pritožuje nad našim izdelkom ali storitvijo, najprej pomiriti. Ključ do učinkovitega sporazumevanja je zavrtje refleksnega odziva, s katerim bi se postavili v obrambni položaj in takoj začeli utemeljevati svoje stališče.

Upoštevati moramo zorni kot drugega, ga pomiriti z nečim, s čimer se bo strinjal, in šele nato nadaljevati z utemeljevanjem, ki ne sproža dodatnega spora o reklamaciji (Wetherbe in Wetherbe 2005, 59).

Na splošno pa velja, da si pri negovanju dobrih odnosov med organizacijo in njenimi naročniki, še posebej pri vzpostavljanju partnerskega odnosa, lahko pomagamo z oblikovanjem ustrezne strategije komuniciranja, tudi s področja reševanja ugovorov. V strategiji komuniciranja z naročniki opredelimo, kakšne odnose želimo graditi z njimi tudi takrat, ko nastane nezaželeno stanje, naše komuniciranje v takšnih primerih pa naj bo povezovanje prizadevanj po rešitvi ugovora s čim bolj kakovostnim pristopom do poslovanja in potreb naročnika/kupca (Bačović Dolinšek 2007, 330).

Odnos podjetja do nezadovoljnega kupca/stranke je vsekakor kritični dejavnik, ki mu moramo pripisati pomembno vlogo pri dolgoročnem uspehu podjetja.

Pogovor v reševanju reklamacij je uspešen le, če doseže cilje vseh ali vsaj večine udeležencev. Enostransko vztrajanje ene strani večinoma pri drugi povzroči odpor in izniči učinkovitost pogovora. Komunikacija naj bo naravnana v smislu sodelovanja vseh udeležencev. Samogovorov in monologov ne sme biti, saj s tem vsi ne dobijo možnosti, da bi povedali svoje argumente. Pogovor naj poteka dvostransko, temelji naj na pozornem poslušanju in ciljnem spraševanju. Napredek pogovora se kaže v tem, kako udeleženci spremljajo in sprejemajo podajanje argumentov posameznika. Pozitivna naravnost spodbuja vse, da ostanejo pozorni, vendar sproščeni. Udeleženec, ki se čuti prizadetega, začne z obrambo in opravičevanjem. V tem primeru se lahko zgodi, da ostali sogovorniki ne želijo mirnega urejanja in pride do zamere. V poslovnih pogovorih ne velja pregovor, da je napad najboljša obramba, kajti zgolj sodelovanje je edina pot do uspeha.

Vsak pogovor, ki je namenjen reklamaciji ali ugovoru, moramo že uvodoma naravnati pozitivno in ustvarjalno. Dejstva naj bodo stvarna, občutkom je vselej možno pripisati tudi subjektivno obarvanost. Tisti, na kogar se kritika nanaša, naj dobi možnost, da razloži svoj pogled na obravnavano stvar, čeprav njegov zorni kot običajno ni objektivni, saj vsak govori v svoje dobro, vseeno pa si zasluži pozorno in zbrano poslušanje brez prekinitiv. Primerno se je skupno dogovoriti za ukrepe, s katerim bo zatečeno stanje odpravljeno, s tem pa bodo omiljene tudi posledice. Zaključek tovrstnega pogovora naj bo vzpodbuden in pozitivno usmerjen v priložnosti, nikakor ne v slabosti. Nevešče vodena komunikacija pogosto vodi v izničenje dogovora, rešitev reklamacije pa ni možna. Velja namreč, da v primeru, ko sogovornika nejasnosti ne razrešita v strpnem dialogu, pride do velikega nezadovoljstva. Če se teh pasti zavedamo, je možno proces komunikacije voditi v pravo smer.

## **4 NAČINI REŠEVANJA PRITOŽB IN REKLAMACIJ**

### **4.1 Način zbiranja informacij o pritožbah**

Reklamacije se najpogosteje nanašajo na kakovost blaga, postrežbo in ostale okoliščine. Interes prodajalca je, da reklamacijo reši čim hitreje v dobro kupca, s tem pa tudi v svoje dobro. Vsa tovrstna stanja rešujemo sproti, preden pride do večjih razsežnosti.

Vsakemu podjetju se zgodi, da je kupec razočaran z izdelkom ali storitvijo. Tu je možno izkoristiti 'skoraj izgubljeno' stanje v prid sebi. Statistični podatki kažejo, da bo kar 70 % oseb vnovič sodelovalo z nami, če bomo rešili stanje ali pritožbo v njihovo popolno zadovoljstvo. Torej, kupec pride, pove o svoji težavi, mi pa to rešimo v njegovo korist, brez razprave o tem, ali ima prav ali ne. V praksi se sicer pogosto dogaja, kjer želijo prodajalci dokazati, da podjetje ni krivo za reklamacijo. To pa ni pomembno. Če bomo rešili stanje, se bo kupec morda vrnil nazaj, če pa ga bomo skušali prepričati, da nima prav, pa je skoraj zagotovo, da oseba ne bo več kupovala pri nas. Seveda pa je jasno, da bodo ljudje bistveno raje delali z nami, če se bomo lahko pogovarjali z njimi na način, kjer bodo ohranili svoje dostojanstvo, kljub napaki, ki so jo morda naredili (Grubiša 2000, 228–233).

Spore je možno reševati na dva načina, kjer prvi temelji na moči, kdo bo koga. V tem primeru je poraženec jezen in čuti odpor. Če je to naš kupec, si s tem nismo naredili nobene usluge, kajti k nam ga ne bo več, ostalim pa bo še potožil čez nas, česar pa si ne moremo privoščiti. Drugi način je sodelovanje, kjer poskušamo najti skupno rešitev. Pri tem nam lahko pomagajo naslednji koraki: opredelitev problema, iskanje in preverjanje možnih rešitev, odločanje ter reševanje in končno, spremljanje reševanja. Sogovornika pri tem pazljivo poslušajmo, da ugotovimo problem in vzrok za pritožbo. Skušajmo razložiti naš pogled na problem in s tem preprečimo še dodatne zamere. Kadar imamo opravka z nezadovoljnim kupcem zaradi določenega izdelka ali storitve, smo v položaju obdolženca, ne glede na to, če se pozneje izkaže, da reklamacija ni bila upravičena. Slednje izhaja iz načela, da ima kupec vedno prav. Zaposlenim, ki jim je zaupano reševanje reklamacij, se svetuje, naj skušajo vsako od teh ali ugovor pridobiti v pisni obliki, saj le tako lahko argumentiramo reševanje in dodatno analiziramo rešitev reklamacije v skladu s predpisanimi postopki.

### **4.2 Koraki za reševanje pritožb**

Ljudje, ki se pritožujejo, se običajno vedejo zelo različno. Nekateri potrpijo, ostali se jezijo ali izgubijo živce. Ob tem moramo vedeti, da za nezadovoljno stranko ni niti najmanj pomembno, kdo je v podjetju odgovoren za reševanje reklamacij, ne zanima ga notranja ureditev podjetja, pač pa le to, kako bo rešena njegova težava. Predstavniki

podjetja naj si zapiše podatke o stranki in vzrok njegove težave, to pa naj nato posreduje osebi, ki je zadolžena za to.

Dogovarjanja o rešitvi reklamacije so smiselna, če drži domneva, da se obe stranki želita sporazumeti. Če pa tega vsaj ena od njih ne želi, potem bodo prej ali slej prekinjena, proces iskanja sporazuma pa je praviloma najdaljša in najnapornejša faza pogajanj. Gre za približevanje nasprotnih strank na pogajalskem kontinuumu od začetnih ekstremnih razlik do stične točke. Če se stranki ne želita sporazumeti, morata zapustiti začetne ekstremno različne pozicije. Začetno nakazovanje novih možnosti je sredstvo premoščanja. Začeti je treba s pogojnim namigovanjem, vendar še brez popuščanja. Namen tega je ugotoviti odziv nasprotne strani. Zdravilo za zastoje v pogajanjih so novi predlogi, ki omogočijo napredek v njih. Prvi, ki predlaga, ima prednost, da vodi igro. Njegova pomanjkljivost pa je, če vodi napačno igro. Prepričevanje nasprotnika v upravičenost zahtev pa ne temelji samo na dejstvih, to je dokazih. Ti so seveda potrebni. Toda še bolj kot to je treba ustvariti zaupanje med strankama. Napotki, kako prepričati nasprotnika, poudarjajo pomen pozornega poslušanja, nujnost 'vživetja v kožo nasprotnika', jasnost razlage zahtev, pretehtanega obsega govorjenja, več poslušanja, spremljanja govornice gibov itd. Graditi je treba na svojih prednostih in predloge navezovati na predloge nasprotnika. Če se stranki ne želita sporazumeti, morata popuščati v svojih zahtevah.

Učinkoviti koraki za razjasnitev reklamacije so (Topf 2002, 149):

- rešitve ne ponudimo prehitro;
- reklamacije najprej vedno razjasnimo;
- smo reklamacijo popolnoma razumeli?;
- povprašajmo: »Je to vse?«;
- ob koncu na kratko povzemimo bistvo;
- pridobimo si ustno in neverbalno potrditev ali dopolnitev;
- rešitev izdelajmo skupaj s kupcem;
- preverimo, ali je kupec zadovoljen;
- opustimo formulacije.

S pravilnim obravnavanjem reklamacij lahko dosežemo povratek obstoječih kupcev in njihovo pohvalo, nadejamo se lahko tudi, da nas bodo priporočali svojim prijateljem ter znancem, ki so naši potencialni novi kupci. Z doslednim izvajanjem pravil reševanja reklamacij lahko dosežemo, da kupci težko opazijo, da smo s prijetnim pogovorom problem že rešili in jim zagotovili, da se bomo za njihove težave posebej potrudili.

Postopek reševanja reklamacij in ugovorov naj bo takšen, da zbližuje obe strani. Ugovor mora biti vzet kot kupčev klic na pomoč, ki ga podaja. Upoštevajmo, da je stranka razočarana, poleg tega pa dodatno zapravlja čas za urejanje neprijetnega stanja. Predlagane stopnje za reševanje reklamacij so: poslušanje, razumevanje za kupčeve



težave, opravičimo se, povejmo dejstva, kupca sprašujemo in se na koncu dogovorimo za rešitev, hkrati pa preverimo, če je bil dogovor dejansko uresničen.

Bistvo skrhanih odnosov s strankami je težava dveh mnenj – kupčevega in prodajalčevega. Zapomnimo si, kaj prodajamo. Poznajmo pravila podjetja in imejmo vsa strokovna znanja, tako bomo bistveno lažje reševali pritožbe, če se bomo zavedali, da stranka ni nadloga, ampak bistveni del posla, kajti brez strank ni poslovnih dogodkov in posledično uspehov. Predvsem pa moramo s stranko ravnati tako, kot bi želeli, da drugi ravnajo z nami. V komunikaciji s težavnimi kupci uporabljajmo preproste izraze, bodimo jasni in nedvoumni ter se nikar osebno ne zapletajmo, uporabljajmo svoje poklicno znanje.

Upoštevati moramo tudi bistveno pri reševanju reklamacij, ki jih stranke podajo prek telefona. Pogosto se dogaja, da stranko enostavno preusmerimo na sodelavca, celo povemo, da to ni naše področje, kar pa je seveda nedopustno. Prevzeti je treba odgovornost, poiskati pravo osebo in posredovati klic, da bo stranka dobila odgovor. Odnose s strankami naj v glavnem sestavljata temeljna človeška vljudnost in prijaznost (Davis 2001, 135).

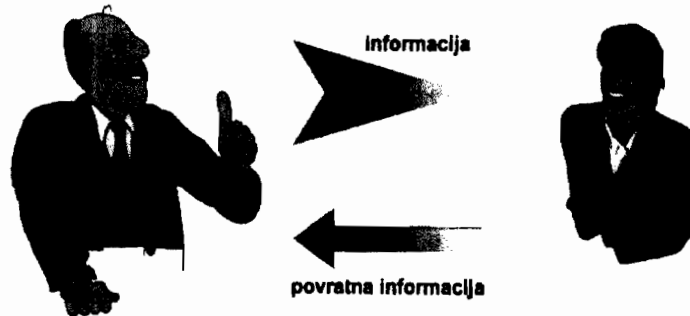
### **4.3 Komunikacijski kanal**

V pogajanjih in reševanjih reklamacij udeleženci drug drugemu pošiljajo sporočila, želijo posredovati nek pomen. Uporabljajo simbole, besede, kretnje itd., ker med ljudmi neposredno sporočanje pomenov ni mogoče. Pri tem tisti, ki nekaj sporoča, pomen najprej spremeni v simbole (kodira sporočilo). Na takšen način kodirano sporočilo nato prek kanala prenese do tistega, ki mu je namenjeno. Prejemnik sporočila sprejme simbole, ne pa sam pomen. Zato mora simbolom pripisati pomen (jih dekodirati). Ni nujno, da prejemnik sporočila pripiše besedam isti pomen kot tisti, ki sporočila oddaja. Kodiranje in dekodiranje je naučeno, temelji na življenjskih izkušnjah.

Ker so življenjske izkušnje vsakega človeka vsaj do neke mere specifične, individualne in različne, je nujno, da vsak prejemnik sporočila vsaj do neke mere drugače razume njegov pomen, kot pa ga je razumel njegov pošiljatelj. Izmenjavo sporočil in njihovo interpretiranje imenujemo komuniciranje. S sporočili nameravamo doseči učinek pri tistemu, ki so mu namenjena. Težava pa nastane, če imajo ta za sprejemnika isti pomen kot za pošiljatelja. Učinkovitost komuniciranja definiramo kot stopnjo zmanjševanja napačnega razumevanja sporočil. Zato je uspešnost pogovora neposredno odvisen od učinkovitosti komunikacij. V komuniciranju manj uporabljamo neverbalno govorico in smo na to manj pozorni, zaradi česar številni menijo, da nam to pove več in bolj resnično vsebino sporočila, kot besede. Te smo se že naučili nadzirati, kot na primer takrat, ko smo besni in nam vljudnost narekuje, da uporabimo lepe besede. Zato je najboljšo sredstvo za preverjanje, koliko je prejemnik sporočilo sprejel enako kot odpošiljatelj, postavljanje vprašanj. Vendar mora biti tudi uporaba vprašanj

premišljena, takšna, da ne prizadene vprašanega. Zato je pomembno premisliti, kaj, kako in kdaj vprašati.

**Slika 4.1** Komunikacijski kanal



Vir: <http://iris.pfmb.uni-mb.si/old/didgradiiva/nastopi/didrac2/00/2/komuniciranje.htm>

Glede na uporabo komunikacijskega kanala ločimo (Kavčič 2002, 39):

- neposredno komuniciranje, za katerega je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila ni nobenega posredniškega sredstva;
- posredno komuniciranje, za katerega je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo - komunikacijski kanal.

Kanali so lahko različnih vrst. Lahko so mehanska sredstva, elektronska sredstva itd. Ne glede na komunikacijski kanal je priprava sporočila s slabo novico priporočena:

- sporočevalec se ne opravičuje, če ni imel vpliva na potek stvari;
- sporočevalec se opraviči, če je kriv. Predvsem takrat, ko je napaka posledica dejavnosti sporočevalca, je opravičilo potrebno;
- sporočevalec se opraviči, če so v nevarnosti odnosi s stranko;
- sporočevalec se ne opraviči, če gre za uresničevanje postopkov, ki jih določa podjetje;
- sporočevalec ne prizna napake in se ne opravičuje, če gre za stvari, ki ogrožajo zdravje in življenje, dokler krivda ni dokazana. Javno opravičevanje bi lahko pomenilo vnaprejšnje priznanje krivde, kar bi lahko v številnih državah uporabili na sodišču v škodo podjetja.

#### **4.4 Asertivni način komunikacije**

##### **4.4.1 Opredelitev in pomoč asertivnega načina komunikacije**

Poznamo dve vrsti tipičnih komunikacijskih vedenj, ki predstavljata dve skrajnosti medsebojnega komuniciranja. To sta agresivnost in pasivnost. Agresivnost pomeni vedno se postaviti zase in za svoje pravice, tako da pravzaprav od drugih zahtevamo, naj

ravnajo tako, kot mi želimo, jih napadamo, grozimo in kaznujemo, če izrazijo nestrinjanje. Grobi in glasni ljudje, ki se radi prepirajo, sicer pogosto s silo dobijo tisto, kar želijo, nikoli pa jih ne spoštujemo ali prostovoljno sodelujemo z njimi. Pasivnost pa po drugi strani pomeni, da pogosto ne izražamo svojih čustev, prepričanj in mnenj, zato nas ostali izkoriščajo, pogosto delamo tisto, česar ne želimo, medtem ko lastne potrebe in interese redko zadovoljimo. Znana je tudi pasivna agresivnost, ko sogovorniku javno ne povemo svojih mnenj in občutkov, pač pa potem za njegovim hrbtom storimo vse, da na agresiven način dosežemo svoje. V praksi redko naletimo na eno ali drugo vedenje v skrajni obliki, ker je možnih več različnih kombinacij odzivov. Ob tem tudi velja, da je neko vedenje sicer lahko prevladujoče, vendar pa se ljudje lahko različno odzivajo v različnem okolju, različni situaciji, ob različnem času in podobno. Tako je lahko oseba na delovnem mestu pasivna, doma pa agresivna. Pasivnost in agresivnost le redko privedeta do zelenih rezultatov. Zaradi tega potrebujemo tretji način odzivanja, ki nam pomaga pri komuniciranju in reševanju zapletenih stanj v vsakdanjem delovnem okolju. V literaturi se kot ustrezno komunikacijsko vedenje največkrat navaja asertivnost. Asertivnost je težko prevesti v slovenščino, saj ima pojem v angleščini (assertiveness) več pomenov: trdilen, oblasten, samozavesten, nepopustljiv. Pri asertivnem komuniciranju je pomen nekoliko drugačen, saj gre za odločnost, samozavest, poštenost in spoštljivost hkrati.

Z asertivnostjo lahko v bistvu opišemo način ravnanja z ljudmi, ki udejanjanje lastnih ciljev vodi na odprt in pošten način. Asertivnost namreč temelji na filozofiji osebne odgovornosti in spoštovanja pravic drugih ljudi. Povedano drugače, pri asertivnosti se zavedamo, da imamo potrebe, po drugi strani pa jih imajo tudi drugi; da imamo pravice, ki jih imajo tudi drugi; da lahko nekaj prispevamo in spet, da lahko prispevajo tudi drugi. Pri komuniciranju torej ni pomembna le poštenost do sebe, temveč tudi do drugih. Z različnimi tehnikami lahko razvijemo svojo sposobnost povedati naravnost, kaj želimo, potrebujemo ali občutimo, vendar pri tem ne smemo ravnati v škodo ostalih. Z asertivnostjo so povezani samozaupanje in pozitivna naravnost ter hkrati razumevanje stališč drugih ljudi. Pri asertivnosti gre torej za odgovorno in odraslo ravnanje. V končni fazi pa je pomembna sposobnost pogajanja in doseganja sprejemljivih rešitev. Zaradi vseh naštetih značilnosti se asertivno vedenje tudi zelo razlikuje od obeh skrajnih polov: od pasivnega in agresivnega (Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 677).

Trije osnovni koraki asertivnosti so:

- vživeti se v vlogo sogovornika (izražanje empatije);
- jasno izraziti lastna mnenja ter občutke;
- iskanje rešitve, ki nas bo privedla do cilja (stanje win-win).

Koristi asertivnega vedenja so:

- ljudje so bolj zadovoljni sami s seboj, saj povečujejo svojo učinkovitost za doseganje ciljev;
- obvladovanje konfliktov in občutno zmanjšana stopnja stresa na delovnem mestu;
- samozavestni zaposleni, kar se odraža v sodelovanju in neposredni komunikaciji;
- odprava konfliktov v zgodnjih fazah ter večja uspešnost in ugled podjetja.

**Tabela 4.1** Razlike med asertivnim vedenjem, pasivnostjo in agresivnostjo

Pasivno	Asertivno	Agresivno
Smo v podrejenem položaju, dovolimo, da nas pri govorjenju prekinjajo.	Jasno izrazimo svoje potrebe, želje in čustva.	Si podrejamo druge, jih prekinjamo pri njihovem govorjenju.
Sprejemamo rešitve, ki so nam v škodo.	Iščemo rešitve, ki so sprejemljive za obe strani.	Manipuliramo z drugimi ljudmi, da dosežemo svoje.
Zadržimo informacije, svoja mnenja in občutke.	Delimo informacije, svoja mnenja in občutke s sogovorniki.	Prikrijemo informacije, svoja mnenja in občutke.
V težkih situacijah nič ne rečemo, nato se počutimo kot poraženci in smo nezadovoljni sami s seboj.	Ko dosežemo dogovor oziroma rešitev problema, se počutimo dobro.	Vedno moramo obveljati za zmagovalca, pri čemer nas ne zanima, kako se počutijo drugi.
Neučinkoviti poslušalci.	Aktivni poslušalci.	Neučinkoviti poslušalci.
Smo neodločni.	Jasno povemo svoja stališča in odločitve.	Vsilimo svoje odločitve.
Se pogosto opravičujemo in izogibamo komuniciranju.	Se odločno soočamo s sogovorniki.	Smo glasni, nesramni, sarkastični in krivimo druge.

Vir: Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 677.

#### 4.4.2 Nameni in tehnike asertivnega načina komunikacije

**Tabela 4.2** Nameni in tehnike asertivnega načina komunikacije

Tehnika	Namen
<i>Aktivno poslušanje</i>	Pokazati sogovorniku, da nas njegova čustva in mnenja zanimajo. Ugotoviti, kakšni so sogovornikovi nameni.
<i>Govorica telesa</i>	Podpreti verbalno komunikacijo. Pokazati svoj namen pri komuniciranju. Pokazati svoje občutke.
<i>'Pokvarjena plošča'</i>	Ohraniti svoj pogled, ko te nekdo presliši ali ignorira.
<i>Reči 'ne'</i>	Upreti se dejanjem, s katerimi se ne strinjamo.
<i>Izvedljiv kompromis</i>	Pridobiti iz tvoje in moje skupno rešitev, ki je sprejemljiva za oba.
<i>Notranji dialog</i>	Predhodna analiza težke situacije in priprava učinkovitih rešitev.
<i>Zameglitev</i>	Pomiriti agresijo, ohraniti svojo celovitost. Pokazati razumevanje, a ne nujno strinjanje.
<i>Izpoved občutkov</i>	Povedati, kakšno ravnanje nas vznemiri, kaj nas prizadene, kaj čutimo ob tem in kaj bi radi, da se zgodi namesto tega.
<i>Nasprotje trditev</i>	Razjasniti pravi problem. Opozoriti na zmešnjavo.

Vir: Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 678.

#### 4.4.3 Uporaba asertivnega komuniciranja pri reševanju reklamacij

Pot do učinkovite komunikacije v sodobnem poslovnem svetu vodi prek asertivnosti, ki nam pomaga udejanjiti svoje cilje, ob tem, da spoštujemo druge in ravnamo odgovorno ter zrelo. Z asertivnostjo večkrat dosežemo tisto, kar resnično želimo. V najslabšem primeru pa naši sogovorniki vsaj vedo, kakšne je naše mnenje in kaj bi se nam zdelo pošteno ravnanje v določenem stanju. Vprašanje pa je, ali je asertivno komuniciranje vedno najboljšo. Zagotovo se lahko najdemo v stanju, ko asertivno ravnanje ne bi bilo najbolj smiselno. V vsakdanjem življenju imamo skoraj na vsakem koraku opraviti z ljudmi, med katerimi utegnejo biti tudi takšni, ki so težavni, oziroma je komunikacija z njimi težja, možno je tudi, da ni v skladu z našo osebnostjo. Koristi in tehnike uporabe asertivnega komuniciranja nam tako pripomorejo ne le pri poslovnem komuniciranju, temveč tudi v zasebnem življenju. Na primer, da imamo šefa, ki je znan po tem, da hitro ponori, če kdo podvomi v njegove odločitve in njegovih

ukazov ne izpolni takoj – potem bi morda že umirjena asertivnost povzročila negativen odziv. Zato moramo razmisliti, ali smo pripravljeni prenesti posledice svojega asertivnega vedenja. Če nismo prepričani, je bolje, da v takšnem primeru ravnamo pasivno in ustrezemo pričakovanemu načinu komunikacije. Spoznati želje in namene sogovornika je osnovni pogoj za zadovoljitev njegovih potreb, posredno pa lahko z asertivnim načinom komunikacije olajšamo doseganje lastnih ciljev. Možno se je izogniti marsikateremu konfliktu, povečati samozavest in tako v zadostni meri poskrbeti za kakovostno komuniciranje s sogovornikom, stranko ali sodelavcem. Vživeti se v stanje sogovornika, kar nam omogoča asertivnost, ne samo, da deluje preventivno konfliktnim situacijam, temveč tudi skrajša čas komuniciranja ter poveča njegovo učinkovitost. Če sledimo tehnikam spoznavanja sogovornikovih potreb, ki zajemajo vse od govornice telesa, prek ohranjanja svojih potreb, izpovedi občutkov ter jasnega izražanja svojih pričakovanj, lahko dosežemo zadovoljitev obojestranskih pričakovanj skoraj v vsakem pogovoru. Tudi ob pojavu konflikta smo tako teoretično podkovani bolj izurjeni v sklepanju kompromisov in pomiritvi agresivnega nasprotnika

S to tehniko smo tudi bolj sposobni za pogajanje, kar je zagotovo velik doprinos k uspešnosti podjetja.

## 5 PRAKTIČEN PRIMER REŠEVANJA REKLAMACIJ

### 5.1 Predstavitev podjetja

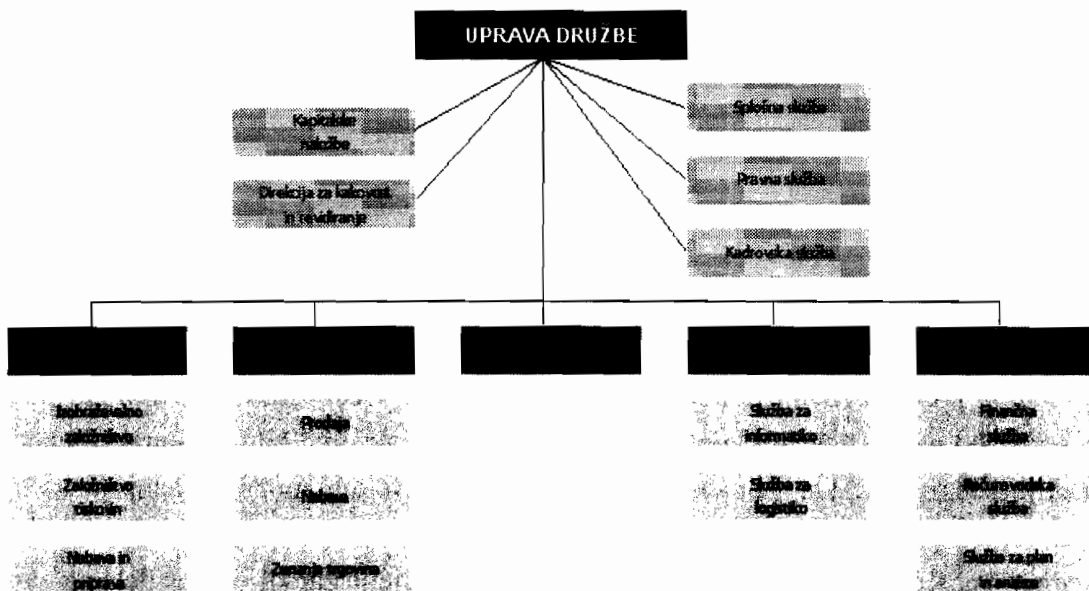
Obravnavano podjetje nadaljuje 60-letno tradicijo ene najpomembnejših založniških in trgovskih hiš v Sloveniji. Največji del dejavnosti je trgovina s knjigami ter pisarniškimi in šolskimi potrebščinami. S številnimi knjigarnami, papirnicami, prodajnimi središči in franšiznimi prodajalnami so navzoči na področju celotne Slovenije, nadaljujejo pa tudi prodor na območje jugovzhodne Evrope. Na trgu so prisotni predvsem kot založba za izobraževalno literaturo in tiskovine.

Poslanstvo podjetja je prek zadovoljnih kupcev, zaposlenih in lastnikov zagotavljati poslovno uspešnost ter odlično ponudbo izobraževalne literature, tiskovin in leposlovja ter šolskih in pisarniških potrebščin.

Vizija podjetja je ohraniti vodilni položaj na področju izobraževalnega založništva in založništva tiskovin ter trgovine s knjigami, pisarniškimi in šolskimi potrebščinami v Sloveniji, postati največji ponudnik omenjenih vsebin na trgih držav nekdanje Jugoslavije ter hkrati širiti svojo dejavnost na medijsko, komunikacijsko, oglaševalsko in turistično dejavnost.

Na sliki, prikazani v nadaljevanju, je prikazana organizacijska struktura podjetja.

**Slika 5.1** Organizacijska struktura obravnavanega podjetja



Vir: [http://icarus.dzs.si/index.php?menu\\_id=14&content\\_id=28&par\\_id=0,5,14](http://icarus.dzs.si/index.php?menu_id=14&content_id=28&par_id=0,5,14)

Dejavnost podjetja se deli na izobraževalno založništvo, založništvo tiskovin in trgovino. 'Znanje uresničuje sanje' je v izobraževalnem založništvu udejanjenje resnične želje, da prav vsi, od strokovno usposobljenega uredniškega tima, pa vse do oddelka

prodaje in trženja, s svojim znanjem ter kreativnimi zunanjimi sodelavci ustvarjajo takšen uredniški program, ki je kljub zaostrenim razmeram v slovenskem založništvu še vedno med največjimi, kateri ponuja učbenike, učbeniška gradiva, otroški in mladinski program, slovarje ter priročnike in splošni literarni del v najširšem obsegu.

V letu 2002 so v dejavnosti založništvo tiskovin z izvedbo vseh načrtovanih aktivnosti in s prodornim nastopom na trgu dosegli načrtovani rezultat ter s tem dosegli velik tržni delež na domačem trgu (preko 70 odstotkov). Nadaljevali so z razvojem in širitvijo dveh pisarniških blagovnih znamk, ki sta nosilki zelenega znaka SQ kot najvišjega slovenskega priznanja za kakovost izdelkov in storitev. Nadaljevali so tudi s širitvijo ponudbe računalniških programov za poslovanje malih podjetij in samostojnih podjetnikov. Poleg že znanega računalniškega programa za pomoč podjetnikom, ki so ga založili v letu 2000, so v letu 2002 trgu ponudili še tri dodatne računalniške programe za boljše in preglednejše poslovanje podjetnikov.

Prodajni program dejavnosti trgovine obsega, poleg knjig (leposlovja, učbenikov) in tiskovin, še skoraj 30.000 različnih izdelkov. S povečevanjem prihodka povečujejo tržni delež in postajajo največji trgovec v panogi. Pri tem pa je treba na žalost ugotoviti, da kljub relativno veliki rasti prihodka niso uspeli povečati razlike v ceni, ki je v primerjavi s preteklim letom ostala realno enaka. Razlog za to je treba iskati v zaostrenih razmerah v gospodarstvu, kakor tudi v neizprosni boju s konkurenco. S stroškovne plati so predvsem zaradi drobljenih dobav povečali stroške storitev, tako da je skupen rezultat divizije v primerjavi z letom pred tem realno slabši.

## **5.2 Reševanje reklamacij v podjetju pred uvedbo sistema reševanja**

Pred uvedbo novega sistema za reševanje reklamacij so v podjetju poklicali stranke, ki so vložile reklamacijski zapisnik oz. podale reklamacijo prek telefona. Želeli so ugotoviti najpogostejše vzroke za reklamacije. Pri tem niso ugotavljali narave napak, temveč tudi njihovo številčnost in vrednost. Podatki so bili uporabljeni za načrtovanje dejavnosti v procesu raziskovanja in za določanje kakovosti dela zaposlenih v podjetju. Izločene napake, ki se nanašajo le na podjetje in jih ni mogoče pripisati drugemu členu prodajne poti, številčno predstavljajo dobro petino, vrednostno pa nekoliko manj, in sicer slabo petino vseh reklamacij. Serijskih napak je pri tem bilo zelo malo, več je bilo naključnih napak, kar pomeni, da bi bilo število le-teh možno zmanjšati za nekaj odstotkov, predvsem na področju zamenjanih izdelkov pri pripravljanju pošiljke za naročnika. Rezultat opazovanja je obdobje, ko je podjetje zaradi obilice dela sprejelo na delo večje število dijakov in študentov. Ti v podjetje prihajajo največkrat zgolj zaradi zaslužka, delo pa pogosto opravljajo nekakovostno.

V začetni fazi raziskovanja so proučili stanje v skladišču podjetja. V nadaljevanju so podane glavne ugotovitve te faze.



Preverjanje dokumentov za odpremo blaga ni pokazalo nikakršnih pomanjkljivosti. Zanimalo jih je, ali morda obstaja možnost, da kateri izmed izdelkov, ki so navedeni na dobavnicah, manjka med materialom, ki je pripravljen na mestu za odpremo. Vsi poškodovani paketi, ki so bili poškodovani med transportom od dobavitelja v skladišče in jih je zelo malo, se v času priprave odpreme izločijo. Hkrati se naredi ustrezna odpisna listina, s katerim uskladijo dejansko zalogo v skladišču z zalogo v računalniku. V primeru, da gre za poškodovani izdelek, ki je bil naročen za določenega kupca, je treba tega pri dobavitelju urgentno naročiti – jasno, kot reklamacija. Količina paketov se je pri vseh nadzorovanih odpremah ujemala z zahtevano. Odpremljen je bil le eden nepopolno zalepljen, za eno stranko pa so bili pripravljene paketi pisarniških potrebščin z napačno kodo.

Z delom skladiščnikov niso imeli večjih pripomb, saj ti svoje delo opravljajo vestno in v interesu ter za dobrobit podjetja. Večjo težavo predstavlja omejenost s skladiščnim prostorom. Podjetje večinoma posluje z veliko zalogo, saj želi neznan kupec imeti kupljeni izdelek v najkrajšem možnem času, kar pomeni, da morajo biti vsi izdelki ves čas na zalogi. Številčnost kartonov in prostorska stiska sta se povečali tudi takrat, ko je podjetje začelo uvajati nove izdelke.

Ugotovljene so bile še nekatere pomanjkljivosti. Paketi na nekaterih paletah so bili naloženi tako, da so segali čez rob palete. S tem se vedno poveča možnost poškodb elementov že v samem skladišču med manipuliranjem blaga in kasneje pri transportu. Obilica kartonov, njihova različnost v dimenziji in vsebina kartona zahtevajo zelo odgovorno delo pri njihovem nalaganju na tovornjake, kombije ter osebne avtomobile. Pomembno je, da se pakete vedno nalaga v pokončnem položaju. V nasprotnem primeru prihaja do poškodb izdelkov. Velik problem predstavlja tudi dostava materiala na večja prodajna mesta, saj v večini primerov niso zagotovljeni primerni skladiščni prostori. S tem se poveča tveganje poškodb, povzročitelja le-teh pa je nemogoče odkriti. Zato je pomembno, da se ob dostavi poišče odgovorna oseba, ki je navzoča ob prevzemu materiala, s katero se naredi količinski in kakovostni pregled ter da na koncu s podpisom potrjuje prevzem blaga. Pomembno je, da se material, občutljiv za transport, pakira samostojno, ločeno od ostalih, neobčutljivih artiklov.

Med vzroke reklamacij so uvrstili tudi stvari, kot so nedobavljeni in napačno odpremljeni kartoni (napačno etiketirani). Nedobavljeni kartoni se pretežno nanašajo na pozabljene kartone v skladišču podjetja. Zgodi se, da se kateri izmed kartonov zaradi obilice dela ali zmanjšane pozornosti skladiščnika pozabi v skladišču. Težavo predstavlja tudi priprava blaga za stranko, saj to ne prihaja v skladišče istočasno, ampak je dobava odvisna od dobavitelja. Tako se pogosto zgodi, da je blago za isto stranko po isti dobavnici pripravljeno na več paletah, ki so zložene na različnih regalnih mestih. S tem se poveča možnost napak. Zato je nujno, da se blago, ki je pripravljeno za eno stranko, pripravi na enem mestu, število palet pa je treba ustrezno označiti.

Napačna odprema je posledica med seboj zelo podobnih šifer nekaterih artiklov, zato morajo biti skladiščniki pozorni na šifro in ostale značilnosti posameznega artikla. Ob nekoliko zmanjšani pozornosti skladiščnika lahko zelo hitro pride do nepotrebne napake. Podjetje je pregledalo tudi način vodenja reklamacij nedobavljenih in napačno odpremljenih kartonov. Nedobavljeni kartoni oziroma tisti, ki so bili pozabljeni v skladišču podjetja, pa za podjetje ne predstavljajo posebnih stroškov. Ob nekoliko zmanjšani pozornosti skladiščnika lahko zelo hitro pride do nepotrebne napake. V času spremljanja reklamacij je nekaj strank reklamiralo izdano blago. Skladiščniki imajo nalogo, da pred izdajo pregledajo izdano blago. S podpisom dobavnice oziroma računa odgovarjajo, da so izdali nepoškodovano blago. Slednje kontrolirajo ob navzočnosti stranke. S pomočjo kontrole izdanih dokumentov za odpremo in spremljanja transporta je bilo ugotovljeno, da je na elementih nastalo štirinajst poškodb. V treh primerih je do poškodbe prišlo na poti od dobavitelja do trgovine, v enajstih pa je poškodba nastala na poti od trgovine do končne stranke. S tem je potrjena domneva, da več poškodb nastane na poti od trgovine do končne stranke, kot pa na poti od dobavitelja do trgovine.

Podjetje obravnava vse evidentirane reklamacije. Pri pregledu le-teh pa je bilo ugotovljeno, da le 3 % reklamacij ostane neevidentiranih. Te se v pretežni meri nanašajo na nepopolno opravljeno delo skladiščnikov ali pa na njihov slab odnos do stranke.

Kupci najbolj cenijo odpravo napake brez težav. Ugodno vplivata tudi hitrost reševanja reklamacij in vljudnost pristojnih za reševanje reklamacije. Kupci o svojih pozitivnih ali negativnih doživetjih v procesu nakupa radi pripovedujejo prijateljem ali znancem. Anketirani kupci, ki so bili zadovoljni s procesom reševanja reklamacije, so pozitivno izkušnjo opisali v povprečju še sedmim znancem.

S tem je potrjena domneva, da je stranka, ki je bila zadovoljna z reševanjem reklamacije, svojo izkušnjo opisala v povprečju več kot petim znancem. Ne smemo pa pozabiti, da so tudi nezadovoljne stranke negativno izkušnjo razširile v povprečju petim znancem. Pozitivno ali negativno rešena reklamacija lahko v določeni meri vpliva na spremembo mnenja strank. Pozitivno rešena reklamacija lahko izboljša kupčevo mnenje o podjetju, negativno rešena pa ravno obratno.

Ocene prodajnega osebja se med vprašanimi strankami precej razlikujejo, v povprečju pa znaša ocena 4,53, kar pomeni, da so anketirani s prodajnim osebjem zadovoljni. Stranke, ki izražajo nižje ocene, navajajo, da od prodajalcev večkrat ni mogoče dobiti zelenih informacij ali pa so kot stranka ostali neopaženi. Najbolj občutljivi na odnos prodajnega osebja so stranke, ki sodijo v starostno skupino pod 30 let.

Izvedba dela projekta na terenu (analiza transporta in nadzor voznikov) je pokazala, da obstajajo določene pomanjkljivosti, ki lahko vodijo v nastanek vzrokov za reklamacijo v vseh fazah odpreme izdelkov. Kot najbolj žgoča pomanjkljivost se zdi

občasno pomanjkanje ustreznega skladiščnega prostora. Veliko nevarnost vsekakor predstavlja tudi pot odpremljenega blaga od trgovine do končne stranke, ko podjetje nima več nadzora nad blagom. Raziskava je pokazala, da je večji del poškodb v času nadzora odpreme nastal prav v tem delu poti.

Stranke so po opravljenih telefonskih klicih po reševanju reklamacije večinoma zadovoljne s postopkom, kar pa podjetja ne sme zavesti. Še vedno ostaja določen del strank, ki so nezadovoljne z načini reševanja reklamacij. V največji meri so stranke zadovoljne z reševanjem, ker je bila napaka odpravljena brez težav, nezadovoljneži pa so največkrat izbrali odgovor, da je bilo reševanje prepočasno ali pa rešitev ni ustrezala njihovim zahtevam. Kot se je izkazalo, oboji širijo takšen ali drugačen glas o podjetju. Za tega pa je zelo pozitivno, če zadovoljna stranka deli svojo izkušnjo z drugimi, zelo slabo pa vplivajo stranke, ki o podjetju širijo negativne informacije.

Reklamacije pri večini strank niso vplivale na spremembo mnenja o podjetju. Povprečne ocene o obnašanju serviserja, prodajnega osebja in kakovosti prodajnega blaga dajejo ugodno sliko o zadovoljstvu anketiranih strank z navedenim. V podjetju se zavedajo, da ne smejo pozabiti, da ocene niso tako visoke, da v prihodnosti ne bi več strmeli k izboljšavam. Stvari niso nikoli tako dobre, da ne bi mogle biti še boljše.

Po opravljenem pregledu reševanja reklamacij v preteklosti so se v podjetju odločili ter uvedli na novo organiziran potek reševanja reklamacij, in sicer z organizacijskim predpisom, ki natančno določa potek ter določa izpolnjevanje obrazcev za reševanje reklamacij. Namen organizacijskega predpisa je opis postopka reševanja reklamacij in reverzov oz. garancij.

### **5.3 Reševanje reklamacij v podjetju z uvedbo sistema reševanja**

#### **5.3.1 Splošno**

Glede na kupoprodajne odnose v podjetju načeloma ločujejo oporekanje na pogodbo oz. naročilo, kar pomeni, da lahko:

- kupec odstopi od pogodbe (naročila) – stornacija;
- prodajalec odstopa od pogodbe (naročila) – stornacija;
- kupec reklamira blago in je do reklamacije upravičen, ker dobavitelj ni izpolnil pogodbenih obveznosti, kar pomeni, da je reklamacija upravičena;
- kupec vrača prejeto blago po poteku reklamacijskega roka v dogovoru z dobaviteljem, kar je dogovorjena reklamacija.

V primeru reklamacije (količinska, kakovostna) mora kupec prejeto blago komisijsko pregledati in jo pisno obrazložiti na ustrezni listini (komisijski oz. reklamacijski zapisnik). Rok za reklamacijo je 8 dni od prejema blaga oz. izdelkov – za pravno osebo in 15 dni za fizično osebo, razen v primeru skritih napak, ki jih zakon

posebej obravnava. Ustnih reklamacij, ki bi jih podale pravne osebe, podjetje ne sprejema. Udeleženci v postopku reševanja reklamacij so: prodaja (komercialist oz. referent), eksterni ali interni kupec (poslovalnica) in logistika oz. reklamacijsko skladišče.

Izdaja blaga poteka po naslednjih korakih:

- prodaja oblikuje nalog v računalniškem programu;
- operater v roku dveh ur pregleda ustreznost naloga in v primeru neustreznosti le-tega zavrne ter o tem obvesti prodajo. V primeru ustreznosti operater sprosti nalog za komisioniranje;
- pripravljeno blago gre na izhodno kontrolo, kjer pregledajo ustreznost pripravljenega blaga. V primeru, da to ne ustreza, se takoj zavrne komisionarju v odpravo napake. Ustrezno blago se z dokumentacijo preda področju odpreme;
- odprema preveri število paketov in ustreznost pakiranja pošiljke. V primeru neustreznosti pošiljke to takoj vrne v izhodno kontrolo. V primeru ustreznosti gre pošiljka do prevoznika;
- prevoznik pregleda pripravljene pakete in če ti ne ustrezajo, pakete skupaj z ustreznimi listinami zavrne odpremi; če paketi ustrezajo, blago dostavi kupcu. Rok za dostavo blaga kupcu je najpozneje naslednji delovni dan;
- kupec takoj ob dostavi opravi grobi količinski in kakovostni prevzem. V primeru, da del blaga ne ustreza, ga lahko kupec delno prevzame ali v celoti zavrne. V primeru zavrnitve (delne ali celotne) kupec pošiljko z listinami vrne vozniku;
- prevzemnik – reklamant, še isti dan dostavi listine v prodajo. Iz teh mora biti razvidno, ali gre za delno ali v celoti zavrnjeno blago. Prodaja na osnovi listin takoj ukrepa. V primeru ustreznosti pošiljke kupec podpiše odpremnico.

### **5.3.2 Reklamacije**

V postopku poslovnega procesa se reklamacija načeloma pojavi pri kupcih. Skrb za reševanje reklamacije sprejme komercialist v prodaji, ki je odgovoren za določeno vrsto prodaje. Reklamacija je možna iz naslednjih razlogov:

- naročilo je bilo realizirano, kupec zatrjuje, da del blaga ni prejel, zanj pa je bil obremenjen. Komercialist v prodaji vnovič odredi ponovno pošiljanje skladno z dogovorom s kupcem;
- naročilo je bilo realizirano, kupec pa zatrjuje, da blaga ni prejel v celoti (npr. izgubljena pošiljka). Če kupec manjkajočega blaga ne želi, se izstavi nalog skladišču za dobropis. V primeru, da logistika reklamacijo ponovno argumentirano (inventura izdelka, izhodna kontrola blaga) zavrne, se komercialist posvetuje z nadrejenim in ukrepa po dogovoru ter smernicami

nadrejenega. V primeru, da gre za napačen naslov dostave, logistika obvesti prodajo o neizročeni pošiljki. Komercialist je dolžan takoj preveriti naslov dostave in ga sporočiti v logistiko ter odrediti ponovno dostavo blaga;

- blago je bilo kupcu vročeno, blago pa je/bo vrnil – vračilo po prevzemu.

Če se kupec odloči, da prejeta blago zavrne, mora (po predhodnem dogovoru s komercialistom) naročilo stornirati v zakonitem roku in ga vrniti v stanju, kot ga je prejel. Pri reklamaciji se kupec sklicuje na številko sprejemne listine (računa, odpremnice, izdajnice). Komercialist izda nalog skladišču za dobropis, ko tega potrdi še služba logistike pa kupcu pošlje dobropis.

Podjetje reklamacije deli na kakovostne in količinske. Pri *kakovostnih* reklamacijah gre za neizpolnjevanje dogovorjenih obveznosti. Dostavljeno blago je bilo napačno ali pa je bilo kakovostno neustrezno, kar pomeni, da je prišlo do odstopanja pri izdelku ali pošiljki. Med odstopanja uvrščamo:

- vidne fizične poškodbe izdelkov oz. blaga (obtolčeno, mokro ...);
- pravilnost pakiranja glede na standard;
- razvidnost identifikacije blaga,
- zamenjava oz. dobava drugega blaga.

Kot primer kakovostne reklamacije v obravnavanem podjetju se lahko šteje prodaja enega izvoda knjige z napačnim številčenjem strani. Kupec napako ugotovi naknadno, zato sestavi reklamacijski zahtevek, ki mora vsebovati številko računa in reklamirani izvod knjige. Komercialist, ki je sprejel prvotno naročilo in ga je z ustreznimi poslovnimi listinami poslal v odpremo kupcu, sprejme reklamacijski zahtevek skupaj z izvodom knjige ter ugotovi stvarno napako. Kupcu odpošlje nov, ustrezen izvod knjige, običajno skupaj z opravičilom. Reklamirani izvod knjige odpošlje nazaj v tiskarno, skupaj z obrazložitvijo zavrnitve, in zahteva dobropis v višini tiskarskih stroškov za izvod knjige.

V nekem drugem trgovskem podjetju s tehničnim blagom pa poteka reševanje reklamacij na naslednji način: kupec je dolžan ob prevzemu blaga preveriti količino in kakovost naročenega blaga ter s podpisom potrditi prejem blaga. V kolikor kupec ugotovi, da blago ni dostavljeno pod dogovorjenimi pogoji, ima pravico, da tega ne prevzame. Prodajalec kupcu izda račun za prodano blago.

Kupec, ki je ugotovil stvarno napako in o tem obvestil prodajalca, ima pravico od prodajalca zahtevati, da:

- odpravi napako na blagu ali
- vrne del plačanega zneska v sorazmerju z napako ali
- blago z napako zamenja z novim, brezhibnim ali
- vrne znesek, ki ga je kupec plačal za blago z napako.

Kupec ima možnost sam izbrati način odprave napake oziroma rešitve reklamacije. Zamenjava izdelka ali vračilo denarja se lahko opravi:

- ob naslednjem naročilu ali
- neposredno v prodajalni, iz katere se izvaja distribucija naročenega blaga, ali
- na posebno zahtevo kupca oz. drug dogovorjen način.

Kupec ima pri oddaji naročila možnost označiti ponujeno možnost v primeru, kadar izbranega izdelka trenutno ni na zalogi, da mu prodajalec izbere in dostavi primeren enakovreden izdelek. Kupec lahko ob dostavi izdelek, ki je bil dostavljen kot enakovreden, zavrne. Pri vsaki reklamaciji se kupec izkaže z računom ali pove vsaj okvirni datum naročila.

Primer kakovostne reklamacije v podjetju s tehničnim blagom je prodaja hladilnika končni fizični osebi. Le-ta ob priklopu hladilnika ugotovi, da v njem ne deluje luč. Kupec po izpolnitvi reklamacijskega zahtevka, z navedbo dokumenta o plačilu ali odpremi, vzpostavi stik s prodajnim oddelkom trgovskega podjetja. Referent na oddelku - za ugotovitev upravičenosti do reklamacije - posreduje reklamacijski zahtevek v pogodbeno servisno organizacijo. Serviser nato opravi pregled kupljenega hladilnika in popravi nedelujočo luč ter sporoči v prodajni oddelek, da je reklamacija uspešno rešena. Račun za popravilo izstavi dobavitelju hladilnika. Proces reklamacije je s tem zaključen.

*Količinske* reklamacije so vezane na ugotovljena odstopanja oz. ugotovitev fizičnega stanja pošiljke - primanjkljaj (manjko) in presežek (višek) blaga pri dobavi.

Primanjkljaj blaga:

- pripravljeno blago je ostalo v skladišču in ni bilo pripravljeno za dostavo;
- pripravljeno blago je ostalo v odpremi;
- pripravljeno blago se je izgubilo;
- pripravljeno blago je bilo dostavljeno na napačen naslov;
- blago ni bilo izdano iz skladišča, kupec pa je račun prejel.

V primeru količinske reklamacije (primanjkljaj) komercialist na osnovi pisnega zapisa ugotavlja vzroke in upravičenost primanjkljaja:

- v primeru upravičenosti reklamacije to evidentira in zapis z opombo o rešitvi dostavi prevzemniku – kontrolorju;
- prevzemnik – kontrolor ugotavlja vzrok primanjkljaja in po potrebi opravi inventuro izdelka. Najkasneje naslednji delovni dan prodaji pisno posreduje zapis z obrazložitvijo in predlog o rešitvi;
- prodaja mora o rešitvi obvestiti kupca najpozneje naslednji delovni dan;
- na osnovi informacije o rešitvi se kupec odloči, ali želi prejeti manjkajoče blago, ali pa mu v podjetju izstavijo dobropis;

- če kupec ne želi sprejeti manjkajočega blaga, prodaja izdela navidezni nalog za dobropis kupcu s sklicevanjem na številko originalnega naloga in številko zapisnika;
- prevzemnik – kontrolor v roku od treh do petih ur pregleda ustreznost listine. Če ta ni ustrezno in pravilno izpolnjena, jo zavrne odgovorni osebi v prodaji. V primeru, ko listina ustreza, kontrolor uredi zalogo na mestu in potrdi nalog;
- prodaja izstavi dobropis kupcu po tem nalogu, kompletira in arhivira poslovne listine.

Primer količinske reklamacije v obravnavanem podjetju je lahko vzeta iz prodaje v poslovalnici na drobno. Paket za poslovalnico naj bi med ostalim blagom vseboval tudi zavitek določenih pisal. Ob dostavi v poslovalnico se ob količinskem prevzemu ugotovi fizični primanjkljaj naročenih pisal, čeprav so na dobavnici navedena. Na slednjo se nato pripiše opomba, ki šteje kot reklamacijski zapisnik, dostavljaivec in prevzemnik pa se podpišeta. Ob povratku dostavljaivec sproži v naročniškem oddelku reklamacijski postopek, po potrebi se opravi tudi inventura na manjkajočem izdelku. V konkretnem primeru je bilo ugotovljeno, da komisionar naročenega zavitka pisal ni priključil ostalemu blagu, zavitek pa je ostal v skladišču. Ko je temu tako, se tega stranki dostavi, primer količinske reklamacije pa je uspešno zaključen.

Primer količinske reklamacije v podjetju s tehničnim blagom: kupec opravi nakup zapakiranega kompleta tehničnega orodja. Ob uporabi kupec ugotovi, da eno od orodij, ki je med ostalimi navedeno na deklaraciji, manjka. Referent v reklamacijskem oddelku sprejme reklamirani izdelek skupaj z reklamacijskim zahtevkom. Ker je težko dokazljivo, da manjkajočega dela ni bilo v kupljenem kompletu, se na oddelku odločijo, da odprejo enak komplet, ki je še v prodaji. Ugotovijo, da tudi tam manjka isto orodje. Kupcu ponudijo, glede na svoja pravila reševanja reklamacij, na izbiro dve rešitvi – prva mu omogoča, da se nakup stornira in se kupcu vrnejo vplačana sredstva, druga pa, da mu na prodajno ceno odobrijo popust. Vse, na policah preostale, istovrstne komplete podjetje izloči iz prodaje, dobavitelju pa sporoči, naj popravi deklaracijski list oziroma prevzame vračilo vseh kompletov, jih dopolni z manjkajočim orodjem in skladno z lastno odločitvijo po potrebi uskladi tudi prodajno ceno.

V obravnavanem podjetju vedo, da je obravnavanje pritožb in pripomb kupcev pomemben element v strategiji ohranjanja kupcev ter s tem dolgoročne uspešnosti podjetja. Osnovni pogoj za pravilno obravnavanje pritožb je vsekakor obnašanje nezadovoljnega kupca. Raziskave kažejo, da največjo težavo predstavljajo nezadovoljni kupci, ki preprosto brez besed odidejo h konkurenci. Zato mora podjetje čimbolj spodbujati kupce, da svoje nezadovoljstvo izrazijo v obliki pritožbe oz. pripombe in prav vsako od teh morajo primerno obravnavati. Prednost novega sistema reševanja reklamacij je v boljši organiziranosti v podjetju, naloge in zaporedja reševanja

reklamacij pa so zdaj jasna, odgovorni zaposleni v procesu reševanja reklamacij se namreč zavedajo svoje odgovornost do ostalih sodelavcev, saj pravočasno opravljena naloga pogojuje končni izid. To pa je hitro rešena reklamacija.

#### **5.4 Predlogi za izboljšavo reševanja reklamacij**

Uspešno podjetje bi moralo podrobno preučevati podatke o pritožbah in podatke o rešenih pritožbah. S preučevanjem podatkov se lahko ugotavlja najpomembnejše vrste pritožb, vzroke zanje in katerim pritožbam naj nameni največjo pozornost – vse v izogib ponovnim istovrstnim reklamacijam. Preučevanje podatkov naj temelji na določenem sistemu reševanja pritožb, ki prikazuje in določa, kako se težavam lahko izognemo, kako jih rešujemo in kako pomembno je poročanje o pritožbah vodstvu podjetja. Dejanske pritožbe so le vrh 'ledene' gore napak podjetja, saj se po izkušnjah sodeč pritoži le približno pet odstotkov porabnikov, ki niso zadovoljni z nakupom. Iz lastne izkušnje in izkušenj znancev lahko povzamem, da je največ pripomb razočaranih kupcev v procesu sprejemanja reklamacije. Pripombe se nanašajo na:

- čakanje na obljubljeni popravo serviserja, ki ne pride ob dogovorjeni uri;
- osebje, ki ne ve natančno pojasniti postopka reklamacije;
- osebje, ki ne posluša pritožbe ali skuša kupca 'utišati';
- izvajalce, ki pravijo, da se jih reklamacija ne tiče;
- prodajalce, od katerih razočarani kupec pričakuje pomoč, ti pa se ukvarjajo z zasebnimi telefonskimi pogovori.

Za čim hitreje in kakovostno reševanje reklamacij je treba vzpostaviti komunikacijske povezave med strankami ter kontaktnim osebjem, določiti pooblaščenca za reševanje pritožb, odgovornosti za nepravočasno in pomanjkljivo reševanje reklamacij, pritožbe pa je treba reševati brez nepotrebne nadlegovanja tistega, ki reklamacijo podaja.

V devetdesetih odstotkih vseh primerov kupec ob podajanju reklamacije ne doživlja to, kar si želi, to pa je razumevanje, ljubeznivost, prijaznost, ustrežljivost, usmerjenost h kupcu in pripravljenost na reševanje težav. Jezi do izdelka ali storitve se običajno pridruži še jeza nad nesposobnostjo obvladovanja reklamacij. Pooblaščenca za reševanje reklamacij na bi bili za to usposobljeni tudi s poznavanjem vseh možnih načinov reševanja, s pristopom brez nalezljivih negativnih čustev razočaranega kupca, brez nestrpnosti ter spontano naravnani k profesionalnemu pristopu. Pristno razumevanje kupca, zanimanje za njegovo stanje, občutke in znanje o izdelku/storitvi so najboljša naravnost za uspeh reklamacij, zato je treba vsakemu kupcu, ki reklamira, brez izjeme nameniti vnaprejšnje zaupanje.

Vsaki razočarani kupec bo vesel našega priznanja o napaki, z istočasnim opravičilom že vnaprej, tako bo pot reševanja reklamacije postala kakovostnejša, rešitev



težave pa lažja. Ob vsem naštetem je priporočljivo tudi to, da se kontaktno osebje, določeno za reševanje reklamacij v podjetju, postavi v vlogo razočaranega kupca, saj se prav lahko zgodi, da bo jutri v njegovi koži – v nekem drugem poslovnem odnosu in bo pričakoval enako pozornost. S tem prepričanjem je lahko proces reklamacije bolj prijazen do kupca in kot že rečeno – takšen kupec bo ostal naš, svoje zadovoljstvo pa bo prenesel tudi na svoje znance.



## 6 SKLEP

Učinkovito in pozitivno reševanje reklamacij ima veliko vrednost pri izgradnji lojalnosti kupcev ter kakovosti podjetja. Lojalni kupci se vračajo, povečujejo delež nakupov in so vir dobičkonosnosti podjetja.

V sklepu projektne naloge lahko povzamem ključni ugotovitvi: če je kupec zadovoljen z rešitvijo reklamacije, se večinoma vrača v podjetje; če kupec svoje nezadovoljstvo podjetju zamolči, pa je v večini primerov za podjetje izgubljen. Za to je torej ključnega pomena, da ohrani svoje kupce zadovoljne in jih spodbuja, naj povedo, s čim niso zadovoljni. Podjetje mora zgraditi sistem reševanja reklamacij in določiti proces poslovanja tako, da bo zagotavljalo izpolnitev svojih poslovnih ciljev.

Učinkovit sistem za reševanje pritožb in reklamacij je sestavljen iz upravljalnega ter operativnega procesa, procesa spremljanja reklamacij in preventivnih ter korektivnih dejavnosti, pri čemer upravljalni proces zagotavlja učinkovito upravljanje reševanja reklamacij, podjetje pa ga mora prilagoditi svojim procesom. V upravljanje vključujemo razvoj procesa, organizacijo sistema, usmeritve reševanja pritožb in reklamacij ter ostale dejavnosti, ki so pomembne za učinkovito reševanje reklamacij. Ob tem je tudi organizacijska kultura močno orodje usmerjanja zaposlenih, pri čemer naj bodo zaposleni seznanjeni, kaj podjetje pričakuje od njih, še zlasti v kritičnih stanjih, povezanih s kupci. Zaposleni so tako sposobni hitro odločati in ukrepati, kar je za zadovoljstvo kupca izrednega pomena. Proces reševanja reklamacij naj bo poenoten na ravni podjetja, kar omogoča izkoriščanje sinergijskih učinkov. Vsak postopek reševanja reklamacij naj bo usmerjen na zблиževanje obeh strani. V takšnem postopku mislimo na pritožbo kot klic na pomoč. Upoštevajmo dejstvo, da je stranka razočarana, saj zapravlja čas in denar za urejanje stvari, pri čemer pa kupljenega blaga niti ne more takoj uporabiti. Po zaključenem procesu reševanja reklamacije preverimo pravilnost izvedenega postopka, pri čemer ni odveč, če kupca obvestimo o uspešno rešenem postopku. Ob tem ima ta občutek pomembnosti, saj mu izkazujemo pozornost, ki se odrazi v njegovem zadovoljstvu.

V procesu spremljanja dejavnosti s področja reševanja ugovorov podjetje zagotavlja analiziranje in posredovanje ključnih informacij vodstvu. Pri oceni procesa reševanja reklamacij naj podjetje uporabi kot kriterij zadovoljstvo kupca. Proces korekcijskih in preventivnih aktivnosti mora biti ključni sestavni del učinkovitega sistema. Z navedenim procesom naj podjetje odpravlja vzroke nastanka reklamacije. Sprotna obravnava in odprava razlogov izboljšuje sistem reševanja reklamacij in zagotavlja izboljševanje poslovanja podjetja.

Podjetje z učinkovitim in uspešnim reševanjem reklamacij pomembno prispeva k temu, da se bodo kupci radi vračali k njim, da ostanejo lojalni, hvalijo podjetje in priporočajo svojim prijateljem ter znancem, torej prihodnjim potencialnim kupcem.

## *Sklep*

Kakovosten servis in dober pristop h kupcu pomenita tudi konkurenčno prednost. Zaključna ugotovitev je, da je uspeh poslovanja odvisen glede na odnos do strank – posel, kjer slabo skrbijo za stranke, povprečno prinese le 1 % dobička od prodaje in zato podjetje vsako leto izgubi povprečno 2 % trga. Tu nima vpliv nobena konkurenca ali kdor koli drug – razen nas in naših zaposlenih. Podjetje pa, kjer je skrb za stranko na prvem mestu, zasluži v povprečju po 12 % od prodaje, letno poveča tržni delež kar za 6 %. Ena izmed najcenejših, najhitrejših in najenostavnejših metod za izboljšanje poslovanja je povečana skrb za stranke. Usmerjeni bodimo predvsem na naslednje: vsakega kupca motivirajmo, da se vrne nazaj k nam. Podjetje, ki bo uporabilo to vodilo, bo postalo in ostalo v poslu uspešno.

## LITERATURA

- Anderson, Kare. 2007. *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Tuma.
- Baćović Dolinšek, Olivera. 2007. *9 korakov učinkovitega komuniciranja – pot prosvetljenja*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi Informa Echo.
- Bernik, Jurij. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Brinkman, Rick in Rick Kirschner. 1999. *Kako ravnati z ljudmi, ki jih ne prenesete*. Ljubljana: DZS.
- Davis, Bob. 2001. *Hitro, hitreje, takoj*. Ljubljana: GV.
- Detroy, Erich-Norbert. 2001. *Kako uspešno pridobivamo nove kupce*. Ljubljana: CTU.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Feather, Frank. 2004. *Quixtar potrošnik prihodnosti*. Varaždin: Katarina Zrinski.
- Geffroy, Edgar K. in Manfred Schroeder. *Tako se uspešno prodaja avtomobile*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Grubiša, Nikola. 2000. *Poti do uspeha*. Ljubljana: Marbona.
- Iršič, Marko. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Veščina poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: CTU.
- Kotler, Philip, Veronica Wong, John A. Saunders in Gary M. Armstrong. 2005. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Lever, Charles. 2000. *Če ne morete preplezati zidu, naredite vrata*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
- McGraw, Phillip C. 2002. *Življenjske strategije*. Ljubljana: Orbis.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje (evropske razsežnosti)*. Maribor: Obzorja.
- Puharič, Krešo. 2001. *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Radonjič, Dušan in Matjaž Iršič. 2006. *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Topf, Cornelia. 2002. *Govorna spretnost prodaja: s pravimi besedami do uspeha*. Ljubljana: CTU.

Wetherbe, James C. in Bond Wetherbe. 2005. *Veščine sporazumevanja*. Ljubljana:  
Orbis.