

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJALNA ANALIZA KAKOVOSTI PRODAJNEGA OSEBJA V
LESNINI D.D. NA OSNOVI NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA**

Ljubljana, september 2011

DUNJA POČKAJ

IZJAVA

Študent/ka Dunja Počkaj izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Tomaž Kolar , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OSEBNA PRODAJA	2
1.1 Opredelitev in značilnosti osebne prodaje	2
1.2 Koraki v procesu osebne prodaje	2
1.2.1 Priprava prodajnega procesa	3
1.2.2 Uvodni pristop	3
1.2.3 Predstavitev	4
1.2.4 Obravnava ugovorov	4
1.2.5 Sklenitev posla	5
1.3 Značilnosti uspešnega prodajalca	5
1.3.1 Strokovnost.....	6
1.3.2 Urejenost	6
1.3.3 Sposobnosti	7
1.3.4 Osebnostne lastnosti	7
2 MYSTERY SHOPPING – NAVIDEZNO NAKUPOVANJE	7
3 IZVEDBA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA V POSLOVNIH ENOTAH LESNINE	
D.D.	9
3.1 Predstavitev prodajnega osebja Lesnine d.d.	9
3.2 Cilji raziskave	10
3.3 Omejitve raziskave	11
3.4 Predstavitev populacije in vzorca	11
3.5 Metoda zbiranja podatkov	13
3.6 Metoda analize podatkov	13
3.7 Analiza in interpretacija zbranih podatkov	14
3.7.1 Analiza uspešnosti prodajalcev po posameznih kriterijih	14
3.7.2 Analiza uspešnosti prodajalcev glede na poslovno enoto in spol	17
3.8 Diskusija rezultatov in predlogi za izboljšanje obstoječega stanja	21
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Stopnje prodajnega procesa	3
Slika 2: Splošna raven postrežbe strank (n = 44)	15
Slika 3: Raven postrežbe glede na posamezne postavke.....	15

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura vzorca glede na poslovno enoto.....	12
Tabela 2: Struktura vzorca glede na spol analiziranega prodajnega osebja.....	12
Tabela 3: Odzivnost prodajnega osebja – frekvenčna porazdelitev	14
Tabela 4: Število podvprašanj pred predstavitvijo izdelka – frekvenčna porazdelitev ..	17
Tabela 5: Pozdrav prodajalcev na poti glede na poslovno enoto.....	17
Tabela 6: Omenjanje ugodnosti in popustov glede na poslovno enoto.....	18
Tabela 7: Nagovor prodajalca (prijazen, navdušen) glede na spol.....	19
Tabela 8: Omenjanje prednosti in koristi izdelka glede na spol.....	19
Tabela 9: Uporaba prodajnih zaključkov glede na spol.....	20
Tabela 10: Raven postrežbe glede na spol	20

UVOD

Uspešno je le tisto podjetje, ki dobro prodaja. Prodaja pa je danes bolj zahtevna kot kdajkoli prej, saj so stranke vse bolj izobražene, o izdelku včasih vedo celo več kot prodajalci, bolj so informirane o trgu, o tem kaj ponuja konkurenca in kakšne so cene. Konkurenca je vse večja, bolj odločna, ponuja nižje cene, popuste, boljšo kakovost, več marketinških in poprodajnih aktivnosti (Tracy, 2002, str. 30–31). Zato so vse bolj ključnega pomena dobri prodajalci, ki se znajo vživeti v vlogo kupca, njegove želje, potrebe in interese, tisti, ki znajo pridobiti njegovo zaupanje in ga prepričati v nakup (Dovžan, 2002, str. 16–17).

Po raziskavah se 75 % razlogov, da nekdo nekaj kupi, skriva v osebnosti, znanju in vedenju prodajalca. Torej tri četrtine razlogov za nakup najdemo v osebnem stiku prodajalca in kupca (Petar, 2006, str. 268). Kupci pričakujejo, da bo prodajalec imel ne le primerno strokovno znanje, ampak tudi tiste osebnostne lastnosti in sposobnosti, zaradi katerih se kupec med nakupom prijetno počuti, odide zadovoljen in se ponovno vrača v prodajalno (Mihaljčič, 2006, str. 19).

Za uspešno prodajo danes ni več dovolj, da prodajalec dobro pozna le svoj izdelek. Sodobna prodaja temelji na zaznavanju kupčevih interesov in želja ter oblikovanju takšnega odnosa, kjer prodajalec postaja svetovalec, strokovnjak, ki s kupcem ustvarja sproščen in zaupljiv odnos. Stranki mora biti v oporo, da bo nameravani nakup zares opravila najbolje. Ne prodajajo se več izdelki, ampak koristi, ki jih ti ponujajo: npr. avtomobil – hitro in udobno potovanje ter prestiž; vodna postelja: zdravo spanje, dobo počutje, lep dom; prenosni računalnik: mobilnost, itd. (Dovžan, 2002, str. 24, 27).

Namen diplomske naloge je prikazati, kako pomembna je vloga prodajalca pri osebni prodaji ter z uporabo metode navideznega nakupovanja oceniti uspešnost prodajnega osebja v treh izbranih poslovnih enotah Lesnine d.d. Cilj diplomske naloge je ugotoviti, v katerih fazah prodajnega procesa se prodajalci odrežejo najboljše in v katerih najslabše, ali obstajajo razlike med uspešnostjo prodajalcev in prodajalk, ali je prodajno osebje ene poslovne enote uspešnejše od osebja druge poslovne enote, in glede na ugotovljeno stanje predlagati nekaj izboljšav, ki bi jih lahko vpeljali za dvig kakovosti posredovanih prodajnih storitev.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi, teoretični, obsega dve poglavji. V prvem poglavju je opredeljena osebna prodaja in predstavljene faze prodajnega procesa ter opisane osnovne značilnosti uspešnega prodajalca. V drugem poglavju je predstavljeno navidezno nakupovanje. Drugi del diplomske naloge je empirični del, kjer sem s pomočjo metode navideznega nakupovanja v podjetju Lesnina d.d. preverjala uspešnost prodajnega osebja. Temu sledi analiza podatkov, pridobljenih z vprašalnikom, ter navedba glavnih ugotovitev in priporočil.

1 OSEBNA PRODAJA

1.1 Opredelitev in značilnosti osebne prodaje

Osebna prodaja je neposredni stik med prodajalcem in kupcem, pri katerem prodajalec posreduje koristi in prednosti izdelkov (ali storitev) z namenom prepričati potencialnega kupca, da izdelek kupi (Dovžan, 2002, str. 26). Osebna prodaja postaja vse bolj profesionalna in razvita, kupci so vse bolj izobraženi in osveščeni, konkurenca je vse večja, prodajalci ne prodajajo več izdelkov, temveč koristi le-teh in imajo pri prodaji vse bolj vlogo svetovalcev, ki s kupci ustvarjajo sproščen in zaupljiv medčloveški odnos (Petar, 2002, str. 265). Pozitivne lastnosti osebne prodaje so zlasti naslednje (Malovrh & Valentinčič, 1996, str. 102):

- osebni stik
- pristni odnosi
- takojšnja povratna informacija
- možnost demonstracije izdelka
- večji vpliv na stališča in odnos kupca do izdelka
- večji vpliv na nakupno odločitev

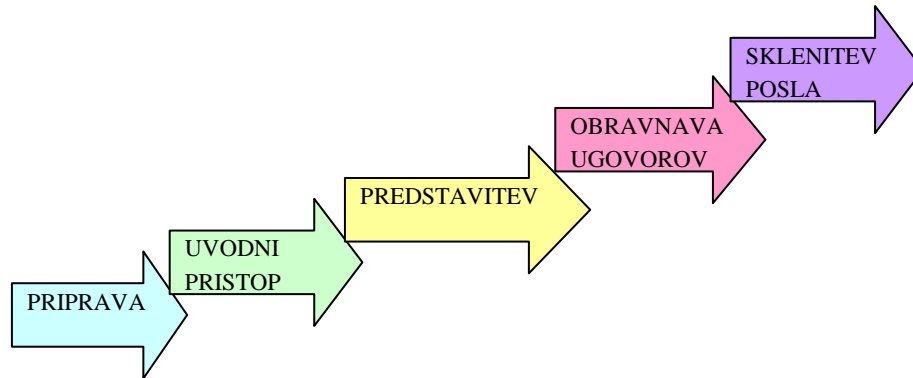
Z osebnim stikom prodajalec lahko prilagaja komunikacijo posameznim kupcem, razvija pristni odnos in medsebojno naklonjenost, pri čemer lahko spremlja odziv potencialnega kupca in dopolnjuje določene informacije z dejstvi in argumenti. Prodajalec hitreje odpravi dvome in nezaupanja, če kupcu daje možnost, da izdelek sam preizkusi. Na tak način potencialni kupec tudi najbolj učinkovito in hitro širi pozitivno ali negativno mnenje o nekem proizvodu (Malovrh & Valentinčič, 1996, str. 103). Negativne posledice osebne prodaje so predvsem veliki stroški, saj podjetja za osebno prodajo zapravijo več kot za druge oblike prodaje (Petar, 2006, str. 265).

1.2 Koraki v procesu osebne prodaje

V strokovni literaturi obstaja več teorij o tem, kako uspešno usmerjati prodajni proces. Nekatere teorije dajejo večji poudarek delovanju prodajalca, druge bolj upoštevanju kupca (Mihaljčič, 2006, str. 74). Med prve sodita na primer **Paretovo načelo 80/20** in t. i. **teorija zmagovalne vrednosti**. Paretovo načelo pravi, da prispeva 80 % prodajnih rezultatov 20 % vrhunskih prodajalcev, 20 % preostale prodaje pa doseže preostalih 80 % povprečnih prodajalcev. Teorija zmagovalne vrednosti pa pravi, da razlika med vrhunskimi in povprečnimi prodajalci ni velika. Vrhunski prodajalci prodajajo samo malenkost drugače kot povprečni, dosega pa bistveno boljše prodajne rezultate (Mihaljčič, 2006, str. 74). Teoretiki, ki dajejo večjo težo lastnostim kupca, izhajajo iz prepričanja, da se kupci med seboj močno razlikujejo, da si niti dva kupca med seboj nista enaka. Zato prodajalec ne sme prodajati na isti način, »po enem kopitu« (Mihaljčič, 2006, str. 74). Manj razlik med posameznimi teoretiki je pri prikazovanju stopenj prodajnega procesa oziroma korakov v procesu osebne

prodaje. V strokovni literaturi najdemo precej podobne analize **5-stopenjskega prodajnega procesa**, ki so razvidne s slike št. 1.

Slika 1: Stopnje prodajnega procesa



Vir: Z. Mihaljčič, Psihologija prodaje, 2006, str. 74.

1.2.1 Priprava prodajnega procesa

Uspešen prodajalec se mora na prodajni nastop dobro pripraviti (kot npr. športnik pred tekmovanjem). Vživeti se mora v prepričevanje kupca, kaj ta želi slišati, pri tem pa mora biti prepričan sam vase, v svoje izdelke in svoje podjetje (Mihaljčič, 2006, str. 75). Vsak kupec želi imeti občutek, da kupuje, kar sam hoče, ne pa tega, kar mu nekdo skuša prodati. Prodajalcu, ki se je sposoben vživljati v kupce in stvari gledati z njihovimi očmi, se ni potrebno nikoli bati za svoj uspeh.

1.2.2 Uvodni pristop

Prvi stik med kupcem in prodajalcem je zelo pomemben. Od tega prvega stika je v veliki meri odvisen nadaljnji potek prodajnega pogovora in njegov uspešen ali neuspešen konec. Z raziskavami so ugotovili, da je pri osebni prodaji za uspeh odločilnih prvih trideset sekund. V tem kratkem času je treba vzpostaviti s kupcem ustrezen kontakt, ki bo pri njem vzbudil pozornost in zanimanje. Kakovost takšnega prvega stika je odvisna predvsem od dveh dejavnikov: **sprejem** oziroma **pozdrav** kupcu in prodajalčeva **neverbalna komunikacija** (osebna urejenost, mimika, gestika, telesna drža, način hoje ...) (Mihaljčič, 2006, str. 75).

Če želimo, da se vzpostavi odličen prvi stik, moramo upoštevati štiri faze, skozi katere se gradi odnos (Grubiša, 2002, str. 30):

1. **ko stranka stopi skozi vrata, jo mora prodajalec opaziti.** (Pogled)
2. **Prodajalec mora stranki pokazati, da jo je opazil.** (Nasmeh, pozdrav)
3. **Prodajalec mora stranki pokazati, da je dobrodošla.** Izrazi spoštovanje in hvaležnost, ker se je oseba odločila, da obišče prav njegovo trgovino.

4. **Stanka se mora počutiti, kot da je prišla na pravo mesto.** Prodajalec mora pokazati, da se bo zares potrudil in stranki nudil vse, kar je v njegovi moči.

1.2.3 Predstavitev

Uspešna prodaja izdelkov in storitev temelji na dobrem poznavanju stranke ter ugotavljanju in analiziranju njenih potreb. Cilj prodaje je izpolniti kupčeve želje in potrebe v čim večji meri. Zato mora prodajalec že pred predstavitvijo izdelka kupca povprašati o njegovih predstavah, namenih, izkušnjah, pričakovanjih, zahtevah, ciljih, kriterijih itd. (Mihaljčič, 2009, str. 88). Katera vprašanja bo prodajalec uporabil, je odvisno od situacije (Mihaljčič, 2006, str. 89): **odprta** vprašanja so tista, na katera obstaja več možnih odgovorov. Taka vprašanja spodbujajo kupca, da izrazi svoje želje in pričakovanja. Na ta način pridobimo čim več potrebnih informacij. Odprta vprašanja so primerna predvsem za začetek pogovora, ko ugotavljamo kupčeve potrebe (npr.: »Kaj pa iščete?«, »Kaj pa vas zanima?«, »Imate že kaj v mislih?«). **Zaprta** vprašanja so direktna in zahtevajo enoznačen odgovor (»da« ali »ne«). Na videz so zelo učinkovita, saj zahtevajo od stranke, da se jasno opredeli. Taka vprašanja prinašajo jasne odgovore. Po drugi strani pa lahko stranko tudi omejujejo, stranka jih lahko doživlja kot pritisk. Zaprta vprašanja so primerna na koncu razgovora, ko se s stranko pogovarjamo o sklepih.

Sama predstavitev je najpomembnejši del prodajnega postopka. Kupec želi izdelek spoznati, preden ga kupi. Za primerno predstavitev sta pomembni dve osnovni načeli (Mihaljčič, 2006, str. 76):

- kupca je treba pritegniti k **sodelovanju** (kupca pripravimo, da si izdelek ogleda, ga vzame v roke, potipa, preizkusi ...).
- Kupca je treba prepričati, da izdelek **ustreza njegovim potrebam**. Če hoče prodajalec kupcu ustreči, mora jasno razumeti njegove potrebe. Potrebe mora prodajalec pri kupcu odkriti, ne pa jih poskušati ustvariti.

Prodajalec med predstavitvijo ne sme poudarjati lastnosti izdelka, temveč se mora usmeriti na **koristi** in prednosti, ki jih izdelek kupcu prinaša. Kupca ne prepričajo lastnosti proizvoda, ampak ga prepriča korist. Zato je potrebno predhodno ugotoviti, kaj si kupec želi, za kaj se zanima, v čem on vidi korist in kaj mu izdelek lahko prinese. Kupci se ne odločajo več za nakup samo na podlagi razuma, ampak je nakupna odločitev povezana z občutki kupca ob predstavitvi, ki jim je treba dati logično opravičilo (Dovžan, 2002, str. 28).

1.2.4 Obravnava ugovorov

Ugovori so pogosto znak strankine zainteresiranosti. Če kupec nima pripomb, običajno ne pride do prodaje. Prodajalec mora dobro poznati izdelke, kupce, trg in konkurenco, da lahko odgovarja na ugovore kupcev (Mihaljčič, 2006, str. 78). Prodajalec mora obvladati reševanje

ugovorov. Kako naj odgovori na kupčeve pripombe, je odvisno od konkretnih okoliščin. Nekaj načinov obvladovanja pripomb kupcev je predstavljenih v prilogi 2.

Dejstvo je, da se ljudje pritožujejo kot še nikoli doslej. Razlog lahko iščemo v dejavnikih, kot so večja pravna zaščita, ustanavljanje organizacij za varstvo potrošnikov, večja konkurenca. Glavni razlogi za nezadovoljstvo kupcev so napake in pomanjkljivosti izdelkov, nezanesljivost ali celo nevarnost pri uporabi, čakanje na popravilo in zamenjavo, neprijaznost prodajalcev in njihovo nepoznavanje značilnosti ali delovanja izdelkov. Poleg tega se pogosto omenjajo še naslednje vrste pritožb: dolge vrste pred blagajnami, izdelki, ki jih ni v zalogi, premalo prodajalcev pri osebni prodaji, slaba ponudba izdelkov, neprijazni prodajalci ipd. (Potočnik, 2004, str. 329).

Še vedno je najboljše (obravnavanje ugovorov), če sploh ne dopustimo, da do ugovorov pride. Ugovore je bolje preprečiti, kot jih obravnavati. Topfova (2002, str. 92) pravi, da je najboljša obravnava ugovorov preprečevanje. Za preprečevanje ugovorov nam ni treba storiti nič posebnega. Če kupca dobro ogrejemo in pravilno ter popolno zabeležimo potrebe, ugovarjanje v veliki meri zmanjšamo. Kupci, ki jih nismo dobro ogreli, pogosto ugovarjajo iz osebnih razlogov, kar pomeni, da si izmišljajo pretveze in da niso našli stika s prodajalcem.

1.2.5 Sklenitev posla

Zaključevanje prodaje je zagotovo najpomembnejši del prodajnega procesa, ki loči uspešne prodajalce od neuspešnih. Za sklenitev posla je potrebno (Dovžan, 2002, str. 72):

- da je prodajalec kupcu simpatičen
- da kupca njegov problem dovolj obremenjuje in je prodajalec pri njem vzbudil občutek nujnosti nakupa
- da kupec spozna vse koristi in prednosti, ki mu jih prinaša izdelek ali storitev
- da je prodajalec uspešno obravnaval vse ugovore kupca
- da prodajalec kupca dovolj motivira za nakup in ga čustveno prepriča
- da je kupec prepričan, da je to najboljši izdelek in da te količine denarja ne more vložiti v nobeno boljšo naložbo

Možnih je več načinov sklenitve posla, ki so predstavljeni v prilogi 3.

1.3 Značilnosti uspešnega prodajalca

Za velik del kupcev je izjemno pomembno, kako učinkoviti so prodajalci, kakšen je njihov zunanji videz, kakšen odnos imajo do njih, kako znajo postreči in kako dobro poznajo izdelke (Potočnik, 2001, str. 316). Tu je potrebno poudariti, da ni pomembna samo ena značilnost prodajalca, ampak bolj ali manj vse, čeprav lahko določen segment kupcev pripisuje posameznim značilnostim večji pomen. Kot trdi Evans, je pomembno, da v značilnostih prodajalca kupec najde tudi sebe. Saj bolj kot sta si prodajalec in kupec podobna, večja bo

njuna vzajemna privlačnost oziroma bolj ko je prodajalec všeč kupcu, večja je možnost, da bo pozitivno vplival na kupčevo nakupno odločitev (Baker, 2001, str.385).

1.3.1 Strokovnost

Ustrezno strokovno znanje prodajalca je eden od osnovnih pogojev za uspešno prodajo. Strokovna izobrazba zajema predvsem dve komponenti: dobro poznavanje izdelka in poznavanje dela s kupci. Večino strokovnega znanja pridobi prodajalec z usposabljanjem na delovnem mestu – na primer na strokovnih tečajih, seminarjih, kongresih itd. (Mihaljčič, 2006, str. 19–20). Prodajno usposabljanje je trud, ki ga podjetje vложи v svoje prodajno osebje, s čimer mu nudi možnost osvojitve kulture, veščin, znanja in vedenja na delovnem mestu. Usposabljanje prodajnega osebja bi se moralo izraziti v izboljšani uspešnosti podjetja na področju prodaje (Futrell, 2001, str.216).

Potočnik (2001, str. 322–323) priporoča, da trgovsko podjetje začetno strokovno usposabljanje na novo zaposlenih loči od dopolnilnega strokovnega usposabljanja že zaposlenih delavcev. Za nove zaposlene je izredno pomembno, da se seznanijo z vsemi značilnostmi izdelkov, ki jih bodo prodajali, in značilnostmi trga, na katerem podjetje posluje. Ravno tako morajo biti usposobljeni za uporabo pravih prodajnih postopkov, ki ustrezajo prodaji tovrstnih izdelkov. Strokovno usposabljanje na novo zaposlenih je namenjeno spodbujanju pripadnosti podjetju in ustvarjanju motiviranosti za korekten in uspešen odnos s porabniki. Že zaposlene prodajalce mora trgovsko podjetje dopolnilno strokovno usposablјati, najpogosteje zaradi sprememb prodajnega programa in zaradi sprememb na trgu, kot so: povečana konkurenca, spremenjene prodajne metode ter nove oblike poslovanja. Strokovno usposabljanje praviloma obsega nova znanja o trgu, izdelkih, porabnikih, konkurentih, načinih prodaje, poslovnem komuniciranju, prodajnih postopkih, prodajni taktiki, psihologiji prodaje, itd. S tem je povezano tudi motiviranje prodajalcev za poglobljeno spoznavanje prodajnega procesa, tako da svoje celotno delovanje usmerijo na porabnika in zadovoljevanje njegovih potreb.

1.3.2 Urejenost

Videz je v poslovnem svetu zelo pomemben. Prodajalci so pri delu stalno v stiku s kupci, ki jih najprej ocenijo po njihovi zunanosti. Zanimarjenost hitro opazijo (Mihaljčič, 2006, str. 20). Urejenost prodajalca pomeni, da je umit, da ima urejeno pričesko, roke in nohte, da ima čisto in zlikano obleko. Moški morajo biti sveže obriti ali pa poskrbeti za urejeno brado in brke. Prodajalke naj se izogibajo preveč vpadljivi frizuri, pretiranemu ličenju ali ekstravagantnemu nakitu (Mihaljčič, 2006, str. 20). Posamezna podjetja zahtevajo poseben stil oblačenja in osebne urejenosti (predpisane uniforme za zaposlene). Pri ocenjevanju urejenosti se opazuje tudi nošenje delovnih priponek, ki je določeno z zakonom in tudi kaznovano z denarno kaznijo v primeru neupoštevanja pravil. Ni le pomembno, da prodajalec

nosi delovno priponko, temveč mora biti ta na vidnem mestu in ves čas tako obrnjena, da jo lahko vidi vsak kupec.

1.3.3 Sposobnosti

Sposobnost je lastnost posameznika, ki določa, koliko bo dosegel pri svojem delu. Katere so pomembnejše lastnosti pri opravljanju dela prodajalca, je opisano v prilogi 4. Najpomembnejša sposobnost prodajalca je tudi **empatija (sočutje)**. To je sposobnost vživljanja prodajalca v vlogo kupca. Prodajalec mora razumeti kupčeve želje, potrebe in interese, se vanje vživeti in se prilagoditi njegovim predsodkom. Prodajalec mora biti pozoren tudi na neverbalna sporočila, ko je na primer mimika, gestika, telesna drža, hoja itd. (Mihaljčič, 2006, str. 21).

1.3.4 Osebnostne lastnosti

Kupci cenijo pri prodajalcu zlasti naslednje lastnosti (Mihaljčič, 2009, str. 44–48):

- prijaznost
- ustrezljivost
- dostopnost
- sproščenost
- pripravljenost poslušati
- pripravljenost pomagati
- zanesljivost
- poštenost
- točnost

V kolikor prodajalec teh lastnosti še nima privzgojenih, se mora potruditi, da si jih razvije z lastno voljo in spreminjanjem odnosa do dela in ljudi.

2 **MYSTERY SHOPPING – NAVIDEZNO NAKUPOVANJE**

Vodstvo podjetja lahko pridobi informacije o delu prodajnega osebja na več načinov. Najpomembnejša so prodajna poročila, dodatne informacija pa vodstvo lahko dobi iz osebnega opazovanja, pisem pohval in pritožb strank ter s pogovorom z drugimi prodajalci. (Kotler, 1996, str.490) Navidezno nakupovanje umestimo med osebna opazovanja, kjer podjetje ponavadi najame zunanjega izvajalca.

Navidezno nakupovanje (*angl. mystery shopping*) je oblika opazovanja z udeležbo, kjer raziskovalec igra vlogo stranke oziroma možnega kupca z namenom zaznavanja kakovosti procesa in postopkov pri posredovanju storitve. (Cerar, 2005). Največja prednost navideznega nakupovanja je, da se osredotoča predvsem na proces storitve, medtem ko se preostale metode

merjenja zadovoljstva porabnikov osredotočajo zlasti na izid storitve. Poudarek je na aktivnostih in postopkih, ki so se ali pa se niso zgodili, manjši poudarek pa je na zbiranju mnenj o storitveni izkušnji. Če anketiramo kupce, nam ti pogosto ne morejo razkriti podrobnosti, saj niso bili pozorni na vse stvari, ampak nam dajo le splošni vtis o kakovosti posredovanja storitve. Gre za njihova zaznavanja, medtem ko pri navideznem nakupovanju dobimo dejstva, saj navidezni kupci le preverjajo izvajanje oziroma neizvajanje določenih nalog, denimo ali je zaposleni pozdravil, in štejejo attribute, denimo koliko strank je v vrsti.

Z navideznim nakupovanjem ugotavljamo (SkrivnostniNakup, 2010):

- kako prodajalci vzpostavljajo prvi stik s kupcem (pozdrav, nasmeh, barva glasu, govorica telesa itd.)
- kakšen je odzivni čas prodajnega osebja
- kako uspešno prodajno osebje zaznava želje, zahteve in pričakovanja kupcev
- kakšna je usposobljenost prodajalcev za delo in kakšno je njihovo poznavanje izdelkov
- kakšen je osebni izgled oziroma urejenost prodajnega osebja
- kako se prodajno osebje odziva na ugovore kupcev
- na kakšen način (vsiljivo, pasivno itd.) prodajno osebje prodaja
- na kakšen način poskuša zaključiti prodajo

Navidezni kupec je lahko vsakdo, ki (Newhouse, 2004, str.1):

- ima dober občutek za natančnost
- ima dober kratkoročni spomin
- ima potrpljenje
- ima čut za opazovanje
- zna zadržati zaupne informacije
- ima dobre pisne in komunikacijske sposobnosti
- zna dobro organizirati svoj čas
- se zna motivirati
- je zmožen doseči dogovorjene roke
- ima profesionalni nastop
- je zanesljiv itd.

Poleg zgoraj omenjenih lastnosti je pomembno, da navidezni kupci ustrezajo profilu resničnih strank, tako da že s svojim videzom ne izstopajo in vzbujajo pozornosti, ne smejo biti poklicno povezani z dejavnostjo, ki jo raziskujejo in prihajati morajo iz lokalnega okolja (v nasprotnem primeru to ni običajen kupec in se prodajno osebje do njega obnaša drugače, je bolj pozorno). Po opravljenem navideznem nakupu navidezni kupec napiše natančno poročilo v vnaprej opredeljeni in dogovorjeni obliki, iz katerega se lahko razbere številne koristne informacije. Sledi analiza teh informacij in ustrezni ukrepi, iz tega pa izhajajo določene prednosti in koristi, ki jih podjetju prinaša MS, predstavljene v prilogi 5.

Rezultate navideznega nakupovanja je treba analizirati s primerjavo rezultatov s prejšnjih navideznih nakupovanj, ne pa kot samostojni dogodek. Prvo navidezno nakupovanje, ki ga izvede podjetje, mu omogoča omejen vpogled v kakovost posredovanja storitve, z vsakim naslednjim navideznim nakupovanjem pa dobiva širši vpogled v kakovost posredovanja storitve. Le periodično izvajanje navideznega nakupovanja omogoča optimalno izkoriščanje te metode. Ko z navideznim nakupovanjem identificiramo določene pomanjkljivosti, sledi njihovo odpravljanje, nato pa z navideznim nakupovanjem dobimo povratno informacijo o izboljšanju kakovosti posredovanja storitve. (Cerar, 2005).

3 IZVEDBA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA V POSLOVNIH ENOTAH LESNINE D.D.

3.1 Predstavitev prodajnega osebja Lesnine d.d.

Lesnina d.d. je podjetje, ki ga pozna skoraj vsak slovenski kupec, saj njeni začetki segajo v 40. leta prejšnjega stoletja. Lesnina je že vrsto let nosilec trendov v prodaji pohištva pri nas, je največja trgovina s pohištvom v Sloveniji in na Hrvaškem in zavzema več kot 30-odstotni tržni delež na slovenskem trgu. Razpolaga z razvejano mrežo štirinajstih prodajnih centrov, na čelu z največjim prodajno-trgovskim centrom v Ljubljani, v katerem so zagotovili ponudbo po načelu »vse za dom«, in devetimi franšiznimi prodajalnami. Poslanstvo Lesnine d.d. je kupcem omogočiti najlažjo in najugodnejšo pot do pohištva. Z željo čimbolj zadovoljiti kupce in tako povečati prodajo se trudijo za boljše servisne storitve, kar vključuje pooblašene monterje in dostavo pohištva (www.lesnina.si, 2010).

V Lesnini je zaposlenih 217 prodajalcev, od tega je 119 moških (cca. 55 %) in 98 žensk (cca. 45 %). Izobrazbena struktura je sledeča: nedokončano srednjo šolo ima 1 prodajalec oziroma 0,46 %, 97 prodajalcev (oziroma 44,7 %) ima dokončano 3-letno poklicno šolo, srednjo šolo ima 114 prodajalcev, kar predstavlja 52,53 % vseh prodajalcev. Precej manj je prodajalcev s končano višjo ali visoko šolo – višjo šolo sta končala 2 prodajalca (torej 0,92 %), visoko šolo pa 3 prodajalci oziroma 1,38 % . Povprečna starost prodajalcev je 36,2 leti.

Novo prodajalce zaposlujejo glede na sprotno situacijo in se prilagajajo tržnim razmeram. Razpise za prosta delovna mesta objavljajo v sredstvih javnega obveščanja, nato opravijo selekcijo in kandidata napotijo na izbrano delovno mesto. Prodajalce izobražujejo v sodelovanju s podjetjem A.I.P. Consulting, kjer izvajajo različne izobraževalne programe, seminarje in treninge, ki so namenjeni predvsem novo zaposlenim in mentorjem. Vpeljan imajo program *coachinga* oz. mentorstva – to je relativno nov pristop vodenja prodajalcev. Pripomore k temu, da se prodajalci začnejo zavedati uporabne vrednosti vseh znanj, ki so jim bila posredovana s seminarji, delavnicami, treningi. Pri *coachingu* izkušeni zaposleni manj izkušenemu posreduje svoje znanje, veščine in izkušnje (na praktičnih primerih). To pomeni, da nekdo nekoga nauči opravljati določeno delo tako, da je ob njem in ga uči korak za korakom. *Coaching* novo zaposlenih v Lesnini traja tri mesece. Vodja kot mentor ocenjuje in

spremlja prodajalca skozi faze prodajnega procesa. Za spremljanje in ocenjevanje faz prodajnega procesa ima mentor na voljo poseben obrazec, v katerem po končanem prodajnem procesu oceni uspešnost prodajalca. Obrazec je podoben ocenjevalnemu listu pri navideznem nakupovanju. Z ocenjevanjem se določi, kaj je bilo dobro in kaj ne. Tako mentor, ki ima ustrezno znanje, poskuša tistemu, ki ga ocenjuje, prikazati napake, ki jih je treba odpraviti. Z mentorstvom dosežemo večjo učinkovitost pri delu in sistematično učenje. Vsak prodajalec je štirikrat na mesec ocenjevan s strani mentorja. Na podlagi teh štirih opazanj se izdelava UZO-obrazec (urejenost, zanesljivost, odnos do dela) in sistem točkovanja. Izdelajo se mesečna poročila, ki se jih posreduje direktorju poslovne enote in generalnemu direktorju. Temu sledijo pohvale, graje, ukrepi za izboljšave, na vsaka dva meseca tudi pogovor med direktorjem enote in prodajalcem glede njegove uspešnosti pri delu. Prodajalci prejemajo osnovno plačo v skladu s Kolektivno pogodbo dejavnosti trgovine, vse ostalo je stimulacija, odvisna od prodaje. Vsak prodajalec ima svoj osebni plan, ki naj bi ga dosegel za neko povprečno plačo. Če preseže ta plan, je dodatno nagrajen.

3.2 Cilji raziskave

Osnovni cilj raziskave je bil z uporabo metode navideznega nakupovanja oceniti prodajno osebje v 3 izbranih poslovnih enotah Lesnine d.d. in ugotoviti, v kolikšni meri prodajalci izpolnjujejo določene kriterije pri posredovanju prodajnih storitev oziroma oceniti kvaliteto storitev in odnosov s kupci na izbranih prodajnih mestih. Rezultati raziskave naj bi pokazali, katere so pomanjkljivosti/prednosti oziroma napake prodajalcev v izpeljanih prodajnih procesih in prikazati morebitne razlike ali odstopanja (v pozitivnem in negativnem smislu) po različnih kriterijih ter nakazati potrebne izboljšave obstoječega stanja.

Cilj raziskave je odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- kako prodajalci vzpostavljajo prvi stik s kupci?
- Kakšna je odzivnost prodajnega osebja?
- Kako prodajalci nagovarjajo kupce?
- V kolikšni meri izpolnjujejo kriterije osebne urejenosti in nošenja priponk?
- Ali poskušajo ugotoviti želje kupcev s postavljanjem podvprašanj?
- Kako dobro prodajalci poznajo izdelke, ki jih ponujajo?
- Kako se prodajalci odzivajo na ugovore?
- Ali prodajalci poskusijo zaključiti prodajo in na kakšen način?
- Kakšna je splošna raven postrežbe strank?
- Ali se uspešnost prodajalcev pri posredovanju prodajnih storitev razlikuje glede na spol?
- Ali se uspešnost prodajnega osebja razlikuje glede na poslovno enoto?

3.3 Omejitve raziskave

Pri izvajanju raziskave sem se soočila s številnimi časovnimi, kadrovskimi in finančnimi omejitvami. V svojo raziskavo nisem mogla zajeti populacije vseh poslovnih enot Lesnine iz cele Slovenije, tako zaradi razdalj in časovne stiske (saj bi se z vožnjo k vsem lokacijam krepko zamudila, poleg tega pa sem si morala za vsako poslovno enoto ločeno vzeti dovolj časa, da bi raziskavo izpeljala ustrezno in brez motečih dejavnikov, ki bi mogli kaj hitro vplivati na potek mojega naknadnega ocenjevanja) kot tudi metodološko, saj bi bilo veliko količino podatkov, ki bi jih bila pri tem dobila, mnogo bolj primerno tudi analizirati po več kriterijih, odkritja pa predstaviti za vsako regijo ali, še boljše, za vsako poslovno enoto posebej ter primerjati in nivelirati izsledke po posameznih kriterijih. To bi seveda pomenilo več prostora, veliko več, kot mi dopušča omenjena diplomska naloga.

Tako sem se odločila, da bom v vzorec zajela le tri poslovne enote, in sicer poslovno enoto v Ljubljani, Kopru in Novi Gorici: prvo zaradi njene lege v prestolnici, drugi dve pa zaradi njune skupne (ali vsaj bližnje, odvisno, katerim kriterijem sledimo) regije, kar bi ob nadaljnji raziskavi prav tako omogočalo zanimive vzajemne primerjave kakor tudi sopostavitve z različnimi enotami iz drugih regij. Pomemben kriterij za izbiro drugih dveh je tudi, da sta mi geografsko najbližje in mi je njun obisk vzel veliko manj časa in denarja, kot bi mi pot do katerekoli druge enote po Sloveniji. Tako sem se tam lahko tudi najdlje zadržala in bolj nemoteno spremljala vedenje prodajalcev, kar mi pod domnevnimi časovnimi in drugimi mogočimi omejitvami drugod morda ne bi uspelo v roku, ki sem si ga zadala za diplomsko nalogo.

Raziskavo sem izvedla sama, saj nisem imela na razpolago izkušenih navideznih kupcev in usposobljenih kadrov za oblikovanje scenarija, ocenjevalnega lista in analizo rezultatov raziskave. Zaradi finančnih omejitev obisk prodajnega mesta v mojem primeru ne vključuje dejanskega nakupa, ampak le poizvedovanje po določenem izdelku.

Celotna raziskava, ki temelji na dolgoročnih ciljih (npr. doseganju boljših in stabilnejših dolgoročnih prodajnih rezultatov), presega okvir diplomske naloge, saj zahteva strokovno usposobljen team, sodelovanje izvajalcev in naročnikov raziskave ter posredovanje rezultatov zaposlenim, potreben čas za kontinuirano ocenjevanje (kar zagotovi tudi večjo objektivnost rezultatov) in spremljanje že vpeljanih izboljšav ter tudi ustrezna finančna sredstva.

3.4 Predstavitev populacije in vzorca

Lesnina ima 9 poslovnih enot po vsej Sloveniji. Zaradi različnih okoliščin in omejitev, omenjenih v prejšnjem poglavju, v svojo raziskavo nisem mogla zajeti populacije vseh poslovnih enot Lesnine iz cele Slovenije, temveč sem se odločila, da bom v vzorec poslovnih enot zajela le tri, in sicer poslovno enoto v Ljubljani, Kopru in Novi Gorici.

Omenjene izbrane poslovne enote tvorijo prvo stopnjo mojega dvostopenjskega vzorca. Znotraj omenjenega vzorca poslovnih enot sem v drugi stopnji izbrala tisto prodajno osebje, ki je bilo v času izvajanja mojega navideznega nakupovanja na svojih delovnih mestih oziroma so stopili v interakcijo z menoj. V raziskavo sem zajela 44 prodajalcev v izbranih poslovnih enotah.

Glede na kriterije izbora je možno ugotoviti, da omenjeni dvostopenjski vzorec ni reprezentativen za celotno prodajno osebje v Lesnini. Omenjeni vzorec je priložnosten in spada v skupino neverjetnostih vzorcev, saj ne poznamo verjetnosti, s katero je vsakdo izmed prodajnega osebja bil izbran v sam vzorec, poleg tega pa določen del prodajnega osebja sploh ni imel možnosti priti v vzorec. Kljub temu bi lahko trdili, da je vzorec analiziranega osebja reprezentativen za tisto prodajno osebje v tistih poslovnih enotah, ki imajo podobno strukturo prodajnega osebja kot analizirane poslovne enote v času izvedbe moje raziskave.

V nadaljevanju sledi podrobnejša predstavitev vzorca analiziranega prodajnega osebja glede na poslovno enoto in spol.

Tabela 1: Struktura vzorca glede na poslovno enoto

Poslovna enota		Št. (f)	%	Veljavni %	Zbirni %
Veljavni	Koper	9	20,5	20,5	20,5
	Nova Gorica	9	20,5	20,5	40,9
	Ljubljana	26	59,1	59,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Kot je iz zgornje tabele razvidno, je bilo izmed vseh 44 ocenjevanih prodajalcev večina prodajalcev (59,1 %) iz ljubljanske poslovne enote, le cca. vsak peti prodajalec (20,5 %) iz koprške poslovne enote in cca. vsak peti (20,5 %) iz novogoriške.

V vzorec opazovanih prodajalcev je bilo zajetega bistveno več osebja moškega spola (65,9 %) in le cca. vsak tretji navidezni nakup je vključeval osebje ženskega spola (34,1 %).

Tabela 2: Struktura vzorca glede na spol analiziranega prodajnega osebja

Spol		Št. (f)	%	Veljavni %	Zbirni %
Veljavni	moški	29	65,9	65,9	65,9
	ženske	15	34,1	34,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

3.5 Metoda zbiranja podatkov

Kot je bilo že omenjeno, sem izbrane poslovne enote obiskala kot navidezni kupec. Z metodološkega vidika je to opazovanje z udeležbo, pri čemer opazovanec ni vedel, da je opazovan. Navidezno nakupovanje sem izvedla v času od 27. 7. 2010 do 3. 8. 2010 v treh poslovnih enotah Lesnine – v Kopru, Ljubljani in Novi Gorici. Pred izvedbo navideznega nakupovanja sem pripravila t. i. vprašalnik za izvedbo navideznega nakupa. Pri prodajalcih sem ocenjevala:

- **sprejem in pristop do stranke** (pozdrav, nasmeh, odzivnost, nagovor, prijaznost, odnos)
- **osebni izgled prodajalca** (priponke z imeni, čista in zlikana oblačila, čisti čevlji, osebna higiena)
- **prodajne sposobnosti prodajalca** (postavljanje podvprašanj, predstavitev izdelka, obravnavanje ugovorov, zaključek prodaje)
- **splošna raven postrežbe**

Po opazovanju sem izpolnila vprašalnik, ki je vseboval večino vprašanj zaprtega tipa z dihotomnimi odgovori da/ne oziroma z nominalnimi in ordinalnimi možnimi odgovori oziroma nivoji merjenja. Vprašalnik je vseboval tudi eno vprašanje odprtega tipa. Celotni vprašalnik za izvedbo navideznega nakupovanja je v prilogi 1.

3.6 Metoda analize podatkov

Vprašanja odprtega tipa so analizirana kvalitativno, vprašanja zaprtega tipa pa kvantitativno, in sicer z univariatnimi in bivariatnimi statističnimi metodami, pri čemer sem si pomagala s programom SPSS. Glede na to, da so spremenljivke nominalne, so pri univariatni analizi analizirane frekvence in strukturni deleži, pri bivariatni analizi pa so rezultati predstavljeni v kontingenčnih tabelah, pri čemer je bil uporabljen hi-kvadrat-test za testiranje statistične značilnosti razlik glede na spol in poslovno enoto¹. Ena izmed predpostavk hi-kvadrat-testa je med drugim tudi to, da mora biti v kontingenčni tabeli manj kot 20 % celic s teoretično frekvenco manj kot 5. Ker je bila v mojem primeru omenjena predpostavka v večini primerov kršena, sem poleg običajnega hi-kvadrat-testa izračunala še (Fisherjev) eksaktni test, ki je primeren za majhne vzorce. Da bi preverila jakost povezav med analiziranimi nominalnimi pari spremenljivk, sem uporabila tudi kontingenčni koeficient in zaradi podobnega razloga kot pri hi-kvadrat-testu sem tudi pri slednjem uporabila eksaktno statistično značilnost, ki je primerna za manjše vzorce, in sicer zato, ker je v večini primerov kršena prej omenjena predpostavka, da naj bi v kontingenčnih tabelah imelo manj kot 20 % teoretično frekvenco manj kot 5.

V nadaljevanju sledijo vsebinski rezultati, pri čemer so rezultati najprej prikazani na celotnem vzorcu, nato pa še razlike glede na poslovno enoto in spol prodajnega osebja. Pri tem je

¹ Namesto regije je bila analizirana poslovna enota, ki se sicer v veliki meri prekriva z regijo.

pomembno omeniti, da so v naslednjem poglavju interpretirane le statistično značilne razlike, ostali rezultati glede na poslovno enoto in spol, kjer ni bilo statistično značilnih razlik, niso predstavljene v diplomski nalogi.

3.7 Analiza in interpretacija zbranih podatkov

3.7.1 Analiza uspešnosti prodajalcev po posameznih kriterijih

Pri prodaji je zelo pomemben prvi vtis, saj ni druge možnosti, da bi ga popravili. Ko prodajno osebje vzpostavlja prvi stik s kupcem, je zelo pomembno, da je le-to zelo odzivno. S tem razumemo, koliko časa je preteklo od kupčevega vstopa v prodajalno (oziroma v določen oddelek) do trenutka, ko je prodajalec pristopil do kupca. Če prodajalec pristopi v manj kot 5 minutah, lahko rečemo, da je odzivnost dobra, če pristopi v roku 5 do 10 minut, je prodajalec še vedno odziven, če pa tudi po 10 minutah nihče ne pristopi, je odzivnost zelo slaba. Hitra odzivnost prodajnega osebja kupcu daje občutek, da je opažen, zaželen, pomemben, da mu je prodajalec pripravljen pomagati in svetovati, kar je prvi korak do uspešne prodaje. Slaba odzivnost pa kupca odvrne že na začetku, saj se mu nihče ne posveti, počuti se neopaženega in kaj kmalu odide iz trgovine, pa tudi zelo malo je verjetno, da se bo kdaj vrnil ali trgovino priporočil sorodnikom, prijateljem, znancem. Opravljeni navidezni nakupi so pokazali, da je v večini primerov odzivnost prodajnega osebja dobra, saj je v 56,8 % vseh navidezni nakupov prodajno osebje pristopilo do skrivnostnega kupca v roku manj kot 5 minut.

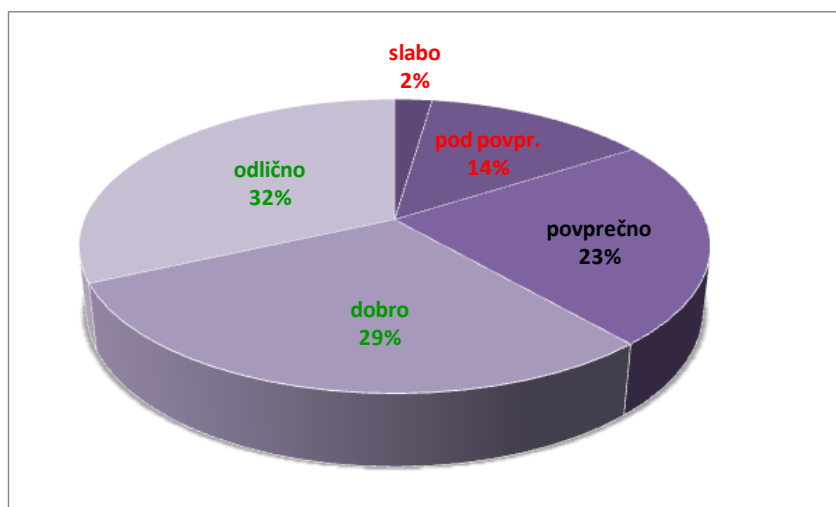
Tabela 3: Odzivnost prodajnega osebja – frekvenčna porazdelitev

		Št. (f)	%	Veljavni %	Zbirni %
Veljavni	v roku 5 min	25	56,8	56,8	56,8
	v roku nad 5 do 10 min	3	6,8	6,8	63,6
	tudi po 10 min ne pristopi	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Kljub temu pa je skoraj pri vsakem tretjem navideznem nakupu (36,4 %) prodajno osebje do skrivnostnega kupca pristopilo kasneje kot v roku 10 minut ali sploh ni pristopilo. To dokazuje, da bi Lesnina morala na tem področju sprejeti kake ukrepe, kot je npr. opozorilo zaposlenim, naj se tega držijo bolj striktno oziroma, v kolikor je problem prezaposlenosti prodajnega osebja ali trenutne gneče oziroma konice, bi vodje poslovnih enot morali priskrbeti zadostno število zaposlenih, ki bi lahko nagovorili obiskovalce vsaj v roku 10 minut, ne glede na okoliščine.

Na splošno pa bi se lahko reklo, da ima večina analiziranih prodajalcev (32 % + 29 % = 61 %) dobro ali odlično raven postrežbe stranke in le v 2,3 % oziroma v enem samem primeru izmed vseh 44 opazovanj sem kot navidezni kupec ocenila, da je raven postrežbe stranke slaba, kar je med drugim tudi razvidno iz spodnjega grafičnega prikaza.

Slika 2: Splošna raven postrežbe strank (n = 44)



V nadaljevanju sledi še podrobnejši pregled rezultatov postrežbe prodajnega osebja glede na analizirane postavke.

Slika 3: Raven postrežbe glede na posamezne postavke

	n=	delež DA
urejena oblačila, čevlji	44	100,0
dobra osebna higiena	44	100,0
se dobro spozna na izdelek	44	97,7
NI vsiljiv ob zaključku prodaje*	44	97,7
nagovor prodajalca - sproščen, telesna govorica	44	95,5
nagovor prodajalca - prijazno, navdušeno	44	90,9
zahvala in pozdrav ob zaključku prodaje	44	88,6
nagovor prodajalca - odnos, zaznane želje	44	84,1
opazili prodajalci na oddelku	44	84,1
priponke z imenom	44	81,8
govori o prednostih, koristih izdelka	44	70,5
je omenil ugodnosti in popuste	44	65,9
nagovor prodajalca - odprto vprašanje	28	64,3
je znal povedati ceno izdelka	44	63,6
povabilo na ponovni obisk ob zaključku prodaje	44	52,3
eden od prodajnih zaključkov	44	45,5
opazili prodajalci na poti	44	38,6

Legenda: *izjemoma je pri četrti postavki prikazan delež »NE« (da niso bili vsiljivi), ker je bila postavka negativno zastavljena.

Kot je razvidno iz slike 3, je analizirano prodajno osebje v celoti izpolnilo kriterije urejenosti oblačil in osebne higiene. Vseh 44 prodajalcev je namreč imelo čista in zlikana oblačila, urejene, čiste in zaprte čevlje ter dobro osebno higieno (svež dah, uporabo deodoranta, čiste

nohte in lase). Slednji rezultat je pričakovan, saj je to dandanes nekakšen minimalni standard poslovanja v tako velikem in uglednem podjetju, kot je Lesnina.

Tudi nekaj drugih analiziranih postavk ni problematičnih, saj so bili standardi doseženi v več kot 90 % meritev oziroma pri več kot 90 % analiziranih oseb, in sicer gre za naslednje analizirane postavke:

- prodajalec/prodajalka se dobro spozna na izdelek,
- prodajalec/prodajalka ni vsiljiv/-a ob zaključku prodaje,
- nagovor prodajalca/prodajalke je sproščen, uporablja telesno govorico,
- nagovor prodajalca/prodajalke je prijazen in prodajalec/prodajalka je komuniciral/-a z navdušenjem.

Iz rezultatov slike 3 je med drugim možno opaziti tudi nekaj relativno problematičnih postavk, kjer v večini primerov standardi niso bili doseženi oziroma se manj kot polovica od 44 ocenjenih prodajalcev ni držala naslednjih postavk:

- povabilo na ponovni obisk ob zaključku prodaje,
- zaključek prodajnega postopka z enim od prodajnih zaključkov,
- pozdrav kupca v primeru, da ga prodajalec/prodajalka opazi na poti.

Zadnja omenjena postavka mogoče ni tako kritična, kot se zdi, saj če kot navidezni kupec nisem bila deležna pozdravov na poti do oddelka, so me v 84,8 % merjenj pozdravili prodajalci na oddelku. Kljub temu pa bi morali vodilni v Lesnini opozoriti zaposlene, da morajo pozdravljati vse mimoidoče, in sicer vsaj z nasmehom, pogledom v oči ali s prikimavanjem z glavo. Veliko možnosti za izboljšave je tudi pri zaključku prodajnega postopka, saj so le v 45,5 % merjenj prodajalci zaključili prodajni postopek z enim od zaključkov in le cca. vsak drugi (52,5 %) je ob zaključku prodaje povabil na novi obisk. Tudi nekaterih drugih standardov bi se lahko zaposleni držali bolj striktno, saj se, kot je razvidno iz slike 3, pri kar nekaj analiziranih postavkah večina (več kot 50 %) drži standardov, vendar standardi niso doseženi v zadostni meri, saj določene postavke iz slike 3 dosegajo deleže na nivoju med 40 % in 80 %, kar je relativno daleč od ideala 100 %. Med tistimi, ki dosegajo delež okrog 60 %, je tudi nagovor prodajalca z odprtim vprašanjem. Slednjega pravila bi se moralo držati veliko več zaposlenih kot 64,3 %, saj je zelo pomembno, da prodajalec kupca nagovori z odprtim vprašanjem, ker mu v tem primeru kupec ne bo mogel odgovoriti samo z »da« ali »ne« ali »nič, samo gledam« in ga tako že na začetku zavrnil.

Pri nakupnem procesu je pomembno tudi to, da pred predstavitvijo in priporočilom določenega izdelka s strani prodajalca le-ta prej postavi nekaj podvprašanj. Kot je razvidno iz spodnje tabele, se je velika večina (75 %) prodajalcev tega držala in postavila vsaj eno podvprašanje (9,1 % + 56,9 % = 75 %).

Tabela 4: Število podvprašanj pred predstavitvijo izdelka – frekvenčna porazdelitev

		Št. (f)	%	Veljavni %	Zbirni %
Veljavni	3 in več podvprašanj	4	9,1	9,1	9,1
	od 1 do 2 podvprašanj	29	65,9	65,9	75,0
	brez podvprašanj	11	25,0	25,0	100,0
	Skupaj	44	100,0	100,0	

Z omenjenim prikazom so analizirana vsa zaprta vprašanja iz anketnega vprašalnika. S tem se tudi zaključuje poglavje univariatne analize, v nadaljevanju pa sledi bivariatna analiza, kjer so prikazane razlike pri določenih vprašanjih glede na poslovno enoto in spol.

3.7.2 Analiza uspešnosti prodajalcev glede na poslovno enoto in spol

Kot je bilo v poglavju o metodi analize podatkov omenjeno, so v tem poglavju prikazane in analizirane samo tiste razlike glede na poslovno enoto in spol, ki so statistično značilne.

Že pri deskriptivni analizi je bilo omenjeno, da me je le 38,6 % prodajalcev/prodajalk pozdravilo na poti, ko sem se sprehajala mimo njih. Pri slednjem so bile velike razlike glede na poslovno enoto, in sicer v Novi Gorici so me pozdravili vsi (100 %), medtem ko me je v Kopru pozdravil le en zaposleni, kar v deležih predstavlja 11,1 % prodajnega osebja v Kopru, v Ljubljani pa me je pozdravil cca. vsak tretji, kar predstavlja 26,9 % prodajnega osebja v Ljubljani.

Tabela 5: Pozdrav prodajalcev na poti glede na poslovno enoto

			Poslovna enota			Skupaj
			Koper	Nova Gorica	Ljubljana	
opazili prodajalci na poti (pozdrav, nasmeh, pogled)	DA	Št.	1	9	7	17
		%	11,1	100,0	26,9	38,6
	NE	Št.	8	0	19	27
		%	88,9	0	73,1	61,4
Skupaj	Št.	9	9	26	44	
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	

Delež celic s teoretično frekvenco manj kot 5 je 33,3 %

Hi-kvadrat = 36,2, sig. = 0,000

Fisherjev eksaktni test = 18,66, sig. = 0,000

Kontingenčni koeficient = 0,546, eks. sig. = 0,000

Omenjene razlike so statistično značilne, saj je statistična značilnost hi-kvadrat-testa manjša od 0,05 oziroma znaša kar 0,00. To pomeni, da lahko ravnokar predstavljene razlike med poslovnimi enotami posplošim iz vzorca na populacijo (tistih zaposlenih v tistih

poslovalnicah, ki imajo podobno strukturo kot analizirani zaposleni za časa izvedbe raziskave).

Tabela 6: Omenjanje ugodnosti in popustov glede na poslovno enoto

			Poslovna enota			Skupaj
			Koper	Nova Gorica	Ljubljana	
je omenil ugodnosti in popuste	DA	Št.	9	8	12	29
		%	100,0	88,9	46,2	65,9
	NE	Št.	0	1	14	15
		%	0	11,1	53,8 %	34,1
Skupaj		Št.	9	9	26	44
		%	100,0	100,0	100,0	100,0

Delež celic s teoretično frekvenco manj kot 5 je 33,3 %

Hi-kvadrat = 11,3, sig. = 0,004

Fisherjev eksaktni test = 11,2, sig. 0,003

Kontingenčni koeficient = 0,452, eks. sig. = 0,003

Pri omenjanju ugodnosti in omenjanju popustov obstajajo glede na poslovno enoto ravno tako razlike, le da niso tako drastične kot pri prej omenjeni »opaženosti«. V Kopru so vsi analizirani (100 %) omenili ugodnosti in popuste. Tudi v Novi Gorici je bil delež tistih, ki so to omenili, relativno visok (88,9 %), medtem ko je v Ljubljani omenjeni delež bistveno nižji (46,2 %). Razlika med omenjenimi deleži je statistično značilna, saj je statistična značilnost Fisherjevega eksaktnega testa manjša od mejne vrednosti 0,05, tako da je možno ravnokar predstavljene rezultate posplošiti tudi na populacijo.

Pri ostalih postavkah razlike glede na poslovno enoto niso statistično značilne in zato niso vključene v diplomsko nalogo. V nadaljevanju sledi še analiza statistično značilnih razlik glede na spol prodajnega osebja. Kot je iz tabel v nadaljevanju razvidno, so se prodajalci moškega spola veliko bolje odrezali pri postavkah, ki so predstavljene v naslednjih nekaj tabelah.

Tabela 7: Nagovor prodajalca (prijazen, navdušen) glede na spol

			Spol		Skupaj
			moški	ženski	
nagovor prodajalca – prijazno, navdušeno	DA	Št.	29	11	40
		%	100,0	73,3	90,9
	NE	Št.	0	4	4
		%	0	26,7	9,1
Skupaj		Št.	29	15	44
		%	100,0	100,0	100,0

Delež celic s teoretično frekvenco manj kot 5 je 50 %

Hi-kvadrat = 8,5, sig. = 0,010

Fisherjev eksaktni test = /, sig. = 0,010

Kontingenčni koeficient = 0,403, eks. sig. = 0,010

Vsi prodajalci moškega spola so dosegli standard v zvezi z nagovorom (100 %), medtem ko sta pri prodajalkah ta standard dosegli cca. 2 od 3 prodajalk (73,3 %). Omenjena razlika je statistično značilna (sig. 0,01).

Podoben rezultat je bil tudi pri postavki, kjer se je merilo ali so prodajalci govorili o prednostih in koristih izdelka. Večina moških prodajalcev je ta standard dosegla (82,8 %), medtem ko je pri ženskah ta standard dosegla le skoraj vsaka druga prodajalka (46,7 %). Omenjena razlika je statistično značilna (sig. 0,02).

Tabela 8: Omenjanje prednosti in koristi izdelka glede na spol

			Spol		Skupaj
			moški	ženski	
govori o prednostih, koristih izdelka	DA	Št.	24	7	31
		%	82,8	46,7	70,5
	NE	Št.	5	8	13
		%	17,2	53,3	29,5
Skupaj		Št.	29	15	44
		%	100,0	100,0	100,0

Delež celic s teoretično frekvenco manj kot 5 je 25 %

Hi-kvadrat = 6,1, sig. = 0,019

Fisherjev eksaktni test = /, sig. = 0,019

Kontingenčni koeficient = 0,351, eks. sig. = 0,019

Moški so tudi v veliko večji meri podajali enega od prodajnih zaključkov (62,1 %), medtem ko se je to zgodilo le v primeru 13,3 % analiziranih prodajalk ženskega spola. Tudi ta razlika je statistično značilna (sig. 0,00).

Tabela 9: Uporaba prodajnih zaključkov glede na spol

			Spol		Skupaj	
			moški	Ženski		
eden od prodajnih zaključkov	DA	Št.	18	2	20	
		%	62,1	13,3	45,5	
	NE	Št.	11	13	24	
		%	37,9	86,7	54,5	
Skupaj			Št.	29	15	44
			%	100,0	100,0	100,0

Delež celic s teoretično frekvenco manj kot 5 je 0 %

Hi-kvadrat = 9,5, sig. = 0,003

Fisherjev eksaktni test = /, sig. = 0,003

Kontingenčni koeficient = 0,421, eks. sig. = 0,003

Na splošno gledano je možno zaključiti, da so prodajalci relativno gledano dosegali boljše ravni postrežbe stranke. Večina prodajalcev moškega spola je pri slednjem kriteriju dosegla oceno dobro (27,6 %) in odlično (44,8 %), kar skupaj predstavlja (72,4 %). Prodajalke so pri slednjem kriteriju dosegle nekoliko slabše rezultate, saj jih je večina dosegla oceno povprečno (40,0 %) in oceno dobro (33,3 %), kar skupaj predstavlja 73,3 %.

Tabela 10: Raven postrežbe glede na spol

			Spol		Skupaj		
			moški	ženski			
raven postrežbe	slabo	Št.	0	1	1		
		%	0	6,7	2,3		
	pod povpr.	Št.	4	2	6		
		%	13,8	13,3	13,6		
	povprečno	Št.	4	6	10		
		%	13,8	40,0	22,7		
	dobro	Št.	8	5	13		
		%	27,6	33,3	29,5		
	odlično	Št.	13	1	14		
		%	44,8	6,7	31,8		
	Skupaj			Št.	29	15	44
				%	100,0	100,0	100,0

Delež celic s teoretično frekvenco manj kot 5 je 70 %

Hi-kvadrat = 9,6, sig. = 0,036

Fisherjev eksaktni test = 9,7, sig. = 0,028.

Kontingenčni koeficient = 0,422, eks. sig. = 0,036

Omenjene razlike med moškimi in ženskami (torej da so moški na splošno dosegali boljše rezultate), so tudi v slednjem primeru statistično značilne, saj je statistična značilnost

Fisherjevega eksaktnega testa 0,03, kar je pod dogovorjeno stopnjo tveganja 0,05, tako da lahko z veliko gotovostjo to ugotovitev iz vzorca posplošimo na populacijo.

S tem se tudi poglavje statistične analize teh podatkov zaključuje, v nadaljevanju pa sledi diskusija.

3.8 Diskusija rezultatov in predlogi za izboljšanje obstoječega stanja

Prodajalci se premalo zavedajo moči prvega vtisa, ki ga dobijo kupci, ko vstopijo in se sprehodijo po salonu. Le 38,6 % prodajalcev me je pozdravilo, ko sem se sprehodila mimo njih. Ta občutek nedobrodošlosti sem imela predvsem v ljubljanski in koprski poslovni enoti, saj me je pozdravil le približno vsak tretji ljubljanski prodajalec in en sam koprski prodajalec. Ob prihodu na posamezni oddelek me je pozdravilo 84,8 % vseh prodajalcev.

Odzivnost prodajnega osebja Lesnine je razmeroma dobra – v 56,8 % vseh navideznih nakupov so prodajalci do mene pristopili v roku petih minut. Kljub temu pa 36,4 % prodajalcev oziroma vsak tretji prodajalec do mene tudi po desetih minutah ni pristopil. Takrat sem se počutila ignorirano, neopaženo, nepomembno in če bi bila tam kot običajen kupec (in ne zaradi potreb te raziskave), bi verjetno kar odšla.

Aktualen je problem obvladovanja več kupcev hkrati. V tem so bili opazovani prodajalci dokaj neuspešni, saj so se zmogli posvečati le enemu kupcu, ostale pa so ignorirali. Čeprav naj bi bili naučeni, da lahko obvladajo tri do štiri kupce naenkrat, jim to v praksi ne uspeva. Raznih montaž in urejanja salonov ne bi smeli opravljati v času odprtja, saj to negativno vpliva na počutje strank, pa tudi kak prodajalec tu pa tam priskoči na pomoč montažerju ali skladiščniku, namesto da bi se posvetil strankam.

Čeprav me je ob obisku z odprtim vprašanjem nagovorilo več kot 60 % prodajalcev, menim, da je ta odstotek še vseeno prenizek, saj je izjemnega pomena, da prodajalec kupca obdrži v prodajalni, to pa lahko doseže z enim ali več vprašanji odprtega tipa; sama sem bila deležna vprašanj, kot so: »Kaj pa iščete?«, »Kako vam lahko pomagam?«, »Kaj vas zanima?« itd. Prodajalci so me v veliki večini nagovorili prijazno in navdušeno (tisti moškega spola celo brez izjeme), poskušali vzpostaviti odnos z mano in zaznati moje želje, pa tudi njihova telesna govorica je pri nagovoru v dobrih 95 % učinkovala sproščeno in neprisiljeno.

Vsi prodajalci so stoodstotno izpolnili standard osebne urejenosti in higiene. Predlagala bi mogoče obvezna enotna oblačila za zaposlene, ki omogočajo kupcem lažjo prepoznavnost. K celostnemu izgledu seveda spada tudi priponka z imenom, ki jo mora prodajalec nositi na vidnem mestu. Priponka je manjkala pri 6 prodajalcih (2 prodajalkah v koprski, 2 prodajalcih v ljubljanski in 2 prodajalkah v novogoriški poslovni enoti) od 44-ih. Prodajalce bi bilo treba večkrat opomniti na pomembnost nošenja priponke (predvsem z vidika pohval in pritožb

kupcev) in jih seznaniti z denarno kaznijo, ki sledi ob neupoštevanju pravilnega nošenja priponke.

Večina prodajalcev (65,9 %) mi je pred predstavitvijo izdelka postavila eno do dve podvprašanji. Najpogosteje so se podvprašanja nanašala na velikost izdelka, cenovni razred in barvo. Le manjši del prodajalcev (9,1 %) se je zares potrudil pri razumevanju mojega povpraševanja. Ti so mi postavljali še naslednja podvprašanja: »Imate že v mislih kak izdelek – ste si že kaj ogledali?«, »Ali imate kakšne posebne želje glede proizvajalca?«, »Za kakšen namen potrebujete to sedežno garnituro – za dnevni počitek ali kot dodatno ležišče?«, »Ali imate že izmerjene dimezije za kuhinjo?«. 25 % prodajalcev mi ni postavilo nobenga podvprašanja. Če prodajalec ne postavlja podvprašanj, se lahko zgodi, da kupcu predstavi povsem drug izdelek, kot ga je imel ta v mislih ali mu predstavi preveč različnih izdelkov, zato se kupec sploh ne odloči za nakup. S postavljanjem podvprašanj prodajalci pokažejo zanimanje za strankine potrebe in s tem pridobijo njeno zaupanje. Če tega ni, se bo stranka hitro poslovila z izgovorom, da bo šla »še malo pogledat naokoli«.

Prodajalci zelo dobro poznajo izdelke, ki jih ponujajo. Znajo predstaviti tako lastnosti (ki jih tudi prikažejo) kot koristi določenega izdelka. Pri naštevanju lastnosti in prednosti so bili prodajalci boljši kot prodajalke, saj je pri moškem spolu procent kar visok (82,8 %), medtem ko je imela zadostno znanje le približno vsaka druga prodajalka (46 %). Prodajalci so tudi relativno dobro poučeni o plačilnih pogojih, dobavnih rokih, montaži, popustih, akcijah. Vseeno se v kriteriju poznavanja popustov in ugodnosti poznajo razlike med koprsko in novogoriško enoto (100 % v prvem in še vedno prepričljivih 89 % v drugem primeru) ter ljubljansko enoto, kjer je bilo isto znanje bistveno bolj pomanjkljivo (46 %). Ceno izdelka prodajalci po navadi poznajo le okvirno in za točen znesek pogledajo v cenik.

Pri obravnavanju ugovorov me prodajalci niso v celoti prepričali. V primeru ugovaranja na ceno so prodajalci le-to argumentirali z visoko kakovostjo izdelka oziroma prednostmi, ki jih ta ponuja, ali pa so mi ponudili ugodnejši izdelek. Pri ugovoru na dobavni rok so prodajalci predvsem pri kuhinjah izpostavili, da gre za unikatno naročilo oziroma naročilo po meri. Pri ugovorih, povezanih s konkurenco, se prodajalci niso odzivali. Večina prodajalcev ne posveča posebne pozornosti ugovorom, za kar prejmejo negativno oceno. Menim, da bi se morali prodajalci natančno zavedati prednosti podjetja Lesnina d.d. pred konkurenčnimi podjetji in jih znati potencialnemu kupcu tudi nedvoumno predstaviti, to pa sem pri prodajalcih pogrešala. Poznati bi morali tudi podobnosti in razlike v ponudbi in seznaniti kupca z izdelki, ki jih konkurenca nima ali pa so v Lesnini popolnoma drugačni.

Slabo so se prodajalci odrezali pri prodajnih zaključkih. Le 45,5 % jih je poskusilo zaključiti prodajo in le 52,3 % prodajalcev me je povabilo na ponovni obisk. Pri več navideznih nakupih se je namreč zgodilo to, da mi je prodajalec dobro predstavil izdelek, nato pa odšel. Prodajalci bi morali izpeljati prodajni proces od začetka do konca, ne pa da kupca prepustijo lastni odločitvi oziroma ga pustijo, da »še malo razmisli« in se umaknejo po predstavitvi

izdelka. Mogoče je to posledica nemotiviranosti, strahu pred zavrnitvijo ali pred tem, da bi se zdeli preveč vsiljivi. Prodajalci se vsekakor premalo zavedajo, da lahko s prodajnim zaključkom skrajšajo čas nakupa stranke in tudi izvedo za morebitne ugovore, ki kupca še odvrtaajo od nakupa. Pri prodajnih zaključkih je predvsem pomembna prodajalčeva prepričljivost, omenjanje ugodnosti in popustov, informiranje o možnostih plačila in kreditov, popuščanje pri kakšni kupčevi zahtevi. Tisti prodajalci, ki so poskusili zaključiti prodajo, so mi naredili informativni izračun cene in mi obrazložili možnosti plačila na obroke ter mi zagotovili tedensko rezervacijo, ponudili so mi svojo vizitko z imenom in telefonsko številko in katalog določenega izdelka ter me povabili na ponovni obisk. Dva od vseh prodajalcev sta me celo čez teden dni poklicala in me obvestila o trenutnih akcijah. S prodajnimi zaključki so v mnogo večji meri poskušali prodajalci kot prodajalke (prodajalci v 62,1 %, prodajalke pa le v 13,3 %).

Splošno raven postrežbe sem v večini navideznih nakupov ocenila z dobro (29 %) ali odlično (32 %), le v enem primeru s podpovprečno. Na splošno so bili pri končni oceni prodajne storitve bolj uspešni prodajalci kot prodajalke – večina prodajalcev je dosegla oceno dobro (27,6 %) ali odlično (44,8 %), večina prodajalk pa je dosegla oceno povprečno (40 %) ali dobro (33,3 %). Na podlagi slednje ugotovitve bi predlagala vodilnim v Lesnini, da prodajnemu osebju ženskega spola nameni več pozornosti in bolje skomunicira želene standarde, ki so bili merjeni pri predstavljeni empirični raziskavi navideznega nakupovanja.

Menim, da je kar nekaj načinov, kako bi lahko kakovost prodajnega osebja izboljšali; podjetja bi lahko uporabila le nekatere izmed njih, verjetno pa bi jih bilo bolje uporabiti čim več hkrati, saj prodajalce obravnavajo na več ravneh in je z dobro kombinacijo več predlogov, ki jih navajam, mogoče pričakovati boljše rezultate. Podjetje, kot je Lesnina d.d., bi lahko izdelalo interni pravilnik, kjer bi definirali nekaj smernic ustreznega prodajalskega bontona – to seveda ni preprosto, pravilnik ne bi smel biti preveč samovoljno sestavljen; nadrejeni bi ga morali s pogovori in *brainstormingi* z zaposlenimi sooblikovati – predvsem zaradi občutka prodajalca, da je bilo njegovo mnenje upoštevano, kar bi ga pri nadaljnjem delu dodatno motiviralo, pa tudi zato, da nadrejeni dobijo vtis, kakšne so želje (bodočih) prodajalcev in kaj menijo, da od njih pričakujejo kupci.

S tem se že približamo naslednjim predlogom, ki so povezani z izobraževanjem prodajalcev; podjetje bi si lahko privoščilo posebej usposobljene zunanje mentorje oz. strokovnjake za prodajo, ki bi zaposlene učili spoštljivega odnosa in obnašanja do strank. Ob tem bi nekaj časa vsak mesec izvajali navidezno nakupovanje, njegove rezultate pa bi zaposleni in delodajalci obravnavali na sestankih. Dobre rezultate bi morali vodje nagraditi s stimulacijami. Nasprotno bi se morali z zaposlenimi, ki bi si pri tovrstnem ocenjevanju prislužili slabe rezultate, vodje morali osebno pogovoriti in jih vprašati, zakaj se jim zdi, da imajo takšne rezultate. Morda bi na ta način lahko izvedeli več o prodajalčevih težavah, predsodkih ali drugih ovirah, ki bi jih nato pomagali odpravljati. Prodajalcu, ki bi imel po pogovorih še naprej težave, bi lahko omogočili drugo delovno mesto v podjetju. S tovrstnimi

pogovori bi lahko po drugi strani posredno odkrili tudi nepravilnosti v organizaciji, možno je namreč tudi, da vodja zaposlene premalo motivira ali delo neustrezno organizira. V tujini je, v nasprotju s Slovenijo, namreč navada, da se krivdo za slabo prodajo pripiše vodji, ki je imel premalo kadrov ali jih je narobe izbral ali je delo nepravilno organiziral. Vendar je to morda pogojeno tudi z drugačnim statusom vodje – v Sloveniji namreč ta nima tolikšne avtoritete, da bi kadre sam izbral – te običajno pošlje vodstvo podjetja. Z omenjenimi predlogi bi delo nedvomno izboljšali in dvignili nivo prodajnih storitev, kakor tudi splošno vzdušje med zaposlenimi in v odnosu do kupcev. Vendar je za nekaj načinov, ki jih omenjam, potrebnega veliko denarja, verjetno več, kot si ga Lesnina za to lahko privošči.

SKLEP

V diplomski nalogi sem želela prikazati prodajno osebje kot zelo pomemben dejavnik pri uspešnosti podjetja, ki neposredno prodaja. Gre namreč za najpomembnejši del, ko se stranka odloča za nakup (ali proti njemu), takrat pa nanjo vpliva množica dejavnikov, ki so ključnega pomena za njeno odločitev. Največ teh dejavnikov je povezanih prav s prodajnim osebjem.

Z metodo navideznega nakupovanja sem ocenjevala prodajno osebje v 3 poslovnih enotah Lesnine d.d.: Kopru, Novi Gorici in Ljubljani. V vlogo navideznega kupca sem se postavila sama. Skozi delo navideznega kupca sem ugotovila, da so na splošno prodajalci v izbranih poslovnih enotah zelo strokovni, dobro poznajo izdelke, ki jih ponujajo, znajo svetovati in ponudijo tudi konkretne rešitve, vendar je premalo prodajnih zaključkov in povabil na ponovni obisk. V vsakem salonu je nekaj ekstremno dobrih prodajalcev in le kak prodajalec, ki nekako ni izpolnil mojih pričakovanj. Prodajalci se namreč med seboj razlikujejo po osebnostnih lastnostih in sposobnostih, zato tudi različno obvladajo prodajne spretnosti in veščine. Kakovost prodajnih storitev je bila odvisna tudi od trenutne situacije v prodajalni, npr. od števila kupcev v prodajalni. Opazno boljše so se odrezali moški prodajalci.

Tako kot se razlikujejo prodajalci med seboj, se razlikujejo tudi kupci: po spolu, starosti, po načinu zaznavanja, po osebnostnih lastnostih, po izobrazbi in socialnem položaju. Kupci imajo tudi različne nakupne motive, stališča, potrebe in želje, zato niti dva prodajna procesa nista enaka. Običajni kupci imajo lahko drugačna pričakovanja, kot jih izpostavljajo kriteriji, ki sem jih uporabila v diplomski nalogi. Nekatere lahko prodajalčev nagovor in vprašanja zgolj odbijejo, saj potrebujejo mir, da se odločijo sami. Prodajalci se morajo zavedati, da je zato ključnega pomena za uspešno prodajo obvladovanje znanj s področja psihologije prodaje, saj je uspešna prodaja rezultat interakcije med kupcem in prodajalcem.

Menim, da je uporaba metode navideznega nakupovanja zelo dobrodošla v podjetjih, ki se srečujejo z osebno prodajo, zato tudi povpraševanje po takšnih raziskavah iz leta v leto narašča, saj se podjetja vse bolj zavedajo, da so poleg same ponudbe izdelkov in videza prodajnega prostora zelo pomembni tudi dobri prodajalci. Da bi moja raziskava prikazala bolj objektivne in realne rezultate, bi potrebovala veliko več časa in finančnih sredstev, saj je

navidezne nakupe potrebno kontinuirano ponavljati, nato rezultate posredovati zaposlenim in spremljati vpeljane spremembe. Poleg tega bi bilo zanimivo narediti podobno raziskavo med prodajnim osebjem v Lesnini konkurenčnem podjetju in rezultate primerjati po različnih kriterijih.

Ob koncu moram poudariti, da se mi zdi najpomembneje, da podjetja posvečajo posebno skrb prodajnemu osebju. Uspešne prodajalce bi morali ustrezno denarno nagraditi; dodatni motivatorji so razna tekmovanja med zaposlenimi, druge (nefinančne) nagrade za uspešno delo, pohvale in drugi. Še pomembneje pa je, da bi prodajalce z internimi ali zunanjimi mentorji izobraževali tudi v smeri osebnostnega razvoja, da bi se zavedali, da je njihov poklic dober zanje same. Verjamem, da bi bilo že s to zavestjo bistveno več prodajalcev motiviranih za profesionalno prodajo, ki seveda všteva tudi korekten odnos do strank.

LITERATURA IN VIRI

1. Baker, J. M. (2001). *Marketing: Critical Perspectives on Business and Management* (Volume V). New York: Routledge.
2. Cerar, L. (2005, 11. november). Prednosti raziskovanja z metodo navideznega nakupovanja. *Finance* 218/2005. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu: <http://www.finance.si/?MOD=show&id=136812&pay=yes&snark=48de34592c86e687819edc48440285b8>.
3. Dovžan, H. (2002). *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Višja strokovna šola, Gea College.
4. Futrell, M. C. (2001). *Sales Management: Teamwork, Leadership and Technology* (Sixth edition). Forth Worth: Harcourt College Publishers.
5. Grubiša, N. (2002). *21 skrivnosti najboljših prodajalcev*. Ljubljana: Noviforum.
6. Kotler, P. (1996). *Principles of marketing*. London: Prentice-Hall International.
7. Malovrh, M., & Valentinčič, J. (1996). *Psihologija v trgovini: priročnik za prodajalce in poslovođe*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
8. Mihaljčič, Z. (2006). *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Jutro.
9. Mihaljčič, Z. (2009). *Delo s strankami*. Ljubljana: Jutro.
10. Newhouse, I. (2004). *Mystery Shopping Made Simple*. New York: McGraw-Hill.
11. Petar, S. (2006). *Prodano! Priročnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.
12. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Topf, C. (2002). *Govorna spretnost prodaje*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
15. Tracy, B. (2002) *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting.
16. *O podjetju Lesnina d.o.o.*. Najdeno 7. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.lesnina.si/default.cfm?j=SI&r=SI&Kat=010104>.
17. *SkrivnostniNakup – MysteryShopping*. Najdeno 7. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.skrivnostni-nakup.com/index.php?P=401>.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za izvedbo navideznega nakupovanja.....	1
Priloga 2: Obravnavanje ugovorov	4
Priloga 3: Sklenitev posla	5
Priloga 4: Sposobnosti prodajalca	6
Priloga 5: Prednosti in koristi MS	7

Priloga 1: Vprašalnik za izvedbo navideznega nakupovanja

Lokacija _____

Datum in ura obiska _____

Oddelek _____

Ime in priimek prodajalca _____

SPREJEM IN PRISTOP DO STRANKE

Ali so vas ob vstopu v trgovino/na oddelek opazili? Znak, da so vas opazili, je: pozdrav, nasmeh, pogled v oči ali prikimanje z glavo.

Prodajalci, mimo katerih sem šla DA/NE

Prodajalec na oddelku, kamor sem prišla DA/NE

Komentar:

V kolikšnem času je prodajalec pristopil in vam ponudil pomoč?

- Pristopil je v roku 5 minut
- Pristopil je v roku 5 do 10 minut
- Tudi po 10 minutah nihče ni pristopil

Kako je prodajalec pristopil do vas in vas nagovoril?

Prodajalec me je nagovoril z odprtim vprašanjem DA/NE

Prodajalec je bil prijazen, komuniciral je z mano z navdušenjem DA/NE

Prodajalec je uporabljal odprto telesno govorico, bil je sproščen DA/NE

Prodajalec je poskušal vzpostaviti odnos in zaznati moje želje DA/NE

Komentar:

OSEBNI VIDEZ

Vsi zaposleni na oddelku nosijo priponke z imenom DA/NE

Vsi zaposleni nosijo čista in zlikana oblačila ter urejene, čiste in zaprte čevlje DA/NE

Zaposleni na tem oddelku imajo dobro osebno higieno DA/NE

Komentar:

PRODAJNE SPOSOBNOSTI

Koliko podvprašanj vam je zaposleni predstavil PRED predstavitevijo in priporočilom določenega izdelka?

- Postavil vam je 3 in več podvprašanj
- Postavil vam je 1–2 podvprašanja
- Brez podvprašanj

Komentar:

Kako vam je prodajalec predstavil izdelek?

Prodajalec se dobro spozna na izdelek, ki ga ponuja	DA/NE
Prodajalec govori o prednostih in koristih izdelka	DA/NE
Prodajalec je znal povedati ceno izdelka	DA/NE
Prodajalec je omenil posebne ugodnosti/popuste	DA/NE

Komentar:

Napišite konkreten ugovor, ki ste ga uporabili in opišite, kako se je prodajalec odzval.
(Kupec ima lahko pripombe na ceno, plačilne pogoje, dizajn, barvo, kakovost, dostavo ...)

Kako je prodajalec poskušal zaključiti prodajni postopek?

Prodajalec je poskusil z enim od prodajnih zaključkov	DA/NE
Prodajalec je bil vsiljiv ob tem, ko je skušal zaključiti prodajo	DA/NE
Prodajalec se je zahvalil in me pozdravil	DA/NE
Prodajalec me je povabil na ponovni obisk	DA/NE

Komentar:

SPLOŠEN KOMENTAR

Kako ocenjujete raven postrežbe stranke?

- Odlično
- Dobro
- Povprečno
- Pod povprečjem
- Slabo

Priloga 2: Obravnavanje ugovorov

Obstaja nekaj načinov obvladovanja pripomb kupcev, ki se jih v praksi najpogosteje uporablja (Dovžan, 2002, str. 77–80):

– **omilitev:**

kupec, ki ugovarja, zagovarja stališče, ki ga je pripravljen tudi braniti. Prodajalec ne sme pokazati niti najmanjšega nasprotovanja kupčevemu ugovoru in nikakršne namere ugovarjati. S kupcem se ne sme prepirati in pričakovati, da bo kupil njegov izdelek. Če kupcu odkrito izrazi svoje nestrinjanje, se bo še bolj zaprl vase in branil svoje stališče. Prodajalcu ostane le, da sprejme kupčevo mnenje z razumevanje in spoštovanjem in tako z omilitvijo omogoči normalno nadaljevanje pogovora. Primer: »Razumem vaše stališče.« ali: »Cenim vaše mnenje.«

– **spraševanje po razlogih:**

prodajalec naj kupca prosi, naj razloži vzroke za ugovor in ga tako spodbudi, da se razgovori in pove svoje razloge in pomisleke. Tako prodajalec pride do koristnih in pomembnih informacij za sklenitev posla. Primer: »Verjetno imate razloge za svojo trditev. Ali bi mi jih hoteli zaupati?« Kupec lahko pri tem svojo pripombo spozna za neutemeljeno, prodajalec pa najde čas za premislek.

– **odgovarjanje:**

najenostavnejši način obvladovanja ugovorov je, da si prodajalec vnaprej pripravi odgovore na vse pripombe, ki jih lahko pričakuje od kupca. Odgovori na pripombe usmerjajo prodajni pogovor k sklenitvi posla, zato se jih prodajalci potrudijo pripraviti in oblikovati. Kratki odgovori na kupčeve pripombe dajejo v prodajnem pogovoru občutek zaupanja in profesionalnosti. Kratek odgovor je tudi znamenje, da je pripomba nepomembna.

Priloga 3: Sklenitev posla

Možnih je več načinov sklenitve posla (Mihaljčič, 2006, str. 79):

- **poskusni zaključek** (prodajalec preizkuša nakupno pripravljenost kupca v prodajnem procesu)
- **omejitev izbire na dve ali tri alternative**
- **poudarjanje posledic, če ne pride do nakupa** (»Če naročite danes, boste dobili poseben popust, jutri bo cena ponovno višja.«)
- **seštevanje prodajnih argumentov** (prodajalec našteje razloge za nakup in razloge, ki nakupu izdelka nasprotujejo.)
- **vprašanje o nakupu** (»Ali lahko napiševa naročilo za prevoz za naslednji teden?«)
- **popuščanje kakšni zahtevi kupca** (npr. znižanje cene)
- **ugotavljanje nakupnih signalov** (kupec se zanima o ceni, dostavi, garanciji ...)

Priloga 4: Sposobnosti prodajalca

Pri opravljanju dela prodajalca so pomembne predvsem naslednje sposobnosti (Mihaljčič, 2006, str. 42):

- **inteligentnost** omogoča razumevanje prodajnega procesa, razlikovanje pomembnega od nepomembnega, uporabo najboljše možne rešitve, prilagajanje spremembam, logično mišljenje itd.
- **Sposobnost komuniciranja** se kaže v tem, da se prodajalec z lahkoto približa ljudem in da z njimi z lahkoto navezuje stike.
- **Besedna (verbalna) sposobnost** pomeni sposobnost jasnega razumevanja, gladkega in zgoščenega izražanja. Ta sposobnost prodajalca je zelo pomembna.
- **Računska (numerična) sposobnost** je sposobnost hitrega in točnega operiranja s številkami.
- **Spomin** – prodajalec si mora zapomniti veliko podatkov o izdelkih, cenah, obraze kupcev, njihove posebnosti (npr. okuse, interese, stališča ...).
- **Čutilne (senzorne) sposobnosti** pomenijo natančno in dovolj hitro zaznavanje najrazličnejših dražljajev. Prodajalec mora imeti dober vid in sluh.
- **Mehanske sposobnosti** so zmožnost razumevanja delovanja različnih strojev, naprav, ki jih prodajamo.
- **Občutek za red** se kaže v urejenosti delovnega mesta in okolja, pa tudi v osebni urejenosti.
- **Sposobnost prilagajanja** daje prodajalcu večjo gotovost, razvija smisel za sodelovanje in timsko delo. Kadar pri delu naletimo na probleme, moramo poiskati najboljšo rešitev, ki je možna v dani situaciji.

Priloga 5: Prednosti in koristi MS

S kvantitativno in kvalitativno analizo pridobljenih informacij in ustreznimi ukrepi, ki sledijo navideznim nakupom, so podjetja deležna naslednjih prednosti in koristi (SkrivnostniNakup, 2010):

- povečajo zadovoljstvo kupcev, s tem pridobijo več stalnih kupcev ali pritegnejo nove
- povečajo prodajo in s tem dobiček
- zaposlenim prikažejo pomen njihovega odnosa s kupci in njihovo vlogo pri tem; vsak kupec šteje, vsak zaposleni je pomemben
- motivirajo zaposlene, da so ves čas in z vsakim kupcem maksimalno profesionalni, ker nikoli ne vedo, kdaj imajo opravka z navideznim kupcem
- izboljšajo odnos svojih zaposlenih do kupcev, od česar imajo kupci takojšnjo korist
- zaznajo morebitne pomanjkljivosti v odnosu do kupcev ali pri poslovanju in ukrepajo, preden jih zaznajo tudi kupci
- lažje načrtujejo prihodnjo politiko poslovanja, lažje predvidijo in uganejo želje kupcev, zmanjšajo stroške oglaševanja
- povečajo svoje konkurenčne prednosti, tekoče spremljajo cenovno politiko in obnašanje konkurence.