

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA
MARIBOR**

VPLIV PRODAJNEGA OSEBJA NA NAKUPNE ODLOČITVE

Kandidat: Marko Kosi

Vrsta študija: študent izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: mag. Dušan Vrban

Mentor v podjetju: Simona Germič, dipl. ekon.

Lektor: Brigita Fridl, prof. slov.

Maribor, 2021

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Marko Kosi, sem avtor diplomskega dela z naslovom » Vpliv prodajnega osebja na nakupne odločitve«, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Dušan Vrban.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, avgust 2021

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvalil bi se rad svojemu mentorju mag. Dušanu Vrban za strokovno svetovanje, potrpežljivost in spodbudo pri pisanju diplomskega dela.

Iskreno se zahvaljujem svoji ženi Nataši, ki mi je ves čas stala ob strani, me spodbujala in skrbela za našega novega družinskega člana Patrika.

Posebna zahvala gre tudi mojim staršem za izkazano podporo in spodbudo v času šolanja in pisanja diplomskega dela.

Zahvalo namenjam vsem, ki ste mi kakorkoli pomagali pri nastanku diplomskega dela.

POVZETEK

Prodaja je zapleten proces. Na uspešnost prodaje vpliva več dejavnikov, mi se bomo osredotočili na vpliv prodajnega osebja. Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu se bomo dotaknili osnovnih lastnosti prodajnega osebja in izpostavili tiste, ki odlikujejo najuspešnejše prodajalce. Na kratko bomo opisali marketing prodaje in temeljne funkcije managementa prodaje. Seznaniti se želimo z značilnostmi profesionalnih prodajalcev. Trg je nasičen s ponudniki, zato je potrebno z različnimi metodami iskati in obdržati stranke. Prodajalci igrajo ključno vlogo s pristopom in komunikacijo. Za uspeh v prodaji je potrebno imeti motiviran in primerno usposobljen kader. Na prodajne rezultate lahko vplivamo z različnimi načini motiviranja. Skozi diplomsko delo bomo spoznali dejavnike, s katerimi vplivamo na odločitve potrošnikov. Z analizo šestih prodajalcev bomo prikazali, kako prodajno osebje v praksi vpliva na nakupno odločitev. Pomembno je, da so stranke zadovoljne, saj se bodo le tako vračale in pripomogle k pridobivanju novih kupcev. Podjetja vsak dan razvijajo nove strategije za prodajo izdelkov, prodajalci pa so tisti, ki so prvi v stiku s strankami in imajo točne informacije, kako se kupec odziva. Kadar želi organizacija dosegati boljše rezultate, mora biti korak pred konkurenco. V našem podjetju si prizadevamo za osebno prodajo, da bi dosegali zastavljene cilje celotne organizacije. Obenem pa se zavedamo, da se večina strank predhodno informira na spletu, zato je potrebno imeti spletno trgovino, ki je v preteklem letu v času Covid-19 krize prišla še kako do izraza. Cilj diplomske naloge je podati naše mnenje o vplivu prodajnega osebja na nakupno odločitev. S preverjanjem podanih hipotez bomo ugotovili, ali je prodajalec tisti, ki ima ključno vlogo pri nakupu. Določene osebnostne lastnosti prodajalca lahko pozitivno ali negativno vplivajo na strankino odločitev, zato se bomo osredotočili na vpliv prodajalčevih lastnosti. Zanima nas, ali je za porabnika pretirano podajanje informacij o prednostih in koristih izdelka moteče oziroma kdaj je najbolj primeren trenutek za podajanje teh informacij. Prodaja dandanes je znanost. Z analizo šestih prodajalcev bomo ugotovili, ali je kateri izmed njih talentiran za prodajo. Za talent na tem področju je značilno, da ni potrebe po pretiranem poznavanju izdelka, vendar lahko kljub temu stranko navduši ter prepriča v nakup. Na koncu bomo podali predlog podjetju.

Ključne besede: prodajalec, komunikacija, uspešna prodaja, nakupna odločitev, osebnostne lastnosti.

ABSTRACT

The Effect of Sales Assistance on Purchase Decisions

Sales is a complicated process. Several factors may affect sales performance, we will focus on the effect of sales assistance. Diploma thesis consists of theoretical and empirical part. In the theoretical part, we will outline the basic characteristics of sales assistance and highlight those that distinguish the most successful ones. We will briefly describe sales management and its basic functions. We want to identify the traits of professional salespeople. The market is saturated with providers, therefore it is necessary to be familiar with the most effective strategies to attract and retain customers. For sales assistance it is vital to provide exceptional customer service skills. The key to overall sales success is motivated and qualified team. You can influence your team's sales performance with different sales motivation techniques. Through the thesis we will discuss the main factors that affect purchase decision of a consumer. With the analysis of six salespeople, we will demonstrate the effect of sales assistance on consumer's purchase decisions. Customer's satisfaction is of the utmost importance, because this is the only way they will return and help gain new customers. Companies are developing new strategies to sell products every day; and salespeople are the ones, who are the first to get in touch with customers and have accurate information on how they are responding. When an organization wants to achieve better results, it must be one step ahead of the competition. In our company, we strive for personal selling in order to achieve the set goals of the entire organization. At the same time, we are aware, that the majority of customers get information online in advance; therefore it is necessary to have an online store – it was of great benefit during Covid-19 crisis last year. The aim of the diploma thesis, is to give our opinion on the effect of sales assistance on purchase decision. By testing the given hypotheses, we will determine, whether the salesperson plays a key role in the purchase process. Certain personality traits of a salesperson can positively or negatively affect customer's decision, therefore we will focus on the effect of the salesperson's traits. We want to investigate, whether providing excessive information about product's advantages and benefits is disturbing for the customer; and when is the most appropriate moment for providing this information. Nowadays selling is a science. By analyzing the six salespeople, we will determine, if any of them is talented for selling. For talented salespeople is typical that there is no need for excessive knowledge of the product; nevertheless they can still impress and convince the customer in buying. Finally, we will make a proposal to the company.

Key words: salesperson, communication, successful sales, purchase decision, personality traits.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	9
1.1 Opis področja in opredelitev prodaje	10
1.2 Namen, cilj in osnovne trditve	10
1.1 Predpostavke in omejitve.....	11
1.2 Uporabljene raziskovalne metode	11
2 MARKETING PRODAJE	12
2.1 Opredelitev prodajnega osebja.....	13
2.2 Temeljne funkcije managementa prodaje	14
2.3 Trženjski splet.....	14
3 VLOGA PRODAJALCA V NAKUPNEM PROCESU	17
3.1 Lastnosti prodajnega osebja	17
3.2 Značilnosti uspešnega prodajalca	19
3.3 Prodajni razgovor	20
3.4 Vloge in naloge vodij v prodaji	22
3.5 Usposabljanje prodajalcev	24
4 ANALIZA USPEŠNOSTI	27
4.1 Analiza prodajnega osebja	29
5 MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA	31
5.1 Teorija motiviranja	31
5.1.1 Vsebinske teorije motiviranja.....	31
5.1.2 Procesne teorije motiviranja.....	33
5.1.3 Teorija ojačanja	33
6 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU PRODAJNEGA OSEBJA NA NAKUPNE ODLOČITVE.....	35
6.1 Potek raziskave.....	35
6.1.1 Predstavitev podjetja	35
6.1.2 Vprašalnik za ocenjevanje zaposlenih	38
6.2 Analiza in razlaga rezultatov.....	42
6.2.1 Ocena prodajalca 1.....	43
6.2.2 Ocena prodajalca 2.....	44
6.2.3 Ocena prodajalca 3.....	45
6.2.4 Ocena prodajalca 4.....	46
6.2.5 Ocena prodajalca 5.....	47

6.2.6 Ocena prodajalca 6.....	48
6.2.7 Skupna ocena prodajalcev.....	49
7 SKLEP.....	50
7.1 Predlog vodstvu podjetja	52
VIRI, LITERATURA	53
8. PRILOGE	54
Priloga 1: »Ocenjevanje zaposlenih«	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Izračuni pokazateljev uspešnosti.....	29
Slika 2: Postopek vrednotenja prodajnega osebja	30
Slika 3: Harzbergova teorija motivacije	32

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med amaterskimi in profesionalnimi prodajalci	20
Tabela 2: Prodajne evidence.....	28
Tabela 3: Obrazec za spremljanje uspešnosti	38

KAZALO GRAFIKONOV

Graf 1: Primer grafa.....	42
Graf 2: Prodajalec 1, Obdobje 1.....	43
Graf 3: Prodajalec 1, Obdobje 2.....	43
Graf 4: Prodajalec 2, Obdobje1.....	44
Graf 5: Prodajalec 2, Obdobje 2.....	44
Graf 6: Prodajalec 3, Obdobje 1.....	45
Graf 7: Prodajalec 4, Obdobje 1.....	46
Graf 8: Prodajalec 4, Obdobje 2.....	46
Graf 9: Prodajalec 5, Obdobje 1.....	47
Graf 10: Prodajalec 5, Obdobje 2.....	47
Graf 11: Prodajalec 6, Obdobje 2.....	48
Graf 12: Vsi prodajalci, Obdobje 1.....	49
Graf 13: Vsi prodajalci, Obdobje 2.....	49

1 UVOD

V zadnjem desetletju ali dveh smo priča velikemu tehnološkemu napredku. Kupci so vedno bolj ozaveščeni, ponudba je večja kot povpraševanje. Podjetja se z različnimi prijemi borijo za svoje nove in stare stranke.

V diplomskem delu bomo osredotočeni na prodajo pohištva. Pohištvo so izdelki, ki jih ne kupujemo vsak dan, uporabniki pričakujejo dolgo življenjsko dobo in ugodno ceno. Nakupni proces je otežen, saj kupec zaznava različna tveganja. Pohištvo vsekakor predstavlja pomembno vlogo pri zadovoljevanju družbenih potreb. Na dom ne gledamo le kot na fizični prostor, pri večini izraža identiteto. Pohištvo je ena izmed glavnih komponent celote. Na spletu dandanes najdemo praktično vse, naročimo lahko karkoli. Kljub temu pa se jih velika večina še vedno odloči za nakup pohištva v salonih.

Pri nakupu pohištva gre porabnik skozi šest faz nakupnega procesa: prepoznavanje problema, iskanje informacij, ocena alternativ, nakupna odločitev, nakup in po-nakupno vrednotenje. Prodajalci so tisti, ki morajo najti ustrezno rešitev na strankin problem ali željo. V današnjem času prodajalci nimajo veliko prostora za napake, saj je konkurenca pred vrati. V kolikor želi podjetje ostati konkurenčno, mora nenehno usposablјati prodajni kader in širiti nova znanja med njih. Podjetje si prizadeva za osebno prodajo, ki temelji na zadovoljstvu in zvestobi kupcev ter dobičkonosni prodaji. Zelo pomembna funkcija je tudi marketing, ki ga mora izvajati vsaka organizacija. Dobro zastavljen marketing ustvarja dobre pogoje za prodajo. Za uspeh v organizaciji morajo med seboj sodelovati vse poslovne funkcije.

1.1 Opis področja in opredelitev prodaje

S prodajo se srečujemo povsod. Najpogosteje v različnih prodajalnah, v pisarnah podjetij, doma, na različnih tržnicah širom sveta, ulicah in povsod drugje. (Snoj, 2005) Prodaja je zelo pomemben proces v podjetju. Prodajalci so tisti, ki so v stiku s porabniki; ponujajo jim izdelke ter jih skušajo prepričati, da jih kupijo. Odvija se proces, kjer prodajalec zadovolji želje in potrebe kupca za nadaljnjo korist obeh. (Grilca, 2010)

Prodajalčevo znanje o izdelku je premalo, da prodajalec dosega uspeh na področju prodaje. Včasih je bolj pomembno poznavanje prodajnih spretnosti in pristop h kupcu. (Dovžan, 1997) V podjetju se zavedamo, da se dinamika prodaje zaradi globalizacije spreminja, zato se je potrebno prilagajati zahtevam na trgu. Kompetence in lastnosti prodajalcev so pri doseganju zastavljenih prodajnih planov zelo pomembne. Prodajno osebje potrebuje vodjo, ki ima strokovnost, vodstvene in motivacijske spretnosti.

1.2 Namen, cilj in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je raziskati, kako vpliva prodajno osebje na končno odločitev porabnikov v trgovini s pohištvom. Proučiti želimo, kako različne lastnosti, strategije in odnosi vplivajo na nakupno odločitev.

Cilji:

- Seznaniti se želimo, kakšen je učinkovit pristop v prodaji in z njim vplivati na doseganje boljših prodajnih rezultatov v podjetju.
- Ugotoviti želimo, ali vztrajnost pri komunikaciji s stranko pozitivno vpliva na nakupno odločitev.
- Ali zaposlene v prodaji najbolj motivira finančna spodbuda?
- Potrditi želimo dejstvo, da je tehnično znanje oziroma informiranost o izdelku premalo za doseganje zastavljenih mesečnih rezultatov.

- Postavili smo naslednje raziskovalne hipoteze:
- H1 Prodajalec z vztrajnostjo pri komunikaciji s stranko pozitivno vpliva na nakupne odločitve.
- H2 Prodajalec, ki je pri spremljanju mesečne uspešnosti in pripravljenosti na delo ocenjen z manj kot 75%, ne dosega polletnega planiranega plana prometa.
- H3 Zaposlene v prodaji najbolj motivirajo finančne spodbude.
- H4 Prodajalec, ki dobro pozna le izdelek, ne razišče pa potreb in želja stranke, ne dosega željenih mesečnih rezultatov.

1.1 Predpostavke in omejitve

Raziskava bo omejena na področje trgovine s pohištvom - Lesnina Maribor. Iz tega razloga ne moremo posplošiti, da rezultati in trditve veljajo za vse trgovine s pohištvom v Sloveniji. Podatki o prodajni uspešnosti so poslovna skrivnost organizacije in jih v raziskovalnem delu ne bomo razkrili. Uporabili bomo primerjave v ocenah od 1 do 5 in v odstotkih.

Predpostavljamo, da marketing dobro organizira prodajo za poslovne enote, kljub temu pa vidimo možnosti za izboljšave in napredek pri prodajalcih in oddelkih.

1.2 Uporabljene raziskovalne metode

Teorijo bomo iskali v knjigah s primerno vsebino in na spletnih straneh. Teoretični del bo temeljil na opisovanju, pri katerem bomo povzemali spoznanja in stališča različnih avtorjev.

Teorijo bomo povezali s praktično uporabo v pohištvenem salonu Lesnina Maribor.

V raziskovalnem delu pa bomo uporabili metodo opazovanja po strukturiranem vprašalniku, ki ga bomo kasneje skupaj s prodajalci pregledali in komentirali. Na ta način bomo dobili informacije za raziskavo. Potrebne podatke bomo pridobili tudi iz statističnih analiz prodaje.

2 MARKETING PRODAJE

Za podjetje ni dovolj, da je uspešno v sedanosti in se s tem predaja samozadovoljstvu. Pozornost moramo posvečati morebitnim usodnim spremembam v svoji ožji in širši okolici. Spremembe so običajno hitre in temeljite, uspešno poslovanje ne zagotavlja obstanka in primerne razvoja v prihodnosti. Temelj organizacije je preživetje in razvoj, za kar je potrebno imeti cilje na različnih področjih, ki jih skušamo dosegati z različnimi strategijami in aktivnostmi. Primarni cilj organizacije je superiorno finančno delovanje. Dobro finančno delovanje omogoča sledenje ciljem, kot so prispevanje k splošnim družbenim ciljem in zvestobi kupcev.

V organizaciji moramo razmišljati in delovati strateško in si prizadevati za aktivno soustvarjanje prihodnosti. Menedžerji morajo obvladovati njeno delovanje in razvoj. (Snoj Boris, 2015)

Obvladovanje organizacije zajema:

- upravljanje
- vodenje

»Marketing je dejavnost, ki jo mora izvajati vsako podjetje in je ena izmed pomembnejših funkcij v organizaciji. V kolikor je marketing dobro zastavljen in učinkovit ter dobro sodeluje z ostalimi funkcijami v podjetju, ima prodaja dobre pogoje za ustvarjanje prometa in večanje dobička, kar pa je cilj podjetja. Za marketing je pomembno dobro poznavanje ciljne publike. V trženju je potrebno biti nenehno aktiven, dinamičen, spreminjati pristope in poskušati novosti; pozornost namenjati tudi že pridobljenim strankam.« (Petrov, Sabina, 2012)

»Podjetja, ki imajo dobro zasnovano poslovanje, ocenjujejo uspešnost oddelkov tudi po tem, koliko je kdo pripomogel k realizaciji ponudbe. To lahko drugače imenujemo tudi integrirano trženje, kar pomeni, da mora biti marketing povezan z drugimi poslovnimi funkcijami. V našem primeru lahko omenimo prodajno, kadrovsko, nabavno in finančno poslovno funkcijo. Proizvodne funkcije pri nas ne poznamo, saj gre za trgovinsko dejavnost.

Marketing nikakor ni glavna funkcija v organizaciji, vse funkcije morajo prispevati svoj delež k doseganju zelenih rezultatov.« »prav tam«

»Zaradi različnih mnenj je sodelovanje vse prej kot lahko, saj ima vsak oddelek svoje zamisli, kako realizirati določeno ponudbo. Pomembno je sodelovanje med vsemi funkcijami, kajti marketing mora imeti informacije o dogajanju na trgu; informacije pa pridobi z raziskavami. Nabava lahko na ta račun išče primerne izdelke pri ponudnikih, marketing pa mora imeti strategijo, kako določen izdelek pripraviti za prodajo in s prodajo izpeljati proces. Vse poslovne funkcije morajo sodelovati s financami. Finančna funkcija vedno stremi k zmanjšanju stroškov, na račun zalog in kreditov, poudarjajo likvidnost. Oddelek trženja se zavzema za obsežnejše zaloge zaradi lažje prodaje, kjer pa je potrebno biti previden zaradi kapacitet skladiščnih prostorov. Vedeti je potrebno čemu dati prednost. V tem primeru se sklicujejo na povpraševanje, konkurenco in stanje trga.« (Petrov, Sabina, 2012)

2.1 Opredelitev prodajnega osebja

Glavno vez med kupcem in organizacijo vsekakor predstavlja prodajno osebje. Podjetje dobiva informacije o kupcih od prodajalcev, zato moramo biti pazljivi pri izbiri kadra. Premisliti je potrebno o oblikovanju strategije, strukture, organizacije in nagrajevanju prodajnega osebja. (Kotler, 2004)

Naloga prodajne službe je prodaja nabavljenih izdelkov strankam in posledično zadovoljiti njihove potrebe. Po navadi gre za prvi in edini stik s kupcem zato lahko prodaja s svojim ravnanjem pomembno prispeva h konkurenčnosti podjetja. (Grilca, 2010)

Prodajalci morajo skrbeti za stranke tudi po opravljenem nakupu. Rešujejo morebitne reklamacijske postopke, obveščajo stranke o zamudah in dostavo blaga, pišejo razna poročila. Skrbijo za prodajni oddelek, da je vedno urejen in ažuriran z akcijskimi cenami.

Vsekakor mora prodajalec verjeti v izdelek, ki ga prodaja. V nasprotnem primeru se mora pripraviti, da bo nezaupanje v izdelek oviralo uspešno prodajo. Potrebno se je zavedati, da ni možno izdelkov prodati vsem. V primeru zavrnitve oziroma neodločenosti kupca je potrebno pridobiti kontakt stranke. Vloga novodobnega prodajalca se lahko istoveti z managerjem, ki se ukvarja s kupčevimi potrebami. Ni več dovolj, če se spozna samo na prodajo, obvladati mora tudi marketing in finančne procese prodaje.

2.2 Temeljne funkcije managementa prodaje

Proces managementa prodaje sestavljajo štiri funkcije. Razdelimo jih na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Procesi morajo biti med seboj povezani, da lahko organizacija uspešno posluje. (Snoj Boris, 2015)

Proces managementa prodaje večina avtorjev opredeljuje podobno in sicer kot sestav temeljnih funkcij:

- **Planiranje prodaje**, ki definira cilje za vse zaposlene v prodaji. Prodajni cilji se morajo ujemati z ostalimi cilji organizacije. (Kotler, 2004) V tej funkciji gre tudi za določanje prodajnih strategij in organiziranje dela prodajnega osebja, da je pokritost oziroma zadostno število le teh na voljo, ko se pričakuje povečan obisk prodajaln.
- **Organiziranje prodaje** temelji na dodeljevanju nalog prodajnemu osebju. Gre za proces ustvarjanja medsebojnih razmerij med zaposlenimi v prodaji, ki omogočajo doseganje planov. (Kotler, 2004)
- **Vodenje prodaje** temelji na motiviranju prodajnega osebja, da bi dosegali prodajne cilje. Funkcija obsega iskanje, izbiranje, usposabljanje, nadziranje in motiviranje prodajnih predstavnikov. (Kotler, 2004)
- **Kontroliranje prodaje** je zadnji proces v managementu prodaje. Temelji na nadziranju aktivnosti v prodaji in preverjanju ali gre organizacija v pravo smer za doseganje zastavljenih ciljev. (Kotler, 2004)

2.3 Trženjski splet

Trženjski splet je Kotler predstavil kot 4P, kar pomeni štiri pomembne sestavine, ki jih podjetje kombinira in oblikuje, da sledi svojim tržnim ciljem.

V 4P spadajo:

- Product (izdelek)
- Place (prodajne poti in metode)
- Price (cena)
- Promotion (tržno komuniciranje)

S časoma so različni avtorji ugotovili, da se 4P nanaša na izdelke, ne opredeljuje pa odnosa s kupcem. Philip Kotler je marketinški mix razširil na 7P, kar je bolj primerno za splet storitev. (Kotler, 2004)

Dodani so:

- People (ljudje)
- Physical evidence (fizični dokazi)
- Processing (izvajanje)

Pri trženjskem spletu je vedno potrebno gledati, da so sestavine med seboj povezane. Ko se marketing v našem podjetju odloči, da bo določen artikel znižan je potrebno preučiti, kaj ima trenutno konkurenca v ponudbi, kako bo vplivalo na prodajo drugih artiklov, kje bo lociran, kakšen bo dobavni rok oziroma zaloga, kako bodo stranke sprejele ponudbo in seveda kakšen dobiček se pričakuje. (Kotler, 2004)

- **Izdelek**

Osnova trženjskega spleta je izdelek. Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu in jo lahko kupimo. (Kotler, 2004) Izdelke lahko delimo glede na njihov končni namen in sicer izdelki za široko potrošnji ter izdelki za potrebe poslovanja.

- **Prodajne poti**

Prodajne poti so najpomembnejša vez med podjetjem in njegovim okoljem. Prodajno pot imenujemo tudi tržna pot ali distribucijski kanal. V naši branži je večina proizvajalcev povezana z posredniki, ki so vmesni člen pri nabavi pohištva.

- **Cena**

Cena je prvina v trženjskem spletu, ki prinaša dohodek, ostale ustvarjajo stroške. Ceno lahko hitro spreminjamo za razliko od ostalih prvin zato je najbolj prožna med vsemi.

Pomembno je, kako določimo ceno. Uspeh pri prodaji izdelkov na trgu je po navadi odvisen od cene. Cena nam pove protivrednost, ki jo ponudnik zahteva od kupca za svoj izdel

- **Tržno komuniciranje**

Gre za četrti instrument trženjskega spleta. Poznamo različne dejavnosti s katerimi obveščamo in promoviramo različne artikle na ciljni trg. (Kotler, 2004) V nadaljevanju bomo podrobneje opredelili tržno komuniciranje, saj gre za element, ki prav tako močno vpliva na nakupne odločitve porabnikov.

Tržno komuniciranje obsega komunikacijske aktivnosti, s katerimi organizacija obvešča in nagovarja kupce na ciljnem trgu o izdelkih ter tako pripomore k nakupu oziroma menjavi blaga. (Makovec, Ravbara, & Zagorc, 2009) Vsekakor gre pri tržnem komuniciranju za zapleten proces, saj obsega organizacijo, sredstva, metode, in jasno sporočilo s katerim prenašamo informacije o značilnostih artikla, da se lahko porabnik odloči za nakup.

Kotler je mnenja, da je trženjsko komuniciranje pomembno za vse stopnje dialoga med ponudniki in porabniki. Trženjsko komuniciranje mora podpirati vse elemente prodaje. Od predprodaj, prodaje in po prodajne aktivnosti. Zasnovano mora biti vsestransko, da lahko stranke dosežejo ponudnika in ne samo ponudnik njih. Nujno je potrebno preučiti, kaj vpliva na čustven odziv do izdelka. (Kotler, 2004)

V sodobnejši literaturi o trženju lahko zasledimo, da trženjsko komuniciranje predstavlja najpomembnejši element trženjskega spleta. Delovanje trženjskega komuniciranja mora biti usklajeno z vsemi instrumenti v komunikacijskem spletu. V zadnjem desetletju se je trženjsko komuniciranje spremenilo, posledica tega je množičen trg porabnikov, ki se deli na manjše segmente. Iz tega razloga se v trženjskem komuniciranju vedno manj uporablja masovna orodja in se stremi k uporabi orodij prilagojenih za posamezni segment. V ospredje prihaja tržno komuniciranje, ki je prilagojeno ciljnim porabnikom in stremi k ohranjanju dolgoročnih odnosov. (Konečnik Ruzzier, 2018)

Splet trženjskega komuniciranja je sestavljen iz različnih dejavnosti. Sestavljen je iz:

- Oglaševanja
- Neposrednega trženja
- Pospeševanja prodaje
- Odnosi z javnostjo
- Osebna prodaja

3 VLOGA PRODAJALCA V NAKUPNEM PROCESU

Prodajalna za kupca predstavlja vir informacij in rešitev. Ključno vlogo pri tem imajo prodajalci, ki skrbijo za urejenost, vzdušje in pozdrav.

V prodaji se srečujemo z neposrednim odnosom med prodajalcem in kupcem, pri čemer je vloga prodajnega osebja vzpostaviti stik s stranko, ji ponuditi strokovno pomoč in najti ustrezno rešitev. Bolj kot je prodajalec uspešen, boljše opravlja svojo vlogo v nakupnem procesu. Revolucija je prodajni postopek preusmerila iz razmerja »prodaja kupcu« v odnos »nakup po meri kupca«. Prodajalci ne prodajajo izdelkov, temveč ideje. Posledično se spreminja tudi vedenje prodajalca, ki se je spremenil v svetovalca, strokovnjaka na določenem področju in prijatelja, ki skuša s kupcem ustvariti sproščen in zaupljiv medčloveški odnos. (Dovžan, 1997)

3.1 Lastnosti prodajnega osebja

Človekova osebnost je rezultat prirojenih lastnosti in značilnosti, ki jih sprejema iz okolja. Ljudje se med seboj razlikujemo, vsak je osebnost zase. Vsak prodajalec se mora tega zavedati in kupca obravnavati kot posameznika, ter mu prilagoditi odnos in pristop. (Dovžan, 1997)

Dovžan navaja, da se v prodaji osebne lastnosti, ki vplivajo na rezultat, kažejo v treh glavnih oblikah:

- Dispozicije ter sposobnosti so tisto kar zmoremo;
- Znanje in učenje, to je tisto, kar znamo;
- Interesi in stališča, to je tisto, kar hočemo. »prav tam«

Lastnosti uspešnih prodajalcev je ogromno, vsekakor je potrebna osredotočenost in pozornost na kupca. Pomembna je medsebojna komunikacija med svetovalcem in kupcem. Ključna je sposobnost aktivnega poslušanja

Pomembnejše lastnosti, ki ločijo povprečne prodajalce od najboljših, je Snoj (Snoj, 2005) izpostavil naslednje:

- Empatija
- Disciplina
- Ciljna naravnost
- Spoštovanje
- Strokovnost
- Pozitivnost v razmišljanju
- Želja po uspehu
- Poštenost
- Vztrajnost

Zelo pomembna je čustvena inteligenca. Prodajalec z močno čustveno inteligenco bo na prvo mesto postavil želje in potrebe stranke. Vsaki stranki se bo prilagodil individualno in z njo skušal vzpostaviti odnos, ki bo vodil v dolgoročno partnerstvo. Svetovalec z visoko sposobnostjo empatije lahko »stopi v čevlje« stranke in najde rešitev za njene želje in potrebe. (Koščak, 2016)

Med osnovne lastnosti, ki jih potrebuje vsak prodajalec, sodijo:

- **Odlične komunikacijske sposobnosti;** prodajalec mora biti dober poslušalec in se mora znati poistovetiti s sogovornikom. Potrebno se je dobro izražati ustno in pisno.
- **Želje po izboljšavah;** hitro učenje, potreba po pridobivanju novih veščin in znanj. Analitične sposobnosti in inovativnost.
- **Čustvena stabilnost;** zavrnitve in razočaranja ne smejo vplivati na razpoloženje. Znati se mora kontrolirati v konfliktnih, negotovih in stresnih situacijah.
- **Dobra energetska opremljenost;** prodajalec mora biti proaktiven, vztrajen, pripravljen mora biti na trdo delo.
- **Delo v prodaji in z ljudmi ga osrečuje;** razvija in goji »win-win« odnose. Odlično razume potrebe, občutke in čustva drugih. Išče najprimernejšo rešitev za stranko. (Finance, 2010)

3.2 Značilnosti uspešnega prodajalca

Najboljši prodajalci veliko svojega časa namenijo prodaji, prodajnim tehnikam, opazujejo okrog sebe, kaj se dogaja, analizirajo uspešne prodaje in zavrnitve. Prodajalci dobro poznajo izdelke, preučijo nove modele, obvladajo pravila komuniciranja. Prodajalec mora imeti zaupanje vase, zbujati mora zaupanje pri stranki in imeti samozavesten nastop. Potrebna je strokovnost, odkritost in pozornost do kupca. (Malovrh & Valentinčič, 1997)

Samopodoba uspešnih prodajalcev je, da se smatrajo za svetovalce. Z izdelki rešujejo težave in ne iščejo ljudi, ki so pripravljeni dati denar za njihov izdelek.

Sedem splošnih sposobnosti uspešnih svetovalcev (Možina, Tavčar, & Zupančič, 2002):

- **pozitivna miselna naravnost,**
- **dobro zdravje in lep videz,**
- **poznavanje izdelka v celoti,**
- **neprestano iskanje možnih strank in razvijanje novih poslov,**
- **sposobnosti za predstavitev,**
- **obravnavanje ugovorov in pridobivanje zaupanja,**
- **veščine osebnega upravljanja.**

Vse te sposobnosti se razlikujejo od osebe do osebe. Pomanjkanje na kateremkoli izmed teh področjih, lahko privede do neuspeha.

V tabeli 1 so prikazane razlike med profesionalnim in amaterskim prodajalcem. Amaterskim prodajalcem je cilj prodati izdelek in s tem dosegati zadovoljiv prodajni rezultat. Kupce nagovarjajo in se osredotočajo na predstavitev izdelka; skušajo prepričati stranko, da je ta izdelek najustreznejši za njih. Profesionalnim prodajalcem pa je glavni cilj spoznati in razumeti potrebe stranke ter najti ustrezno rešitev.

Tabela 1: Razlike med amaterskimi in profesionalnimi prodajalci

AMATERSKI PRODAJALCI	PROFESIONALNI PRODAJALCI
Veliko govorijo.	Kupca pozorno poslušajo.
So obremenjeni s ceno in popusti.	So osredotočeni na strankine potrebe in koristi.
Odstopijo od izgubljenih poslov.	Vztrajajo in uporabljajo vse svoje znanje in sposobnosti z željo pomagati kupcem.
Prodajajo.	Ustvarjajo stranke.
Prejemajo povprečen zaslužek.	Prejemajo odličen zaslužek.

Vir: (Možina, Tavčar, & Zupančič, 2002)

Povprečen prodajalec postane uspešen prodajalec, ko prodaja z navdušenjem in zaupa vase. Za uspeh v prodaji si je potrebno nujno postaviti cilje in za doseganje le-teh ukrepati z dejanji. Začetni uspeh vpliva na njihovo vedenje in vzbuja željo po doseganju novih, zahtevnejših ciljev. Pomanjkljivost večine prodajalcev je nizka lastna podoba oziroma občutek manjvrednosti zaradi napačnih odločitev ali spodrseljavev v preteklosti. V teh primerih se morajo prodajalci usmeriti v svoja uspešna dejanja iz preteklosti. (Dovžan, 1997)

3.3 Prodajni razgovor

Pri prodajnih razgovorih gre za osebni odnos med dvema sogovornikoma, lahko tudi več, med katerimi poteka dvosmerna komunikacija. Rečemo lahko, da gre za pogovor med kupcem in prodajalcem ali intervju kupca. Poznamo različne faze intervjuja. Različne literature navajajo podobne razdelitve prodajnih razgovorov, in sicer na pet stopenj: priprava, pristop, predstavitev, obravnava ugovorov in zaključek. (Možina, Tavčar, & Zupančič, Vedenje potrošnikov in tržnikov, 2002)

Priprava je pomemben del prodajnega razgovora. Poteka razgovora ni možno natančno predvideti, vseeno pa se moramo nanj dobro pripraviti. S pripravo se seznanimo s potrebami,

navadami in posebnostmi potencialnega kupca. Tako lahko določimo realne cilje in pripravimo začetek razgovora.

Začetek ali pristop – prvi vtis je pomemben, saj je lahko usoden. Z uvodnimi besedami je potrebno razbiti morebitno napetost. Na začetku poskušamo narediti dober vtis, pridobiti pozornost kupca, raziskati potrebe in nenazadnje pripraviti kupca da spregovori o sebi. Pri prodaji gre za medsebojni odnos med ljudmi, poteka dvosmerna komunikacija. Zelo pomemben je odnos, ki se vzpostavi med prodajalcem in kupcem, še preden ima prodajalec priložnost ugotavljati potrebe. Začetni odnos je potrebno graditi, da nam kupec verjame in zaupa ter ima željo po nadaljevanju pogovora; v prodaji je veliko odvisno od tega odnosa. Med komunikacijo s stranko je potrebno ugotavljati strankine potrebe. Dokler nismo seznanjeni s potrebami je predstavitev nesmiselna.

Predstavitev – prodajalec mora paziti, da ne izpostavlja lastnosti izdelka. Izpostaviti je potrebno prednosti, ki jih prinaša izdelek za stranko. Predstavitev nam lahko olajšajo razni vizualni pripomočki, reference in argumenti, postavljanje je potrebno dodatna vprašanja. Vsak svetovalec se mora zavedati, da v prodaji gre za ponujanje potreb in ne izdelka, saj kupujemo zato, da imamo koristi in zadovoljujemo potrebe. Stranke vedno zanima, kaj bo s storitvijo oziroma izdelkom pridobila, zato je potrebno poudariti, kaj bo izdelek naredil zanj.

(Možina, Tavčar, & Zupančič, Vedenje potrošnikov in tržnikov, 2002)

Brian Tracy pravi, da je za uspeh v prodaji potrebno dobro načrtovati predstavitev, saj gre za postopek poučevanja. Stranki razlagamo lastnosti in koristi, ki so zanje najpomembnejše. Predstavitev lahko primerjamo z operacijo. Je težavna in zahteva dobro pripravo in znanje. Preživetje pacienta ali kupčije je odvisno od spretnosti zdravnika ali prodajalca. En spodrsrljaj lahko povzroči, da pacient podleže ali posel propade. Nikakor ne sme nobena stvar biti prepuščena naključju. (Tracy, 1995)

Za uspešno predstavitev je pomembno tudi, da stranko vključujemo v predstavitev. Vedno moramo stranko povprašati po povratnih informacijah o mnenju in občutkih. Dobri prodajalci od začetka intervjuja postavljajo vprašanja, s čimer iščejo lastnosti, za katere se zanima kupec. Ko enkrat odkrijemo lastnost, moramo biti nekaj časa osredotočeni nanjo.

Ugovorom kupca moramo prisluhniti, jih tudi upoštevati in ugotoviti, ali so pravi razlogi za obotavljanje ter primerno na njih odgovoriti. (Možina, Tavčar, & Zupančič, Vedenje potrošnikov in tržnikov, 2002)

Obravnava ugovorov, praviloma se izogibamo odgovorom, da se kupec moti in so njegovi pomisleki brezpredmetni. Ugovorom moramo prisluhniti in ugotoviti, ali so pravi razlogi. Za ugovor definicije ni. Prodajalci pogosto mešajo ugovore s prodajnimi signali, obrambnim ravnanjem in vprašanji. Razlikujemo zavrnitev, ugovor in izgovor.

Zavrnitev sledi na začetku prodajnega razgovora, saj je verjetno prodajalec naletel na popolnoma nezainteresiranega kupca.

Ugovor se pojavi pri kupcu med podajnim razgovorom, ko prodajalec začne razlagati značilnosti in prednosti, saj na tem področju kupec želi izvedeti največ informacij.

Izgovor imenovan tudi pretveza ali zavlačevanje. Navadno se pojavi v sklepni fazi prodajnega intervjuja in izhaja iz kupčevih pomislekov ali neodločnosti.

Vsekakor je sam odgovor na pripombo kupca odvisen od konkretne situacije. Obstaja veliko načinov in tehnik obvladovanja ugovorov strank. Najpogosteje se pojavlja omilitev, vprašanje po razlogih, domnevanje rešitev, preoblikovanje pripomb v vprašanje in odgovarjanje.

Zaključek je običajno ključen trenutek in je šibka točka. Na tej točki se odloči, ali smo v prodajnem razgovoru bili uspešni ali ne. Večina prodajalcev se boji končnega vprašanja, da nebi doživeli zavrnitve. Potrebno je opazovati nakupne signale kupcev. Obstaja več načinov zaključevanja, lahko je to direktno vprašanje, predpostavke, dajanje alternativ, ali takojšnje koristi, na primer v obliki popusta, vrednostnih bonov in podobno.

V kolikor v zaključku nismo uspešni in cilj ni dosežen, potem moramo zadevo vsaj deloma zadržati in pridobiti kontakt ali predlagati naslednje srečanje. (Možina, Tavčar, & Zupančič, Vedenje potrošnikov in tržnikov, 2002)

3.4 Vloge in naloge vodij v prodaji

Vodenje je resna in odgovorna stvar. Vodja je nekdo, ki ima integriteto, je zrel in ima spoštovanje, ki ga ta položaj zahteva.

Vodja je lahko učinkovit pri svojem delu, če obvladuje tri ključna področja vodenja. To so

- **»Strokovna usposobljenost;** ki zahteva poznavanje delovnih procesov in delovnih nalog za vsakega neposredno podrejenega.
- **Vodstvene spretnosti;** koordiniranje, delegiranje, razvijanje kompetenc pri zaposlenih, vodenje sestankov, določanje prioritet, spodbujanje inovativnosti itd
- **Komunikacijsko – motivacijske spretnosti;** visoko razvita čustvena inteligenca, sposobnost delati z različnimi tipi ljudi, učinkovito podajanje informacij, pravilno podajanje kritik in pohvale, motiviranje prodajalcev glede na njihove vrednote.«
(Račnik, 2020)

Omenjena področja so stebri, ki podpirajo vodenje. Za učinkovito vodenje je potrebno razvijati vse tri stebre. Povečini imajo vodje močno razvito strokovno usposobljenost, nekoliko manj pa vodstvene in komunikacijske spretnosti. (Račnik, 2020)

Osnovne naloge vodij so:

- načrtovanje,
- nadziranje,
- organiziranje,
- koordiniranje,
- motiviranje,
- delegiranje.

Načrtovanje pomeni postavljanje in doseganje ciljev. Vodji mora biti jasno, kakšni so cilji in kako bo cilje uresničil.

Nadziranje je spremljanje procesa, kako skupina dosega zastavljene cilje.

Organiziranje pomeni, da vodja opredeli pot, po kateri bo skupina dosegla zastavljeni cilj.

Koordiniranje je dejavnost, pri kateri se usklajeno združujejo aktivnosti več ljudi ali organizacijskih enot, da bi cilj dosegli v okviru zastavljenih rokov.

Motiviranje je spodbujanje prodajalcev z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom opravljali dane naloge.

Delegiranje je dodeljevanje nalog in odgovornosti kompetentnim zaposlenim. Pri delegiranju je pomembno, da je odgovornost sorazmerna s pristojnostjo.

Poleg vsega naštetega je nujno, da zmore vodja prevzeti 100% odgovornost za vse svoje odločitve in uresničevanje zastavljenih ciljev. (Račnik, 2020)

Določeni avtorji navajajo, med njimi tudi (Tanner, 2009), da so vodje prodaje osebe, ki trenirajo prodajalce z namenom, da bi se izboljšali, razvijajo strategije, delijo odgovornosti in motivirajo prodajno osebje. Mnenja so tudi, da vodja ni nujno uspešen prodajalec, saj prodaja ni ravno dober pokazatelj uspešnosti prodajnega vodje.

Boris Snoj v svojem delu *Management prodaje* navaja, da se uspešni managerji po navadi razvijejo iz najboljših prodajalcev, ki imajo prej omenjene vrline. Običajno se povzpnejo do pozicije vodij v prodaji zaradi sposobnosti v sami prodaji. Vsekakor pa je njihova nadaljnja uspešnost odvisna od vodstvenih sposobnosti. Za uspešno vodenje v prodaji sta nujni dve znanji, in sicer sposobnost organiziranja in stil vodenja (»leadership«). Vodenje je sposobnost s katero usmerjamo zaposlene, da dosegajo zastavljene cilje organizacije. (Snoj, 2005)

Med te sodijo:

- opredeljevanje pričakovanj,
- vztrajanje pri pravilih,
- usklajevanje odnosov med prodajalci in vpeljevanje v delovne naloge,
- motiviranje prodajnega osebja,
- reševanje sporov,
- sklepanje kompromisov.

»Bistvo uspešnega vodenja je v mobiliziranju znanj, spretnosti in pozitivnih stališč vsakega posameznika v organizaciji pri gradnji in vzdrževanju jasnih, v odjemalce naravnanih procesov kakovostnega dela.« (Snoj, 2005)

3.5 Usposabljanje prodajalcev

Strokovno usposabljanje je namenjeno novo zaposlenim kot že zaposlenim, izkušenim prodajalcem. V večini podjetja svoje nove zaposlene usposabljuje po določenem programu. V usposabljanje so vključeni tudi izkušeni prodajalci, ki prenašajo svoje znanje in izkušnje na novo zaposlene.

Če želimo biti pred konkurenco in biti kos vsem spremembam na trgu, nam trend in tempo v prodaji narekujeta, da je za vse prodajalce v organizaciji potrebno neprestano usposabljanje. V kolikor je sistem izobraževanj in usposabljanj pravilno postavljen in se ga uporablja na vsakodnevni bazi, so pozitivni rezultati zagotovljeni. Strokovno usposabljanje po navadi obsega novo znanje o izdelkih, trgu, načinu prodaje, poslovnem vedenju, psihologiji prodaje in podobno. (Grilca, 2010)

Razlikujemo osebne metode usposabljanja, med katere sodi predavanje, razprave in igranje vlog; ter neosebne metode, ki so knjige ali e-zapisi besedil. Potočnik je mnenja, da je najučinkovitejša metoda praktično usposabljanje na delovnem mestu pod vodstvom izkušenega mentorja. (Potočnik, 2005)

Kotler pravi, da morajo organizacije načrtovati in skrbno izvesti programe usposabljanja svojih prodajalcev, kajti kupci gledajo na prodajalce kot na podjetje samo. Podjetje mora zagotavljati program usposabljanja, programe trženjskih raziskav in druge programe za razvoj sposobnosti, da izboljša uspešnost poslovanja svetovalcev. Podjetje mora poročati o svojem stališču, da so prodajalci zanj partnerji v skupnem prizadevanju za zadovoljitev kupcev. (Kotler, 2004)

Nekateri so bolj dovzetni za prodajo oziroma so talentirani prodajalci, vendar je večina uspešnih kombinacija vztrajnih pri izobraževanju, poizvedovanju in pridobivanju izkušenj. Kot smo že omenili, običajno, ko prodajalec gre skozi predviden program, usposabljanje poteka neposredno na delovnem mestu in se uči od izkušenejših. Ta metoda ni primerna, osebe v večini niso usposobljene za opravljanje tovrstnih opravil in se novinec uči tudi slabih prijemov. (Snoj, 2005)

Povzeto po Snoj Borisu obstajajo različne temeljne oblike usposabljanja. Med nje sodijo:

- formalna usposabljanja,
- prodajni sestanki,
- prodajna poročila.

Med oblike usposabljanja štejemo tudi:

- vsakodnevni nadzor nadrejenega,
- samo usposabljanje,
- mentorstvo,
- rotiranje po različnih oddelkih,
- primerjave s konkurenco.

»V primerjavi s preteklimi načini usposabljanja je kakršna koli iz med prej navedenih oblik usposabljanja zaposlenih v prodaji usmerjena na aktivno sodelovanje udeležencev. Aktivno sodelovanje pomeni osvajanje znanja z lastno miselno aktivnostjo, s formuliranjem, z opredeljevanjem, z dokazovanjem, s sklepanjem in podobnim.« (Možina, Florjančič, Lipičnik, & Kejžar, 1986)

To lahko dosežemo z različnimi načini dela, kot na primer z razpravami, z individualnim ali skupinskim reševanjem praktičnih primerov, s prodajanjem, igranjem vlog, opazovanjem, izmenjavo izkušenj in z drugimi vidiki dialoga. (Snoj, 2005)

4 ANALIZA USPEŠNOSTI

Osnovni temelj analize uspešnosti prodaje je vrednotenje managementa prodaje. (Snoj, 2005)
O merjenju uspešnosti prodaje se pojavljajo različni pojmi, kot so kontroliranje, nadzor in vrednotenje. Pojmi so sorodni procesi primerjanja rezultatov s cilji, odkrivanje odstopanj in vzrokov zanje. Na splošno je analiza prodaje proces, pri katerem se prepletajo kontrola rezultatov prodaje, prodajnih dejavnosti in prodajalcev. (Grilca, 2010)

Kontroliranje je pomembnejši pogoj za uspešno delovanje organizacije. Pomaga standardizirati delovanje organizacije, meriti učinkovitost in uspešnost vsakega sodelavca. Kontroliranje zahteva strokovno znanje in nepopustljivo zavzetost vodje. (Možina, Florjančič, Lipičnik, & Kežžar, 1986)

Osnovni cilji vrednotenja v prodaji so:

- ohranjati prodajne aktivnosti organizacije na predvideni ravni,
- prepoznavanje problematičnih področij delovanja,
- zgodnje identificiranje priložnosti in nevarnosti.

Vrednotimo zato, da ugotovimo:

- kaj se je zgodilo in primerjamo rezultate,
- zakaj se je zgodilo – ugotovimo vplivni dejavnik,
- kaj lahko storimo – načrtujemo aktivnosti. (Snoj, 2005)

Instrumenti, ki jih uporabljamo pri kontroli prodaje, zagotavljajo učinkovito spremljanje prodajne dejavnosti in so podlaga za odločanje o potrebnih popravkih. Sem sodijo prodajne analize, poročila, prodajni obračuni, ocene prodajalcev in ocene zadovoljstva kupcev. (Grilca, 2010)

Prodajne evidence v tabeli 2 so podatkovna baza za prodajne analize.

Tabela 2: Prodajne evidence

EVIDENCA	NAMEN
Poslanih ponudb	<i>Nujna je zaradi pregleda rokov veljavnosti ponudb in ugotavljanja odziva kupcev na ponudbe podjetja.</i>
Naročil	<i>Omogoča razporeditev odpreme pošilk skladno z dogovorjenimi roki dobave.</i>
Prodaje po izdelkih	<i>Omogoča ugotavljanje uspešnosti prodaje po vrsti izdelkov, obseg prodaje po posameznem izdelku, razloge za boljšo in slabšo prodajo in vpliv kakovosti, cene, dobavah in plačilnih pogojev na prodajo posameznega izdelka.</i>
Prodaje po kupcih	<i>Omogoča ugotavljanje pomembnosti posameznega kupca za podjetje.</i>
Reklamacij	<i>Koristna za ugotavljanje različnih vzrokov za različne ugovore kupcev.</i>
Terjatev	<i>Opozarja na plačilno boniteto kupcev, je podlaga za oblikovanje politike poslovnih odnosov po posameznih kupcih.</i>
Prodajnih stroškov	<i>Obsega vse vrste prodajnih stroškov in tudi stroške v zvezi z angažiranjem denarnih sredstev za prodajno poslovanje (terjatve, zaloga blaga, kreditiranje kupcev).</i>
Druge	<i>Evidenca cen, evidenca prodaje po trgovskih potnikih ...</i>

Vir: (Potočnik, 2005)

Na podlagi prodajnih evidenc izračunavamo pokazatelje učinkovitosti prodajne službe, kot so:

Slika 1: Izračuni pokazateljev uspešnosti

$$\begin{aligned}\text{Stopnja odzivnosti ponudb} &= \frac{\text{Število prejetih naročil}}{\text{Število poslanih ponudb}} \\ \text{Stopnja postrežbe kupcev} &= \frac{\text{Število izvršenih naročil v določenem obdobju}}{\text{Število prispelih naročil v istem obdobju}} \\ \text{Prodaja na zaposlenega} &= \frac{\text{Vrednost prodaje (1 leto)}}{\text{Povprečno število zaposlenih}} \\ \text{Delež prodajnih stroškov lastni ceni} &= \frac{\text{prodajni stroški}}{\text{Lastna cena izdelka}} \times 100 \\ \text{Koficient obračanja zalog} &= \frac{\text{Vrednost prodje v določenem obdobju}}{\text{povprečna vrednost zaloge v istem obdobju}}\end{aligned}$$

Vir: (Potočnik, 2005)

4.1 Analiza prodajnega osebja

Za učinkovito kontrolo prodaje ne zadostuje dosežen rezultat prodajnega osebja v primerjavi z načrtovanim. Podrobneje je potrebno oceniti njihovo vedenje in odnos do strank. Takšne ocene dela temeljijo na vprašanjih in odgovorih, iz katerih je možno oceniti kakovost njihovega dela. Ocene lahko pripravljamo na nekaj mesecev, polletno ali letno. Kadar rezultati niso v okviru pričakovanj, ali se povečuje število reklamacij povezanih z izpolnjevanjem naročil, ali pristop prodajnega osebja ni zadovoljiv, izvajamo ocenjevanje zaposlenih pogosteje.

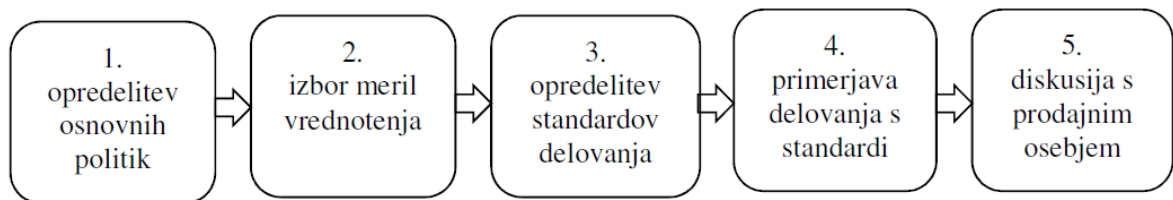
Pri ocenjevanju se osredotočimo na uspešnost vsakega posameznega prodajalca. Delovanje primerjamo z izbranimi standardi zato, da ugotovimo morebitna odstopanja. (Snoj, 2005)

Vrednotenje delovanja prodajnega osebja sledi naslednjim ciljem:

- identificirati (negativno in pozitivno) izstopajoče prodajalce in ugotoviti vzroke njihove podpovprečne oziroma nadpovprečne uspešnosti,
- identificirati prodajalce, ki ne dosegajo postavljenih standardov in morajo svoje delovanje izboljšati ali biti premeščeni, morda tudi odpuščeni,

- posredovati prodajnemu osebju povratne informacije o njihovem delovanju in jim tako pomagati odkriti njihove močne in šibke točke, jih motivirati in svetovati, kako izboljšati delovanje,
- preveriti ustreznost prodajne politike, primernost postavljenih standardov, dopolniti opise delovnih mest,
- ugotoviti koga in kako nagraditi, kdaj naj napreduje,
- preveriti primernost posameznih metod izbora in usposabljanja kadrov, planirati čas in vsebino prihodnjih treningov ter opremiti prodajalce, ki posamezne vrste treningov potrebujejo. (Stanton, Buskirk, & Spiro, 1995)

Slika 2: Postopek vrednotenja prodajnega osebja



Vir: (Stanton, Buskirk, & Spiro, 1995)

Iz slike je razviden postopek vrednotenja. Postopek sestavljajo opredelitev osnovnih politik, izbor meril vrednotenja, opredelitev standardov delovanja, primerjava delovanja s standardi in diskusija s prodajnim osebjem.

5 MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Vodje se morajo zavedati, da je motiviranje zaposlenih vedno bolj pomembno. Prodajno osebje je potrebno motivirati, da bodo pri svojem delu učinkoviti in prispevali k uspešnosti organizacije v kateri delujejo. Zaposleni se radi vračajo na delo, če jim je delo, ki ga opravljajo ravno prav velik izziv in je zanimivo. Po navadi je to osnovna motivacija za zadovoljstvo v zvezi z delom v nekem kolektivu, vsekakor pa ni dovolj.

Pomemben dejavnik zadovoljstva so odnosi med sodelavci. Dobro medsebojno poznavanje in spoštovanje, sta naslednja dva bistvena razloga, zaradi katerih ljudje čutijo pripadnost podjetju. Plačilo, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno ne uspe nadomestiti slabih odnosov med sodelavci. Za odnose znotraj timov so odgovorni vodje. (Račnik, 2020)

5.1 Teorija motiviranja

Univerzalna teorija o motiviranju ljudi ni sprejeta. Obstaja nekaj različnih teorij in sicer vsebinska, procesna in teorija ojačanja.

5.1.1 Vsebinske teorije motiviranja

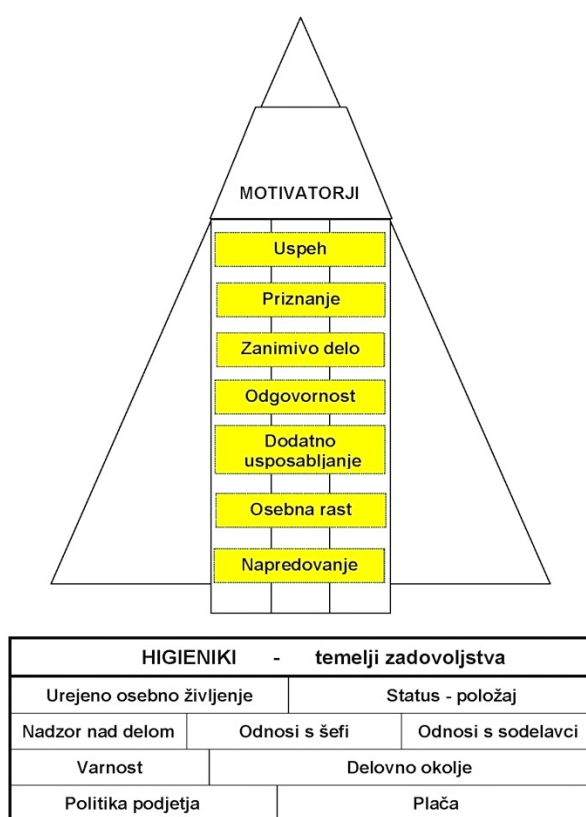
Vsebinska teorija je osredotočena na ugotavljanje človeških potreb, da bi lažje razumeli, kaj prodajalce motivira v določenem ravnanju. Poznamo:

- **Maslowova teorija potreb;** temelji na petih osnovnih ravneh potreb. *Fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe, ego potrebe, potrebe po samo udeležanju.* Teorija predpostavlja, da zadovoljujemo svoje potrebe po hierarhičnem zaporedju, od temeljnih fizioloških naprej. Različne raziskave te teorije ne podpirajo.
- **ERG potrebe;** izhaja iz treh temeljnih skupin potreb. *Eksistenčne potrebe, potrebe po povezovanju z drugimi* (podobne socialnim in ego potrebam iz Maslowove teorije), *potrebe po osebni rasti.* Teorija predpostavlja, da človeka lahko motivira več potreb hkrati iz osnovnih skupin. Razlika med ERG in Maslowovo teorijo je, da se osredotočimo na zadovoljevanje potreb nižje ravni, v kolikor ni možno zadovoljiti potreb višje ravni.
- **Teorija manifestnih potreb;** temelji na *potrebi po dosežku, potrebi po moči, potrebi po pripadanju, potrebi po agresivnosti, avtonomiji, postavljanju, spontanosti, po*

pomoči drugim, razumskem razmišljanju. Teorija predpostavlja, da je osnova za razvoj človeških potreb njegova osebnost.

- **Dvostrukturna ali Harzbergova teorija motiviranja;** pri tem modelu morajo biti izpolnjeni higieniki, ki so osnova zadovoljstva. Šele ko so higieniki izpolnjeni je smiselno zaposlenim višati zadovoljstvo s stvarmi, ki so motivatorji. Višanje higienikov ne povečuje zadovoljstva; če jih povečujemo, postanejo sami po sebi umevni. Teorija je predstavljena na sliki 3. (Snoj, 2005)

Slika 3: Harzbergova teorija motivacije



Vir: (Račnik, 2020)

5.1.2 Procesne teorije motiviranja

Procesne teorije temeljijo na razlagi, zakaj in kako so zaposleni motivirani. Ločimo med dvema teorijama.

- **Teorija pričakovanj;** temelji na predpostavki, da je motiviranost prodajalca odvisna od tega, koliko si nekaj želi in kolikšna je verjetnost, da bo to dobil. Za uporabo teorije mora biti izpolnjenih nekaj pogojev, jasno opredeljen rezultat, opredeljeni cilji in naloge, konfliktnost mora biti na minimumu, kakovost opravljenega dela povezana z nagrado, nagrada mora imeti vrednost za zaposlenega, zaposleni morajo vodji zaupati, sistem mora biti enakopraven.
- **Teorija enakosti;** temelji na primerjavi zaznanih vložkov z zaznanimi rezultati nekega dela. Predpostavka te teorije je, da so ljudje motivirani za iskanje enakosti pri nagradah, ki jih dobijo za dosežene rezultate. Zaposleni primerjajo svoje vloške in iz njih izhajajoče nagrade z vložki in nagradami drugih zanj primerljivih zaposlenih v isti organizaciji. V kolikor je zaposlen prepričan, da obstaja neenakost bo obnašanje skušal spremeniti v vzpostavljanje enakosti.

5.1.3 Teorija ojačanja

Teorija se osredotoča na to, da zaposleni naredijo, kar se od njih pričakuje. Teorija predpostavlja, da se ljudje naučijo obnašanja na osnovi izkušenj s pozitivnimi in negativnimi posledicami. Osnove modela obnašanja so: dražljaj → reakcija → posledica.

Poznamo štiri temeljne načine ojačanja:

- pozitivno ojačanje, ponuja ugodne posledice v primeru željenega načina obnašanja,
- ojačanje, usmerjeno v izogibanje določenemu obnašanju,
- izločitev, ki je usmerjena v izločanje neželenega obnašanja,
- kaznovanje, zaradi neželenega obnašanja pride do neželenih posledic.

Vsekakor je pozitivno ojačanje najboljši način motiviranja, potrebno pa je upoštevati nekatera vodila. Zaposleni morajo točno vedeti, kaj se pričakuje od njih, izbirati je potrebno primerne nagrade, oblikovati primerno strukturo sredstev za ojačanje željenega obnašanja, osredotočenost je na pozitivne vidike in vsak dan je potrebno zaposlene pohvaliti. (Snoj, 2005)

5.2 Tehnike motiviranja

Poznamo nekaj specifičnih tehnik motiviranja, ki jih lahko vodje uporabijo za motiviranje prodajnega osebja. Izpostavili bomo štiri, ki jih je opisal Snoj.

- **Dajanje priznanj in pohval;** pohvala za dobro opravljeno delo nas nič ne stane, ima pa veliko vrednost. Pohvala je lahko boljši motivator kot denarna nagrada. Potrebno je upoštevati naslednje korake:
 - povedati je potrebno, kaj je nekdo naredil pravilno,
 - zakaj je določeno obnašanje pomembno,
 - za trenutek je potrebno ostati tiho,
 - stimulira se ponavljajoče obnašanje.
- **Ciljni management;** za nekatere temeljna teorija. Cilji opredeljujejo željena stanja oziroma dogajanja. Tehnika zahteva ogromno časa, vloška in sodelovanja. Za doseganje uspešnosti morajo biti cilji:
 - težko dosegljivi, vendar stvarni,
 - nadzorljivi in merljivi,
 - specifični in vezani na časovno obdobje,
 - zapisani.
- **Bogatenje delokroga;** gre za proces vgrajevanja motivatorjev v delo z namenom, da bi opravljanje dela postalo zanimivo in polno izzivov.
- **Oblikovanje delokroga;** oblikovanje se osredotoča na produktivnost z izboljševanjem sestavin delokroga. Pomembno je, da z drugačnim pristopom kot do sedaj pridemo do izboljšav. (Snoj, 2005)

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU PRODAJNEGA OSEBJA NA NAKUPNE ODLOČITVE

Po obravnavi teorije sledi raziskava o vplivu prodajnega osebja na nakupno odločitev. V naslednjih poglavjih bomo predstavili rezultate raziskave, ki je potekala z metodo opazovanja po strukturiranem vprašalniku, poimenovali smo ga »OBRAZEC ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI«. S pomočjo vprašalnika bomo dobili odgovore na raziskovalna vprašanja in potrdili oziroma ovrgli hipoteze.

6.1 Potek raziskave

Raziskava je potekala v dveh ocenjevalnih obdobjih, natančneje od 03.11.2020 do 31.12.2020 in od 01.03.2021 do 30.04.2021. Opazovanje prodajnega osebja je potekalo v salonu pohištva Lesnina Maribor. Ocenjevali smo šest prodajalcev, ki smo jih zaradi ohranitve anonimnosti poimenovali s šiframi Prodajalec 1, Prodajalec 2, Prodajalec 3 itd. Ocenjevalne vprašalnike smo izpolnjevali za dva meseca in jih kasneje predstavili prodajnemu osebju. V drugem ocenjevalnem obdobju se je zamenjala ena zaposlena oseba, ki je bila premeščena iz drugega oddelka, kar pomeni, da je sistem prodaje poznala, samih izdelkov pa ne.

6.1.1 Predstavitev podjetja

»Podjetje LES je bilo ustanovljeno leta 1949 in se zelo uspešno razvija na področju pohištvene industrije. Leta 1956 se preimenuje v LESNINA, trgovsko podjetje za trgovanje z lesom, lesnimi izdelki in gradbenim materialom. Istega leta začne ustanavljati poslovne enote izven Slovenije (na področju takratne Jugoslavije). Leta 1973 postane delovna organizacija s štirimi temeljnimi organizacijami; najpomembnejša in najuspešnejša je Notranja trgovina, vendar prodajna mreža izstopi iz sistema in se leta 1989 preimenuje v MI Moderni interieri. V tem času je uspešnih že več kot 53 prodajaln, od tega jih je na področju Slovenije le devet, ostale so v Jugoslaviji. Ob razpadu nekdanje Jugoslavije leta 1991 izgubi pomembne trge. Poslovanje se omeji zgolj na slovenski trg, to pa zahteva popolnoma novo strategijo.« (Les-mms d.o.o., 2021)

»Leta 1998 se preoblikuje v delniško družbo in prevzame ime Lesnina. Svoj največji poslovno-trgovski center s ponudbo »vse za dom« odpre v letu 2009 v Ljubljani. Psihološki trenutek nastopi decembra leta 2010, zgodi se prelomnica v zgodovini Lesnine, zamenja se lastništvo. Lesnina je postala članica velike trgovinske skupine XXXLutz, kljub temu je ostala samostojni poslovni subjekt in zadržala svoje ime. Skupina XXXLutz ima trenutno 280 salonov pohištva v Sloveniji, na Hrvaškem, v Avstriji, Nemčiji, na Slovaškem, Češkem, Švedskem, Madžarskem in v Srbiji. Najhitreje rastoča veja diskontnih trgovin znotraj skupine je Möbelix. Diskontni velikan je dejaven tudi na Slovaškem, Češkem in na Madžarskem. Ključ do uspeha sta agresivna cenovna politika in 100% razpoložljivost izdelkov. Sveža in drzna pohištvena znamka Mömax s svojim sloganom „In takoj je videti bolje!“ strankam po ugodnih cenah ponuja trendovsko pohištvo, dodatke in kreativne rešitve za moderno opremljen dom. Podjetje se od leta 1973 konstantno širi - povprečno se letno odpirajo po trije novi centri. Že več kot tri desetletja uspeva skupini XXXL povečevati prodajo in ustvarjati zadovoljiv dobiček. Največji vzpon na področju zaposlovanja je doživela po letu 2002. V zadnjih desetih letih beležimo povprečno 6% letno rast zaposlovanja. V obdobju od 2005 do 2015 je skupina beležila letno rast prometa povprečno 12%. Na letni ravni ustvari okoli 4,4 milijarde evrov prihodkov. Po lestvici iz leta 2003 s strani organizacije »Europe's 500«, je XXXLutz uvrščen med 20 najbolj dinamičnih podjetjih, kar potrjuje dejstvo, da smo na pravi poti. Gradimo na zaupanju strank, upoštevamo njihove potrebe, nudimo kakovostne storitve in ustvarjamo prijetno nakupno okolje.« »prav tam«

»Prodajna središča lahko zasledimo v vseh večjih mestih Slovenije: Ljubljani, Mariboru, Celju - Levcu, Kranju, Jesenicah, Novi Gorici - Vrtojbi, Kopru, Murski Soboti, Novem mestu in Krškem. V manjših mestih in naseljih pa uspešno poslujejo tudi franšizne trgovine. V Mariboru je podjetje leta 2016 zgradilo novi prodajni center. Največji center Lesnina Brdo ob ljubljanski severni obvoznici je prenovila v letu 2017. Poslovalnica se ponaša s sodobnim, svežim in preglednim izgledom. Lokacija centra je idilična, saj je zaradi odmaknjenosti od centra ter velikih nakupovalnih središč dostop preprost, priročno pa je tudi veliko urejeno parkirišče. Lesnina hkrati ohranja dolgoleten sloves kakovostne ponudbe opreme za dom ter samozavestno stopa v korak z aktualnimi svetovnimi trendi. Leta 2018 so odprli najsodobnejšo poslovalnico Lesnina Vrtojba v Novi Gorici. Nudi vse, kar potrebujete za prijetno in udobno bivanje, saj se ponaša z bogatim programom pohištva in dodatkov za dom.« (Les-mms d.o.o., 2021)

Lesnina je od leta 2013 tudi ponosni nosilec prestižnega priznanja **Best Buy Award** - nagrade za najboljše razmerje med ceno in kakovostjo. Cilj podjetja je jasen: vsak dan želimo postati boljši za naše kupce. Dosegli ga bomo s strategijo, ki obsega štiri temelje. Še naprej bomo sledili načrtani poti in nadaljevali z našo dosedanja strategijo. Osredotočali se bomo na razvoj in partnersko spodbujanje profesionalne XXXLutzove ekipe. Naša filozofija postavlja stranke v središče pozornosti. Poleg tega si prizadevamo sistematično razvijati nove prodajne trge in si s tem krepiti položaj enega največjih trgovcev pohištva na svetu.« »prav tam«

6.1.2 Vprašalnik za ocenjevanje zaposlenih

Namen vprašalnika je identificirati izstopajoče prodajalce in ugotoviti njihov vzrok za uspeh ali neuspeh, posredovati prodajnemu osebju povratne informacije o njihovem delovanju in jim tako pomagati odkriti njihove močne in šibke točke, preveriti primernost posameznih metod izbora in usposabljanja zaposlenih. Vprašalnik je sestavljen iz petih ocen. Pet je najboljša ocena in predstavlja izjemen dosežek, ki presega pričakovanja na vseh področjih. Zaposleni, ki je ocenjen z najvišjo oceno, ima občutek za stranke, jih začuti in zna razbrati njihove potrebe. Zaposlenega, ki ne dosega minimalnih standardov (prodajni rezultat ni dosežen) in tudi ostale naloge opravlja površno, opozorimo ter mu predstavimo pomanjkljivosti. V naslednjem ocenjevalnem obdobju mu namenimo več pozornosti, ga opazujemo in skupaj iščemo izboljšave, da se odpravijo napake v najkrajšem možnem času. Po potrebi mu priskrbimo dodatno usposabljanje. Pričakujemo, da bodo prodajalci ocenjeni z oceno 3 ali 4 oziroma da dosegajo in presegajo pričakovanja. Prodajalec, ki dosega pričakovanja, na splošno opravlja naloge dobro, prodajni rezultat je konstantno dosežen ali občasno pod mejo, ki se pričakuje. Prodajalec, ki presega pričakovanja, redno presega prodajne rezultate, dosledno rešuje vse poprodajne postopke in skrbi za pozitivno vzdušje ter urejenost na delovnem mestu. Vsekakor je vidna želja po uspehu. Za lažjo predstavo bomo ocene pretvorili še v odstotke:

Tabela 3: Obrazec za spremljanje uspešnosti

OCENA	ODSTOTKI
5	nad 91%
4	81% - 90%
3	71% - 80%
2	61% - 70%
1	do 60%

Vir: Lastni vir

OCENJEVANJE ZAPOSLENIH

PRODAJALEC: _____ VODJA: _____

OBDOBJE OCENJEVANJA: _____

OCENA	OPIS
5 <i>Izjemen dosežek</i> 91% - 100%	Zaposleni znatno presega rezultat uspešnosti. Izjemna sposobnost za opravljanje vseh nalog, presega običajne delovne odgovornosti in kaže zgledno vedenje. Močno prispeva k uspehu oddelka.
4 <i>Presega pričakovanja</i> 81% - 90%	Zaposleni redno presega rezultate uspešnosti. Uspešnost je boljša od pričakovane. Njegov način dela je vzoren.
3 <i>Dosega pričakovanja</i> 71% - 80%	Uspešnost in kakovost dela sta na splošno dobri. Zaposleni redno dosega rezultate uspešnosti. Občasno lahko dostavi rezultat, ki je pod pričakovanji (redno je vsaj 50%).
2 <i>Delno dosega pričakovanja</i> 61% - 70%	Zaposleni delno ali nedosledno dosega rezultate/izpolnjuje pričakovanja. Kriterijev za uspešnost ne izpolnjuje v celoti, na nekaterih področjih so potrebne izboljšave.
1 <i>Ne dosega pričakovanj</i> 10% - 60%	Zaposleni ne dosega predpisanih rezultatov in ne izpolnjuje pričakovanj. Nesprejemljiva učinkovitost. Nujne so izboljšave in dodatna izobraževanja na več področjih.

Ocena uspešnosti

Prodajna uspešnost: doseganje mesečnih prodajnih ciljev.	4
Doseganje dvomesečnih prodajnih rezultatov:	4

Glavne kompetence

Prizadevanje za rezultat: Zaposleni je dosleden pri doseganju rezultatov. Ima željo po prodajni uspešnosti. Vzbuja občutek potrebe po izdelku. Zaposleni je vztrajen in se z veseljem loti novih izzivov.	4
Poslovna spretnost: Zaposleni razume poslanstvo in vizijo podjetja. Seznajen je s prakso in informacijami, ki vplivajo na delo oddelka. Razume in je seznajen s konkurenčnimi razlikami. Podaja svoja videnja in predloge za izboljšanje.	4
Medosebni odnosi: Zaposleni je kooperativen in ima zaupanje sodelavcev. Odprto komunicira in je iskren. Razvija odnose, ki prinašajo pozitivne rezultate.	4
Osredotočenost na kupca: Zaposleni je fokusiran na stranko in ji je predan. Dobro posluša in se pozitivno odziva na strankine zahteve ter izpolnjuje njena pričakovanja.	4
Skupna ocena kompetenc	4

Znanja, sposobnosti in spretnosti

Pozdrav in pristop: Zaposleni aktivno pozdravlja in nagovarja stranke. Želi navezati pogovor in ugotoviti potrebe stranke. Se poslavlja od strank in jih vabi k ponovnemu obisku.	4
Prodajne veščine: Zaposleni nagovori in pritegne stranke, jih razume in navduši nad izdelkom. Spretno odgovarja na ugovore in zaključuje prodajo.	4
Delovna znanja: Zaposleni pozna izdelke in demonstrira njihovo uporabo. Uporablja vse potrebne pripomočke za prikazovanje lastnosti izdelka. Obvlada program Gaston in Furnplan za izrise.	4
Odgovornost: Zaposleni kontaktira stranke, katerim izda ponudbo. Rešuje reklamacijske postopke in odgovarja strankam v predpisanem roku. Odgovorno se sooča s prodajnimi rezultati in išče izboljšave.	4
Profesionalnost in integriteta: Zaposleni uporablja vso znanje in sposobnosti z željo pomagati kupcem. Natančno sprejema in podaja informacije. Govori in dela v skladu z moralnimi normami.	4
Skupna ocena znanj, sposobnosti in spretnosti	4

SKUPNA OCENA	4
---------------------	----------

SPREJETI CILJI – IZBOLJŠAVE:

PODPIS ZAPOSLENEGA		DATUM:
PODPIS VODJE		DATUM:

Vir: Lasten

6.2 Analiza in razlaga rezultatov

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate raziskave. V raziskavo je bilo vključenih šest prodajalcev, vendar jih je bilo v vsakem ocenjevalnem obdobju ocenjenih pet. Rezultate bomo predstavili s pomočjo stolpčnih grafov. Vsako ocenjevalno obdobje smo za posameznega prodajalca predstavili s svojim grafom. Na koncu bomo predstavili dva grafa, kjer je skupna ocena posameznega obdobja za vse ocenjene zaposlene.



Graf 1: Primer grafa

Vir: Lastni vir

Y os grafa predstavlja ocene od **1** do **5**, ki so opisane v ocenjevalnem obrazcu. Ocena **1** pomeni, da prodajalec ne dosega minimalnih pričakovanj. Ocena **5** predstavlja izjemen dosežek.

X os grafa je razdeljena na štiri točke:

A – ocena uspešnosti prodaje oziroma realizacija v ocenjevalnem obdobju.

B – glavne kompetence prodajalca.

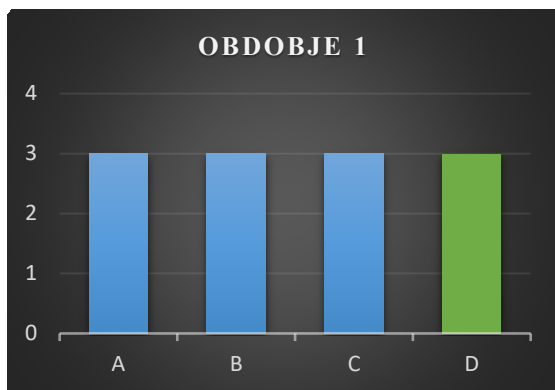
C – znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih uspešen prodajalec potrebuje.

D – skupna ocena vseh predhodnih točk oziroma končna ocena, ki jo prodajalec prejme za ocenjevalno obdobje.

Obdobje 1 je potekalo od 03.11.2020 do 31.12.2020.

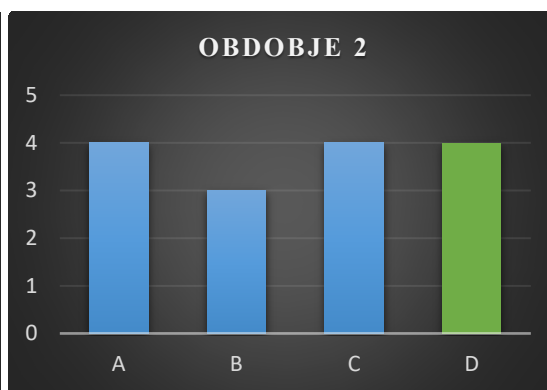
Obdobje 2 je potekalo od 01.03.2021 do 30.04.2021.

6.2.1 Ocena prodajalca 1



Graf 2: Prodajalec 1, Obdobje 1

Vir: Lastni vir

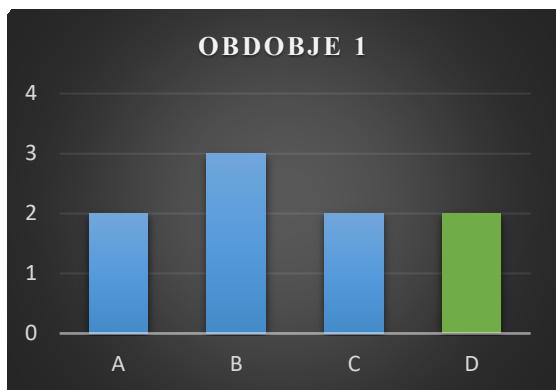


Graf 3: Prodajalec 1, Obdobje 2

Vir: Lastni vir

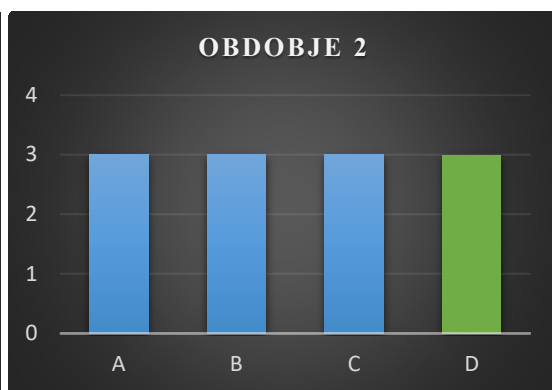
Prodajalec 1 je zelo dobro tehnično podkovan, odlično pozna prodajne izdelke, vestno opravlja naloge in je zanesljiv. Težava nastopi pri komunikaciji s stranko - deluje hladno in nedostopno ter s težavo naveže stik. V prvem ocenjevalnem obdobju smo ga ocenili s 3 oziroma 75%, saj je pri točki C zaradi komunikacijskih sposobnosti dobil slabše ocene. Dogovorili smo se za tridnevno usposabljanje po programu »Obvladovanje ugovorov in zaključek prodaje«. Gre za osebno metodo usposabljanja, ki vključuje predavanja, razprave ter igranje vlog. Tovrstno usposabljanje je prodajalcu koristilo, saj smo v drugem ocenjevalnem obdobju opazili napredek. Spremenil je pristop do strank, dela bolj sproščeno in umirjeno ter pazi na intonacijo glasu, predvsem pa uživa pri svojem delu. Stranke aktivno posluša, jim postavlja vprašanja ter daje občutek naklonjenosti. Tehnične lastnosti izdelka predstavlja pozneje, ko v stranki že vzbudi željo po potrebi. Rezultat in napredek sta opazna: v drugem ocenjevalnem obdobju je prodajni rezultat poskočil, tudi ocene v točki C so zaradi izboljšane komunikacije višje, kar je privedlo do skupne ocene 4 oziroma 85%.

6.2.2 Ocena prodajalca 2



Graf 4: Prodajalec 2, Obdobje 1

Vir: Lastni vir

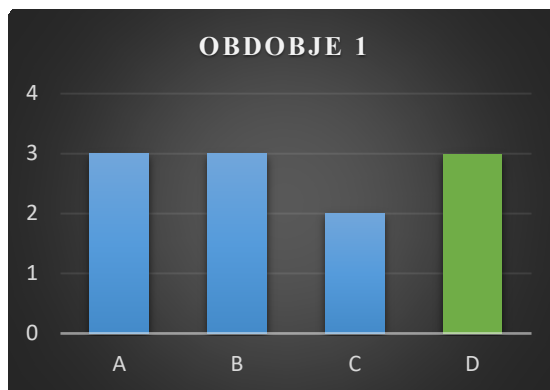


Graf 5: Prodajalec 2, Obdobje 2

Vir: Lastni vir

Prodajalca 2 smo v prvem ocenjevalnem obdobju ocenili z 2, dosegel je 65%. Ni želje po prodajnem uspehu, nalog ne opravlja dosledno, neprestano ga je potrebno opominjati, da nagovori stranke in opravi delovne naloge v dorečenem časovnem okvirju. Zaposlenega smo napotili na usposabljanje »Obvladovanje ugovorov in zaključek prodaje«. V drugem ocenjevalnem obdobju smo s prodajalcem postavili kratkoročne cilje in na ta način ustvarili izzive. Uporabili smo tehniki motiviranja dajanje pohval in priznanj ter oblikovanje delokroga. Prodajalec je izboljšal predvsem odgovornost in pristop do strank, kar je vidno v grafu iz drugega ocenjevalnega obdobja. Zaradi same izboljšave smo prodajalca ocenili s 3, dosegel je 75% uspešnost.

6.2.3 Ocena prodajalca 3

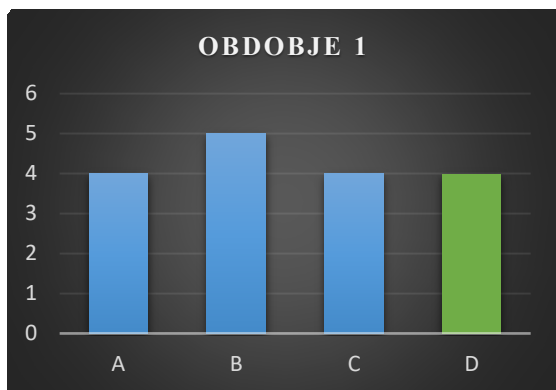


Graf 6: Prodajalec 3, Obdobje 1

Vir: Lastni vir

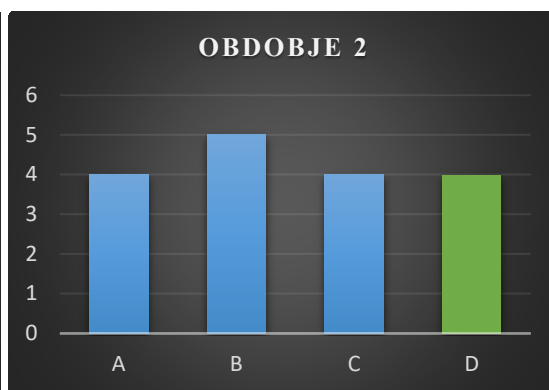
Prodajalec 3 dosega odlične prodajne rezultate, vendar se pojavlja veliko napak pri naročilih. Sama priprava na prodajni intervju je slaba. Prodajni rezultat je dober izključno zaradi njegove vztrajnosti in kontaktiranja strank po izdani ponudbi. Za zaključevanje vedno želi odobrene popuste nadrejenih, ki pa presegajo vse meje. Prodajalec je nenehno v konfliktu s sodelavci in ne razume prakse. Negativno vpliva na delo celotnega oddelka. Zaposleni je izredno motiviran za doseganje prodajnih rezultatov zaradi stimulativnega plačila in mesečnih nagrad. Gre za procesno teorijo motiviranja – prodajalec ima jasno opredeljen cilj in nagrado z vrednostjo. Označimo ga lahko kot amaterskega prodajalca, saj je izredno obremenjen s ceno in popusti. Prodajalca 3 smo ocenili samo v prvem ocenjevalnem obdobju, saj v drugem ni več sodeloval z nami. Ocenili smo ga s 75% uspešnostjo oziroma oceno 3.

6.2.4 Ocena prodajalca 4



Graf 7: Prodajalec 4, Obdobje 1

Vir: Lastni vir

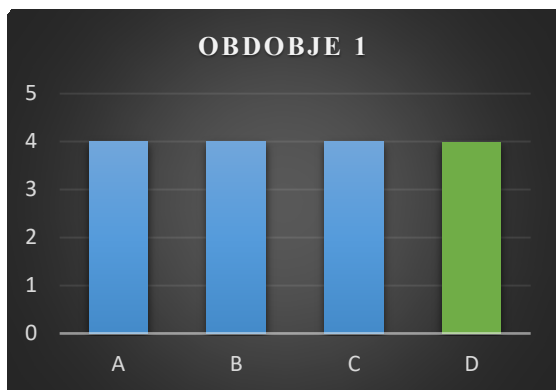


Graf 8: Prodajalec 4, Obdobje 2

Vir: Lastni vir

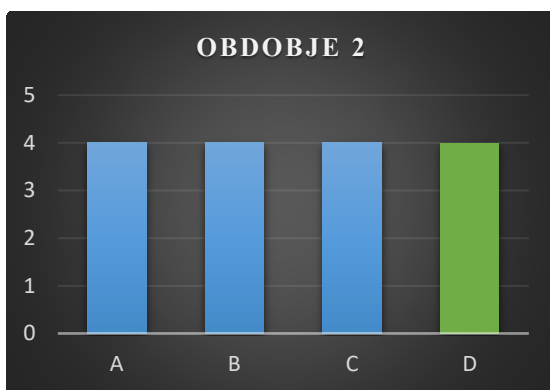
Prodajalec 4 je usmerjen k doseganju rezultatov. Stranke so zanj vedno prioriteta, ima pozitiven pristop, skrbi za urejenost oddelka in predlaga izboljšave. Komunicira odprto, se razume s sodelavci in je odgovorna oseba. Spretno odgovarja na ugovore in izgovore strank pri prodajnih razgovorih. Zaveda se, da je za uspeh v prodaji potrebno najti ravnovesje na vseh ocenjevalnih področjih. Rezultat je konstanten, občasno zamudi dorečeni rok za opravljene naloge. Obe ocenjevalni obdobji je uspešnost 90%. Pozitivno ojačanje je vsekakor najboljši način motiviranja za prodajalca, saj točno ve, kaj se od njega pričakuje. Osredotočeni smo na pozitivne vidike in je deležen pohval, ki zelo dobro vplivajo na njega, kar je razvidno iz rezultata.

6.2.5 Ocena prodajalca 5



Graf 9: Prodajalec 5, Obdobje 1

Vir: Lastni vir

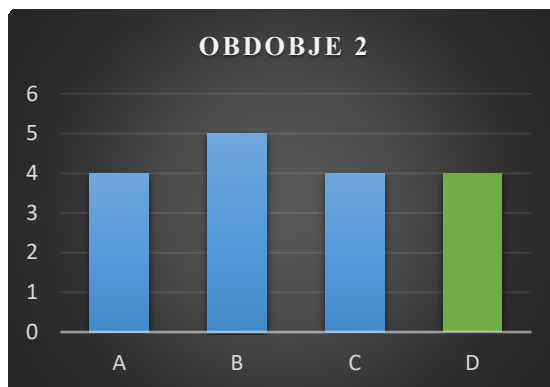


Graf 10: Prodajalec 5, Obdobje 2

Vir: Lastni vir

Prodajalec 5 konstantno presega pričakovanja. Gre za izkušenega zaposlenega, ki je zelo pozoren do strankinih potreb ter aktivno posluša. Ima močno razvito empatijo in je pozitivno naravnani. Njegov zunanji izgled je nadvse profesionalen, kar se kaže v izbrani garderobi, s katero daje stranki občutek, da ima opravka s strokovnjakom na svojem področju. Prodajalec je motiviran za prodajo, malo manj za opravljanje poprodajnih postopkov in urejanje oddelka, zato ima zaposleni konstantno oceno 4 oziroma 90% uspešnost. Poudariti moramo, da je lahko vzor ostalim zaposlenim, kako ustvarjati stranke.

6.2.6 Ocena prodajalca 6

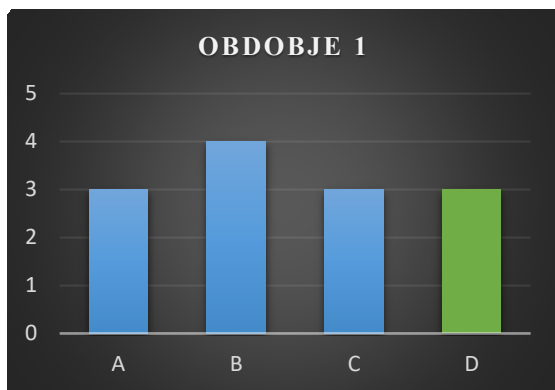


Graf 11: Prodajalec 6, Obdobje 2

Vir: Lastni vir

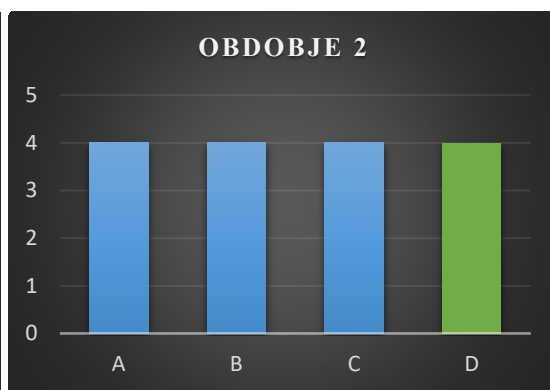
Prodajalec 6 velja za nesporen talent na področju prodaje. Pridružil se nam je tik pred začetkom drugega ocenjevalnega obdobja in je v drugi polovici ocenjevalnega obdobja že dosegel najboljši rezultat med vsemi ocenjenimi. Udeležil se je enodnevnega izobraževanja »Spoznavanje prodajnih izdelkov« ter mesečnega mentorstva iz strani vodje oddelka. V tem času je imel več nekaj urnih izobraževanj z različnimi predstavniki dobaviteljev, kjer novincem predstavijo njihovo podjetje in programe, ki jih ponujajo. Gre za zaposlenega z izjemno močno vibracijo, je vztrajen in pripravljen trdo garati za uspeh. Žene ga močna želja po izboljševanju in je sposoben hitrega učenja. Razvija in goji »win-win« odnose. Ima veliko mero razumevanja za potrebe, občutke in čustva drugih. Išče najustreznejšo rešitev za stranko. Osrečuje in motivira ga dober občutek, kadar za stranko najde ustrezno rešitev in je zadovoljna. Hitro in strokovno se odziva na ugovore in je vztrajen pri komunikaciji. S sodelavci se zelo dobro razume in ustvarja pozitivno vzdušje. Prodajalec ima vedno odlično pripravo za prodajni razgovor in razišče potrebe stranke. Kadar ima vse informacije, pelje stranko do izdelka, ki je najprimernejši za njo in nadaljuje s predstavitvijo. Na ugovore zna spretno odgovarjati. Rezultat v ocenjevalnem obdobju je 90%, vsekakor pričakujemo preseganje le-tega v prihodnje.

6.2.7 Skupna ocena prodajalcev



Graf 12: Vsi prodajalci, Obdobje 1

Vir: Lastni vir



Graf 13: Vsi prodajalci, Obdobje 2

Vir: Lastni vir

V prvem ocenjevalnem obdobju so bila dosežena pričakovanja. Prodajni rezultati so se v dveh mesecih gibal tik nad zastavljenimi cilji. Dosegali smo 80% uspešnost. V drugem ocenjevalnem obdobju smo opazili napredek. Rezultat je popravil Prodajalec 1, ki je izboljšal pristop in komunikacijo s strankami, kar se pozna na oceni. Prodajalec 2 je popravil rezultat na podlagi konstantnega motiviranja in zastavljanja ciljev. Namenili smo mu več pozornosti in ga pohvalili za dobro opravljeno delo. Na uspešnost ekipe je s svojim pozitivnim pristopom in ustvarjanjem dobre klime najbolj vplival Prodajalec 6. Dosegel je odličen individualni rezultat in s tem pripomogel k napredku celotne ekipe, ki je močno preseгла prodajne rezultate. Kolektiv smo v drugem ocenjevalnem obdobju skupno ocenili z 86% uspešnostjo.

Po izračunu prodaje na zaposlenega je bil v prvem obdobju povprečni rezultat presežen za 7%.

V drugem obdobju je zaposleni povprečno presegal pričakovani prodajni rezultat za 16%.

7 SKLEP

V nadaljevanju bomo potrdili oziroma ovrgli zastavljene hipoteze.

H1: *Prodajalec z vztrajnostjo pri komunikaciji s stranko pozitivno vpliva na nakupne odločitve.*

Prodajalci 4, 5 in 6 so vztrajni pri komuniciranju. Njihov cilj je pridobiti strankin kontakt, da lahko ponovno navežejo stik. Dosegajo rezultate nad 80%, kar je dovolj, da hipotezo potrdimo. Prodajalec 1 in 2 ne vztrajata in ne poskušata navezati ponovnega stika, kadar stranke zavrnejo dialog. S tem potrjujemo, da je pri prodaji vztrajnost zelo pomembna.

H2: *Prodajalec, ki je pri spremljanju mesečne uspešnosti in pripravljenosti na delo ocenjen z manj kot 75%, ne dosega polletnega planiranega plana prometa.*

V kolikor prodajalca v polletnem obdobju ocenimo pod 75% uspešnosti, planiranega prodajnega plana ne more dosegati. Potrditev je razvidna pri primeru Prodajalca 2 - kadar smo ga ocenili pod pričakovanji, je prodajni rezultat znašal pod 70%, kar pa ni dovolj za doseganje plana. Vsi prodajalci, ki so dosegali 75% in več, so dosegli pričakovane prodajne rezultate. Hipotezo lahko na osnovi tega primera potrdimo.

H3: *Zaposlenega v prodaji najbolj motivira finančna spodbuda.*

Prodajalca 3 motivira stimulatивно plačilo. Gre za prodajalca z največ napakami pri naročilih. Ostale ocenjene zaposlene motivirajo izzivi, ki si jih postavljajo ali si jih postavljamo skupaj. Na ta način pridejo do dobrih rezultatov in posledično do dobrega plačila. Prodajalca 2 smo motivirali z izzivi, s tem smo dosegli boljši rezultat. Finančna motivacija ni vzbudila željene reakcije. Dolgoročno prodajnega osebja ni možno motivirati samo na tak način. Prodajalec 6 nikoli ne razmišlja o plačilu, saj s tem izgubi fokus, ki ga potrebuje za uspešno prodajo. Finančna spodbuda v naši raziskavi ni največja motivacija, zato lahko raziskovalno hipotezo ovrzemo.

H4: Prodajalec, ki dobro pozna le izdelek, ne razišče pa potreb in želja stranke, ne dosega željenih mesečnih rezultatov.

Prodajalec 1 ima ogromno znanja o izdelkih, vendar je pri sami komunikaciji bolj zadržan. Prodajni rezultati v prvem ocenjevalnem obdobju so na meji pričakovanega, kljub temu so doseženi. Vsi uspešni prodajalci, ki smo jih ocenili z 80% ali več, vedno raziščejo potrebe in želje stranke. Rezultati naše raziskave kažejo, da je ravno komunikacija tista, ki prinaša vrhunske rezultate, kar je najbolj vidno pri primeru Prodajalca 6. Povprečni oziroma pričakovani rezultati so dosegljivi z dobrim poznavanjem izdelkov. Hipotezo v tem primeru ovržemo.

S proučevanjem izbranega gradiva smo ugotovili, da je vloga prodajalca pri nakupni odločitvi pomembna, kar smo potrdili tudi z raziskavo. Tempo sprememb v zadnjem času spreminja način kupovanja. Kupci postajajo vse bolj zahtevni, nepredvidljivi ter nenehno spreminjajo svoje želje in pričakovanja. Nakup pohištva je za porabnike običajno pomembna odločitev, gre za izdelke večje vrednosti, ki se kupujejo redkeje in imajo daljši rok uporabe. Za prodajalce je pomembno, da znajo pritegniti pozornost kupcev in vplivati na nakupno odločitev. Temu primerno morajo prilagoditi komuniciranje.

Prodajalec želi biti strokovnjak, ki mu stranka lahko zaupa. Ustvarjati želi sproščen, prijateljski odnos med njima. Obdržati kupca je svojevrsten izziv, saj stranke iščejo najboljše ponudbe. Prodajalec ima ključno vlogo - pridobiti mora zaupanje stranke ter razumeti njene želje in potrebe. Izziv za prodajalca predstavljata navduševanje nad izdelkom in ohranjanje pozornosti kupca. Iz naše raziskave je razvidno, da prodajalci, ki znajo navdušiti, dosegajo nadpovprečne prodajne rezultate. Talenti v prodaji lahko z manj strokovnega znanja, uspešneje prodajajo izdelke, kot pa prodajalci z dobrim tehničnim znanjem. Uspešni prodajalci veliko časa namenijo prodajnim tehnikam in dogajanju okoli sebe, so pripravljeni na spremembe in iščejo nove izzive. Z raziskovalno nalogo smo ugotovili, da prodajno osebje vpliva na nakupno odločitev, predvsem z empatijo, disciplino in vztrajnostjo. V dobro organizirani prodaji nadrejeni nenehno izvajajo kontrole, spremljajo rezultate ter usmerjajo zaposlene. Vodja mora skrbeti za dobre odnose med zaposlenimi, saj ti vplivajo na razpoloženje in posledično na rezultate. Na motiviranost prodajalcev lahko močno vplivamo s pohvalami, samo finančna spodbuda na daljše obdobje pa ne prinaša rezultatov.

7.1 Predlog vodstvu podjetja

Strinjamo se s teorijo, da je prodajalec odločilna vez med kupcem in podjetjem ter odličen vir informacij iz trga. V naši organizaciji premalo izkoriščamo prodajalčeve informacije, ki jih leta pridobi od strank. Na ta način bi lahko lažje dosegali izboljšave na različnih področjih. Za doseganje boljših rezultatov in rast podjetja bi bila dobrodošla različna izobraževanja, ki bi se morala izvajati pogosteje. Priporočljive so tudi team-building aktivnosti, saj z njimi ustvarjamo pozitivno vzdušje med zaposlenimi.

Podjetje ima dobro zastavljene kratkoročne kot tudi dolgoročne strategije. Cilji za poslovno enoto so realno zasnovani. Vsekakor bi bilo potrebnega več vlaganja v razvoj poslovodij in vodenja. Vodje se premalo ukvarjajo s prodajno strategijo in iskanjem izboljšav na posamičnih oddelkih, kontroliranjem in usmerjanjem zaposlenih. Seveda se to razlikuje od vodje do vodje in oddelka.

VIRI, LITERATURA

- Dovžan, H. (1997). *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Finance. (2010). Pridobljeno iz spletno mesto podjetja Časnik Finance: <https://www.finance.si/292642/Kaksni-so-res-dobri-prodajalci?cctest&>
- Grilca, Z. (2010). *Prodaja*. Ljubljana: Poslovno komercialna šola Celje.
- Košćak, I. (2016). *Prosperitas, Igor Koščak*. Pridobljeno iz spletno mesto podjetja Prosperitas: <http://prosperitas.si/katere-so-tiste-osebnostne-lastnosti-ki-odlikujejo-odlicnega-prodajalca/>
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Zagreb: Mate.
- Malovrh, M., & Valentinčič, J. (1997). *Psihologija v trgovini : priročnik za prodajalce in poslovodje*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Možina, S., Florjančič, J., Lipičnik, B., & Kejžar, I. (1986). *Usposabljanje za poslovanje in organiziranje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, S., Tavčar, M. I., & Zupančič, V. (2002). *Vedenje potrošnikov in tržnikov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja : s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
- Račnik, M. (2020). *Postani najboljši vodja*. Štore: Vodja si, trening vodstvenih veščin.
- Saša, P. (2006). *Prodano!* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Saša, P. (2006). *Prodano!* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Snoj, B. (2005). *Management Prodaje*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko - poslovna fakulteta Maribor.
- Stanton, W. J., Buskirk, R. H., & Spiro, R. L. (1995). *Management of a sales force*. Chicago: Irwin.
- Tanner, J. (2009). *Sales management : shaping future sales leaders*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

8. PRILOGE

Priloga 1: »Ocenjevanje zaposlenih«

OCENJEVANJE ZAPOSLENIH

PRODAJALEC: _____ VODJA: _____

OBDOBJE OCENJEVANJA: _____

OCENA	OPIS
5 <i>Izjemen dosežek</i> 91% - 100%	Zaposleni znatno presega rezultat uspešnosti. Izjemna sposobnost za opravljanje vseh nalog, presega običajne delovne odgovornosti in kaže zgledno vedenje. Močno prispeva k uspehu oddelka.
4 <i>Presega pričakovanja</i> 81% - 90%	Zaposleni redno presega rezultate uspešnosti. Uspešnost je boljša od pričakovane. Njegov način dela je vzoren.
3 <i>Dosega pričakovanja</i> 71% - 80%	Uspešnost in kakovost dela sta na splošno dobri. Zaposleni redno dosega rezultate uspešnosti. Občasno lahko dostavi rezultat, ki je pod pričakovanji (redno je vsaj 50%).
2 <i>Delno dosega pričakovanja</i> 61% - 70%	Zaposleni delno ali nedosledno dosega rezultate/izpolnjuje pričakovanja. Kriterijev za uspešnost ne izpolnjuje v celoti, na nekaterih področjih so potrebne izboljšave.
1 <i>Ne dosega pričakovanj</i> 10% - 60%	Zaposleni ne dosega predpisanih rezultatov in ne izpolnjuje pričakovanj. Nesprejemljiva učinkovitost. Nujne so izboljšave in dodatna izobraževanja na več področjih.

Ocena uspešnosti

Prodajna uspešnost: doseganje mesečnih prodajnih ciljev.	4
Doseganje dvomesečnih prodajnih rezultatov:	4

Glavne kompetence

Prizadevanje za rezultat: Zaposleni je dosleden pri doseganju rezultatov. Ima željo po prodajni uspešnosti. Vzbuja občutek potrebe po izdelku. Zaposleni je vztrajen in se z veseljem loti novih izzivov.	4
Poslovna spretnost: Zaposleni razume poslanstvo in vizijo podjetja. Seznajen je s prakso in informacijami, ki vplivajo na delo oddelka. Razume in je seznajen s konkurenčnimi razlikami. Podaja svoja videnja in predloge za izboljšanje.	4
Medosebni odnosi: Zaposleni je kooperativen in ima zaupanje sodelavcev. Odprto komunicira in je iskren. Razvija odnose, ki prinašajo pozitivne rezultate.	4
Osredotočenost na kupca: Zaposleni je fokusiran na stranko in ji je predan. Dobro posluša in se pozitivno odziva na strankine zahteve ter izpolnjuje njena pričakovanja.	4
Skupna ocena kompetenc	4

Znanja, sposobnosti in spretnosti

Pozdrav in pristop: Zaposleni aktivno pozdravlja in nagovarja stranke. Želi navezati pogovor in ugotoviti potrebe stranke. Se poslavlja od strank in jih vabi k ponovnemu obisku.	4
Prodajne veščine: Zaposleni nagovori in pritegne stranke, jih razume in navduši nad izdelkom. Spretno odgovarja na ugovore in zaključuje prodajo.	4
Delovna znanja: Zaposleni pozna izdelke in demonstrira njihovo uporabo. Uporablja vse potrebne pripomočke za prikazovanje lastnosti izdelka. Obvlada program Gaston in Furnplan za izrise.	4
Odgovornost: Zaposleni kontaktira stranke, katerim izda ponudbo. Rešuje reklamacijske postopke in odgovarja strankam v predpisanem roku. Odgovorno se sooča s prodajnimi rezultati in išče izboljšave.	4
Profesionalnost in integriteta: Zaposleni uporablja vso znanje in sposobnosti z željo pomagati kupcem. Natančno sprejema in podaja informacije. Govori in dela v skladu z moralnimi normami.	4
Skupna ocena znanj, sposobnosti in spretnosti	4

SKUPNA OCENA	4
---------------------	----------

SPREJETI CILJI – IZBOLJŠAVE:

PODPIS ZAPOSLENEGA		DATUM:
PODPIS VODJE		DATUM: