

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PETRA NAHTIGAL

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

OBLIKOVANJE NABORA KOMPETENC PRODAJALCEV

Ljubljana, avgust 2016

PETRA NAHTIGAL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Nahtigal, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje nabora kompetenc prodajalcev, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRODAJA	2
1.1 Prodajni proces	5
1.2 Organiziranost prodaje	6
2 ZNAČILNOSTI DELA IN NALOGE PRODAJALCEV	8
2.1 Naloge prodajalcev	8
2.2 Vrste prodajalcev	9
2.3 Lastnosti prodajalca	11
2.4 Komunikacija	14
2.5 Etika v prodaji	15
2.6 Motivacija in nagrajevanje prodajalcev	16
3 KOMPETENCE	17
3.1 Splošna opredelitev kompetenc	18
3.2 Sestavine kompetenc	21
3.3 Razvrstitev kompetenc	24
3.3.1 Razvrstitev po ravneh	26
3.3.2 Razvrstitev po dimenzijah	28
3.4 Nabor najpogostejših kompetenc prodajalcev z definicijami	28
4 RAZISKAVA O KOMPETENCAH PRODAJALCEV	32
4.1 Metodologija raziskave	32
4.1.1 Raziskovalni inštrument	32
4.1.2 Opis vzorca	33
4.1.3 Predstavitev metod analize podatkov v programu SPSS	38
4.2 Rezultati raziskave o kompetencah prodajalcev	39
4.2.1 Etika in družbena odgovornost prodajalcev	39
4.2.2 Izobraževanje in uspešnost prodajalcev	40
4.2.3 Motivacija in nagrajevanje prodajalcev	42
4.2.4 Lastnosti dobrih prodajalcev	47
4.3 Spremembe pri delu v zadnjih petih letih	50
4.4 Spremembe, ki se bodo v oddelku prodaje dogajale v prihodnje	51
4.5 Kompetence prodajalcev, ki bodo po mnenju prodajalcev pomembne v prihodnje	52
5 RAZVIJANJE IDENTIFICIRANIH KOMPETENC PRODAJALCEV	59
SKLEP	68
LITERATURA IN VIRI	70
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava najpomembnejših kompetenc po vrstah prodajalcev	59
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Starost anketirancev	34
Slika 2: Najvišja zaključena stopnja izobrazbe anketirancev	34
Slika 3: Skupna delovna doba (v letih)	35
Slika 4: Statusna ureditev podjetij, v katerih so prodajalci zaposleni.....	35
Slika 5: Starost podjetij, kjer so prodajalci zaposleni (v letih)	36
Slika 6: Število zaposlenih v podjetju, kjer so prodajalci zaposleni	36
Slika 7: Struktura v anketo zajetih prodajalcev glede na tip prodaje.....	37
Slika 8: Struktura v anketo zajetih prodajalcev po prevladujoči panogi podjetja.....	38
Slika 9: Pomembnost posameznega etičnega vodila pri delu (povprečna ocena).....	39
Slika 10: Strinjanje prodajalcev s trditvami o družbeni odgovornosti (povprečna ocena)	40
Slika 11: Povprečno število dni na leto, namenjeno za izobraževanje	41
Slika 12: Ocena uspešnosti na delovnem mestu	41
Slika 13: Strinjanje prodajalcev s trditvami o sistemu nagrajevanja v podjetju, v katerem delajo.....	43
Slika 14: Strinjanje prodajalcev glede na tip prodaje s trditvami o sistemu nagrajevanja v podjetju, v katerem delajo (povprečne vrednosti).....	43
Slika 15: Pomembnost posameznega dejavnika motiviranja za zaposlene (povprečne vrednosti)	44
Slika 16: Pomembnost posameznega dejavnika motiviranja zaposlenih glede na tip prodajalcev	47
Slika 17: Pomembnost kompetenc, ki bodo v prihodnje pomembne za opravljanje dela prodajalca (povprečna ocena)	53
Slika 18: Pomembnost kompetenc, ki bodo v prihodnje pomembne za opravljanje dela prodajalca nabiralca (povprečna ocena).....	56
Slika 19: Pomembnost kompetenc, ki bodo v prihodnje pomembne za opravljanje dela prodajalca lovca (povprečna ocena).....	57
Slika 20: Pomembnost kompetenc, ki bodo v prihodnje pomembne za opravljanje dela prodajalca iz mešane skupine, ki opravlja delo lovca in nabiralca hkrati	58

UVOD

Podjetja morajo ugotoviti katere aktivnosti zaposlenih ali organizacije prinašajo uspeh. Osnova vsake uspešne aktivnosti so kompetence posameznika ali organizacije (Sanghi, 2007). Zadnja leta je vedno več poudarka na strategiji organizacije, predvsem na tem, katere ključne kompetence potrebuje, da lahko tekmuje na vedno bolj zahtevnem trgu. Cilj vsakega podjetja je prodati zastavljeno količino produktov in/ali storitev, saj se na ta način lastnikom veča dobiček, posledično pa vpliva dobiček na dohodke zaposlenih in dandanes zelo pomembno varnost zaposlitve.

Vsak prodajalec se mora zavedati, da svoje podjetje predstavlja številnim odjemalcem, poslovnim partnerjem in postopoma podjetju prinese informacije o kupcih. Njegova naloga je, da kupca skozi prodajni proces pripelje do odločitve o nakupu – končne kupčije. V nekaterih tipih prodaje se s njegova naloga ne konča, saj v nadaljevanju skrbi za kupca in za njegove ponovne nakupe. V podjetjih morajo zaposlovalci temeljito razmisliti, kako bodo zasnovali svojo idealno prodajno ekipo. Ob razpisanem delovnem mestu vse pogosteje zasledimo tudi nabor kompetenc, ki jih delodajalci pričakujejo s strani zaposlenih. Naj v nadaljevanju na kratko predstavim, kaj kompetence pomenijo. V praksi managementa človeškega kapitala so kompetence na eni strani vključene kot kompetence zaposlenih, ki jih definiramo kot značilnosti in karakteristike ljudi, ki imajo za posledico učinkovitost in nadpovprečno delovno uspešnost ter so nujno potrebne za samostojno, smiselno in odgovorno delovanje posameznikov v svojih družbah in v tem okviru tudi na svojih delovnih mestih, na drugi strani pa vključujejo kompetence na nivoju timov nenazadnje podjetja kot celote (Gruban, 2004).

Eden od dejavnikov, ki vpliva na doseganje dobrih rezultatov je uspešnost prodajalcev v podjetju. Ker me to področje zanima, bom v magistrskem delu ugotavljala katere kompetence so ključne za uspeh prodajalcev in kakšne kompetence mora imeti »idealni« prodajalec. Širšega nabora ključnih kompetenc prodajalcev še nisem zasledila, zato smatram, da bo delo še zelo zanimivo. Temeljni namen magistrskega dela bo prepoznavanje ključnih kompetenc, ki bodo v prihodnje še bolj pomembne za opravljanje dela uspešnih prodajalcev.

Kompetence obsegajo znanje in izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebnostne lastnosti (karakterne lastnosti, motiviranost, vrednote idr.), ki skupaj zagotavljajo delovni uspeh (Perreneud, 1997 v Pezdirc, 2005). Marljivost in trdo delo sta le dobri osnovi, ki vplivata na doseganje dobrih rezultatov prodajalcev. V magistrskem delu bom ugotavljala, kaj so tiste drobne malenkosti, ki naredijo prodajalca vrhunskega. Prodajalec je pri doseganju uspeha v veliki večini odvisen od samega sebe. Ugotoviti mora, katere so ključne osebnostne lastnosti, veščine in spretnosti, ki vplivajo na njegov uspeh. Za uspeh mora biti čim manj odvisen od dejavnikov, na katere nima vpliva. Kompetence, ki so potrebne za delo mora nadgrajevati, kar je potrebno, spremeniti in jih obvladovati.

Cilj magistrskega dela bo postavitve teoretičnega izhodišča na podlagi obširne strokovne literature o kompetencah prodajalcev, ki se pojavljajo v praksi. Na podlagi empiričnega raziskovanja bom preverila mnenja prodajalcev o kompetencah: usmerjenost h kupcem, usmerjenost k rezultatom,

prepričljiva komunikacija, pogajalske sposobnosti, strokovnost, znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije in drugih. Mnenje prodajalcev bom preverila s pomočjo vprašalnika, ki ga bom razdelila med prodajalce, nato pa bom z zelo uspešnimi prodajalci izvedla še strukturiran intervju. V raziskovalnem delu magistrskega dela bom ugotovila katere kompetence bodo v prihodnje še bolj pomembne za opravljanje dela prodajalcev in kako bi se omenjene kompetence dalo še izboljšati.

Teoretični del magistrskega dela bo temeljil na deskriptivni metodi. Uporabila bom prispevke, članke in strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev. Raziskovalni del bo temeljil na metodi neposrednega zbiranja podatkov. Raziskavo bom opravila z anonimnim vprašalnikom o naboru ključnih kompetenc, ki ga bodo izpolnili prodajalci iz različnih tipov prodaje. Pridobljene podatke iz anketnega vprašalnika bom natančneje preverila v intervjujih, ki jih bom opravila z manjšim številom uspešnih prodajalcev.

Magistrsko delo bom razdelila na dva dela, teoretičnega in raziskovalnega. V teoretičnem delu bom predstavila temo o naboru kompetenc prodajalcev. V raziskovalnem delu bom prikazala ključne ugotovitve raziskave, katere kompetence prodajalcev bodo v prihodnje še bolj pomembne, kje so še možnosti za razvijanje prepoznanih kompetenc.

Uvodu bo sledilo poglavje, kjer bom predstavila dejavnost prodaje, ki prodajalcem služi, da prepričajo stranke, da izvedejo nakup. V drugem poglavju bom opisala lastnosti uspešnih prodajalcev in značilnosti njihovega dela ter naloge. V tretjem poglavju bom predstavila pomen kompetenc, in katere so značilne za opravljanje dela prodajalcev.

V zaključnem delu magistrskega dela bom opredelila namen in cilje raziskave ter uporabljeno metodologijo. Raziskavo sem opravila z anonimnim vprašalnikom o naboru ključnih kompetenc, ki so ga izpolnili prodajalci iz različnih tipov prodaje. Na koncu bom predstavila glavne ugotovitve, opredelila svoje mnenje in podala predloge, kako se lahko prepoznane kompetence še izboljša.

1 PRODAJA

V magistrskem delu se bom na podlagi strokovne literature posvetila prodaji, zato si najprej pogledimo nekaj opredelitev. Pomembno orodje trženja oziroma marketinga je prodaja (Mijatović, 2012). V najpreprostejšem jeziku bi rekli, da je prodaja proces prepričevanja neke osebe, da ima izdelek ali storitev višjo ceno v primerjavi s ceno, ki jo prodajalec zahteva (Tracy, 1997). Prodaja ni individualno, temveč družbeno vedenje, kar pomeni, da vsaka oseba v sodelovanju z drugo osebo vpliva na njeno vedenje (Dovžan, 1997).

Prodaja je vitalna funkcija podjetij, ki posredno in neposredno vpliva na okolje ter pospešuje njihov razvoj. Ključna konkurenčna prednost podjetij je danes dostop do trga, ki predstavlja širjenje ter preučevanje najboljših prodajnih poti, strateško vodenje organizacije in učinkovit razvoj zaposlenih.

Prodaja postaja eno od najzahtevnejših področij. Drastične spremembe na prodajnih trgih se kažejo na strani kupcev, konkurence, distribucijskih kanalov, cen, razvoja informacijske tehnologije in tudi na strani prodajnih metod ter samega prodajnega osebja. Nekaj je gotovo: prodaja jutrišnjega dne bo precej drugačna od današnje (Grlica, 2010). V gospodarstvu se je zgodilo veliko sprememb in konkurenca je vse večja, zato je prodaja danes zahtevnejša kot kadarkoli prej. Brez sporazumevanja, sporočanja, sprejemanja informacij in zahtev ni prodaje. Posameznikom in skupinam omogoča, da z ustvarjanjem, ponudbo in izmenjevanjem vrednostnih izdelkov z drugimi, dobijo to, kar želijo in potrebujejo. Prodajalec je tisti, ki je vsak dan v neposrednem stiku s kupcem. Zaznava njegove želje in zahteve, zato se mora naučiti, kaj je treba narediti, da bi bil v prodaji uspešen na vsakem koraku. Prodajalci se morajo zavedati, da so kupci bolj izobraženi in osveščeni, kaj je na trgu in kaj ponuja konkurenca (Tracy & Hudovernik, 2002).

Prodajni proces povezuje dejavnost podjetja prodajo in kupce. Prodaja je bistvo podjetnega delovanja organizacije. Njen namen je ustvarjanje dobička kot končni cilj komunikacijskega vplivanja med tržnimi organizacijami, ki se nanaša na poslovanje z namenom zadovoljitve končnih ciljev (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2011). Temelj prodajnega postopka je prodajno komuniciranje, ki ga praviloma in običajno opravljajo prodajalci. Grlica (2010) pravi, da je prodaja najbolj kritična dejavnost podjetja, saj zaključuje poslovni krog in daje osnovo za pričetek naslednjega poslovnega kroga. Sodelovanje med prodajo in ostalimi službami je izredno pomembno, ker je od uspešnosti tega sodelovanja v precejšnji meri odvisen nemoten potek prodaje. Uspešni in odlični prodajalci so gonilna sila vsega dogajanja. Umetnost prodaje je vživljanje prodajalca v vlogo kupca, njegove želje, potrebe in interese. Celotna prodaja pa mora biti zasnovana tako, da prodajalec ustvarja pri kupcu zaupanje (Dovžan, 1997). Ko v praksi govorimo o prodajalcu, se mnogokrat pojem zamenjuje z različnimi termini, kot so prodajnik, tržnik, prodajni inženir, prodajni svetovalec, svetovalec na terenu. Vsi ti izrazi skušajo prikriti negativno konotacijo, ki naj bi jo imela beseda prodajalec. V magistrskem delu bom uporabila izraz prodajalec, ker menim, da ta edini ponazarja delo v prodaji. Pri tem želim opozoriti, da z izrazom prodajalec generično zajemam vse prodajno osebje. Prodajalci so orodje, ki podjetju omogoča dostop do trga. Pogosto ravno prodajalci veljajo za tako imenovano konkurenčno prednost, ki omogoča, da se ponudba podjetja razlikuje od ponudbe drugih podjetij. Podjetje se mora zavzemati za to, da pridobi na svojo stran takega prodajalca, ki bo sposoben samostojno opravljati svoje delo in bo pri tem čim bolj uspešen, oziroma mora usposabljeni že obstoječe prodajalce z raznimi seminarji, dodatnim izobraževanjem na področju prodaje in tudi s posebnimi spodbudami (Djukić, 2006).

Prodaja je v današnjem času močno pod vplivom sprememb, ki se dogajajo: globalizacija svetovnega trga, pojav velikih multinacionalnih korporacij, liberalizacija mednarodne trgovine, razvoj novih tehnologij in postopkov, veliko število konkurenčnih podjetij, pojav substitutov, medmrežje, pojav interneta, mobilne telefonije in informacijska tehnologija. Prodaja ni nekaj, kar bi delali samo po občutku, je opredeljena aktivnost, ki prinaša merljive rezultate. Čeesar ne merimo, ne moremo izboljšati, zato potrebujemo prodajni proces (Pintar, 2000), v katerem se mora prodajalec neprestano prilagajati novim spremembam.

Elektronsko poslovanje - danes si poslovanja v prodaji ne moremo zamisliti brez moderne komunikacijske tehnologije, kjer se največ uporablja elektronsko poslovanje. Predvsem s pojavom interneta in elektronske pošte je elektronsko poslovanje dobilo nove dimenzije, kar spreminja tudi dosedanje načine poslovanja. Komunikacijska tehnologija omogoča učinkovitejšo prodajo, boljše komuniciranje s kupci in prepoznavnost podjetja na trgu. (Ule & Kline, 1996). Nova oblika internacionalizacije je v zadnjih nekaj letih na področje trgovine prinesla tudi elektronsko trgovanje. Posledica vse večje dostopnosti računalniške opreme in s tem izpolnitve osnovnih pogojev za uvedbo nove oblike trgovanja je trgovanje s pomočjo elektronskih medijev (Habjan, 2014). Uporabniki interneta se od tistih, ki ne uporabljajo interneta, razlikujejo predvsem po svojih potrebah in željah. Prodajalci sproti spremljajo in proučujejo posebnosti potrošnikov pri spletnem vedenju in jim na podlagi teh ugotovitev oblikujejo ustrezno prodajno strategijo. Še vedno velika večina potrošnikov nakupuje v klasičnih trgovinah ter opravlja spletne aktivnosti, ki so usmerjene v transakcijo. V zadnjih letih zaznavamo močan porast spletne trgovine, predvsem v spletnem bančništvu, spletnih dražbah in nakupovanju telekomunikacijskih storitev. Neizpodbitno je dejstvo, da so prodajalci prepoznali trend, da računalnik vse bolj postaja modni dodatek, internet pa hrbtenica naše informacijske razvitosti. Dejstvo je, da računalniška tehnologija z veliko hitrostjo spreminja svet okoli nas, tudi tistega, ki ga naše oko ne vidi in ne zazna. Fizično prisotnost prodajalcev je v mnogih primerih zamenjala računalniška tehnologija, neprimerno lažje je namreč nadzorovati porabo in potrebe, stanje v skladiščih, trgovinah, kot pa fizično prešteti posamezne kose (Možina, Zupančič & Postružnik, 2010).

Osebna prodaja ima kljub naglemu razvoju elektronskega načina prodaje vedno večjo in pomembnejšo vlogo. Prodajno osebje ustvarja osebne vezi z odjemalci, zato mora podjetje upoštevati enkratno vlogo in pomen, ki ga ima osebna prodaja za celoten uspeh podjetja (Potočnik, 2002). To obliko komuniciranja razumemo kot vzpostavljanje osebnega kontakta med prodajalcem in kupcem (Ognjanov, 2004). Zaradi osebnega stika je osebna prodaja prepričljivejša od oglaševanja in zagotavlja takojšnjo povratno informacijo, da prilagodi svoje sporočilo odjemalcu (Potočnik, 2000, str. 155). Prepričevanje je ključ do vseh vidikov prodaje, marketinga in tudi do pogajanja (Šenk – Ileršič, 2010).

Telefonska prodaja je osrednja dejavnost neposredne prodaje, ker lahko doseže še tako oddaljenega kupca. Kotler (1996) pravi, da je učinkovitost telefonske prodaje odvisna od izbora predvsem ustreznih telefonskih prodajalcev, njihovega izobraževanja ter od tega, ali dobijo dovolj delovne spodbude. Prodajo po telefonu je možno izvajati kadarkoli, vendar mora podjetje izbrati najugodnejši čas za telefonsko komuniciranje s potencialnim kupcem. Grubiša (2000) pravi, da je postala prodaja po telefonu integralni del prodajnega procesa, saj so v ospredju njegove prednosti, predvsem v povezavi z doseganjem novih kupcev in ohranjanjem dolgoročnih odnosov z njimi. Pri tem postajajo vse pomembnejši dejavniki, kot so prijaznost, vljudnost, ustrežljivost, ne pa več sama kakovost storitve, saj je ta že samoumevna. Nekateri verjetno ne bodo soglašali, ker menijo, da je prodaja po telefonu vsiljiva, napadalna metoda, ki nadleguje kupce in vdira v njihovo zasebnost. Ločiti moramo med profesionalno prodajo po telefonu in med nestrokovnim,

neposlovnim klicanjem, ki ga doživimo včasih. Slednje povzroča negativna mnenja o metodi neposredne prodaje.

1.1 Prodajni proces

V prodajnem procesu so prodajalci zelo pomembni. Kupcu morajo pokazati primerno strokovno znanje, pa tudi osebnostne in človeške lastnosti, zaradi katerih se kupec prijetno počuti, odide zadovoljen in ga prepričajo, da se ponovno vrne (Mihaljčič, 2006). Definicija prodajnega procesa vključuje uspešno prodajno aktivnost od začetka do konca. Vključuje sodelovanje prodajalca s stranko, od vzpostavitve kontakta, predstavitev izdelka, promocijskih/poskusnih obdobj, predstavljanja ponudbe, pogajanja glede cen, podpisovanje pogodb, dostavo izdelkov ali prodaje storitev (WebFinance, 2016). Prodajni proces mora v podjetju predstavljati zemljevid za zaposlene, ki so povezani z delom v prodaji. Prodajne aktivnosti se ne smejo izvajati po prodajalčevih lastnih občutkih, saj prodaja ni stvar naključij. Prodaja sledi natančno definiranim korakom, s katerimi pripeljemo potencialno stranko do konca nakupnega procesa – do nakupa (Bauman, 2015). Sestavljen je iz sedmih korakov (Snodgrass, 2015):

- **Znanje o izdelku ali storitvi.** Dober prodajalec je dobro podkovan v poznavanju produkta. Ve kakšne so prednosti, slabosti, kako izdelek ali storitev deluje. Je pa zelo tanka meja med tehničnim poznavalcem in prodajalcem. Dober prodajalec ne sme zapasti v monolog, vendar mora pri predstavitvi izdelka ali storitve pustiti prostor za diskusijo. Dober prodajalec ve, da se storitev ali izdelek glede lastnosti predstavlja sam, mora pa poudariti prednosti, ki jih nova pridobitev prinese stranki.
- **Raziskovanje trga.** Pomembna naloga prodajalca je raziskovanje trga in iskanje novih potencialnih strank. Prodajalec mora točno vedeti, kje lahko išče nove stranke in kakšne stranke išče. Razlikovati je potrebno med sledjo, možnostjo in kvalificirano možnostjo. Najbolj pomembna naloga v tem koraku pa je oblikovati profil obstoječih strank.
- **Prodajni pristop.** V tem koraku se začnejo graditi odnosi s strankami. Zbiranje strank, ki se je začelo v prejšnjem koraku se nadaljuje. Dober prodajni pristop je ključen za prodajni uspeh, ker prodajalca označi ali za motečega ali pa za prodajalca, ki lahko ponudi nekaj pomembnega/vrednega za stranko.
- **Ocena kupčevih potreb.** Ocena kupčevih potreb je v prodajnem procesu najbolj pomemben korak. Najbolj uspešni prodajalci, prodajajo storitve ali izdelke skozi perspektivo potreb. Da pa prodajalec to doseže, mora vedeti za katere kupčeve potrebe gre. Vseskozi mora imeti prodajalec pred očmi problem, ki ga bo s ponujeno storitvijo ali izdelkom rešil za stranko. Edina pot, do spoznavanja potreb strank, je da prodajalec zastavlja čim več vprašanj. Postavljanje vprašanj ne doprinese samo potrebnih informacij o potrebah kupcev, pač pa vzbudi tudi občutek zaupanja, sigurnosti, in odpre pogled na stvari, na katere ne bi niti pomislili. Iz tu izhaja pa tudi moč, saj lahko iz tu predpostaviš zakaj je tvoja storitev boljša kot konkurentova.
- **Predstavitve izdelka ali storitve.** Če svoj izdelek ali storitev dobro poznaš, lahko na lep način prestaviš, kako vpliva na kupčevo življenje. Prodajalčeva predstavitev mora biti nastavljena

tako, da v pogovoru sodeluje tudi stranka, saj za stranko ni nič hujšega, kot da ji prodajalec vsiljuje svoje osebno mnenje.

- **Zaključek.** 80 % neuspešne prodaje je neuspešne zaradi nepravilnega zaključka pogovora prodajnih oseb. Včasih prodajalec ne sme biti zadovoljen z ugovori strank.
- **Follow-up.** Ko prodajalec vstopi v stik s stranko, se zgradi neka vez, ki se jo neguje z nadaljnjimi follow upi. Najbolje je da je follow up narejen s strani osebe, s katero je bila stranka v kontaktu čez proces nakupa.

Delo v prodaji močno izboljšajo sistemi managementa odnosov z odjemalci (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM). Sistem disciplinira prodajo in omogoči, da lahko podjetja marketinške aktivnosti merijo s konkretnimi prodajnimi rezultati. CRM sistem omogoča lažji pregled administracije, kontrole, varnosti, varovanja podatkov in informacij podjetja. Podatki se hranijo na serverjih podjetja ali pa v oblaku. Podjetja v praksi lažje spremljajo interakcije med podjetjem in kupcem v celotnem obdobju sodelovanja, s ciljem izboljšanja poslovnega sodelovanja s kupci, svetovanja, pomoči in ohranjanja lojalnosti kupca in posledično prodajne rasti podjetja. Orodje CRM je zasnovano tako, da stranko lahko spremlja več oddelkov hkrati, podatke o stranki pa se pobira skozi več kanalov – osebnih kontaktov, brskanja po spletni strani, telefonskih pogovorov, direktnih mailov, opravljenih klepetov iz socialnih omrežij, hkrati omogoča avtomatsko pošiljanje reklamnega gradiva stranki. S pomočjo CRMja lahko vidimo strankine osebne podatke, zgodovino nakupov, nakupne navade, segment kam sodi (Rouse, 2016).

1.2 Organiziranost prodaje

S hitrim razvojem, tehnološkim napredkom in vse večjo kompleksnostjo okolja in interakcij v okolju se z razvojem povečuje tudi pomembnost oziroma vrednost zaposlenih za podjetja. Pri analizi zaposlenih se usmerjamo predvsem v analizo obsega in strukture zaposlenih, dinamiko zaposlovanja, izkoriščanje delovnega časa in proizvodne lastnosti zaposlenih. Ko analiziramo prodajno funkcijo v trgovskem podjetju, pa izhajamo iz podatkov analize obsega in strukture prodaje, dinamike prodaje, prodajnih poti, kupcev ter njihovih značilnosti in prodajnih pogojev, kot tudi prodajnih stroškov in prodajne cene (Bergant, 2007).

Z organizacijo prodaje razčlenjujemo prodajna opravila tako, da zagotavljamo izvrševanje prodaje s čim nižjimi stroški. Vodja mora zaposlenim v prodaji dati točno določene naloge, da lahko prevzamejo odgovornost za opravljeno ali neopravljeno delo. V primeru, da naloge niso točno določene, se porabi veliko nepotrebne časa za usklajevanje med zaposlenimi in iskanje odgovornih oseb za nastale napake. Delitev dela se nanaša na določitev nalog in opredelitev pristojnosti na posameznih delovnih mestih v prodaji (Potočnik, 1994). Dobra organizacija prodaje omogoča prilagajanje, največjo uspešnost prodajanja v načrtovanem obdobju, zagotavljanje reda in ne dovoljuje, da se odgovornost prelaga, ter omogoča koordinacijo med različnimi poslovnimi funkcijami podjetja. Za kakšno organizacijsko obliko prodaje se bo odločilo podjetje, je odvisno od številnih dejavnikov: velikosti podjetja, vrste proizvoda, prodajnega sortimenta, geografskega območja, na katerem podjetje prodaja, kadrov v prodaji in prodajnih stroškov. Na organizacijo prodajne službe lahko gledamo s treh različnih vidikov, in sicer: z vidika organizacije prodaje

navzven, z vidika organizacijske strukture podjetja in z vidika vsebine. Podjetje lahko svojo prodajo organizira centralizirano ali decentralizirano. V prvem primeru vso prodajno dejavnost vodi skupna prodajna služba, v drugem primeru pa se prodaja vrši tudi preko dislociranih enot (Grlica, 2010).

Organiziranost narekujejo cilji in strategije organizacije. Dobra organiziranost prodaje ima naslednje značilnosti (Snoj, 1998):

- omogoča večanje ali manjšanje števila prodajalcev, glede na zahteve, ki se pojavijo pri poslovanju,
- je dovolj stabilna, da lahko vzdrži vpliv sprememb v pogojih gospodarjenja, pri konkurenčnih podjetjih ali v zakonodaji,
- omogoča doseganje najboljših prodajnih rezultatov v načrtovanem obdobju,
- omogoča koordinacijo med različnimi poslovnimi funkcijami podjetja,
- omogoča zagotavljanje reda, in ne dovoljuje da bi se odgovornost prelagala na nekoga drugega.

Zupanova (2012) pravi, da želi podjetje z ustrezno organiziranostjo prodaje zadovoljiti potrebe kupcev, da kupujejo na način, ki je zanje najboljši in da se učinkovito delovanje podjetja odraža v stroških prodaje in zadovoljstvu kupcev. Ob enem navaja tudi korake, ki pripomorejo k učinkoviti organiziranosti prodaje. To so:

- podjetje določi prodajne aktivnosti, ki jih mora izvajati, da bi dosegli zastavljene cilje,
- podjetje mora oblikovati prodajno strukturo tako, da doseže čim višjo raven storitev za kupce, ob čim nižjih stroških,
- podjetje izbere, usposobi in vodi prodajno osebje, da postanejo strokovno usposobljeni za izvajanje njim dodeljenih nalog.

Za spremembe v organiziranosti prodaje se odločijo uspešni prodajni managerji samo v primeru, da se podjetju poveča dobičkonosnost, se zmanjšajo stroški ali pa se poveča produktivnost. Pri spremembah se ravnajo v skladu z naslednjimi vodili (Snoj, 1998):

- analizira se sedanje aktivnosti vsakega posameznega prodajalca,
- oblikuje odgovornosti in pristojnosti glede na delovno mesto, ne glede na posameznika,
- vsako delovno mesto poveže s preostalimi delovnimi mesti, da ne pride do podvajanja dela ali do prostih kadrov, ali pa do oblikovanja »lastnih vrtičkov«,
- upošteva, da mora biti obseg nadzora, vodenja in odgovornosti v vezi z delovnimi mesti, v okviru zmožnosti posamezne vodje,
- organiziranost mora biti stabilna in primerna na za nadaljnje spremembe.

2 ZNAČILNOSTI DELA IN NALOGE PRODAJALCEV

Z razvojem tehnologije, komunikacij in obdelave podatkov ter tržno-poslovno orientacijo organizacije se spreminja klasična vloga prodajalcev, trženjskih in trgovskih delavcev. Kadri, ki imajo znanja, sposobnosti in informacije, ki so se pripravljene spoprijeti s spremembami v okolju, ki so se pripravljene nenehno učiti ter so podjetni in inovativni, imajo ključ do uspeha podjetja. Prodajalec je osebna vez med podjetjem in porabniki oziroma odjemalci. Kotler (1996) poudarja, da po eni strani prodajalec posebej poudarja številnim odjemalcem, po drugi strani pa prinaša podjetju prepotrebne informacije o odjemalcu. Najboljši in najuspešnejši prodajalec je tisti, ki je zvest sebi in v poslu uživa. Zanj je prodaja najprivlačnejša služba na svetu. Stari tip prodajalca dvomljivo znanja in vrednoti odnosa. Nadomešča ga novi prodajalec, ki je tržno usmerjen, ki podrobno pozna probleme organizacije in kupca (Lipičnik & Možina, 1993). Niti dva prodajalca nimata enakega sloga prodajanja. Vsakdo ima svoj način in drugačne metode (Petar, 2006). Podjetje pa mora dobro premisliti, kako bo oblikovalo svojo prodajno ekipo, predvsem kako bo v zvezi s tem razvilo cilje, strategije, strukturo in obseg ter način nagrajevanja zaposlenih.

Hopkins (1997) pravi, da je najuspešnejši prodajalec tisti, ki v svojem delu uživa in zanj ne pomeni le službe, temveč se ob delu lahko tudi zabava. Avtor opozarja na negativne posledice prodajalca, saj lahko izničijo možnosti za uspeh. Nekateri pomanjkljivo znanje opravičujejo celo tako, da ostajajo pri zastarelih prepričanjih, starem znanju in informacijah, ki pogosto ne držijo več. Bistvenega pomena je, da stranki nudi oporo. Pomembno je, da je prodajalec vreden zaupanja, zanesljiv in pozna želje in interese stranke ter da mu nudi pomoč pri reševanju njegovih želja. Kadar je prodajanje pri prodajalcu videti lahkotno, se moramo zavedati, da je v delo vloženih veliko ur truda in nenehnega izobraževanja. Vodstvo podjetja mora prodajalce vključevati v strategijo podjetja, saj tako lažje razumejo postavljene cilje in le tako so še dodatno motivirani za uspešnejšo prodajo.

2.1 Naloge prodajalcev

Dovžan (1997) pravi, da se celo uspešnost prodaje istemu potrošniku močno spreminja zaradi spremembe razpoloženj. Ena izmed najbolj opaznih napak neuspešnega prodajalca je prodaja »po istem kopitu« ne glede na potrebe in želje kupca. Druga napaka neuspešnega prodajalca pa je, da preveč razmišlja, kaj bo rekel kupcu, in premalo o tem, kaj želi kupec slišati.

Podjetje mora opredeliti cilje, za katere želi, da bi jih prodajalec dosegel. Cilji se nanašajo na prodajne rezultate, lahko pa se navezujejo na obstoječe kupce, na nove kupce ali na izgubljene kupce izdelkov in storitev podjetja. Ne glede na kontekst prodaje izvajajo prodajalci naslednje naloge (Kotler & Keller, 2009):

- iščejo mogoče kupce,
- odločajo se, kako razporediti svoj čas med morebitnimi in sedanji kupci,

- vzpostavljajo stik z kupci, opravijo predstavitev izdelka ali storitve, odgovarjajo na ugovore in sklonejo prodajo,
- izvajajo različne storitve za kupce kot na primer svetovanje o problemih, dajanje tehnične pomoči, urejanje finančnih zadev in pospeševanje dostave,
- zbirajo informacije, izvajajo tržne raziskave in obveščajo o trgu.

Opis dela mora biti korekten za vsakega izmed zaposlenih tudi zaradi tega, ker je takšen opis pravzaprav sistemiziran skupek vodil za vsakdanje naloge posameznikov v prodaji (Snoj, 2005).

Stranfford in Grant (1993) pravita, da naj bi opis dela vseboval naslednje sestavine: naziv delovnega mesta, namen, strukturo ciljev, odgovornost, medsebojne odnose, naloge, ravni pristojnosti, standarde izvajanja in nagrajevanje:

- odgovoren za doseganje mesečnih in letne načrtovane prodajne kvote,
- odgovoren za prodajanje storitev organizacije v okviru določenega prodajnega področja,
- odgovoren za poznavanje: prodajnih tehnik, izdelkov organizacije, uporabe teh izdelkov, prodajnega področja, dejanskega in potencialnega trga ter področja poslovanja odjemalcev,
- odgovoren za odlično poznavanje poslanstva, vizije, temeljnih ciljev in strategije organizacije,
- odgovoren za razvijanje in vzdrževanje imagea organizacije na prodajnem področju,
- odgovoren za izboljševanje tržnega položaja organizacije na prodajnem področju z učvrstitvijo prodajanja obstoječim odjemalcem in s pridobivanjem novih odjemalcev,
- odgovoren za takšno prodajanje storitev, da sta z pridobljenim zadovoljna oba partnerja v menjavi, oziroma če jih je več, vsi partnerji v menjavi,
- odgovoren za uporabo dogovorjenih prodajnih metod,
- odgovoren za zagotavljanje ustreznih informacij o dejavnosti konkurentov,
- odgovoren za jasno, enostavno, natančno in pravočasno dajanje ostalih potrebnih informacij v zvezi z njegovim delom,
- odgovoren za oblikovanje ustrezne evidence,
- odgovoren za vzdrževanje zaupane mu opreme in
- odgovoren za izvajanje dela v skladu z zahtevami predpostavljenih.

2.2 Vrste prodajalcev

Prodajalci osebno komunicirajo s potencialnimi kupci z namenom, da prodajo izdelke ali storitve in da zgradijo medsebojni odnos. Pri prodaji se pojavljajo aktivnosti kot so: snovanje, posredovanje in prejemanje naročil.

Bonča (2006) je povzela delitev prodajalcev po avtorici Allen (1999) na:

- **snovalec naročil.** Snovalec naročil je ključna oseba, ki zgradi odnos s kupcem in, ki je odgovorna za menjavo, torej ustvarja prodajo. Prodajalec mora ugotoviti, kakšne so želje in potrebe kupcev in jih poskušati zadovoljiti, s tem da kreira naročilo. Njegov način prodaje je

zelo kreativen, temelji pa na predhodnih usposabljanjih in pripravah. Tak prodajalec mora biti na terenu in obiskovati svoje kupce, saj je odgovoren za pridobivanje novih kupcev in ohranjanju obstoječih kupcev. Njegovo plačilo je s tem namenom oblikovano iz fiksnega dela plače in variabilnega dela plače, ki je nagrada od prodaje.

- **jemalec naročil** prevzame naročilo, ki ga je oddal snovalec naročil. Po navadi jemalec naročil posluje večinoma z istimi ali podobnimi kupci. Primer takih prodajalcev so trgovci v supermarketih, ki kupcev ne prepričujejo v nakup izdelkov. Jemalec naročil ne potrebuje posebnega znanja in sposobnosti. Usposabljanje takih prodajalcev je bistveno krajše in cenejše od usposabljanja snovalcev naročil.
- **podporno osebje** je zadnja vrsta prodajnega osebja. Podporno osebje ne izvršuje neposredne prodaje, ampak samo olajšuje prodajno funkcijo. Sem sodi osebje, ki se oblikuje glede na naloge. Prodajalci so zadolženi za to, da potencialnemu kupcu predstavijo nov izdelek ali storitev, mu pokažejo reklamno gradivo (katalogi, brezplačni vzorci..), prodajajo pa ne. V primeru, da se kupci odločijo za nakup, prevzame naročilo jemalec naročil. Druga skupina so prodajni pomočniki, ki svoje delo opravljajo iz pisarne, preko telefona ali interneta. Zadnja skupina pa so timski prodajalci. Skupine so sestavljene iz specialistov iz različnih strokovnih področij. Njihova naloga je, da uporabnikom razložijo delovanje izdelka, jih naučijo izdelek uporabljati in vzdrževati. Prodajalci izvajajo poprodajne aktivnosti – preverjajo ali oprema pravilno deluje, ali jo kupci pravilno vzdržujejo.

V svojem analitičnem delu bom upoštevala definicije Chevertona (2008), ki deli prodajne pristope na: mlečni krog, lovce in nabiralce. V analitičnem delu bom analizirala lovce, nabiralce in mešano skupino, ki kombinira zadolžitve lovcev in nabiralcev.

- **Mlečni krog** (angl. *Milk round*): Pred 10-20 leti je bil to standardni pristop prodaje, na zrelem trgu, kjer je bilo malo priložnosti za spremembe. Vsi prodajalci so bili usposobljeni enako, saj so tudi vse stranke obravnavali enako. Pri stranki so pogovore zaključili na hitro, vmes pa so se že pripravljali na naslednji klic ali obisk. Uvajanje kakršnih koli sprememb ni bilo dobrodošlo, saj je to upočasnilo tempo prodaje, poznalo se je na učinkovitosti. Tak pristop je deloval, ker je bilo povpraševanja na trgu veliko, kupci pa so bili majhni. Take primere prodaje še vedno najdemo danes - farmacevtska podjetja, ki prodajajo zdravila splošnim zdravnikom. Ker so vse stranke obravnavali enako, z enako količino pozornosti in časa, se je zlahka zgodilo, da so spregledali prave potenciale. Dobro poznavanje trga in sprejemanje dobrih odločitev ni bila nikoli strategija tega pristopa. Poleg tega je bilo malo podjetij pripravljenih vlagati v znanje prodajalcev. Raje so se osredotočali na zastavljeno količino klicev/obiskov in na zeleno pokritost terena. Narava kupcev se je spremenila, nova tehnologija je prinesla večjo učinkovitost pri prodaji, kot so jo dosegale tedanje terenske ekipe, zato pristop ni več učinkovit. Problem tega pristopa pa so bili tudi zelo visoki stroški.
- **Lovec**: Lovec vidi kupca kot tarčo, njegov namen je da jih ulovi. Kupce lovi agresivno in po navadi zelo uspešno. Odnos takega prodajalca se s kupcem konča, ko prodajalec doseže svoj cilj – prodajo. Tak tip prodajalca je boljši pri manjših kupcih in pri iskanju novih kupcev. Prednosti lovcev so: hitrost, neodvisnost in prilagodljivost na trgu. Lovijo odločevalce pri

nakupih, osredotočeni so na male rezultate. V primeru da se situacija na trgu spremeni, so se sposobni hitro prilagoditi trgu. Lovci nimajo težav z motivacijo. Med slabosti lovcev pa sodijo: lastnost, da raje delajo sami, kot v skupini, težko sodelujejo v timskem delu, pri svoji prodaji spregledajo druge odločevalce, ki so pomembni pri nakupu, delujejo samo na področju kratkotrajnih investicij. S stranko sodelujejo samo dokler jim ne prodajo storitve ali izdelka, ko pa stranka potrebuje pomoč, ima kakšno vprašanje, pa ji lovec ni več na razpolago

- **Nabiralec:** Nabiralec gradi odnose s svojimi kupci na dolgi rok, zato se vedno trudi, da bi svoj odnos s kupci še bolj izboljšal. Cilj takega prodajalca so odnosi, zato gradi s kupci 'prijateljski odnos'. Nabiralci nadaljujejo delo, ko lovci pridobijo nove kupce, da z njimi zgradijo trdnejše poslovne odnose. Pozitivne strani nabiralcev so: delujejo na dolge razdalje, imajo potrpljenjem, sposobni so delovati v timu, svoj čas namenjajo analiziranju odnosov s kupci, razmišljajo strateško in taktično, sledijo zastavljenim planom. Slabosti so lahko: stvari preveč analizirajo, veliko stvari prelagajo na 'jutri', delujejo lahko na dolgi rok, vendar velikokrat pozabijo pomembnost sodelovanja tudi na kratki rok, lahko se slepijo s spremembami. Če mora nabiralec delovati kakor lovec, se izkaže za počasnega, manjka mu energije in kreativnosti.

2.3 Lastnosti prodajalca

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2016) na svoji spletni strani navaja naslednje interese in osebnostne lastnosti prodajalca: komunikativnost, uglajeno vedenje in prijaznost, skrben in odgovoren odnos do dela, poštenost, poslovnost, bogat besedni zaklad in splošna razgledanost. Dober prodajalec je prilagodljiv, zlahka navezuje stike, je korekten, zanesljiv in natančen. Njegove odlike so tudi discipliniranost, vztrajnost, iniciativnost, samostojnost ter hitro spoznavanje lastnosti in potreb drugih. Imeti mora prijeten glas, saj glas zrcali osebnost in počutje in lep jezik. Usposobljen je za strokovno postavljanje vprašanj in je pozoren na odgovore, saj je to najhitrejša pot, da spozna kupca, njegove želje, navade in pričakovanja. Od tega je odvisen zaključek pogovora in njegov uspeh. Zavrtnitve ne sprejema kot osebno žalitev, temveč kot preizkus za preverjanje svoje iznajdljivosti. Nikoli ne moleduje za naročilo. Je samozavesten in zaupa vase. Znati mora oceniti ljudi glede na njihove značilnosti. Prodajalec mora biti samoiniciativen in se zaradi čim boljše kakovosti svojega dela nenehno izpopolnjevati.

Korenjakova (2011) pravi, da v prodajnem poklicu ni ovir, razen tistih, ki si jih prodajalec postavi z dvomi in s strahovi. Verjeti in zaupati mora vase ter biti dovolj samozavesten. V prodaji počne tri stvari, ki so pomembne predvsem s strani prodajalca, in sicer: uporablja svoje telo, govori in posluša. Zato mora biti v dobri formi – fizični, čustveni in duhovni.

Ko začne prodajati, vstopi v cikel nenehnega učenja. Trg je odličen učitelj, ki prinaša velike spodbude za ustvarjalnost in inventivnost – vendar le tistim, ki so pozorni prožni in voljni učenja (McGaulley, 2000).

Mihaljčič (2006) pravi, da je v sodobnem prodajnem procesu strokovno znanje prodajalca eden od osnovnih pogojev za uspešno delo. Strokovna izobrazba zajema predvsem dve komponenti: poznavanje blaga in poznavanje dela v prodaji. Večino znanja prodajalec pridobi z nenehnim

strokovnim usposabljanjem na delovnem mestu – na primer na strokovnih tečajih, na seminarjih, kongresih, simpozijih ipd. Prodajalci so pri delu stalno v stiku s strankami, ki prodajalca najprej ocenijo po njegovi zunanosti (urejenost) in vsako zanemarjenost hitro opazijo. Osebna higiena in primerno oblačenje sta prvi pogoj za uspešno komuniciranje. 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 morajo imeti brado in brke. Ženske naj se izogibajo preveč vpadljivi frizuri. Nohti naj ne bodo predolgi; morajo biti skrbno opiljeni, če so lakirani, lak ne sme biti okrušen. Ličila so za poslovno žensko skoraj nujna, vendar je treba ohraniti pravo mero; odtenki ličil naj bodo skladni z barvo kože. Osebna nega in spodobno oblačenje sta prva pogoja za uspešno komuniciranje. Osebe, ki so urejene in se trudijo za svoj urejen videz so zelo vestne in organizirane pri svojem delu (Osredečki, 1992).

Dovžan (1997) in Mihaljčič (2006) pravita, da so sposobnosti poleg znanja in odnosa do dela najpomembnejši element, ki opredeljuje vrednost posameznika in po čemer se ljudje med seboj razlikujemo. Sposobnosti razčlenita v več skupin:

- Inteligentnost je kot sposobnost, ki omogoča razumevanje prodajnega procesa, razlikovanje pomembnega od nepomembnega, uporabo najboljše možne rešitve, prilagajanje spremembam ipd.
- Verbalna (besedna) sposobnost je za prodajalca zelo pomembna in pomeni sposobnost jasnega razumevanja, gladkega in zgoščenega izražanja.
- Numerična (računska) sposobnost je sposobnost hitrega in točnega operiranja s številkami.
- Spomin-prodajalec mora imeti izostren spomin, saj si mora zapomniti veliko podatkov o izdelkih, storitvah, cenah, obraze kupcev, njihove posebnosti (npr. interese, stališča ...) ipd.
- Senzorne (čutilne) sposobnosti pomenijo natančno in dovolj hitro zaznavanje najrazličnejših dražljajev. Prodajalec mora imeti dober vid, sluh, pogosto pa tudi vonj, okus in otip.
- Mehanske sposobnosti pa so zmožnost razumevanja delovanja različnih strojev, naprav in instrumentov.
- Telesne sposobnosti se nanašajo na gibanje posameznikovega telesa.
- Empatija je sposobnost vživljanja v vlogo kupca. Prodajalec mora razumeti kupčeve želje, potrebe in interese. Prodajalec se mora naučiti, da bo lahko iz kupčevega vedenja sklepa, kaj se dogaja v njegovi duševnosti. Čustev in misli namreč ne vidimo. Prodajalec mora biti pozoren tudi na neverbalna (nebesedna) sporočila, kot je na primer mimika, gestika, telesna drža, hoja ipd. Obraz je tisto, kar pri človeku najprej opazimo in si najbolj zapomnimo, razodeva zelo veliko ravno zaradi stika človeka iz oči v oči. Kretnje in telesni gibi zelo velik povedo o razpoloženju človeka. Delimo jih v prisilne, zavestne, namerne, spontane in izrazne. Mednje štejemo gibe rok, nog, glave in oči, ki govorijo o značaju in razpoloženju prodajalca.

Kotler (1994) in Dovžan (1997) navajata, da so za uspešnega prodajalca ključne naslednje osebnostne lastnosti:

- zmožnost hitrih odločitev,

- smisel za organiziranje dela in časa,
- obvladanje umetnosti poslušanja med prodajnim pogovorom, smisle za delo v skupini,
- ustvarjalno reševanje problemov,
- obvladanje umetnosti komuniciranja,
- smisel za opažanje podrobnosti v celoti,
- sposobnost vživljanja v kupca kot osebnost, sposobnost ocenjevanja položaja,
- obvladanje tehnike postavljanja vprašanj,
- upoštevanje iskrenosti – priznati kaj negativnega, da bo kupec o njem mislil pozitivno,
- dobro poznavanje dejavnosti,
- način razmišljanja, ki dopušča preučitev vseh argumentov, sprejemanje ovir kot izziv in velika mera energije.

Grubiša (2000) takole opredeli nekaj lastnosti najboljših prodajalcev: samozavest; prepričanje v storitev/izdelek/podjetje; prepričanje v korist nakupa za stranke; komunikacija (moč postavljanja vprašanj; osredotočenost na želje sogovornika in ne zgolj na svoje; pozitiven pristop do ljudi; prodajalci so reševalci težav). Največja težava pri prodaji je, da se prodajalci ne zavedajo, da je za zaključek pomemben prav vsak trenutek v prodajnem postopku. Ni najpomembnejši prvi, ne zadnji, temveč so tudi vsi vmesni trenutki pomembni. Na zaključek vplivajo uspešna predstavitev, dramtiziranje (nazorno prikazovanje vseh funkcij in koristi s primeri), sproščenost, zabavnost, veselje do dela in do ljudi, navdušenje prodajalca, da stranki ne prenaša strahu, dvoma ampak samo navdušenje. Energijo je potrebno zbrati v tem trenutku ter jo izkoristiti za pomoč sebi in drugim. Pri prodaji so pomembne prave besede, ton prodajalčevega glasu in najbolj govornica telesa. Završnik in Mumel (2003) omenjata naslednje specifične karakteristike odličnih prodajalcev: prvi vtis, globina znanja, širina znanja, prilagodljivost, občutljivost, entuziazem, samospoštovanje, razširjen fokus, smisel za humor, kreativnost, rizičnost, smisel za poštenost in etiko. Osredečki (1992) navaja naslednje lastnosti dobrega prodajalca: zanima se za kupca in skuša ugotoviti njegove želje, trudi se biti ves čas prijazen in prijeten, nastopa samozavestno, vendar ne naduto, ves čas je z mislimi pri delu, je urejen in spodobno oblečen, kupcev ne sodi vnaprej in z njimi ravna brez predsodkov. Snoj (2005) med lastnostmi, ki ločijo dobre od povprečnih prodajalcev navaja naslednje: trdo delo, disciplino, vztrajnost, ciljno naravnost, vero, prepričanost, samozavest, željo po uspešnosti, prilagodljivost, empatičnost, pripadnost, hotenje pomagati, pozitivnost v razmišljanju in ravnanju, optimizem, spoštovanje odjemalca, ambicioznost, pripravljenost učiti se od drugih, skrb za samorazvoj, razgledanost, potrpežljivost, ustvarjalnost.

Benedikova (2005) navaja, da se vrhunski prodajalci od navadnih prodajalcev razlikujejo v motivaciji in miselni naravnosti, ker:

- **Vrhunski prodajalci dobro razumejo vsak zastavljeni »zakaj«.** To pomeni da zelo dobro poznajo delovanje podjetja. prodajalci razumejo kaj podjetje dela in zakaj dela. Dobro razumejo kaj se nahaja v ozadju prodajanega proizvoda ali storitve, in na podlagi tega točno vedo kako bodo z izdelkom pomagali svojim kupcem, kakšne rezultate lahko kupci pričakujejo. To jim povejo tudi iz svojih izkušenj.

- **Prodajalci pomagajo in ne prodajajo.** Najbolj učinkovita miselna naravnost je želiti pomagati. Razlikujejo med željo pomagati stranki ali prodajati stranki. Sami sebe vprašajo, kako bodo s produktom strankam izboljšali uporabniško izkušnjo, strankam znajo predstaviti prednosti in vrednost proizvoda. Vrhunski prodajalci kupcem izražajo razumevanje in empatijo.
- **Imajo dober namen.** Kupci imajo zelo dober občutek, kdaj jim želi nekdo vsiliti proizvod. Ko kupec začuti, da mu želi prodajalec nekaj prodati na silo, se bo le temu izognil. Razlika med manipuliranjem in dobrim prepričevanjem je ravno v namenu. Vrhunski prodajalci se zavedajo, da morajo stranki pomagati že od samega starta prodaje.
- **Prodajalci se usmerijo v to, kar lahko kontrolirajo.** Prodajalci lahko pri svojem delu lahko kontrolirajo le dva elementa. To sta odnos do strank in napor, ki ga vložijo v delo. Zavedajo se, da sta pri delu ne morejo izogniti zavrnitvi in izgubi prodaje, zato je pomembna reakcija prodajalca, ko do le tega pride. Dobri prodajalci se ne bojijo padcev in zavrnitve. To jemljejo kot novo priložnost, da se izkažejo pri svojem delu.
- **Prodajalec posluša več kot govori.** Vrhunski prodajalec se zaveda, da kupcu ne more pomagati dokler ne razume kupčevih potreb in želja. Se pa zavedajo, da stranke v večini primerov niso pripravljene razlagati svojih želj. Prodajalec mora skozi pogovor s kupcem pridobiti čim več koristnih informacij. Postaviti mora čim več dobrih vprašanj, nato pa poslušati, kaj bo stranka na ta vprašanja odgovorila. Vrhunski prodajalec se zaveda, da lahko najboljšo storitev ponudi šele ko ve, kakšne so zahteve kupcev.

2.4 Komunikacija

Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajniki in prejemniki po komunikacijskem kanalu, pri čemer je cilj komuniciranja enako razumevanje sporočila s strani oddajnika in prejemnika. Oddajnik je oseba ali skupina ljudi, ki oddaja sporočilo z namenom, da bi ga druga oseba ali skupina ljudi razumela. Komunikacijski proces je prenašanje informacij z medsebojnim komuniciranjem. Glavne prednosti ustnega komuniciranja so hitrost sporočanja, njegova natančnost in neposrednost sodelovanja med oddajnikom in prejemnikom (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Oblika celotnega pisnega komuniciranja je veliko bolj natančna in trajnejša od ustnega, ker ostaja zapisana in je veliko bolj dodelana in jasna, saj oddajnik praviloma razmisli, kaj bo prejemniku napisal. Slabost pisnega komuniciranja pa je, da porabimo veliko dragocenega časa in ne dobimo takojšnje povratne informacije (Možina, 2004).

Nebesedno komuniciranje je med najpomembnejšimi komunikacijami, saj so sporočila, ki jih oddajamo neposredna, izredno natančna in hitra. Govorica telesa in besedna intonacija sta najbolj poznani vrsti nebesednega komuniciranja (Možina & Damjan, 1996).

Komuniciranje v organizacijah lahko razdelimo na tri tipe, in sicer komuniciranje vodstva ali vodilnih, marketinško komuniciranje in organizacijsko komuniciranje. Komuniciranje vodilnih

zajema vse vrste komuniciranja, ki se nanašajo na organizacijske odločitve, ter informiranje in dodeljevanje nalog zaposlenim. Marketinško komuniciranje zajema prodajo, oglaševanje in sponzoriranje. Organizacijsko komuniciranje pa zajema interno komuniciranje med zaposlenimi, odnose z javnostjo, odnose s poslovnimi partnerji, okoljsko komuniciranje ter komuniciranje na trgu dela (Welch & Jackson, 2007).

Komunikacijska kompetenca pomeni primerno uporabo socialnega znanja in socialnih sposobnosti v kontekstu nekega odnosa. Ta definicija vključuje najprej ustrezno obnašanje osebe v kontekstu in ustrezno izmenjavo perspektiv v interakciji, nato pa še znanje o pravilih komuniciranja in sposobnosti za uporabo tega znanja za to, da se vzpostavi zavirljiv odnos. Tretja značilnost komunikacijske kompetence je, da ta ne tiči v posamezniku, temveč v odnosu. Zato raje rečemo, da so odnosi kompetentni, individui pa socialno spretni. Vsak posamezni lahko razvije poseben občutek za komunikacijsko kompetenco in ta občutek je sestavina njegovega socialnega jaza (Ule & Kline, 1996).

2.5 Etika v prodaji

Etično in družbeno ravnanje postaja vse pomembnejše tako na zasebnem kot na poslovnem področju, kot tudi vprašanje, kaj je prav in kaj ne, s katerim so se podjetja začela intenzivno ukvarjati šele v zadnjem času (Kitič, 2016).

V sodobnem poslovnem svetu veliko govorimo o etiki in morali. Ta dva pojma po navadi zamenjujemo, a definicija pravi, da se etično odločamo in moralno delujemo. Z etiko oziroma moralno so povezane predvsem naše vrednote in odvisno od njih tudi delujemo bolj ali manj moralno. Čeprav se morda zdi, da uspevajo v poslovnem svetu tudi tisti, ki delujejo nemoralno, pa dolgoročno uspejo tisti, ki so etični in pošteni. Vendar imajo tudi tisti, ki delujejo nemoralno, svoje razloge oziroma motive za to. Moralnost delovanja pa ni samo v rokah posameznika v podjetju; marsikatero podjetje v svoje cilje ali v svojo vizijo napiše tudi, kako želi delovati; to so vrednote podjetja, ki sooblikujejo njegovo organizacijsko kulturo (Bitenc, 2009).

Etika je moralni princip, na podlagi katerega lahko ljudje izbirajo med pravim in napačnim. To je pogojeno s kulturo. V domeni poslovanja pa se lahko med različnimi panogami razlikuje (Ambrož Kajfež, 2010).

Vsak posameznik ima svoje interese, želje, pričakovanja in vrednote. Interese večje skupine je potrebno za voljo uspešnega delovanja v organizacijah med seboj ustrezno uskladiti. Pomembno je, da medsebojno komuniciramo, smo iskreni, pošteni, verodostojni in etični. Etično dobra odločitev mora prinesiti kar največ koristi. Spoštovati mora temeljne človekove pravice (Ambrož Kajfež, 2010).

Pri sporazumevanju s strankami se je potrebno truditi prepoznati in razumeti želje ali zahteve strank in pridobiti povratne informacije, ki omogočajo vzpostavitev dolgoročnega in partnerskega odnosa. Ne glede na obliko komuniciranja je potrebno spoštovati osnovna načela poslovnega

komuniciranja in poslovni bonton. Zanimanje za poslovno etiko se je v zadnjih letih povečalo, po eni strani zaradi pritiska javnosti zaradi različnih škandalov, povezanih s korupcijo, neupoštevanja okoljskih standardov, po drugi strani pa zaradi strategije organizacij kot odgovor na te pritiske (Bertoncelj, Meško, Naraločnik & Nastav, 2011).

Bertoncelj et al. (2011) družbeno odgovornost obravnavajo kot trajnostno usmerjeno delovanje organizacije, ki pripomore k izboljšanju blaginje družbe kot celote, pri čemer upošteva interese vseh vključenih deležnikov, lastne interese, skupaj z doseganjem dobička ter dosledno spoštuje etična in moralna načela. Menijo tudi, da organizacije niso neodvisne od okolja, saj delujejo v socialnem okviru in čutijo vpliv države in skupnosti. Navajajo, da se od organizacij pričakuje, da delujejo v korist družbe in okolja ter da razkrivajo pozitivne in negativne vplive na posamezne deležnike in na naravno okolje. Ozaveščena javnost od organizacij zahteva širšo družbeno odgovornost in ravnanje ter nadzoruje njihovo delovanje.

Etika v poslovnem svetu je močno povezana z etiko na drugih področjih. Nosilec etičnega odločanja v vseh organizacijah je management. Pri sprejemanju odločitev na notranjem in zunanjem okolju organizacije, je etično presojanje nujno (Tavčar, 2008).

2.6 Motivacija in nagrajevanje prodajalcev

Prodajalci, ki so plačani po proviziji, so običajno deležni manj nadzora kakor tisti, ki so v podjetju redno zaposleni in skrbijo za določene odjemalce (Kotler, 2004). Podjetja se razlikujejo glede na to, kako natančno nadzorujejo prodajalce. Nekateri prodajalci se bodo trudili po svojih najboljših močeh, ne da bi jih moralo vodstvo kakorkoli spodbujati, večino prodajalcev pa je potrebno posebej motivirati. Medtem ko na primer enim pomeni denar vse, so drugi zadovoljni z majhno plačo, samo da lahko ostanejo v varnem okolju organizacije. Raziskave kažejo, da je najbolj cenjena nagrada, ki motivira prodajalce, plača, sledi ji napredovanje, nato osebna rast in občutek dosežka (Kodrin, Kregar-Brus & Šuštar-Erjavc, 2013). Med pomembne dejavnike motiviranosti za delo spada možnost napredovanja. Zavedanje o možnosti napredovanja povzroča zadovoljstvo in zaposlene dejansko spodbuja k boljšemu delu. Spremljanje in ocenjevanje delavcev je hkrati kriterij za napredovanje. Ocenjevanje delovne uspešnosti je del sistema motivacije zaposlenih v organizaciji. Za utemeljitev napredovanja se uporabijo ocene delovne uspešnosti posameznika med letom. Najmanj cenjene nagrade so bile všečnost in spoštovanje, priznanje in varnost. Ugotovitve kažejo, da se pomembnost motivatorjev spreminja glede na demografske značilnosti prodajalcev. Medtem ko najbolj cenijo denarne nagrade starejši prodajalci z daljšo delovno dobo in tisti, ki imajo velike družine, cenijo mlajši prodajalci, ki niso poročeni ali imajo malo družino ter običajno višjo izobrazbo, nagrade višjega reda, kot so priznanje, všečnost in spoštovanje, občutek dosežka (Kotler, 2004). Tudi ustrezno delovno okolje in prostor sta zelo pomembna, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu, da so zadovoljni, produktivni in uspešni (Mihalič, 2008).

Prodaja je postala eno izmed težjih opravil. Podobno kot delodajalci, ki se srečujejo z bojem za talente, se prodajalci soočajo z bojem za kupce. Zato v prodaji ni pomembno le ustvarjanje

dobička, ampak tudi pridobivanje strank in doseganje njihovega zadovoljstva. Zupanova (2001) zajame štiri dejavnike, ki pomembno vplivajo na obliko nagrajevanja prodajnega osebja:

- značilnosti zaposlenih, ki se odločijo za poklic prodajalca. Značilnost tega profila poklica je, da jim denarna nagrada pomeni več kot ostalim profilom poklicev,
- tržna strategija, za katero je je značilno razmerje obsega prodaje in ustvarjeni dobiček na eni strani in na drugi zadovoljstvu in pripadnosti kupcev,
- plačevanje in nagrajevanje konkurenčnih podjetij. Dejstvo je, da se prodajalci enega podjetja lahko srečujejo poslovno ali zasebno tudi s konkurenčnim podjetjem, zato je pretok informacij o plačevanju dela in nagradah konkurence znan. Primerjava plačila in nagrad med podjetji pa je povod za njihovo (de)motivacijo in (ne)zadovoljstvo pri njihovem delu,
- značilnost proizvodov in storitev, ki jih tržijo. Z vidika usposobljenosti, znanja, spretnosti prodajalca in njegovega vpliva na uspešno prodajo.

Zupanova (2009) pravi, da z oceno privlačnosti delodajalca mislimo na dejstvo, da višina in sestava plač in nagrad vplivata na konkurenčnost podjetja na trgu dela. Prek sistema plač in nagrajevanja sporočamo, kakšne možnosti so v podjetju pomembne. Delujejo kot nekakšno kadrovsko sito, saj pripomore k pridobivanju kakovostnih zaposlenih. Tisti, ki se ne bodo želeli nenehno izobraževati in učiti, najbrž ne bodo sprejeli zaposlitve v podjetju, v katerem je višina plače odvisna od na novo pridobljenega znanja. Prav tako se zaposleni, ki niso naklonjeni tveganju, ne bodo zaposlili v podjetju, kjer je višina plače odvisna od dosežkov. Tisti, ki ne verjamejo v svoje sposobnosti ali niso dovolj ambiciozni, se ne bodo zaposlili tam, kjer je začetna plača zelo nizka, a lahko z uspešnim delom in dobrimi rezultati hitro napredujejo.

Zupanova (2009) pravi, da so plače in nagrajevanje zaposlenih pomemben dejavnik pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja, saj vplivajo na obseg zmožnosti v podjetju, motivacijo in obvladovanje stroškov dela.

Zaposleni večinoma želijo tak sistem nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja. Podjetje pa po drugi strani želi z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja. Sistem nagrajevanja mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih, ustrezati mora veljavnim predpisom, obenem pa mora biti pravičen, tako za zaposlene kot za podjetje (Zupan, 2001).

3 KOMPETENCE

Kompetenca je definirana v Slovarju slovenskega knjižnega jezika: obseg, mera odločanja, določena navadno z zakonom; pristojnost, pooblastilo; področje dejavnosti. Pojem kompetentnost, ki se nanaša na kompetenco pa pomeni pristojen, pooblaščen; ki temeljito pozna, obvlada delovno področje; usposobljen, poklican (Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 2002).

V Slovarju tujk (Verbinc, 1976) je beseda kompetenca razložena takole »1. pristojnost, upravičenost, (uradna ali moralna) pravica do odločanja v čem; področje ali območje pristojnosti; pooblastilo, 2. pristojna oblast 3. pogajanje, tekmovanje za kaj.«

Na podlagi strokovne literature v magistrskem delu sledi obravnava splošne opredelitve kompetenc, definicije kompetenc, razvrščanje kompetenc, dimenzije kompetenc in lastnosti ali sestavine kompetenc, kot jih predstavljajo različni avtorji.

3.1 Splošna opredelitev kompetenc

Na splošno bi kompetence opredelili kot vzorce vedenja, pri katerih se kažejo osebnostne lastnosti, sposobnosti, spretnosti in strokovno znanje, pa tudi vrednote in prepričanja posameznika, ki jih potrebuje za uspešno delo. V zadnjih letih se iz preteklosti pozabljene kompetence znova vračajo ne le kot kompetence posameznika, ampak tudi v organizacije (Svetlik, 2005).

Prvi koraki kompetenc segajo v leto 1967, ko je Argyle razvil koncept kompetenc, ki naj bi pomagale prepoznati odličnost ravnanja posameznika. Pomemben mejnik na tem področju iz časa številnih svetovnih ekonomskih in političnih sprememb pa je postavil ameriški psiholog McClelland (1973). Avtor je bil zelo kritičen, saj je izrecno poudarjal, da inteligenčni kvocient ni zadovoljiv napovedovalec uspešnosti na delovnem mestu. Opozoril je na dejstvo, da so za uspešnost pri delu, poleg inteligence in znanja, potrebne tudi osebnostne lastnosti, vztrajnost in motiviranost posameznika, ki jih lahko ugotavljamo le pri neposrednem opravljanju dela. V svojih preučevanjih je dokazoval, da je uspešnost posameznikovega delovanja odvisna od njegovih kompetenc, ki se izražajo v vedenju in ne od njegove inteligence. Podjetja bi morala zaposlovati na podlagi kompetenc na posameznih področjih in ne na podlagi testov.

V začetku osemdesetih let eden izmed gurujev kompetentnega gibanja Boyatzis (1982) kompetence opiše in teoretično utemelji kot določene karakteristike in sposobnosti, ki posamezniku omogočajo opraviti določeno aktivnost. Avtor kompetence razume kot mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, splet različnih vrst znanja, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji. Avtor še trdi, da je učinkovitost in uspešnost opravljenega dela odvisna od skladnosti treh ključnih elementov, in sicer:

- organizacijskega okolja,
- delovnih zahtev in
- kompetenc posameznika.

Kompetence po Boyatzisu (Boyatzis v Svetlik & Kohont, 2009) izražajo značilnosti posameznika, ki razlikujejo odlično opravljanje njegovega dela od povprečnega ali slabega. To so njegovi motivi, spretnosti, samopodoba in znanje. Angleško razumevanje kompetenc gre bolj v smeri dejavnosti, vedenja in rezultatov, ki jih lahko pokaže oziroma doseže posameznik.

Svetlik (2006) govori o »vrnitvi kompetenc«, ki so posledica treh pretresov v strukturi družbenih razmerij (prehod iz industrijske v po-industrijsko družbo).

Najpogosteje uporabljen opis kompetenc v slovenski literaturi je definicija Perrenoud-a, ki opisuje kompetence kot sposobnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže znanje, svoje spretnosti, motive, vrednote in samozavest, ki omogoča uspešen skupek vlog, nalog in reševanja problemov v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah – v organizaciji in na splošno v družbi (Perrenoud, v Svetlik, 2005).

Majcnova (2009) kompetence opredeljuje kot posamezne lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti, bodisi potrebne za delo bodisi tiste, ki jih zaposleni imajo. Kompetenten je človek, ki ima ustrezne kompetence za to, da opravi določeno delo, nalogo, da uspešno doseže načrtovane cilje, kompetentnost pa je lastnost posameznika, organizacijske enote ali organizacije, ki se nanaša na zmožnost uspešno opraviti naloge. Tako ima posameznik s primerno kompetentnostjo dovolj znanja, izkušenj in pomembnih lastnosti za določena dela, kompetentnost organizacije pa lahko opredelimo kot posredovanje vseh virov za uspešno doseganje poslovnih ciljev.

L. M. Spencer in S. M. Spencer (1993) trdita, da se kompetence oblikujejo z delom v določeni organizaciji, s prakso v njej, zato je treba kompetentnost vedno ocenjevati v okviru organizacije oziroma delovne situacije, v kateri se znajde posameznik. Razumeti pa moramo, da niso vse kompetence zaposlenih dobre.

Na pojem kompetence dandanes naletimo na vsakem koraku. Kompetence niso nov pojem, le zaslediti ga je mogoče pogosteje, ker narašča število organizacij, ki jih uporabljajo. Kompetence so pomembne pri iskanju zaposlitve, delodajalcu pa so ključne za izbor kadrov. Uporabna vrednost kompetenc pri uresničevanju zastavljenih organizacijskih strategij je gotovo eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na njihovo povečano uporabo v praksi.

Perrenoud (1997, v Majcen, 2009) trdi, da kompetence pomenijo zmožnost vsakega posameznika, kako zna aktivirati, uporabiti in povezovati pridobljeno znanje v zapletenih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Kompetence temeljijo na ustreznem telesnem, socialnem, duševnem in duhovnem potencialu in so zbir sposobnosti, znanja, spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in pogledov ter reakcij vsakega posameznika, ki kar nestrpno čakajo, da se začnemo z njimi ukvarjati, jih razvijati, dodajati in izboljševati. Da bi z razvojem svojih kompetenc dosegli odličnost, moramo le te najprej prepoznati. Kompetence so tiste lastnosti, ki posamezniku omogočajo učinkovito in uspešno ter kakovostno opravljanje zahtevanih aktivnosti, ki so opredeljene v njegovem opisu del in nalog.

Kompetence so nastale zaradi potreb vodij, da si laže predstavljajo, kako se bo posameznik vedel v določenem delovnem okolju in opravljal delovne naloge, in zaradi potreb organizacij, ki na podlagi kompetenc opišejo pričakovanja o lastnostih zaposlenega na določenem delovnem mestu (Boštjančič, 2011). Avtorica opredeljuje kompetence kot vzorce vedenja, pri katerih se kažejo osebne lastnosti, sposobnosti, spretnosti in strokovno znanje, pa tudi vrednote in prepričanja

posameznika, kako se bo vedel v določenem delovnem okolju, ki jih potrebuje za uspešno opravljeno delo.

Avtorja Pavlin in Svetlik (2008) pravita, da sta kompetenca in kompetentnost izraza, ki se še vedno in pogosto zamenjmeta. Pri kompetenci gre za vrlino posameznika ali podjetja, ki zmore nekaj narediti, s tem, da uporabi svoje znanje, sposobnosti, vrednote, motivacijo, samopodobo in. V primeru kompetentnosti pa gre za samo delovanje v določeni situaciji, kjer so določene, zahteve, standardi vrednote.

Ko opredelimo, opišemo in aktiviramo oziroma razvijemo kompetence, je treba njihov vpliv na delovno situacijo tudi oceniti. S spremljanjem in ocenjevanjem kompetentnosti dobimo informacije za nadaljnji razvoj kompetenc zaposlenih in njihovo usklajevanje s kompetencami organizacije. S tem pa omogočimo modelu kompetenc značaj živega mehanizma, torej ustrezno fleksibilnost, ki bo omogočila čim boljšo odzivnost in čim hitrejšo in uspešnejšo prilagajanje na spremembe tako zaposlenim kot organizaciji (Kohont & Svetlik, 2005).

Kljub številnim definicijam in različnemu pojmovanju lahko kompetence razumemo kot kognitivne, funkcionalne in socialne sposobnosti in veščine, ki vključujejo vse vire posameznika, ki jih ta uporablja za opravljanje različnih nalog na različnih področjih, za pridobivanje potrebnega znanja in za doseganje dobrih rezultatov. Štefanc (2009) kompetenco definira kot spontano proizvajanje oziroma generiranje rešitev na podlagi usvojenega znanja. Ko govorimo o kompetencah, lahko rečemo, da gre za kompleksno kombinacijo osebnih lastnosti posameznika, ki so mu privzgojene že v otroštvu na eni strani, znanja, ki ga pridobi s formalnim izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanje na drugi strani ter izkušenj, ki si jih pridobi predvsem v kasnejšem obdobju, ko je že vključen v delovni proces na tretji strani. Vsaka kompetenca temelji na kombinaciji medsebojno povezanih kognitivnih in praktičnih spretnosti, znanja, motivacije, vrednotne usmerjenosti, stališč, čustev in drugih socialnih in vedenjskih sestavin, ki jih je kot celoto mogoče uporabiti za učinkovito delovanje (Kohont, 2005).

V evropskem prostoru je poznana tudi definicija in izbor ključnih kompetenc, ki jo je postavila posebna skupina strokovnjakov Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*), v okviru multidisciplinarnega projekta Definiranja in izbire ključnih kompetenc (angl. *Definition and Selection of Key Competencies*), ki pravi, da so kompetence večnamenske, saj vključujejo kombinacijo znanja, spoznanj, spretnosti in odnosov. Dajejo tudi odgovor na to, kako se posameznik v določeni situaciji ali nalogi znajde. Lahko se uporabljajo za doseganje različnih ciljev hkrati, reševanje različnih težav in izpolnjevanje različnih nalog. Vsaka kompetenca je zgrajena kot kombinacija med seboj prepletajočih se kognitivnih in praktičnih spretnosti, znanja, motivacije, vrednostne orientacije, nagnjenj oziroma stališč, čustev ter drugih socialnih in vedenjskih sestavin, ki se lahko mobilizirajo za učinkovito delovanje. Kompetence so zadosten pogoj za učinkovito delovanje kadarkoli in imajo zgolj napovedno vrednost dejanske uspešnosti (Eurydice, 2002).

Povezava med kompetencami in organizacijskim vedenjem je bistvenega pomena. Tomažič je poudaril pomembno dejstvo, da kompetence niso dostopne našemu neposrednemu opazovanju. Neposredno lahko opazujemo le organizacijsko vedenje, oziroma posameznikove delovne rezultate kot posledico le-tega. Zato je preučevanje organizacijskega vedenja tudi štartna točka preučevanja kompetenc. Da bi lažje razumeli mehanizem indukcije kompetenc iz organizacijskega vedenja, si oglejmo naslednji primer. Večkrat lahko opazimo, da delavci ob vstopu v podjetje še niso popolnoma usposobljeni za delo, a se sčasoma dovolj dobro usposobijo, bodisi zaradi zunanjih okoliščin (na primer organizacija izobraževanja in treninga s strani podjetja), bodisi zaradi notranjih značilnosti posameznika (na primer slog in sposobnost učenja, motivacija, interesi, individualne potrebe). Prav tako lahko v vsakdanji praksi zlahka zasledimo primere, ko opravljanje enakih ali podobnih nalog s strani različnih posameznikov vodi k različnim delovnim rezultatom. Na podlagi povedanega lahko oblikujemo naslednje zaključke (Tomažič, 2016):

- za opravljanje določenih delovnih funkcij in nalog morajo imeti posamezniki ustrezna znanja, sposobnosti, motivacijo in izkušnje,
- različen obseg, razvitost in kombinacija znanj, sposobnosti, motivacije in izkušenj ima za posledico različne stopnje storilnosti posameznika,
- na podlagi opazovanja/proučevanja konkretnega organizacijskega vedenja in doseženih rezultatov je možno sklepati na prisotnost določenih znanj, sposobnosti, motivacije in izkušenj pri posamezniku,
- posameznike je možno ocenjevati/diferencirati na podlagi izkazanega organizacijskega vedenja in doseženih rezultatov,
- podjetje bi zato moralo izkazovati velik interes po razumevanju naštetih značilnosti zaposlenih - kompetencah, ki vodijo v nadpovprečno delovno uspešnost.

3.2 Sestavine kompetenc

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila temeljne sestavine, ki v medsebojni povezanosti in z upoštevanjem konteksta sestavljajo kompetence. Nekoliko podrobnejši pogled v glavne sestavine kompetenc, ki sem jih do sedaj že večkrat omenjala, znanje, motivacija, vrednote, stališča ter sposobnosti in spretnosti, se zdi pomemben zato, da predstavim oziroma orišem kompleksnost strukture kompetenc. Neprestano razvijanje sposobnosti, spretnosti in znanj posameznika in posledično skupin, je v današnjem tekmovalnem in spreminjajočem se svetu ključnega pomena za obstoj in razvoj na trgu. Pritiski so in bodo ostali del poslovnega okolja, kar pomeni, da se bo nadaljevala tudi potreba po razvoju novih kompetenc. Kompetence na ravni posameznika so ključne značilnosti in vedenja zaposlenih, ki so osnova za učinkovito delovanje v določeni organizaciji in službi. V poslovnem okolju pa kompetence razumemo kot zmožnosti organizacije, da nekaj proizvede, da se nečesa nauči ali da se na primer nečemu prilagodi.

Kompetence posameznika so sestavljene iz več delov. V nadaljevanju magistrskega dela bom za boljše razumevanje podrobneje predstavila pregled posameznih komponent, ki so najpogosteje predstavljene kot sestavine, ki v medsebojni kombinaciji tvorijo kompetence:

- **Znanje** je potrebno pri opravljanju kateregakoli dela, toda samo po sebi še ni zadosten pogoj, da bo posameznik naloge tudi uspešno opravljal. Znanje obravnavamo v treh velikih sklopih:
 - strokovna izobrazba: temeljna znanja, pridobljena v šolskem sistemu, opredeljena so s stopnjo glede na raven zahtevnosti in stopnjo izobrazbe,
 - funkcionalna znanja; pridobljena so znotraj ali zunaj šolskega sistema- na primer znanje jezikov, znanje vodenja, organizacijsko znanje, znanje komunikacije,
 - delovne izkušnje: pridobljene so s praktičnim delom.

Za oblikovanje organizacijskih kompetenc je zelo pomembno ali: znanje obstaja le v glavah posameznikov; se širi in deli med člani delovne skupine; je organizirano in uporabljeno na ravni celotne organizacije. Nekatera znanja, ki jih posameznik ima, lahko direktno uporabi pri opravljanju nalog, večkrat pa mora za opravljanje nalog znanje deliti z drugimi v skupini, preden ga lahko uporabi kot osnovo svojega delovanja pri opravljanju naloge. Zato je ključni proces učenja v organizaciji tisti, v katerem posameznik hkrati posreduje in sprejema znanje s sodelavci v delovni skupini (Sanchez, 2003).

- **Osebnostne lastnosti** so trajne značilnosti po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj. Osebnostne lastnosti so pomembne za prodajalca in delodajalca. Opredeljene so kot človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji (Lipičnik, 1998). Pojmovanje osebnostnih lastnosti v najširšem smislu naj bi vključevalo vse posameznikove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu oziroma zmožnost posameznika na splošno. Za uspešno in ustrezno izbiro poklica je značilna skladnost med osebnostjo posameznika in lastnostmi delovnega okolja. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkraten in neponovljiv, v njegovo osebnost. Očitne so razlike med osebnostnimi lastnostmi, osebnost že po tradiciji delimo v štiri velika področja: temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba (Musek & Pečjak, 2001). Vsak poklic in delo zahtevata določene lastnosti, nekatere so bolj splošne: zanesljivost, poštenost, odgovornost, komunikativnost, pripravljenost za delo; druge bolj specifične: natančnost, prilagodljivost, vztrajnost, ustvarjalnost, sposobnost timskega dela, spretnost. Po Lipičniku(1998) so osebne značilnosti značaj, temperament, ki sama po sebi nista nujna pri reševanju problemov, ampak delujeta kot katalizator pri človeškem odzivanju.
- **Sposobnosti** so tiste lastnosti, ki najbolj vplivajo na posameznikove dosežke in na uspešnost pri reševanju različnih problemov. Na učinkovitost in uspešnost prodajalčevega dela vplivajo njegove umske in telesne sposobnosti (Dovžan, 1997). Sposobnosti določajo razlike v tem, kaj kdo more ali zmore. Krištof, Martinčič in Vrčko (2009) delijo sposobnosti na:
 - intelektualne, ki jih merimo s količnikom inteligentnosti in pomenijo človekovo zmožnost razumevanja, učenja, racionalnega mišljenja, reševanja problemov in uporabo naučenega v praksi;
 - motorične, ki so vezane na različna gibanja: glave, oči, telesa, udov;
 - senzorične, ki jih povezujemo s svojimi čutili: vidom, sluhom, vohom, tipom, ravnotežjem;
 - mehanske, h katerim štejemo razumevanje mehanskih odnosov, tehniških oblik.

Sposobnosti pomenijo potencial, zmožnost za dosežke, niso pa tudi že realni dosežki. Sem spadajo duševne in telesne sposobnosti (moč, telesne spretnosti, sposobnost koordinacije gibov). Med duševnimi sposobnostmi so na primer pomembne zaznavne sposobnosti – ostrina vida, sluh, vonj, okus, tip in drugo. So primarne lastnosti brez katerih posameznik ne bi zaznaval okolja in se ne bi mogel razvijati tako kot se je do sedaj. Posebno pomembne so umske sposobnosti, med njimi še zlasti inteligentnost, inovativnost, analitičnost (Musek & Pečjak, 2001, Treven, 1998, Ivanuša-Bezjak, 2006).

- **Zmožnost** je sposobnost dobrega in praktičnega opravljanja kakšne dejavnosti. Praktično obvladovanje znanj in uporabe sposobnosti, značilno za poznavalca, strokovnjaka. Po Lipičniku (1998) so sposobnosti človeka potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Zmožnosti opredeli kot zelo širok pojem, ki zajema vse znane in neznan lastnosti človeka. Zato govorimo o človeških zmožnostih v širšem smislu, ki same po sebi odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem.
- **Motivacija in motivi** predstavljajo nenehno spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovno-poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odločnosti (Uhan, 2000). Motivacija in motivi naj bi se nanašali na tiste dejavnike in vzroke, ki spodbujajo in usmerjajo posameznikovo obnašanje in ga usmerjajo k cilju (Musek & Pečjak, 2001). Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje razloge za človekovo delovanje. Nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje potreb, ki v človeku sprožijo tovrstno napetost, imenujemo motivacija (Musek, 1993). Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Na motivacijo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, saj se ljudje razlikujemo tudi po svojih potrebah, nagonih, željah, vrednotah, idealih, interesih in stališčih. Nagoni in potrebe nas spodbujajo, nas potiskajo in ženejo v vedenje, zato jih imenujemo tudi motivacijska potiskanja. Cilji, ideali in vrednote pa nam pomagajo izbrati pravi način, kako bomo potrebe zadovoljili.
- **Vrednote** lahko opredelimo kot osebne lastnosti. Musek (1993) razlikuje dve veliki kategoriji vrednot: vrednote, ki se nanašajo na to, kar nam je všeč in kar imamo radi, ter vrednote, ki se nanašajo na to, kar je prav. Ena izmed vrednot je tudi poštenost, ki jo lahko primerjamo z dragimi predvolilnimi reklamami, ki obljublajo vse in ne izpolnjujejo ničesar. V kolikor razglavamo poštenost, je pomembno, da pošteno ravnamo in so naši nameni pošteni. Vrednote so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja ter pojavov in so urejene glede na relativno pomembnost (Musek, 1993). Vrednote so nekaj, kar čutimo kot dobro, pravilno, zaželeno, nekaj, za kar si velja prizadevati, k čemur je treba težiti. So vodila za naša dejanja in obnašanje. Ker se vedemo v skladu z vrednotami, v skladu s tistim kar nam ta pojem pomeni, imajo motivacijsko moč. Vrednote pokažejo, kaj je pomembno za organizacijo, za kaj se je vredno truditi, medtem ko norme določajo pričakovano obnašanje oziroma vedenje organizacije v določeni situaciji. V podjetjih se izražajo kot zelena vedenja zaposlenih ter tako vplivajo na podjetniško kulturo in tudi na poslovne rezultate (Majcen, 2009).

- **Samopodoba** je kot vidik kompetenc posrednik med motivom in osebnostnimi lastnostmi pri definiranju konkretnega vedenja (Bayotzis, 1982). Samopodoba predstavlja del naše osebnosti in vsebuje vse misli in občutke, ki jih imamo o sebi (Babšek, 2009). Pozitivna samopodoba lahko pripomore k uspešnosti ali neuspešnosti posameznika v dani situaciji. Negativna samopodoba povzroči nezadovoljstvo, negativno vrednotenje samega sebe, težave v komunikaciji, konflikte v odnosu do drugih ljudi, slabše dosežke in nižjo stopnjo motivacije.

3.3 Razvrstitev kompetenc

V nadaljevanju magistrskega dela bom razvrstila kompetence glede na to, ali se nanašajo na posameznika ali na organizacijo. Da bi lažje obvladovali obsežnost problematike in različnost posameznih kompetenc, so jih različni avtorji razvrstili po njihovi pomembnosti, oziroma po širini njihovega vpliva na delovne in poslovne rezultate.

Ključne kompetence so le delček specifičnih kompetenc organizacije in sicer tisti del, ki loči podjetje od konkurence in mu omogoča ustvarjati neko dodano vrednost za kupca. Hamel in Prahalad (1994) opredelita ključne kompetence kot skupek znanj in tehnologij, ki omogočajo podjetju, da zagotovi posebno korist stranki. Ključne kompetence niso specifične za posamezen izdelek, ampak prispevajo h konkurenčnosti različnih izdelkov ali storitev. To so korenine konkurenčnosti, individualni izdelki in storitve pa so plod tega. Ključna kompetenca je edinstvena sposobnost, ki nudi neke vrste konkurenčno prednost. Tudi Green (1999) opredeli ključne kompetence organizacije kot edinstveni sveženj tehničnega znanja in izkušenj (angl. *know-how*), ki je središče organizacijskega namena. Odraža se z vrednostjo pri kupcu in ga je težko posnemati.

Generične kompetence organizacije so tiste, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same zase niso strateško pomembne za nobeno organizacijo. Za organizacijo je pomembno, da do določene stopnje razvije prej omenjene skupine kompetenc, za vodstvo organizacije pa je posledično ključni cilj stalno spremljanje, izboljšanje in razvijanje organizacijskega delovanja s pomočjo različnih kompetenc (Kohont, 2011). Tudi avtorja Thompson in Richardson (1996) sta prepričana, da mora organizacija, če želi preživeti v teh dinamičnih časih, imeti vsaj delno razvite kompetence na vseh teh področjih. Posledično je tako ključni izziv vodstva nenehno merjenje, izboljševanje in spremljanje teh kompetenc. Trdita tudi, da se pomembnost posameznih skupin kompetenc spreminja skozi čas in njihovo pozicijo na trgu in da mora biti strateško učinkovita organizacija zmožna definirati, katere izmed ključnih kompetenc so najbolj pomembne za konkurenčnost in uspešnost podjetja v določenih obdobjih.

Delovno specifične kompetence so močno povezane z uspešnostjo posameznika v določeni vlogi, trdi Tomažič (2001), ki dodaja še, da so ravno delovno specifične kompetence, ki omogočajo učinkovito opravljanje specifičnih nalog, dostikrat razlog za napredovanje. To se v praksi velikokrat izkaže za slabo odločitev, saj oseba, ki je napredovala na drugo delovno mesto zgolj na podlagi specifičnih kompetenc, ne poseduje potrebnih kompetenc za opravljanje novih delovnih nalog. New (1996, v Kohont, 2005) trdi, da organizacijske specifične kompetence omogočajo posamezniku prilagajanje lastnega načina delovanja organizacijski kulturi, ne glede na to, kakšno

vlogo ima v okviru organizacije. V bistvu gre torej za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije.

Organizacijske kompetence omogočajo dostop do različnih trgov, pomembno prispevajo k zadovoljstvu končnega uporabnika z izdelkom in so tako prevelik izziv konkurenci, da bi tekmovala z njimi. Boljši izraz za opis te vrste kompetenc bi bil morda organizacijska prednost, saj organizacije vedno iščejo nova področja, na katerih bi bile prve, enkratne in konkurenčne (Hamel & Prahalad, 1990).

Drugi dve skupini kompetenc se nanašata na posameznika. Pričakovane oblike vedenja, ki jih mora imeti, da delo ali poklic opravlja uspešno in učinkovito, so zaposlitvene kompetence. Sestavljajo jih osebne lastnosti ter sposobnosti, izkušnje, vrednote in prepričanja, potrebne za opravljanje določenih delovnih nalog (Boštjančič, 2011).

Tretja vrsta so osebne kompetence ali kompetence posameznika. Tate (1995) jih definira kot sposobnosti za opravljanje nalog in aktivnosti določenega poklica oziroma funkcioniranje na določenem delovnem mestu v skladu s pričakovanji.

Evropska Unija je z Lizbonsko deklaracijo kot svojo strateško usmeritev opredelila oblikovanje družbe znanja in na znanju temelječega gospodarstva. Kompetence so v Priporočilu Evropskega parlamenta (2006/962/EC) opredeljene kot kombinacija znanja, spretnosti in odnosov, ustrežajočih okoliščinam. Evropski referenčni okvir tako določa naslednjih osem ključnih kompetenc, potrebnih za osebno izpolnitev in razvoj, aktivno državljanstvo, socialno vključenost in zaposlitev posameznika (Ur.l.EU, 394/2006). Od slovenskih avtorjev pa je tej temi veliko pozornosti namenjal Svetlik (2005):

- **Sporazumevanje v maternem jeziku** je sposobnost izražanja in razumevanja pojmov, misli, čustev, dejstev in mnenj v pisni in ustni obliki (poslušanje, govor, branje in pisanje) ter ustrezno in ustvarjalno medsebojno delovanje v vseh družbenih in kulturnih okoliščinah – izobraževanje in usposabljanje, delo, dom in prosti čas.
- **Sporazumevanje v tujem jeziku** je sposobnost izražanja in razumevanja pojmov, misli, čustev, dejstev in mnenj v pisni in ustni obliki (poslušanje, govor, branje in pisanje) ter ustrezno in ustvarjalno medsebojno delovanje v vseh družbenih in kulturnih okoliščinah – izobraževanje in usposabljanje, delo, dom in prosti čas, v skladu s potrebami ali željami posameznika. Sporazumevanje v tujih jezikih zahteva tudi sposobnosti, kot sta posredovanje in medkulturno razumevanje.
- **Matematična kompetenca ter temeljne kompetence v znanosti in tehnologiji** matematična kompetenca je sposobnost usvojitve in uporabe matematičnega načina razmišljanja za reševanje mnogih težav v vsakdanjem življenju. Pri usvojitvi temeljnih tehnik računanja so poudarjeni postopek, dejavnost ter znanje. Matematična kompetenca vključuje sposobnost in pripravljenost za uporabo matematičnih načinov razmišljanja (logično in prostorsko razmišljanje) in predstavljanja (formule, modeli, konstrukcije, grafi in razpredelnice). Kompetenca na področju znanosti pa se nanaša na sposobnost in pripravljenost uporabe znanja

in metodologije za razlago naravnega sveta z namenom ugotovitve vprašanj in sklepanja na podlagi dokazov. Kompetenca v tehnologiji pomeni uporabo omenjenega znanja in metodologije kot odziv na znane človeške želje ali potrebe. Kompetenca na področju znanosti in tehnologije vključuje razumevanje sprememb, nastalih zaradi človeške dejavnosti, in odgovornost posameznega državljana.

- **Digitalna pismenost** digitalna pismenost vključuje varno in kritično uporabo tehnologije informacijske družbe pri delu, v prostem času in pri sporazumevanju. Podpirajo jo osnovna znanja v informacijsko-komunikacijski tehnologiji: uporaba računalnikov za iskanje, ocenjevanje, shranjevanje, proizvodnjo, predstavitev in izmenjavo informacij ter za sporazumevanje in sodelovanje v skupnih omrežjih po internetu.
- **Učenje učenja** je sposobnost učiti se in vztrajati pri učenju, organizirati lastno učenje, vključno z učinkovitim upravljanjem s časom in informacijami, individualno in v skupinah. Ta kompetenca vključuje zavest o lastnem učnem procesu in potrebah, prepoznavanje priložnosti, ki so na voljo, in sposobnost premagovanja ovir za uspešno učenje. Pomeni pridobivanje, obdelavo in sprejemanje novega znanja in spretnosti ter iskanje in uporabo nasvetov. Z učenjem učenja učenci nadgrajujejo svoje predhodne izkušnje z učenjem in življenjske izkušnje v različnih okoliščinah: doma, na delu, pri izobraževanju in usposabljanju. Motivacija in zaupanje vase sta za kompetenco posameznika odločilni.
- **Socialne in državljanske kompetence** vključujejo osebne, medosebne in medkulturne kompetence ter zajemajo vse oblike vedenja, ki usposabljuje posameznika za učinkovite in konstruktivno sodelovanje v socialnem in poklicnem življenju in zlasti v vse bolj raznovrstnih družbah ter za reševanje morebitnih sporov. Državljska kompetenca posameznike usposabljuje za polno udeležbo v državljanskem oživljanju na podlagi socialnih in političnih konceptov in struktur ter zaveza za dejavno in demokratično udeležbo.
- **Samoiniciativnost in podjetnost** pomeni sposobnost posameznika za uresničevanje svojih zamisli. Vključuje ustvarjalnost, inovativnost in sprejemanje tveganj ter sposobnost načrtovanja in vodenja projektov za doseganje ciljev. Ta sposobnost je v pomoč posameznikom, ne le v njihovem vsakdanjem življenju in v družbi, ampak tudi na delovnem mestu pri razumevanju ozadja njihovega dela in izkoriščanju priložnosti je pa tudi na podlagi za bolj posebne spretnosti in znanje, ki ga potrebujejo tisti, ki ustanavljajo socialne ali gospodarske dejavnosti ali k temu prispevajo. To bi moralo vključevati zavest o etičnih vrednotah in spodbujati dobro upravljanje.
- **Kulturna zavest in izražanje** spoštovanje pomena kreativnega izražanja zamisli, izkušenj in čustev v različnih medijih, vključno z glasbo, upodabljaljivimi umetnostmi, literaturo in vizualnimi umetnostmi (Ljudska univerza Koper, 2016).

3.3.1 Razvrstitev po ravneh

Kompetence razvrščamo po ravneh glede na njihovo pomembnost, ki je značilna za določeno podjetje. Na podlagi tega lahko kompetence razvrstimo v tri osnovne skupine (Majcen, 2009):

- **Ključne oziroma generične kompetence** so kompetence, ki so skupne vsem, na primer sposobnost razumevanja, sposobnost identificiranja, presojanja, reševanja problemov, vodenja.
- **Delovno-specifične kompetence** in znanje posameznika imajo pri reševanju zahtevnih problemov največjo. Delovno specifične kompetence so vidiki aktivnosti v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, ki so potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oziroma delovno nalogo. Skupne so pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest in se tako nanašajo na podoba delovna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji se delo opravlja.
- **Organizacijsko-specifične kompetence** so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi izvedene iz poslanstva, vrednot in strategije organizacije ne glede na to, katero vlogo ima. Če so delovno specifične kompetence povezane z uspešnostjo posameznika v določeni vlogi, so organizacijsko specifične kompetence povezane z njegovo uspešnostjo v organizaciji kot celoti.
- **Managerske kompetence** opredelimo kot tiste zmožnosti in sposobnosti managerjev, da lahko uspešno in učinkovito uporabljajo znanje pri izpolnjevanju njihovih nalog, sodelujejo z ostalimi posamezniki v organizaciji tako s podrejenimi kot nadrejenimi sodelavci in vodijo organizacijo k doseganju zastavljenih ciljev.

Kohont (Svetlik, Gorišek, Rozman & Lamberger, 2005) razdeli kompetence po ravneh na:

- **Ključne/temeljne/generične kompetence** so prenosljive med delovnimi opravili (za vse ljudi): bralna in številčna pismenost, osebnostne, socialne-medosebne, IKT, tuji jeziki, znanstvena pismenost. Prispevajo k dobrobiti vseh članov družbe. Skladne so z normami, vrednotami družbe.
- **Delovno specifične kompetence** so skupne za posamezna delovna področja ali skupine delovnih mest: komunikacija, reševanje problemov, logično sklepanje, vodenje, ustvarjalnost, motivacija, delo v timih, sposobnost učenja. Na primer finančniki, komercialisti, trgovski potniki, razvijalci.
- **Organizacijsko specifične kompetence** so izvedene iz poslanstva, vrednot, strategije organizacije. Vezane na posameznike v organizaciji in na njihove funkcije ali vloge. So sredstva s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije.

Ključne kompetence so nujno potrebne za to, da bomo posamezniki lahko živeli svobodno, smiselno odgovorno in uspešno življenje. Kompetence, ki omogočajo izpolnitev tega splošnega cilja so tiste kompetence, ki so relevantne za vse ne glede na spol, razred, raso, kulturni izvor in družinske okoliščine ali materni jezik. Biti morajo skladne z etičnimi, gospodarskimi in kulturnimi vrednotami in navadami obravnavane družbe (Eurydice, 2002).

Ključne kompetence so pravzaprav brez vrednosti, če posameznik nima specifičnega znanja in izkušenj, s pomočjo katerih lahko uspešno razreši določen specifičen praktičen problem. To pomeni, da lahko le s povezovanjem ključnih in specifičnih kompetenc uspešno rešujemo specifične probleme.

3.3.2 Razvrstitev po dimenzijah

Kohont (2005) razvrsti kompetence na naslednje dimenzije:

- **Pričakovane in potrebne dimenzije kompetence** opredeli kot kompetence, ki jih družba pričakuje od posameznika (ključne kompetence), oziroma so kompetence, ki jih organizacija pričakuje od posameznika pri uspešnem opravljanju oziroma izvajanju nalog (delovne specifične, organizacijske kompetence).
- **Dejanske in potencialne dimenzije kompetence** so za ugotavljanje ali posameznik ima pričakovane kompetence ali ne. Dejanske kompetence so tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih ali organizacijskih vlog in nalog. Ob tem velja omeniti še potencialne kompetence, to so tiste, ki jih lahko posameznik ob svojih predpostavkah še lahko razvije. Običajno obstaja razlika med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami, ki se izniči z izkušnjami na delovnem mestu.
- **Stopnjevalne ali razlikovalne dimenzije kompetence** – so pokazatelj kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji. Organizaciji je raven kompetentnosti omogočeno razlikovanje med posamezniki in je različno uporabna v sistemu upravljanja s človeškimi viri, hkrati pa posamezniku daje povratne informacije o njegovi kompetentnosti.
- **Opisne dimenzije kompetence** – so pričakovanja organizacije, katere kompetence naj bi imel kandidat, da bodo skladna z vrednotami in cilji opravljanja dela v organizaciji.

Majcnova (2009) pravi, da so kompetence lastnosti zaposlenega, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na določenem delovnem mestu ali delovnem področju. To so znanja in izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebne lastnosti.

3.4 Nabor najpogostejših kompetenc prodajalcev z definicijami

V svojem raziskovalnem delu sem preučevala, kako bodo po mnenju anketiranih prodajalcev posamezne kompetence pomembne v prihodnje. Pri izboru kompetenc sem si pomagala s povzetki seminarских nalog z naslovom Kompetence prodajalcev, ki so bile narejene pod mentorstvom Nade Zupan, pri predmetu Management prodaje, na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Vsak študent je naredil seminarško nalogo na podlagi intervjuja z najuspešnejšim prodajalcem, ki ga pozna. Povzetki seminarских nalog so bili narejeni za posamezen tip prodajalcev. Izbrala sem kompetence, ki so bile v nalogah največkrat omenjene. Vsako delovno mesto zahteva določene sposobnosti za uspešno opravljanje dela, ki naj jih ima posameznik. Seznam sposobnosti predstavlja različne posameznikove lastnosti in zmožnosti, ki jih lahko izberemo glede na predvidene potrebe delovnega mesta in cilje, ki naj jih posameznik na tem delovnem mestu dosega. Pri tem je pomembno, da posamezniki nenehno razvijajo in izkazujejo kompetence. Dober kader se bo zavedal, da je to velika konkurenčna prednost pred ostalimi, njegovi delodajalci pa bodo naredili vse, da takšen kader obdržijo (Persvet, 2016).

V nadaljevanju bom z lastnimi definicijami opisala kompetence, ki sem jih uporabila v raziskovalnem delu. Opisala bom, kaj si predstavljam pod vsako posamezno kompetenco.

Usmerjenost h kupcem. Prodajalci, ki so usmerjeni h kupcem, se jim poskušajo prilagajati. Pri pogovoru s stranko morajo prilagoditi komunikacijo na njen nivo, saj se zavedajo, da so zadovoljni kupci zelo pomemben kriterij, ki ga morajo izpolniti. Prodajalci morajo ustrezno pristopiti k nastalemu »problemu« pri stranki in morajo razumeti, da ima vsaka stranka svoje želje in potrebe, ki jih morajo iz pogovora razbrati. Šele na podlagi povedanega lahko prodajalec stranki predlaga iskani produkt. Zato morajo za ustrezno svetovanje morajo od stranke pridobiti čim več koristnih informacij. Zavedati se morajo, da s stikom s stranko ustvarjajo izkušnje strank s podjetjem, zato je vsak prodajalec do strank ljubezniv in ustrezljiv.

Prepričljivo komuniciranje. V komunikaciji se izkaže prodajalčeva sposobnost prilagajanja uporabe jezika in terminologije značilnostim in potrebam stranki; sposobnost izražanja premišljenih, natančnih in ustreznih ustnih ter pisnih informacij; razumljivost in dojemljivost v ustnem in pisnem izražanju; razumljivo posredovanje in razlaganje pojmov, dejstev, idej, odnosov in občutkov s pomočjo besed, števil, risb, grafikonov ter sposobnost dobrega sprejemanja informacij od drugih; sposobnost predstavljanja idej in dejstev tako, da ne vzbujata pomislekov. Prodajalec mora znati prepričati stranke, da sprejmejo določene načrte ali storitve. Komunicirati mora tako, da ne vzbujata dvoma o resničnosti in pravilnosti povedanega ali napisanega, tudi tako, da se ne dvomi, da bi moglo biti drugače.

Računalniška pismenost. V to kompetenco sodi sposobnost prodajalca, da prepozna, kdaj in kakšne informacije potrebuje, jih zna poiskati, ovrednotiti, uporabiti, obdelati in rezultate posredovati naprej, in sicer s pomočjo sodobne tehnologije ter sodobnih računalniških in komunikacijskih virov. Znati mora uporabljati tudi programe, ki jih njegovo podjetje uporablja – od programov Microsoft Office, blagajniških programov, sistema CRM in ostalih podpornih programov.

Znanje tujega jezika. V tujem jeziku se skušamo skozi proces izobraževanja naučiti štirih spretnosti: govoriti, poslušati, brati in pisati. Razlikujemo pasivno in aktivno znanje jezika. Pasivno je veliko manj zahtevno - z njim lahko beremo, prevajamo v slovenščino, govorimo pa samo za silo. Aktivno znanje pa nas usposablja za prevajanje v tuj jezik, gladko govorjenje in pisanje. Od prodajalcev se v večini zahteva aktivno znanje jezika.

Reševanje problemov. Prodajalci se zavedajo, da pri celotnem prodajnem procesu obstajajo problemi, bodisi na strani strank, v politiki podjetja, pri prodajnih postopkih. Prodajalec mora biti sposoben hitrega mišljenja, uporabe logike in poznavanje delovanja podjetja, da v primeru nastalega problema lahko hitro ukrepa. Pri nastalih situacijah se ne sme pustiti zmesti. Najti in sprejeti mora najbolj ustrezno rešitev, ki je na voljo tisti trenutek.

Odgovoren odnos do denarja. Ta kompetenca je najbolj prisotna na delovnih mestih prodajalcev, ki imajo na svojem delovnem mestu blagajno. Poskrbeti morajo, da so pri izvajanju plačil strank natančni. Ne smejo delati ne v škodo podjetja, ne v škodo stranke.

Sposobnost delovanja v različnih kulturah. Ta kompetenca je pomembna za prodajalce, ki delajo z različnimi kulturami. Za uspešno delovanje v drugih kulturah mora biti prodajalec seznanjen s značilnostmi kulture, načini vedenja, njihovimi običaji, tradicijo in poslovnimi običaji, ki lahko ob nepoznavanju povzročijo nevidne ovire. Upoštevanje teh dejavnikov je ključ za uspešno poslovanje in nenazadnje tudi konkurenčnost podjetja.

Pogajalske sposobnosti. Pri pogajanju vedno sodelujeta dve strani ali več, z namenom, da najdejo neko skupno sprejemljivo rešitev. Namen pogajanj med prodajalcem in stranko je opravljen nakup. Prodajalec se mora včasih pogajati tudi s svojimi nadrejenimi. Vedno mora imeti pripravljene argumente, ki podkrepijo njegovo stališče.

Usmerjenost k rezultatom. Prodajalci morajo biti usmerjeni k zastavljenim ciljem, ki so po navadi določeni s strani podjetja. Stremeti morajo k temu, da jih bodo dosegli. Podjetje jim tu pomaga z variabilnim delom plače, ki prodajalce v primeru, da je pravilno naravnano, dodatno stimulira pri opravljanju dela. Tu je predvsem pomembno, da je ekipa prodajalcev, ki dela na istem delovnem mestu, usmerjena k istim rezultatom. Le tako lahko pridejo do uspeha. Za prodajalca je pomembno, da se kvalitetno posveti svojim nalogam in si svoje delo dobro organizira.

Prilagodljivost. Je kompetenca, ki je pri prodaji zelo pomembna, saj se situacija na trgu zelo hitro spreminja. Prodajalci morajo biti sposobni vedno znova osvajati nova znanja, ki se tičejo prodajnega programa in nove komunikacijske sposobnosti, da pridobijo stranko na svojo stran. Pokaže se v situacijah, ko mora prodajalec prepoznati in se učinkovito soočiti z novimi, drugačnimi ali povsem nepričakovanimi dogodki, zadolžitvami ali pritiski. Tu se pokaže pripravljenost, kaj je potrebno narediti, za doseg zastavljenih ciljev. Prodajalec mora biti sposoben v nepričakovanih situacijah spremeniti cilje, prioritete, postopke, vedenje ali celo način delovanja.

Pozitivna naravnost. Je ključ do uspeha. Prodajalec mora biti vedno nasmejan, pozitivno naravnano, saj s tem privabi stranke. Biti mora ljubezniv, ustrezljiv in vedno pripravljen pomagati. Svoje delo mora opravljati z veseljem.

Strokovnost. V to kompetenco sodijo ustrezna strokovna znanja o produktih, ki jih prodaja. Seznanjen je s konkurenčno ponudbo. Zavedati se mora, da je strokovnjak na svojem področju.

Organiziranost. Ta kompetenca se pri prodajalcih pokaže predvsem v organizaciji svojega delovnega časa in delovnega okolja, da si izdelata načrt, da bo zastavljene cilje dosegel.

Znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije. Ta kompetenca je zelo podobna kompetenci pozitivna naravnost. Prodajalec mora biti vedno pozitiven, nasmejan, prijazen, ne zagrenjen,

pripravljen pomagati. To stranke začutijo. Lažje se pogovarjajo s prodajalcem, pri katerem opazijo, da svoje delo opravlja z največjim veseljem.

Prepoznavanje želja in potreb kupcev. Prodajalec se mora zavedati, da je vsaka stranka zanj dragocena, in da se nanj obrne zato, ker je zaznala potrebo po nakupu izdelka ali storitve, ki ga prodajalec ponuja. Velikokrat pa se pojavi problem, da stranka ne zna točno razložiti, kaj potrebuje. Prodajalec mora znati prebrati zahteve »med vrsticami«. Stranki mora postavljati odprta podvprašanja, saj le na ta način prideta do ugodne rešitve.

Poznavanje izdelka ali storitve. Prodajalec mora biti dobro podkovan v znanju o izdelkih ali storitvah, ki jih prodaja. Poznati mora prednosti in slabosti produktov ter tudi konkurenco in njihovo ponudbo.

Poštenost in etičnost. Ta kompetenca se pokaže v situacijah, ko se prodajalci najdejo na razpotju med različnimi vrednotami. Morala prodajalca je eno od pravil pri odločanju, kako naj ukrepa. Upoštevati mora pravice, dolžnosti, koristi do sebe in do stranke. Poštenost in etičnost sta osnovi, na katerih gradijo odnos stranke in prodajalci.

Mreženje. Pomeni sposobnost navezovanja stikov znotraj in zunaj organizacije. Prodajalec mora biti sposoben navezati stik s strankami in z drugimi zaposlenimi v podjetju ter z njimi vzdrževati korekten odnos.

Prodaja preko spleta in uporaba družbenih omrežij. To sta kompetenci, ki bosta v prihodnje vedno bolj pomembni, saj se interakcije med podjetji in kupci vse bolj preusmerjajo na splet. Za uspešno sodelovanje podjetja s strankami je pomembna ustrezna komunikacija preko različnih spletnih kanalov – spletnih strani, družbenih omrežij, oglaševanja.

Zaupanje je kompetenca, na kateri temelji vsak pogovor med prodajalcem in stranko. Prodajalec se mora pri komunikaciji s strankami potruditi, da pridobi njihovo zaupanje. To lahko pridobi tako, da je strokoven in iskren s stranko. S svojim pristopom ne sme dovoliti, da stranka podvomi v resničnost podatkov. Na temeljih zaupanja lahko razvijeta dolgoročen poslovni odnos.

Empatija pomeni sočustvovanje z nekom, razumevanje in podoživljanje čustev in razpoloženja nekoga drugega, sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje nekoga drugega. Prodajalec se mora postaviti v čevlje stranke, saj ji le na ta način lahko ustrezno svetuje.

Natančnost. Ta kompetenca pomaga prodajalcu, da opravi svoje delo kvalitetno. Pri zahtevanih prodajnih postopkih se potruži, da vsak del opravi natančno. Pri pogovoru s stranko je dosleden pri podajanju informacij, in izpolnjevanju dogovorov. Pri svojem delu se maksimalno potruži, da ne dela napak, v kolikor pa do napake pride se potruži da jih odpravi.

Odgovornost. Prodajalec mora pri svojem delu prevzeti odgovornost pri kvalitetni izvedbi nalog. Pri opravljanju dela je natančen in se trudi, da napak ne naredi. V primeru, da se napaka vseeno

pojavi, pa jo odpravi. Prevzemanje dogovorjenih obveznosti z zvezi z izvedbo nalog in delovanjem področja. Pri svojem delu natančno preuči cilje, ki jih mora doseči in se maksimalno potrudi, da dela v to smer.

4 RAZISKAVA O KOMPETENCAH PRODAJALCEV

Z raziskavo sem želela ugotoviti, katere kompetence so ključne za uspeh prodajalcev in katere kompetence mora imeti »idealen« prodajalec. Želela sem dobiti odgovore na vprašanja:

- Katere kompetence potrebuje uspešen prodajalec?
- Kako se kompetence razlikujejo glede na način prodaje?
- Kako lahko kompetence razvijamo? Kateri so najbolj učinkoviti načini?

4.1 Metodologija raziskave

Podatke za raziskavo sem zbrala z metodo neposrednega zbiranja podatkov. S prošnjo za razdelitev vprašalnikov med prodajalce sem se obrnila tudi na slovenska prodajno usmerjena podjetja. Anketne vprašalnike sem razdelila tudi med sodelavce, prijatelje, sorodnike, znance, ki se ukvarjajo s prodajo. Nato pa sem si izbrala še nekaj zelo uspešnih prodajalcev, iz različnih tipov prodaje, ter z njimi opravila intervju.

4.1.1 Raziskovalni inštrument

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz osmih sklopov, ki so bili sestavljeni iz dvajsetih vprašanj zaprtega tipa (priloga 1). Vprašanja so zastavljena tako, da anketirani izražajo svoje mnenje na podlagi petstopenjske lestvice ocenjevanja. Prvi sklop vprašanj prikazuje v kakšnem tipu prodaje dela anketirani in katera je prevladujoča dejavnost podjetja, v katerem so zaposleni. V drugem sklopu sem preverjala, kakšna so njihova družbeno odgovorna in etična vodila. V tretjem sklopu so morali anketiranci oceniti, koliko dni povprečno na leto so jih v podjetju usposabljali in na katerem področju. V četrtem sklopu so vprašanja, ki so se nanašala na prodajalčevo uspešnost v podjetju, na zahtevnost postavljenih prodajnih ciljev podjetja, na sistem nagrajevanja v podjetju in pomembnost dejavnikov motiviranja na delovnem mestu. V petem sklopu je bil namen vprašalnika ugotoviti, katere kompetence bodo v prihodnje najbolj pomembne za opravljanje dela prodajalca. Šesti sklop vprašalnika prikazuje demografske podatke o anketiranih, sedmi sklop pa prikazuje podatke o podjetjih v katerih so prodajalci zaposleni. Ideje za vprašanja sem oblikovala na podlagi pridobljenega znanja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, pri predmetu management prodaje. Končni izdelek je lastno delo, saj se tudi sama ukvarjam s prodajo, ideje sem iskala v vsakdanjem opravljanju službenih zadolžitev. Dodatne usmeritve in koristne nasvete sem dobila pri mentorici. Prodajalci so morali pri reševanju ankete zbirati med že podanimi odgovori, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Za vse udeležence je bil vprašalnik enak.

Anketo sem izvajala s pomočjo odprtokodne aplikacije Ika. Anketni vprašalnik je bil med prodajalce razdeljen konec meseca marca in začetek aprila 2016. Vprašalniku sem priložila dopis s pojasnili o namenu zbiranja podatkov. Vsako vprašanje bom posebej prikazala z grafikoni s pomočjo programa Excel.

Pridobljene informacije (priloga 2) sem naknadno analizirala s sekundarno analizo podatkov, s pomočjo programskega paketa SPSS, s katerim sem analizirala podatke in testirala hipoteze. Potek pri reševanju konkretnega raziskovalnega problema s programom SPSS je zajemal, uvoz podatkov iz odprtokodne aplikacije Ika, pregled podatkov in prilagoditve načinu dela ter raziskovalnega problema, nato sem izbrala enote, spremenljivke in metode za rešitev posameznih zastavljenih vprašanj (delov raziskovalnega problema). Sledili so pregled, obdelava in izpis podatkov, ki sem jih v nalogi interpretirala. Interpretacija je privedla do zaključka raziskovalnega problema.

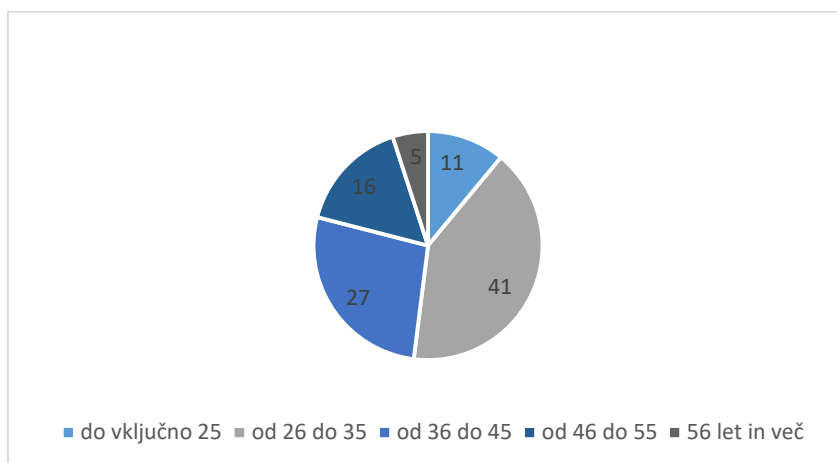
Po končanem deljenju anketnega vprašalnika, sem izvedla še standardizirane intervjuje s trinajstimi uspešnimi predstavniki različnih tipov prodaje. Intervjuji (priloga 3) so bili opravljeni v aprilu in maju 2016. Intervjuvancem sem postavila vnaprej pripravljena vprašanja. Vprašanja so bila za vse ista, zaradi lažje primerjave rezultatov. Z intervjujem sem želela dobiti poglobljene odgovore na vprašanja o ključnih kompetencah. Vprašanja sem sestavila s pomočjo pridobljenega znanja pri predmetu management prodaje, na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ter s pomočjo mentoričinih nasvetov.

4.1.2 Opis vzorca

Na nagovor anketnega vprašalnika je kliknilo 623 oseb. V anketi je sodelovalo 239 prodajalcev, 72 moških (34 %) in 140 žensk (66 %). 27 vprašalnikov ni bilo izpolnjenih, tako da jih nisem mogla uporabiti. Na določena vprašanja niso odgovorili vsi anketirani, kar je razvidno iz rezultatov, ki sem jih priložila v prilogi 2.

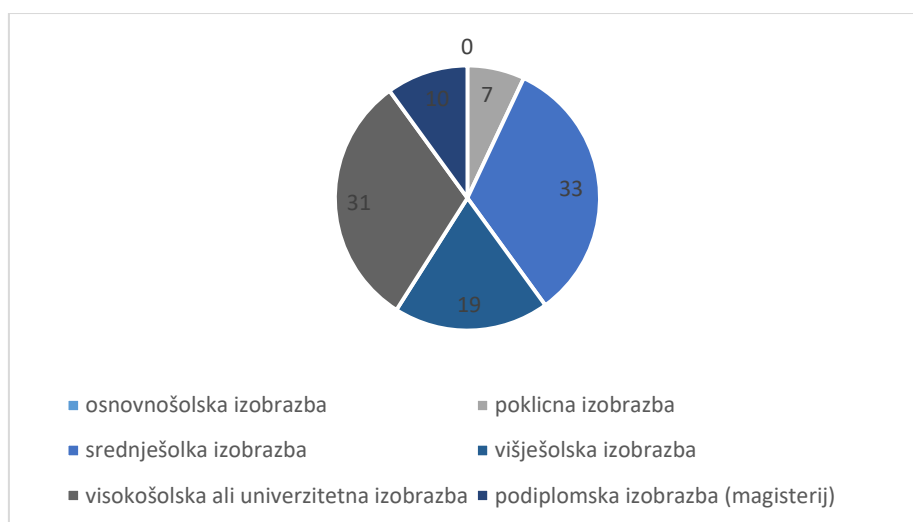
Iz Slike 1 je razvidno, da je največji odstotek prodajalcev iz vzorca v drugi starostni skupini (starost od 26 do 35 let), kar predstavlja 41 % anketiranih. V tretji starostni skupini (starost od 36 do 45 let) je 27 % vseh anketiranih, v četrti starostni skupini (starost od 46 do 55 let) je 16 % vseh anketiranih, v prvi starostni skupini (starost do vključno 25 let) pa 11 % vseh anketirancev. Najmanjša pa je peta starostna skupina (starost 56 let in več), kar predstavlja 5 % vseh anketiranih.

Slika 1: Starost anketirancev v %



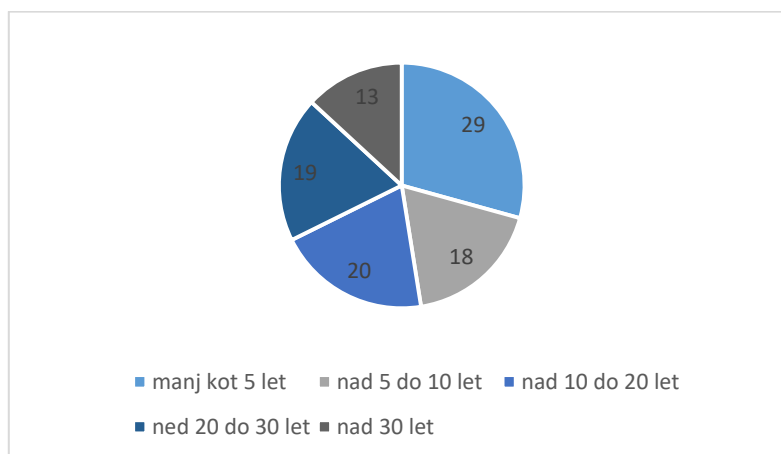
Iz Slike 2 je razvidno, da je med anketiranci tretjina s srednješolsko izobrazbo, kar predstavlja 33 % vseh. Sledijo tisti z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, kar predstavlja 31 % vseh v anketi zajetih prodajalcev, nato sledijo tisti z višješolsko izobrazbo, kar predstavlja 19 % anketiranih. Anketirancev s podiplomsko izobrazbo (z magisterijem) je 10 %, poklicno izobrazbo pa ima 7 % anketirancev. Samo osnovnošolske izobrazbe ni imel nihče od anketiranih.

Slika 2: Najvišja zaključena stopnja izobrazbe anketirancev v %



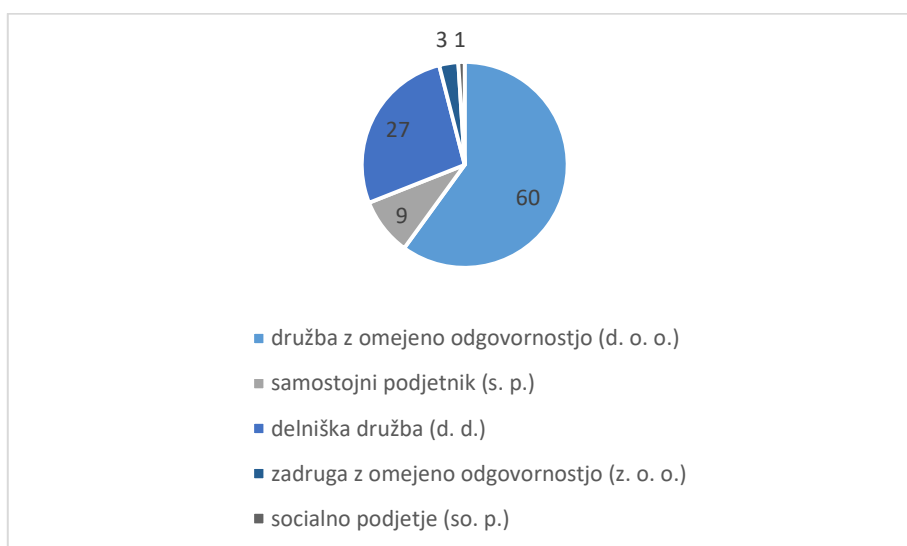
Pri navedbi delovne dobe med prodajalci (Slika 3), ugotavljam, da ima največ anketiranih manj kot 5 let delovne dobe, kar predstavlja 29 % vseh anketirancev. Sledi 20 % anketirancev, ki imajo od 10 do 20 let delovne dobe, 19 % anketirancev z delovno dobo med 20 in 30 let in 18 % anketiranih z delovno dobo med 5 in 10 let. Najmanj (13 %) anketiranih ima delovno dobo nad 30 let.

Slika 3: Skupna delovna doba (v letih) v %



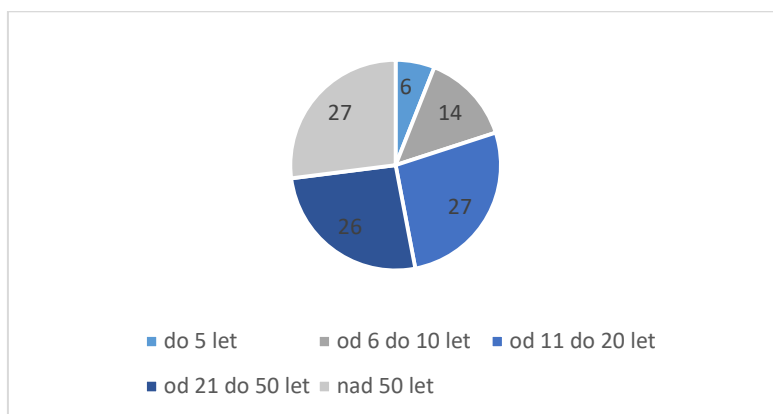
Na osnovi dobljenih rezultatov (Slika 4) ugotavljam, da je največ, kar 60 % anketiranih zaposlenih v podjetju, s statusno ureditvijo družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). 27 % anketirancev je zaposlenih v podjetjih s statusno ureditvijo delniška družba (d.d.), 9 % anketiranih je samostojnih podjetnikov (s.p.), medtem ko je 3 % anketiranih zaposlenih v zadrugi omejeno odgovornostjo (z.o.o.). Najmanjši del, 1 % anketiranih je zaposlenih v socialnem podjetju (so.p.).

Slika 4: Statusna ureditev podjetij, v katerih so prodajalci zaposleni v %



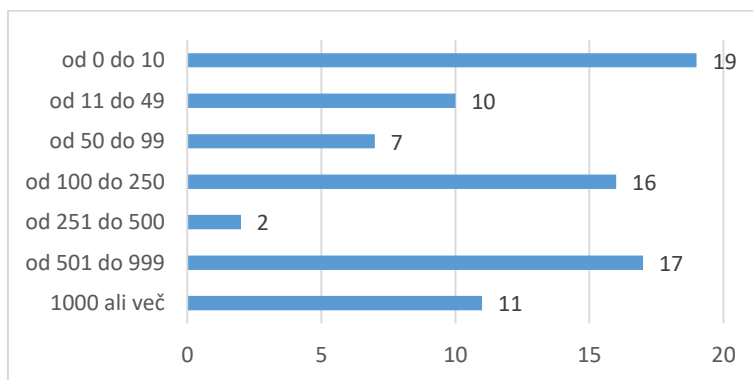
Anketirani so mi v sedemnajstem vprašanju podali (Slika 5) starost podjetij, v katerih so zaposleni. 27 % anketiranih dela v podjetju starim med 11 in 20 leti in ravno tako 27 % v podjetjih, ki so stara več kot 50 let. 26 % prodajalcev dela v podjetju, ki je staro med 21 in 50 let. Sledi 14 % prodajalcev, ki delajo v podjetjih s starostjo med 6 in 10 let. 6 % prodajalcev pa dela v podjetjih, ki so stara do vključno 5 let.

Slika 5: Starost podjetij, kjer so prodajalci zaposleni (v letih)



Slika 6 prikazuje velikost podjetij glede na število zaposlenih, v katerih so zaposleni anketirani prodajalci. 20 % anketiranih je zaposlenih v podjetju, ki ima od 251 do 500 zaposlenih. Sledi jim 19 % prodajalcev, katerih podjetje zaposluje do 10 ljudi, nato je 17 % prodajalcev zaposlenih v podjetju, ki zaposluje od 501 do 999 ljudi. Sledi 16 % anketiranih iz podjetij, ki ima med 100 in 250 zaposlenih, 11 % anketiranih je iz podjetij z najmanj 1000 zaposlenimi, 10 % iz podjetij, z od 11 do 49 zaposlenimi. Najmanjši delež anketiranih, s 7 %, je zaposlenih v podjetjih z 50 do 99 zaposlenimi.

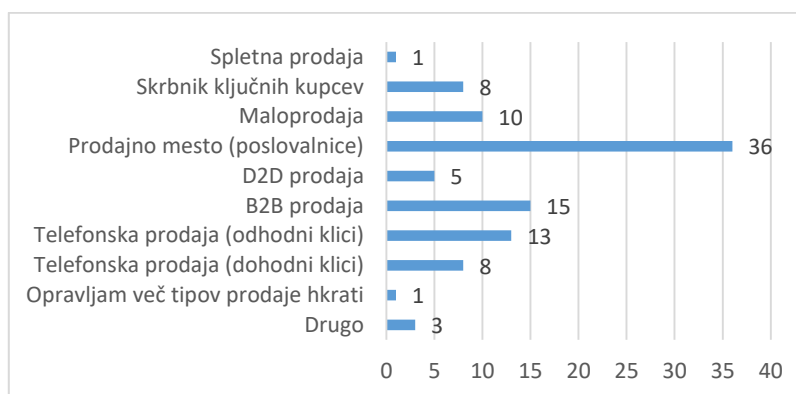
Slika 6: Število zaposlenih v podjetju, kjer so prodajalci zaposleni v %



Deleži osnovnega kapitala podjetij, v katerih so zaposleni anketirani prodajalci je v 73 % v slovenski lasti in 27 % v tuji lasti. Prodajalci delajo v večini (73 %) v zasebnih podjetjih, medtem ko je 27% zaposlenih v javnih podjetjih.

Intervju sem izvedla s 13 prodajalci, ki so zaposleni v različnih tipih prodaje. Pogovarjala sem se s štirimi lovci, petimi nabiralci in štirimi prodajalci iz mešane skupine. V prvem vprašanju (Slika 7) sem spraševala prodajalce, v katerem tipu prodaje delajo. Največ anketiranih, kar je dobra tretjina, jih dela na prodajnem mestu v poslovalnici. Drugi dve največji skupini pa so prodajalci v poslovni prodaji in v telefonski prodaji (odhodni klici). Najmanj med tistimi, ki so izbrali tip prodaje, pa je terenskih in spletnih prodajalcev.

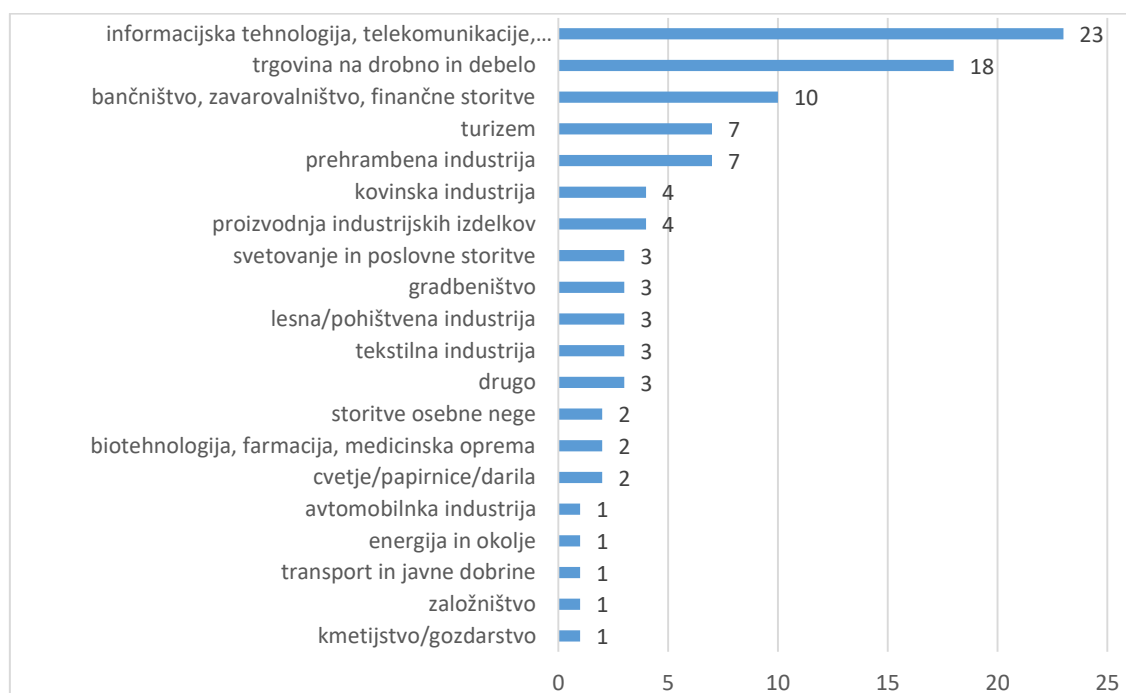
Slika 7: Struktura v anketo zajetih prodajalcev glede na tip prodaje v %



V nadaljnji raziskavi sem razdelila prodajalce na 3 skupine: lovce, nabiralce in mešano skupino, ki v svojem delu kombinira naloge lovcev in nabiralcev. Med lovce sem umestila prodajalce, ki morajo stopiti v stik s stranko, to so: telefonski prodajalci z odhodnimi klici in terenski prodajalci. Na anketo je odgovorilo 36 lovcev. Med nabiralce sem umestila prodajalce, s katerimi pridejo stranke same v stik. To so prodajalci v maloprodaji, na poslovalnicah, v spletni prodaji in telefonski prodajalci z dohodnimi klici. Med anketiranimi je bilo 106 nabiralcev. V mešano skupino sem uvrstila prodajalce, ki morajo poiskati stik s stranko in tudi stranke lahko pridejo v stik z njimi. To so prodajalci iz poslovne prodaje in skrbniki ključnih kupcev. Na anketo je odgovorilo 47 prodajalcev iz mešane skupine. V to skupino spadajo tudi prodajalci, ki opravljajo delo različnih tipih prodaje. Pri vprašanju o tipu prodaje so imeli prodajalci na voljo tudi odgovor drugo. To opcijo je označilo 23 prodajalcev. Odgovarjali so, da opravljajo več tipov prodaje, ali pa so z drugimi besedami poimenovali že naštet tip prodaje. Teh v analizo nisem mogla vključiti, zaradi tehničnih omejitev v programu, s katerim sem analizirala odgovore. Pri ponujenih opcijah v osnovi nisem dodala možnega odgovora »opravljam več tipov prodaje hkrati«. Ti prodajalci bi spadali v mešano skupino. Anketirance, ki so odgovarjali na odgovor »drugo«, sem ob koncu ankete ročno premestila v tip prodaje, kamor sodijo.

Pri drugem vprašanju (Slika 8) sem spraševala, katera je prevladujoča dejavnost podjetja, v katerem so prodajalci zaposleni. Največ – slaba četrtina anketiranih je zaposlenih v podjetjih, kjer so prevladujoče dejavnosti informacijska tehnologija, telekomunikacije, internet in računalniška tehnologija. S slabo petino ji sledi panoga trgovina na debelo in na drobno, z 10 % bančništvo, zavarovalništvo in finančne storitve, po 7 % zaposlenih anketiranih je v panogi turizem ter v panogi prehranska industrija. Manjši del anketiranih je zaposlenih v panogah: svetovanje in poslovne storitve, gradbeništvo, lesna/pohištvena industrija, tekstilna industrija, ter drugo – neopredeljena panoga, storitve osebne nege; biotehnologija, farmacija in medicinska oprema; ter v panogi cvetje, papirnice, darila; avtomobilska industrija; energija in okolje; transport in javne dobrine; založništvo; ter kmetijstvo in gozdarstvo.

Slika 8: Struktura v anketi zajetih prodajalcev po prevladujoči panogi podjetja v %



4.1.3 Predstavitev metod analize podatkov v programu SPSS

V magistrskem delu sem za pomoč pri analiziranju statističnih podatkov uporabila program SPSS, ki je en izmed najbolj razširjenih statističnih programskih paketov na svetu. Analizirala sem povezavo med statistično neodvisnimi spremenljivkami (spol, starost, izobrazba, delovna doba prodajalca in tip prodaje, v katerem je prodajalec zaposlen) in z odvisnimi spremenljivkami (motivacijski dejavniki in kompetence). Za obdelavo sem uporabila statistične metode, ki so namenjene preučevanju povezanosti med dvema spremenljivkama. Želela sem ugotoviti ali obstaja povezanost na vzorcu in ali lahko povezanost med spremenljivkami posplošim na celotno populacijo.

T-Test omogoča preverjanje domnev o povprečnih vrednosti številskih spremenljivk na populaciji. Spremenljivke morajo biti normalno porazdeljene. Iz nabora treh opcij t-testa v SPSS-u sem uporabila t-test za neodvisna vzorca. V magistrskem delu sem ga uporabila za ugotavljanje povezanosti neodvisne spremenljivke spol, z odvisnima spremenljivkama. Preverila sem ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini enot večja ali manjša od povprečne vrednosti v drugi skupini enot.

Z **analizo variance** lahko preverjamo značilnost razlik med povprečji na populaciji v več skupinah. ANOVO sem uporabila, da sem ugotovila ali se posamezni motivacijski dejavniki, in kompetence, ki bodo v prihodnje pomembne, razlikujejo glede na starost, izobrazbo in delovno dobo prodajalcev ter tip prodaje.

Med priloge sem iz analiz dodala samo tabele, ki sem jih uporabila za interpretacijo podatkov in se nanje sklicujem v tekstu, torej tabele, ki so potrebne za razumevanje magistrskega dela. Celotne analize so bile preobširne in jih je številčno preveč, da bi bile v dodatku. V kolikor bi katerega od bralcev zanimala podrobnejše informacije iz analiz, se lahko obrne name, da mu jih predstavim.

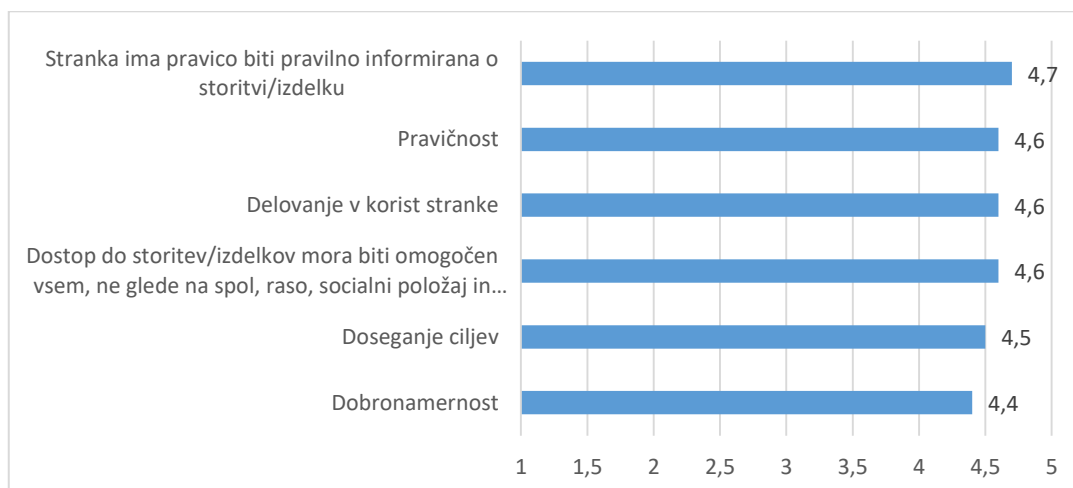
4.2 Rezultati raziskave o kompetencah prodajalcev

4.2.1 Etika in družbena odgovornost prodajalcev

V Sliki 9 sem pokazala, kako pomembna so posamezna etična vodila za prodajalce, pri opravljanju njihovega dela. Ker so vsa vodila po mnenju anketiranih zelo pomembna, bom rezultate interpretirala na dva načina, in sicer s procentom anketiranih, ki so določili, da je trditev zelo pomembna, ter s povprečno oceno posameznega vodila.

Iz rezultatov lahko razberemo, da so anketirani po pomembnosti z najvišjo oceno na prvo mesto umestili vodilo: Stranka ima pravico biti pravilno informirana o storitvi/izdelku. To trditev je kar 72 % anketirancev opredelilo kot zelo pomembno vodilo. Povprečna ocena te trditve je 4,7. Drugo mesto po pomembnosti si delijo tri vodila, s povprečno oceno pomembnosti 4,6: pravičnost, ki jo je 72 % anketiranih določilo za zelo pomembno vodilo; delovanje v korist stranke, ki jo je kot zelo pomembno umestilo 66 % in trditev: dostop do storitev/izdelkov mora biti omogočen vsem, ne glede na spol, raso, socialni položaj in... kateri je zelo visoko pomembnost določilo 67 % anketiranih. Za vodilo doseganje ciljev je velik pomen določilo 60% anketiranih, povprečna ocena pa je bila 4,5. Na zadnjem mestu se je umestila dobronamernost, s povprečno oceno 4,4. Tej trditvi je določilo visoko pomembnost 58 % anketiranih.

Slika 9: Pomembnost posameznega etičnega vodila pri delu (povprečna ocena)



Slika 10 prikazuje definicijo družbene odgovornosti, po mnenju anketiranih prodajalcev. S trditvijo, da v družbeno odgovornost sodi skrb za prijetno in zdravo delovno okolje, se popolnoma strinja 66 % anketiranih. Sledi večje zadovoljstvo in zvestoba strank, s katero se popolnoma strinja

57 % anketiranih. 56 % anketiranih se popolnoma strinja, da v družbeno odgovornost sodi dober odnos do poslovnih partnerjev. 49 % se jih popolnoma strinja, da v družbeno odgovornost sodi odnos do lokalne skupnosti, 44 % se jih popolnoma strinja, da dobrodelnost tudi sodi v ta sklop. Za povečanje prodaje in tržnega deleža, se popolnoma strinja 37 % anketiranih prodajalcev. Večinoma se jih strinja, da je ustvarjanje konkurenčne prednosti tudi del družbene odgovornosti. 40 % se jih večinoma strinja, da je kot del družbene odgovornosti ureditev korporativnega imidža in blagovne znamke, 36 % se jih večinoma strinja, da so del družbene odgovornosti tudi boljši finančni rezultat in višji dobički, 32 % se jih večinoma strinja tudi s trditvijo, da sodi v ta sklop zmanjšanje stroškov poslovanja. 35 % se jih večinoma strinja, da v sklop sodi tudi večje zaupanje delničarjev.

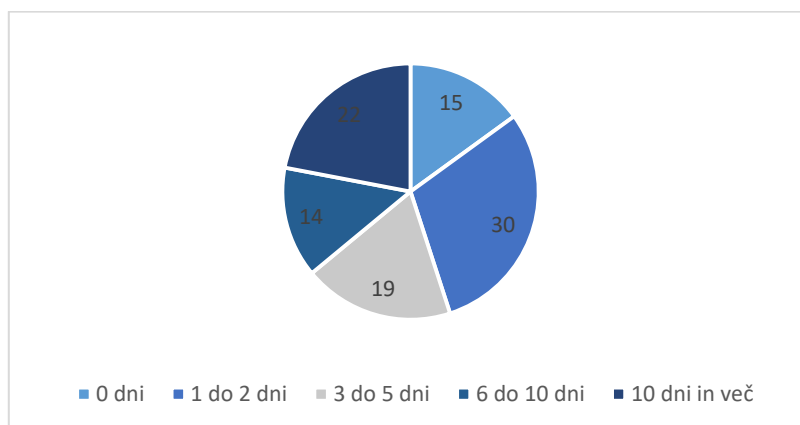
Slika 10: Strinjanje prodajalcev s trditvami o družbeni odgovornosti (povprečna ocena)



4.2.2 Izobraževanje in uspešnost prodajalcev

Na vprašanje »Koliko dni povprečno na leto so vas v podjetju usposabljali kot prodajalca (Slika 11) v zadnjih treh letih?« je največ anketiranih prodajalcev (30 %) odgovorilo, da je izobraževanje bilo v povprečju 1 ali 2 dni na leto, 22 % prodajalcev se je izobraževalo v povprečju 10 dni ali več, 19% anketiranih se je izobraževalo v povprečju od 3 do 5 dni na leto, 15 % anketiranih se ni izobraževalo niti en dan, 14 % prodajalcev pa se je izobraževalo v povprečju od 6 do 10 dni na leto.

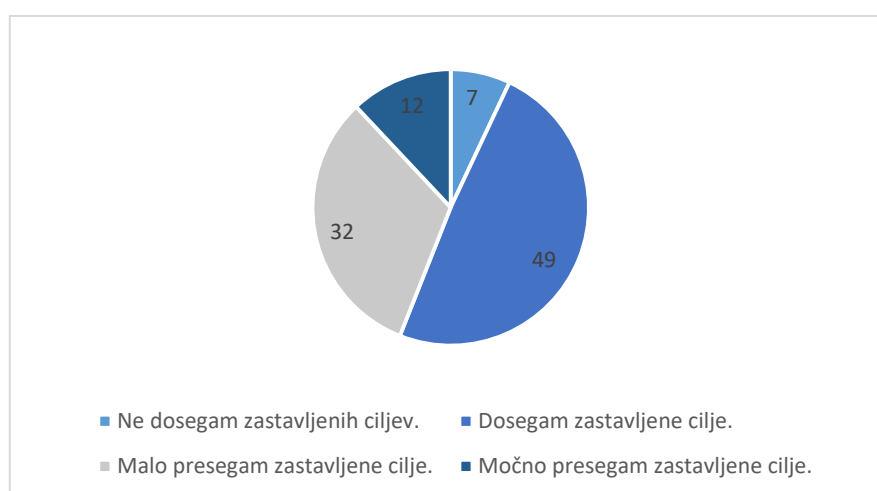
Slika 11: Povprečno število dni na leto, namenjeno za izobraževanje v %



Pri sedmem vprašanju so morali prodajalci navesti področja, na katerih so jih v podjetjih, v katerih so zaposleni izobraževali. Največ izobraževanja, kar 60 %, so podjetja namenila prodajanim izdelkom ali storitvam. Sledi jim komunikacija, s 54 %, prodajni postopki s 47 % in uporaba programov, ki se jih pri prodajanju potrebuje, s 46 %. Pri tem vprašanju, so lahko prodajalci pod drugo navedli, o čem so jih v podjetjih še izobraževali. Dodatno so navedli še prodajni protokol, psihologijo prodaje. Navedli so še nekaj področij, ki pa se direktno ne dotikajo prodaje (varstvo pri delu, haccap).

Pri šestem vprašanju so prodajalci povedali, ali dosegajo zastavljene cilje v podjetju (Slika 12). Največji del (49 %) anketiranih dosega zastavljene cilje. Z 32 % sledijo prodajalci, ki malo presegajo zastavljene cilje, 12 % jih močno presega zastavljene cilje, ter 7 % prodajalcev ne dosega zastavljenih ciljev podjetja.

Slika 12: Ocena uspešnosti na delovnem mestu v %



Pri osmem vprašanju so mogli prodajalci, ki so izpolnjevali vprašalnik oceniti, ali so prodajni cilji v podjetju realno postavljeni. 56 % anketiranih je odgovorilo, da so cilji postavljeni realno, 33 % jih meni, da so cilji preveč zahtevni, 6 % anketirancev pa trdi, da so premalo zahtevni.

V intervjuju sem pri prodajalcih preverila, kaj definira uspešnost na njihovem delovnem mestu. Odgovarjali so mi podobno iz vseh treh skupin (nabiralci, lovci, mešana skupina). Uspešnost na njihovem delovnem mestu se kaže skozi zadovoljne stranke, dober občutek, da so za stranko naredili vse kar so lahko, in dober občutek, da so ob koncu dneva opravili vse zadolžitve, ki so si jih zastavili. Na uspešnost vplivajo volja do dela, dobra organizacija, vztrajnost, samostojnost, natančnost, znanje in motivacija za opravljanje dela. Uspešnost se pokaže skozi odnos do dela in skozi doseganje zastavljenih prodajnih ciljev, ki prinesejo prodajalcem vsak mesec dobro plačo. Prodajalec mora dobro poznati izdelke ali storitve, ki jih prodaja. Pri pogovoru s stranko se ne sme pustiti zmesti. Zavedati se mora, da predvideni proračun stranke ni tabu. Stranko mora dobro poslušati.

Pri lovcih pa se uspešnost pokaže tudi pri tem, da prodajalec ne sme izgubiti stika s stranko, od prvega kontakta do zaključka prodaje.

Standardi in merila uspešnosti prodajalcev so v vseh treh tipih doseganje zastavljenih planov prodaje. Plani so različno visoko postavljeni. V kolikor posamezna podjetja želijo, da prodajalci dosegajo zastavljene plane, morajo podjetja prodajalcem zagotoviti ustrezno strokovno znanje o prodajanih storitvah in izdelkih. Za to morajo podjetja organizirati ustrezna izobraževanja, vodenje in dajanje nasvetov.

Med standarde uspešnosti so umestili ustvarjanje dobre slike o podjetju v očeh kupca in čim manjše število reklamacij. Vsi prodajalci se zavedajo, da ne smejo delovati v škodo stranke.

Merila uspešnosti, ki jih spremlja podjetje, pa so dobiček, ki ga prodajalci ustvarjajo, število prodanih izdelkov ali storitev, število na novo pridobljenih strank. Uspešnost se meri tudi skozi določene parametre. Parametri se razlikujejo glede na posamezno delovno mesto.

Pri nabiralcih se poleg zgoraj omenjenih parametrov, število interakcij, ki jih prodajalci naredijo s strankami.

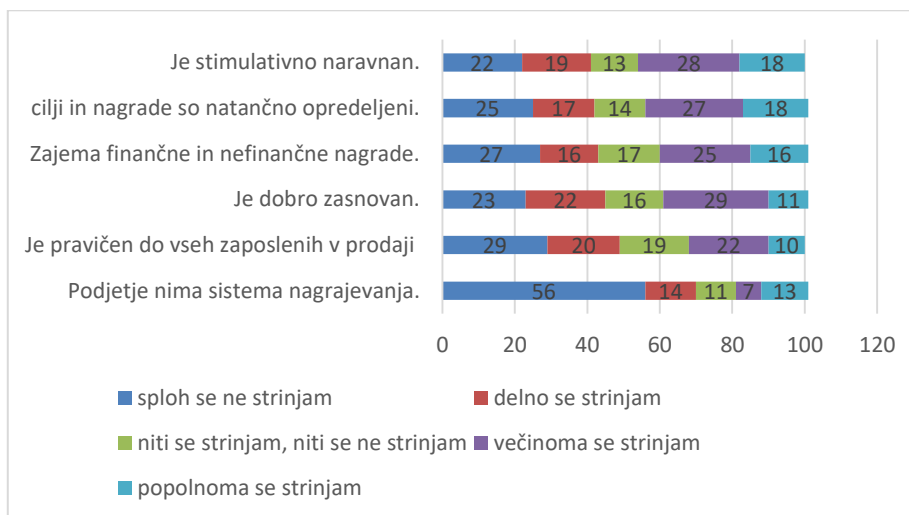
4.2.3 Motivacija in nagrajevanje prodajalcev

Na doseganje zastavljenih planov vpliva ustrezna motivacija zaposlenih. Motivacijo lahko prodajalci poiščejo pri sebi, lahko jih motivirajo vodje. Kot najpomembnejši motivator se je izkazal denar. Vsekakor pa je pomemben vpliv nanjo sodelovanje in razumevanje med sodelavci.

Pri devetem vprašanju sem želela izvedeti mnenje anketirancev o sistemu nagrajevanja v njihovem podjetju. Iz Slike 13 je razvidno, da se 28 % anketiranih večinoma strinja, da je sistem nagrajevanja stimulatивно naravn. 27 % anketiranih se večinoma strinja, da so cilji in nagrade natančno opredeljeni. 27 % anketiranih se ne strinja, da sistem zajema finančne in nefinančne nagrade. 29 % prodajalcev, ki so izpolnjevali anketo, se večinoma strinja, da je sistem nagrajevanja dobro zasnovan. Kar 29 % prodajalcev se sploh ne strinja, da je sistem pravičen do vseh zaposlenih v

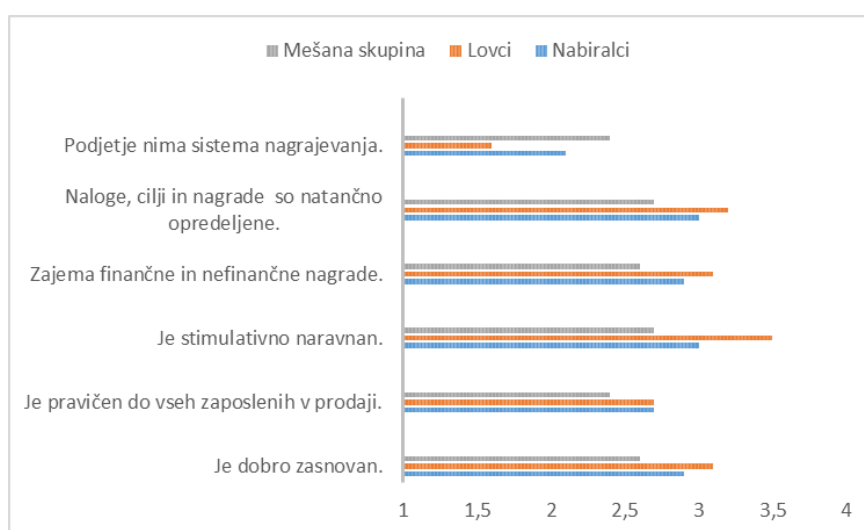
prodaji. In kar 56 % prodajalcev, se sploh ne strinja s trditvijo, da podjetje nima sistema nagrajevanja.

Slika 13: Strinjanje prodajalcev s trditvami o sistemu nagrajevanja v podjetju, v katerem delajo v %



Iz Slike 14 vidimo, da se mnenja glede sistema nagrajevanja razlikujejo glede na tip prodaje, v katerem prodajalci delajo. Podjetja posvečajo največ časa in sredstev za nagrajevanje prodajalcev lovcev, saj so zadolženi, da k podjetju pripeljejo čim več novih strank, obstoječim pa prodajo dodatne storitve. Naloga lovcev je, da pripeljejo v svoje podjetje stranke, ki se same po sebi verjetno ne bi nikoli zanimale za nakup (dodatnih) izdelkov in storitev podjetja.

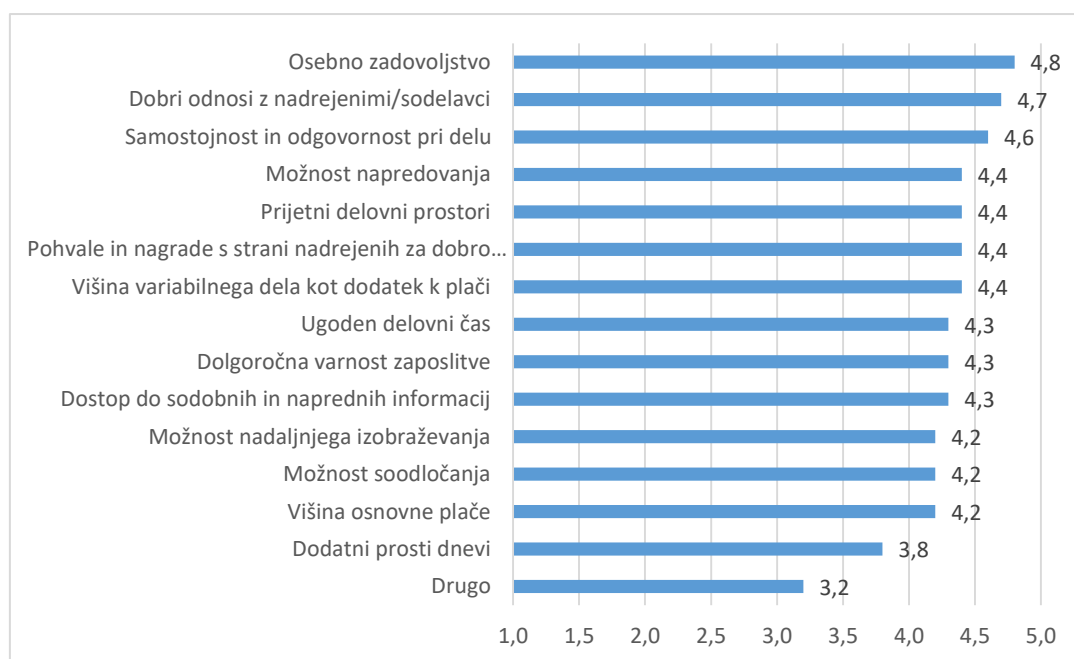
Slika 14: Strinjanje prodajalcev glede na tip prodaje s trditvami o sistemu nagrajevanja v podjetju, v katerem delajo (povprečne vrednosti)



Slika 15 prikazuje, kako so prodajalcem pomembni posamezni dejavniki motiviranja pri opravljanju njihovega dela. Iz rezultatov lahko razberemo, da so anketirani ocenjevali večino

dejavnikov kot pomembne, zato navajam tudi odstotke pomembnosti posameznih dejavnikov za prodajalce. Dejavnik osebno zadovoljstvo, se je umestil na prvo mesto, saj ga je kar 82 % anketiranih opredelilo kot najpomembnejši motivacijski dejavniki za delo. Drugo mesto po pomembnosti zasedajo dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci s 76 %, tretji motivator za delo predstavlja samostojnost in odgovornost pri delu s 62 %, četrto mesto predstavlja možnost napredovanja s 53 %. Sledijo jim prijetni delovni prostori s 50 %, pohvale in nagrade s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo s 53 %, višina variabilnega dela kot dodatek k plači z 52 %, ugoden delovni čas z 48 %, dolgoročna varnost zaposlitve z 51 %. Dostop do sodobnih in naprednih informacij je pomemben motivator za 50 % anketiranih, možnost nadaljnega izobraževanja pa za 41 %. Za 42 % je pomemben motivator možnost soodločanja, za 45 % višina osnovne plače, ter za 37 % dodatni prosti dnevi. Prodajalci so imeli možnost v tej točki dopisati še svoje motivatorje. Zabeležili so še sproščeno vzdušje, timski pristop, sodelovanje med delovnimi enotami in komunikacijam spoštovanje in pretok informacij.

Slika 15: Pomembnost posameznega dejavnika motiviranja za zaposlene (povprečne vrednosti)



Kot zanimivost, sem naredila izračun t-testa za motivacijske dejavnike (priloga 4), s katerim sem ugotovila razlike v mnenju o pomembnosti posameznih **motivacijskih dejavnikov** glede na **spol** prodajalcev. V prvem delu tabele 23 so prikazani rezultati, ki kažejo, da so odvisne spremenljivke »dobri odnosi z nadrejenimi in s sodelavci«, »prijetni delovni prostori«, »osebno zadovoljstvo« »dodatni prosti dnevi«, statistično značilno povezane z neodvisno spremenljivko – spolom. V drugem delu tabele sem natančneje preverila odvisnost spremenljivk in ugotovila, da pri motivacijskih dejavnikih »osebno zadovoljstvo« in »dolgoročna varnost zaposlitve« obstajajo statistično značilne razlike med moškimi in ženskami, v mnenju o pomembnosti dejavnika osebno zadovoljstvo. Mnenje o pomembnosti tega dejavnika je odvisno od spola. Tudi za populacijo lahko sklepamo, da dejavnikoma ženske dajejo večji pomen kot moški.

Pri ostalih motivacijskih dejavnikih statistično značilne razlike med moškimi in ženskami v oceni pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika ne obstajajo. Tudi za populacijo lahko rečemo, da se moški in ženske strinjajo v pomembnosti ostalih motivacijskih dejavnikov. Mnenje o oceni pomembnosti posameznih motivacijskih dejavnikov ni odvisno od spola.

V nadaljevanju sem izvedla analizo variance in z njeno pomočjo analizirala povezanost med odvisno spremenljivko »**motivacijski dejavniki**« in neodvisno spremenljivko »**starost**« (priloga 5). V tabeli 24 sem z ANOVO preverila domnevo o enakosti povprečij v vseh skupinah. Ugotovila sem, da pri skoraj vseh navedenih motivacijskih dejavnikih (razen pri ugodnem delovnem času) spremenljivki nista statistično značilno povezani. Tudi za populacijo lahko rečemo, da večino motivacijskih dejavnikov dojemajo enako vse starostne skupine prodajalcev. Mnenje o pomembnosti teh motivacijskih dejavnikov ni odvisno od starosti prodajalca.

V tabeli 25 je razvidno, da so statistično značilne razlike v pomembnosti motivacijskega dejavnika »**ugoden delovni čas**«, med anketiranimi iz starostne skupine med 26 in 35 leti, in starostnima skupinama med 36 in 45 let, ter skupino nad 56 let. Mnenje o pomembnosti tega dejavnika je odvisno od starosti prodajalca. Tudi za populacijo lahko trdimo, da je ugoden delovni čas bolj pomemben starostni skupini med 26 in 35 let, kot pa ostalima skupinama, skupini med 36 in 45 let in skupini nad 56 let.

V prilogi 6 sem izvedla analizo varianc, s pomočjo katere sem analizirala povezanost med odvisno spremenljivko »**motivacijski dejavniki**« in neodvisno spremenljivko »**izobrazba**«. V tabeli 26 sem z ANOVO preverila domnevo o enakosti povprečij v vseh skupinah. Ugotovila sem, da pri skoraj vseh motivacijskih dejavnikih (razen pri dodatnih prostih dnevih in dostopu do sodobnih ter naprednih informacij) spremenljivki nista statistično značilno povezani. Tudi za populacijo lahko rečemo, da na mišljenje o pomembnosti teh motivacijskih dejavnikov ne vpliva dosežena izobrazba prodajalcev, in da pomembnost smatrajo vsi prodajalci enako.

V tabeli 27 sta pri dejavnikih »**dodatni prosti dnevi**« in »**dostop do sodobnih in naprednih informacij**« spremenljivki statistično značilno povezani. Iz tabele je razvidno, da so statistično značilne razlike v pomembnosti motivacijskega dejavnika »dodatni prosti dnevi« med anketiranimi, ki imajo srednješolsko izobrazbo in anketiranimi, ki imajo končano višješolsko izobrazbo, in med anketiranimi, ki imajo visoko ali univerzitetno izobrazbo. Mnenje o pomembnosti tega motivacijskega dejavnika je odvisno od dosežene stopnje izobrazbe prodajalca. Tudi za populacijo lahko trdimo, da je dejavnik prostih delovnih dni bolj pomemben tistim, ki imajo srednješolsko izobrazbo, kot tistim, ki imajo visokošolsko izobrazbo. Bolj pomemben dejavnik je tudi tistim z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, kot tistim, ki imajo višješolsko izobrazbo.

V prilogi 7 sem analizirala povezanost med odvisno spremenljivko »**motivacijski dejavniki**« in neodvisno spremenljivko »**delovna doba**«. V tabeli 28 sem z ANOVO preverila domnevo o enakosti povprečij v vseh skupinah. Ugotovila sem, da pri skoraj vseh motivacijskih dejavnikih

(razen pri dostopu do sodobnih in naprednih informacij) spremenljivki nista statistično značilno povezani.

V tabeli 29 je razvidno, da so statistično značilne razlike v pomembnosti motivacijskega dejavnika »**dostop do sodobnih in naprednih informacij**« med anketiranimi, imajo delovno dobo krajšo od petih let in tistimi, ki imajo delovno dobo med 5 in 10 let, med 10 in 20 let ter med 20 do 30 let. Tudi za populacijo lahko trdimo, da je dejavnik dostop do sodobnih in naprednih informacij bolj kot prodajalcem, z delovno dobo krajšo od petih let, bolj pomemben prodajalcem z delovno dobo med 5 in 10 let, med 10 in 20 let ter prodajalcem z delovno dobo med 20 in 30 let.

V prilogi 8 sem analizirala povezanost med odvisno spremenljivko »**motivacijski dejavniki**« in neodvisno spremenljivko »**tip prodaje**«. V tabeli 30 sem s pomočjo ANOVE ugotovila, da pri skoraj vseh motivacijskih dejavnikih (razen pri dolgoročni varnosti zaposlitve) spremenljivki nista statistično značilno povezani. Mnenje o pomembnosti teh motivacijskih dejavnikov ni odvisno od tipa prodaje, v katerem prodajalci delajo.

V tabeli 31 vidimo, da so statistično značilne razlike v pomembnosti motivacijskega dejavnika »**dolgoročna varnost zaposlitve**«, med anketiranimi, ki delajo v telefonski prodaji na dohodnih in v telefonski prodaji na odhodnih klicih, med anketiranimi, ki delajo v telefonski prodaji na dohodnih klicih in med tistimi, ki delajo na prodajnem mestu, med tistimi, ki delajo v telefonski prodaji na odhodnih klicih, in tistimi, ki delajo na prodajnem mestu; med tistimi, ki delajo v terenski prodaji in tistimi, ki delajo na delovnem mestu skrbnika ključnih kupcev, ter med tistimi, ki delajo v maloprodaji in tistimi, ki so označili prodajo »drugo«. Tudi za populacijo lahko trdimo, da je dejavnik dolgoročna varnost zaposlitve skoraj enako pomemben prodajalcem na telefonu, na dohodnih in odhodnih klicih. Ravno tako je enako pomemben dejavnik prodajalcem na telefonski prodaji (na dohodnih in odhodnih klicih) in prodajalcem, ki delajo na prodajnem mestu. Ravno tako dajejo enak pomen temu dejavniku predstavniki na terenu in skrbniki ključnih kupcev. Zadnje alineje namenoma nisem analizirala, ker je bilo pri odgovorih drugo podanih veliko odgovorov, ki sem jih ročno uvrstila med ostale že navedene tipe prodaje, ali pa sklop »opravljam več tipov prodaje hkrati«.

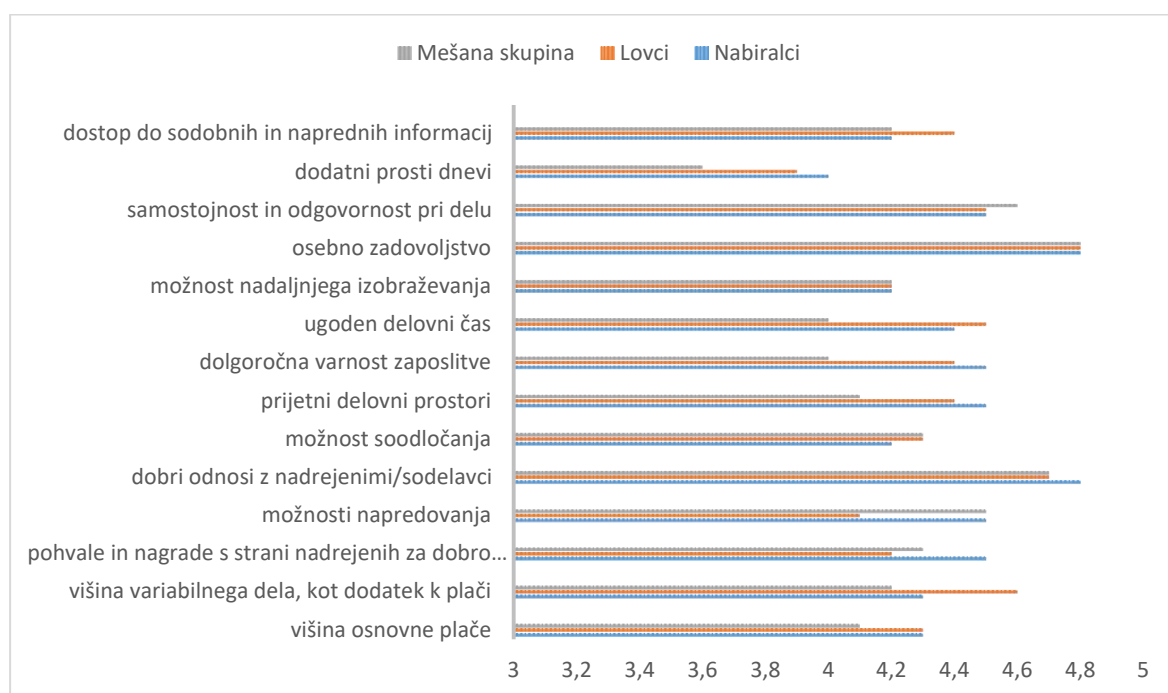
V nalogi sem želela še bolj poudariti način, kako prodajalci pridobijo stranke. Zato sem nadaljnjo analizo naredila za skupine **lovci**, **nabiralci** in **mešana skupina**. Iz Slike 16 vidimo, da so posamezni dejavniki različno pomembni, glede na način prodaje, v katerem prodajalec dela. Prodajalci iz mešane skupine dajejo v primerjavi z ostalimi tipi prodajalcev v povprečju večji pomen samostojnosti in odgovornosti pri delu. Lovci dajejo v primerjavi z ostalimi v povprečju večji poudarek dostopu sodobnih in naprednih informacij, ugodnemu delovnemu času in višini variabilnega dela kot dodatku k plači. Nabiralcem pa so v primerjavi z ostalimi v povprečju bolj pomembni dodatni prosti dnevi, dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci ter dolgoročna varnost zaposlitve.

Najpomembnejši oziroma največkrat poudarjen motivacijski dejavnik v intervjuju je denarna nagrada. Pri lovcih in v mešani skupini so povedali, da so v večini plačani po učinku. To jih

motivira. Nabiralce ravno tako motivirajo denarne nagrade, a denarnega nagrajevanja v večini primerov ni. Tisti, ki so po uspešnosti plačani, jih to dodatno motivira, tisti, ki niso plačani po uspešnosti, bi jih to motiviralo.

Ostali zunanji dejavniki motivacije so: sigurnost službe, zadovoljne stranke, razumevanje s sodelavci in vodjami, odkrite pohvale nadrejenih, praktične nagrade, darilni boni, možnost napredovanja, možnost nagrajevanja, povečevanje prodaje glede na plan in poznavanje dela prodaje iz strani vodij. Osebni motivacijski dejavniki prodajalcev so osebno zadovoljstvo, želja po doseganju ciljev, dober timski duh, odštevanje dni do vikenda, občutek, ko je delo dobro opravljeno, cilji, ki si jih prodajalci sami postavijo.

Slika 16: Pomembnost posameznega dejavnika motiviranja zaposlenih glede na tip prodajalcev



4.2.4 Lastnosti dobrih prodajalcev

V intervjujih so mi sogovorniki povedali, da **dobrega prodajalca** odlikuje ustrezno znanje, ki ga ima o produktih, ki jih prodajajo, o podjetju in o prodajnih postopkih. Strankam morajo prodajalci podajati točne informacije. Na dobro opravljanje dela vplivajo prodajalčeve osebne lastnosti: prijaznost, vztrajnost in nevsiljivost. Komunikacija prodajalca s stranko mora biti na ustreznem nivoju. Prodajalec se mora spustiti na nivo stranke in ji na primeren način razložiti pomembne informacije. Prodajalci ne vsiljujejo proizvodov, ki jih stranke ne potrebujejo. Prilagoditi se morajo strankam, njihove želje morajo zelo dobro poslušati, da jim lahko na podlagi tega svetujejo. Prodajalec mora znati prepoznati želje strank skozi povedano. Stranke velikokrat svojih želj ne znajo točno opredeliti. Pomembne informacije povedo med vrsticami, iz katerih mora prodajalec ugotoviti, kaj je za stranko res pomembno. Prodajalci morajo verjeti v svoj proizvod in ga ustrezno

zagovarjati ter predstaviti stranki. Pri svojem delu morajo biti dobro organizirani. Na dobro opravljanje dela vplivajo tudi dobre delovne navade.

V skupini nabiralcev so mi poleg zgoraj omenjenih lastnosti omenjali še dober odnos do denarja, saj opravljajo dela z blagajno. Ko stranka pride v prodajalno, se mora počutiti sprejeta s strani prodajalca. Poleg tega pa morajo prodajalci dodatno pomagati tistim, ki pomoč potrebujejo. To so recimo starejši – zlaganje v vrečke, pomoč pri zlaganju v avto in druge oblike pomoči.

V skupini lovcev so prodajalci poudarili še vztrajnost in hkrati nevsiljivost. Najprej morajo prodajalci pridobiti strankino pozornost, saj marsikdo ne zaupa telefonskim klicem in obiskom na domu, zaradi prevar, ki se vsakodnevno dogajajo. Prodajalci morajo biti sposobni vplivati na druge ljudi. Pomembna je tudi lastnost, da je prodajalec sposoben delovati v stresnih situacijah.

Pri lovcih in pri mešani skupini je bila izpostavljena tudi želja po uspehu. Če si uspešen in dosegaš zastavljene plane, imaš lahko zelo dobro plačo, kasneje pa se lahko pokaže tudi možnost za napredovanje.

Skupina, ki opravlja mešano delo, je izpostavila izpolnjevanje potrjenih rokov in ustrezno reševanje problemov kupcev.

Na vprašanje, v čem so intervjuvanci boljši od sodelavcev, so v vseh treh skupinah odgovarjali zelo podobno. Na splošno se mora vsak posameznik nenehno dokazovati. Večina jih meni, da se težko primerjajo s svojimi sodelavci, ker se vsak trudi po svojih močeh biti najboljši. Pomembno je da se kot sodelavci med seboj tudi dopolnjujejo. Kar so prodajalci izpostavili, je zelo podobno, kot pri vprašanju, kaj jih dela dobre prodajalce. Pomembno je, da strankam podajajo točne informacije, ki so zanjo koristne. Kot prodajalci želijo biti prijazni, ustrezljivi, strpni, iznajdljivi. Trudijo se, da so kupci s celotnim prodajnim procesom zadovoljni.

Prodajalci iz maloprodaje - nabiralci, morajo ugotoviti, kaj je za stranko bolj pomembno – cena ali kvaliteta, ter ji na podlagi povedanega ustrezno svetovati. Teh lastnosti sicer niso omenjali vsi prodajalci, vendar sama menim, da mora prodajalec ugotoviti, kaj stranki res pomeni. Ali je pri nakupu najbolj pomembna cena ali pa kakovost izdelka ali storitve. Ravno iz tega namena mora prodajalec pri stranki vedno preveriti kolikšen proračun ima stranka na voljo za zeleni nakup.

Vsi intervjuvanci dajejo velik pomen komunikaciji. Pomembna sta poslušanje in radovednost. Pol prodaje je narejene, če stranka sama pove kaj želi. Prodajalec mora to znati razbrati iz pogovora. V veliki meri vpliva na kvaliteto opravljenega dela volja do dela, želja po uspehu in želja po napredovanju. Prodajalec mora biti ambiciozen.

Prodajalci morajo znati zagovarjati svoje stališče pred strankami in pred vodji. Vodje velikokrat ne poznajo ozadja dela, zato želijo spremeniti procese dela, ki so se izkazali za koristne. Pri strankah pa se izkaže, da pridejo do prodajalca že vnaprej pripravljeni. Ni pa nujno, da so informacije, ki so jih stranke pridobile pravilne. Pri takih strankah morajo biti prodajalci še posebej

pozorni, da jih pravilno podučijo, vendar na nevsiljiv način. Stranko morajo pripraviti do tega, da sprejmejo prodajalčeve informacije, nasvete.

Lovci so poleg zgoraj povedanega poudarjali, da je pri delu zelo pomembna empatija. Za uspešno opravljeno delo pa pripomore organizacija, vztrajnost, in nenehno iskanje izboljšav dela in iskanje novih prodajnih možnosti, potencialnih strank.

Prodajalci, ki opravljajo mešano prodajo, so dali velik pomen poslušanju nasvetov sodelavcev in nadrejenih.

Najboljše prodajalce so intervjuvanci opisovali kot dobro organizirane. Prodajalec je ekstrovertiran, zna dobro zagovarjati svoja stališča in ne odstopa od svojih argumentov. Uspešni zaposleni brez težav podaljša delovni čas, želi večji obseg dela, ima željo po velikih zasluških in je tekmovalen. Ima močno željo po uspehu, zato tudi verjame vase in v svoje sposobnosti.

Hkrati je do strank prijazen, pravičen, podaja točne informacije, jim prisluhne, kaj želijo povedati in se postavi v njihove čevlje, je empatičen. Pri svojem delu je nevsiljiv, preprost, spontan, iznajdljiv, vztrajen v nenaklonjenih okoliščinah in ni aroganten. Zvest je sam sebi, ima veliko pozitivne energije. Produktov ne proda za vsako ceno.

Do sodelavcev je korekten, rade volje prenaša znanje. Ima pa tudi ustvarjeno svojo lastno vizijo in ima željo po napredovanju. Predvsem pa je pomembno, da rad opravlja svoje delo, saj se to izraža pri vsakem pogovoru posebej.

Mnenja o tem, kdo je na prvem mestu ali stranka ali prodajalec, so bila deljena. Nekateri so menili, da je na prvem mestu vedno stranka, z njenimi željami in potrebami, spet drugi pa, da je na prvem mestu prodajalec, ki se odloči kako zaslužiti.

Zahteve glede **znanja** so pri vsakem delovnem mestu nekoliko drugačne. Za opravljanje dela potrebujejo prodajalci zahtevano stopnjo izobrazbe, ki se razlikuje po posameznih delovnih mestih. V večini je zahtevana peta ali šesta stopnja izobrazbe. Poleg tega pa morajo obvladati računalniška znanja (Microsoft Office, podporni programi pri prodaji..), biti morajo komunikativni, obvladati morajo slovenski jezik, nekje tudi tuje jezike. Komunikacija mora biti dobra govorna in pisna. Na nekaterih delovnih mestih se zahteva vozniško dovoljenje. Vsekakor pa morajo dobro poznati produkte, ki jih prodajajo in njihove tehnične lastnosti. Obvladati morajo psihologijo prodaje.

Spretnosti, ki so jih navajali kot nujne pri opravljanju svojega dela so kritično in hitro razmišljanje, empatija, etičnost, delo z računalnikom, sposobnost dela pod pritiskom in sposobnost dela v glasnem okolju. Prodajalci morajo biti iznajdljivi, morajo dobro poslušati, kaj stranka govori, podajati morajo ustrezna podvprašanja, brati morajo med vrsticami. Znati morajo pritegniti strankino pozornost. Imeti morajo spretnost, da so obenem prijazni in zagovarjajo svoja stališča, bodisi pred strankami, sodelavci ali nadrejenimi. Sposobni morajo biti eno in isto stvar razložiti

na več načinov, v primeru, da stranka ne razume kaj ji želi stranka povedati, ob enem pa ne smejo izgubiti živcev. Če pogovor zaide v napačno smer, ga morajo prodajalci preusmeriti nazaj v pravo. Prodajalci morajo biti sposobni rešiti strankin problem, in hkrati poiskati novo prodajno priložnost. Pri tem morajo biti iznajdljivi, spretni v danih okoliščinah. Znati morajo oblikovati ponudbo, ki bo stranki ustrezala. Iz povedanega morajo biti sposobni izluščiti strankine želje in jih pravilno interpretirati. Imeti morajo sposobnost, da vplivajo na ljudi.

Pri vseh treh skupinah so prodajalci odgovarjali v podobni smeri.

Osebnostne lastnosti, ki so jih prodajalci izpostavljali kot pomembne, so empatija, prijaznost, komunikativnost, vztrajnost, dobre delovne navade, samoiniciativnost, sposobnost delovanja pod pritiskom, poslušnost, samozavest, prepričljiv nastop, odgovornost, natančnost, ustrežljivost, organiziranost, ustrežljivost, predanost željam in zahtevam strank, vestnost, iznajdljivost, prodajna naravnost, timska naravnost, posluš za delo z ljudmi, kritično razmišljanje, motiviranost, pripadnost ekipi, želja po uspehu, doslednost, dobronamernost, nevsiljivost, vljudnost, zanesljivost, odločnost, pošten odnos do strank, potrpežljivost, kreativnost, urejenost, sposobnost vplivanja na ljudi, ambicioznost in podobno.

Pri intervjuvancih sem preverila, kakšno je **želeno obnašanje** v različnih prodajnih situacijah. Prodajalci morajo vedno delovati v korist stranke. Pri pogovoru s stranko morajo dati vse od sebe, da se približajo stranki in njenemu profilu. Skozi celotni prodajni postopek se ne smejo pustiti zmesti, stranki morajo biti na voljo cel čas, ko jih potrebuje, na razumljiv način razložiti in predstaviti ji morajo informacije, ki jih potrebuje. Govoriti morajo mirno in se ne smejo pustiti sprovcirati. Vsaka prodajna situacija potrebuje celega in zbranega človeka, kjer je potrebno ugotoviti in oceniti dano situacijo, pri tem si prodajalci pomagajo s spraševanjem, poslušanjem, povzemanjem informacij. Na podlagi tega se oblikuje za stranko ustrezna ponudba.

4.3 Spremembe pri delu v zadnjih petih letih

Prodajalci so na vprašanje v intervjuju, o spremembah na delovnem mestu v zadnjih petih letih v večini omenjali, da se je obseg dela povečal in da je težje doseči zastavljene prodajne cilje. Razlogi za te spremembe pa so različni. Lahko gre za zmanjšanje kadra, agresivno konkurenco, razvajene stranke, nenehne ugodnosti, spremembe nakupnega vedenja strank. Več dela se opravi preko elektronske pošte, vedno bolj pa se je treba držati zastavljenih rokov, ki pa so vedno krajši. Posledice manjšanja kolektiva pa prinesejo več stresa in manj časa za stranke. Zavedajo se, da morajo stremeti k temu, da so vedno najboljši, saj jim nikoli ne zmanjka izzivov in delo nikoli ne počiva.

Generalno so se spremenile tehnike prodaje in se prilagodile spremembam na trgu. Nekaj sprememb sem že povzela zgoraj, nekaj sprememb navajam v nadaljevanju. Programi, ki podpirajo prodajo se spreminjajo, nadgrajujejo, dodajajo. Ob vsaki spremembi ustaljenih postopkov se pokažejo nove težave, ki niso bile s strani razvijalcev programov predvidene. Prodajalci morajo biti zato bolj računalniško pismeni in bolj prilagodljivi. Zaradi sprememb v programih imajo lahko

še več administrativnega dela, ki jim krade možnosti za prodajne priložnosti. Delo se vedno bolj kot h kvalitativnemu nagiba h kvantitativnemu. Ob vseh spremembah je težko doseči količino prodajnih interakcij, ki bi jih vodje želele.

Prodajalci so morali pridobivati nova znanja okrog ponudbe, nova tehnična znanja o produktih, ki jih prodajajo in poprodajnih postopkih okrog nje. Povečati se je morala sposobnost vplivanja na ljudi, ojačala se je sposobnost predvidevanja mišljenja in podanih odgovorov strank. Hitro razmišljanje je več kot zaželeno pri dajanju ugovorov strankam. Prodajalci morajo biti sposobno prepričati stranke v takojšnji nakup. Osvojiti so morali tudi nova znanja o podpornih prodajnih programih in o komunikaciji. Pri svojem delu so morali osebno zrasti.

Pridobili so sigurno še kakšno sposobnost, ki pa jo, bolj kot ne, jemljejo kot samoumevno.

4.4 Spremembe, ki se bodo v oddelku prodaje dogajale v prihodnje

V prihodnje se bo način dela prodajalcev še bolj spremenil, saj se povečuje trend spletnega nakupovanja, delo bo bolj avtomatizirano, za zaposlene v prodaji verjetno bolj monotono. Prodajnim oddelkom se na splošno lahko pomen zmanjša, vsaj v smislu pridobivanja novih strank. Pomen pa se bo povečal na področju zadrževanja obstoječih strank.

Spremembe v tehnologijah bodo vedno prisotne, znanje bo potrebno nenehno izpopolnjevati. Poudarek pri poslovanju bo na obstoječih strankah, podjetje bo moglo biti zanje še bolj dostopno in ugodno. Stranke so vedno bolj nestrpne, zato bo trend dela v smislu, da ne čakajo predolgo. Vedno bolj so podučene o izdelkih, včasih tudi narobe. To se bo stopnjevalo tudi v prihodnje. Potrebno se jim bo še bolj prilagoditi, z njimi delati še na bolj prijazen način kot trenutno.

Lovci so izpostavljali, da bo nove stranke za podjetje vedno težje poiskati, saj se bodo same obračale na podjetje. Te stranke pa se bo po večini pridobivalo preko marketinških kampanj. Naročila se bodo sklepala v večini preko spleta, saj je trend nakupovanja iz naslonjača vedno bolj popularen, zaradi tempa, ki nam ga življenje narekuje. Ljudi, ki niso računalniško pismeni je vedno manj. Ostali pa lahko zajetno količino informacij pridobijo na spletu, ki je že sedaj pri marsikateri stranki prvi vir pridobivanja informacij o želeni storitvi ali izdelku.

Nabiralci so pod dodatno delo navedli še več nujenja pomoči strankam – prilagojeno glede na starost in želje strank. Pomoč bodo potrebovali predvsem starejši, kar se izraža že danes. Ti po navadi potrebujejo več tehničnih informacij, saj niso v toku s časom, interneta v večini ne uporabljajo, pomoč je zaželena pri zlaganju artiklov v vrečke in v avtomobile.

Pri preostalih strankah pa bo težje prodajati in pridobiti njihovo zaupanje. Zato menijo, da bodo ostale prodajnemu oddelku bolj poprodajne storitve in aktivnosti, ki bodo zadrževale stranke. V prodajnem oddelku se bo povečalo menjavanje ljudi.

Mešana skupina prodajalcev pa je omenila, da bo potrebno obstoječe kompetence v prihodnje še bolj nadgraditi. V prihodnje bodo še bolj usmerjeni v potrebe kupca. Stranki bodo morali nuditi še več dodatnih storitev, ki jih v tem trenutku še mogoče ne. Dodatne ponujene storitve bodo ključne pri odločanju o nakupu. Prodajalec bo moral za stranko izvajati še več aktivnosti poleg prodaje, več reševanja reklamacij, pred nakupom bo mogel prodajalec podati še več informacij, kot jih trenutno. Ob nakupu pa poskrbeti za ugodne dobavne roke.

Na splošno so prodajalci v vseh treh skupinah mnenja, da bo v prihodnje še večji poudarek na razvijanju sledečih kompetenc: znanje tujih jezikov, organiziranost, empatija, večja usmerjenost v obstoječe kupce. Posledično se bo morala povečati učinkovitost, delovna uspešnost, kreativnost, energičnost posameznega prodajalca in medgeneracijsko sodelovanje.

Podjetja bodo morala nuditi prodajalcem boljši sistem izobraževanja, ki bo ponujal več uporabnega znanja glede prodajanih izdelkov in storitev, predvsem pa bodo podjetja morala vlagati več v prodajalčeve sposobnosti, kompetence, usposobljenost in osebno rast.

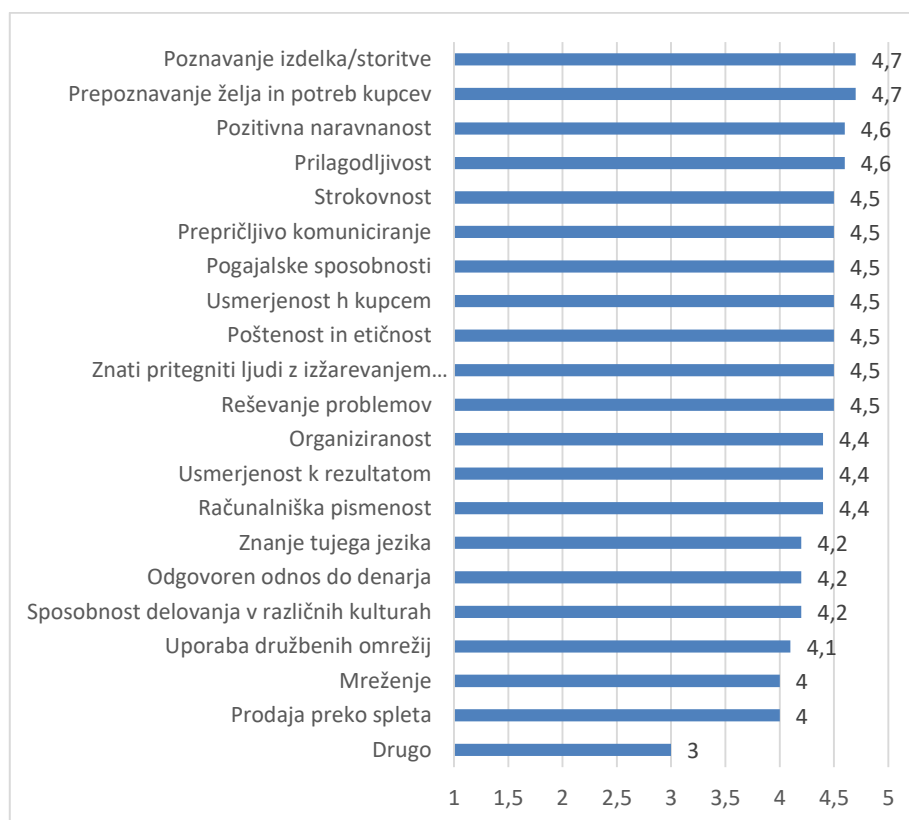
4.5 Kompetence prodajalcev, ki bodo po mnenju prodajalcev pomembne v prihodnje

V Sliki 17 je prikazano, kako pomembne bodo v prihodnje posamezne kompetence za opravljanje dela prodajalca. V tej sliki so v analizo zajeti vsi anketirani. V nadaljevanju bom naredila primerjavo pomembnosti kompetenc glede na tip prodajalcev – lovci, nabiralci, in za mešano skupino. Kot vemo se delovna mesta med seboj zelo razlikujejo. Prav tako so se glede na določena mesta različno uvrstile kompetence.

V celotni skupini so kot najbolj pomembno kompetenco prodajalci določili poznavanje izdelka ali storitve, s 76 %. Na drugo mesto se je uvrstila kompetenca prepoznavanje želja in potreb kupcev, s 74 %. Na tretje mesto se je uvrstila pozitivna naravnost, s 67 %, sledi ji kompetenca strokovnost s 64 %. Na šesto mesto se je uvrstilo prepričljivo komuniciranje, z 61 %. sledijo pogajalske sposobnosti z 62 %, usmerjenost h kupcem z 62 %. Poštenost in etičnost je kot zelo pomembno ocenilo 64 % anketiranih. 61 % prodajalcev meni, da je zelo pomembno stranke znati pritegniti z izžarevanjem energije. Reševanje problemov smatra kot zelo pomembno 59 % anketiranih. S 57 % mnenj, je zelo pomembna organiziranost. Sledi ji usmerjenost k rezultatom (51 %). 55 % prodajalcev meni, da je zelo pomembna računalniška pismenost, 48 % pa jih meni, da je zelo pomembno znanje tujega jezika. 44 % jih meni, da je zelo pomemben odgovoren odnos do denarja ter ravno tako odgovoren odnos do denarja. Za 40 % anketiranih je zelo pomembna uporaba družbenih omrežij. Za 43 % anketiranih je pomembno mreženje in za 40 % prodajalcev je pomembna prodaja preko spleta.

Prodajalci so lahko tudi sami navedli pomembne kompetence. To so bile zaupanje, empatija in natančnost.

Slika 17: Pomembnost kompetenc, ki bodo v prihodnje pomembne za opravljanje dela prodajalca (povprečna ocena)



Ravno tako kot pri poglavju z motivacijo, sem opravila povezanost domnev o povprečnih vrednostih spremenljivk na populaciji (t-test) za odvisno spremenljivko »**pomembnost posameznih kompetenc v prihodnje**« in neodvisno spremenljivko »**spol**« (priloga 9). Iz tabele 32 je razvidno, da pri kompetencah »pogajalske sposobnosti« »znati pritegniti ljudi, z izžarevanjem energije« obstajajo statistično značilne razlike med moškimi in ženskami v mnenju o tem katere kompetence bodo pomembne v prihodnje. Mnenje o pomembnosti kompetenc: »pogajalske sposobnosti« in »znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije« je odvisno od spola. Tudi za populacijo lahko rečemo, da dajejo pogajalskim sposobnostim večji pomen moški, medtem, ko dajejo ženske večji pomen znanju, da pritegnejo ljudi z izžarevanjem energije.

Pri vseh ostalih spremenljivkah (razen pri spremenljivkah »računalniška pismenost« in »odgovoren odnos do denarja«) lahko tudi za populacijo rečemo, da mnenje o oceni pomembnosti posameznih motivacijskih dejavnikov ni odvisno od spola. Pri spremenljivkah »**računalniška pismenost**« in »**odgovoren odnos do denarja**« obstajajo statistično značilne razlike med moškimi in ženskami, v mnenju o pomembnosti kompetenc v prihodnje. Za populacijo lahko rečemo, da ocenjujejo ti dve kompetenci kot bolj pomembni kompetenci ženske v primerjavi z moškimi.

V prilogi 10sem izvedla analizo varianc, s pomočjo katere sem analizirala povezanost med odvisno spremenljivko »**pomembnost kompetenc v prihodnje**« in neodvisno spremenljivko »**starost**«. V tabeli 33 sem z ANOVO preverila domnevo o enakosti povprečij v vseh skupinah. Ugotovila

sem, da pomembnost kompetenc ni odvisna od starosti prodajalcev. Torej spremenljivki nista statistično značilno povezani. Tudi za populacijo lahko rečemo, da prodajalci iz različnih starostnih skupin gledajo na pomembnost vseh kompetenc enako. Starost prodajalca ne vpliva na mnenje o tem, katere kompetence bodo za opravljanje dela prodajalca pomembne v prihodnje.

Naslednje, kar me je zanimalo, je bila analiza povezanosti med odvisno spremenljivko »**pomembnih kompetenc v prihodnje**« in neodvisno spremenljivko »**izobrazba**« (priloga 11). V tabeli 34 sem s pomočjo ANOVE preverila domnevo o enakosti povprečij v vseh skupinah. Ugotovila sem, da pri skoraj vseh navedenih kompetencah (razen pri znanju tujega jezika in pogajalskih sposobnostih) spremenljivki nista statistično značilno povezani. V tabeli 35 pri kompetencah, znanje tujega jezika in pogajalske sposobnosti, sklenemo, da sta povprečji odvisne spremenljivke na populaciji vsaj v dveh skupinah prodajalcev statistično značilno različni. Statistično značilne razlike v pomembnosti kompetenc v prihodnje so med naslednjimi skupinami anketirancev:

- Pri kompetenci **znanje tujega jezika** so statistično značilne razlike med anketiranimi, ki imajo poklicno izobrazbo in anketiranimi, ki imajo višješolsko izobrazbo, visokošolsko in podiplomsko izobrazbo. Tudi za populacijo lahko trdimo, da tisti anketirani, ki imajo višješolsko, visokošolsko in podiplomsko izobrazbo, menijo da bo pomembnost kompetence znanje tujega jezika pomembna v prihodnje, bolj kot tisti, ki imajo poklicno izobrazbo.
- **Pogajalske sposobnosti**: med anketiranimi, ki imajo poklicno izobrazbo in anketiranimi, ki imajo podiplomsko izobrazbo. Tudi za populacijo lahko trdimo, da menijo tisti, ki imajo podiplomsko izobrazbo, da bo kompetenca pogajalskih sposobnosti bolj pomembna, kot tisti, ki imajo poklicno izobrazbo.

V prilogi 12 sem analizirala povezanost med odvisno spremenljivko »**pomembnih kompetenc v prihodnje**« in neodvisno spremenljivko »**delovna doba prodajalcev**«. V tabeli 36 sem z ANOVO preverila domnevo o enakosti povprečij v vseh skupinah. Ugotovila sem, da pri skoraj vseh navedenih kompetencah (razen pri reševanju problemov) spremenljivki nista statistično značilno povezani. V tabeli 37 je pri kompetenci »reševanje problemov« sta povprečji odvisne spremenljivke na populaciji vsaj v dveh skupinah statistično značilno različni. To pomeni, da sta spremenljivki statistično značilno povezani. Iz tabele je razvidno, da so statistično značilne razlike v pomembnosti kompetence »**reševanje problemov**«, med anketiranimi, ki imajo delovno dobo nad 20 do 30 let, in tistimi, ki imajo delovno dobo nad 30 let. Tudi za populacijo lahko trdimo, da bo prodajalcem, ki imajo delovno dobo nad 20 do 30 let, v prihodnje bolj pomembna kompetenca reševanje problemov, kot pa prodajalcem, z delovno dobo nad 30 let.

Kot zadnja analiza varianc (priloga 13) v magistrskem delu predstavlja povezanost med odvisno spremenljivko »**pomembnih kompetenc v prihodnje**« in neodvisno spremenljivko »**tip prodaje**«. V tabeli 38 sem z ANOVO ugotovila, da pri skoraj vseh navedenih kompetencah (razen pri usmerjenosti h kupcem, znanju tujega jezika in odgovorjenem odnosu do denarja,) spremenljivki nista statistično značilno povezani. V tabeli 39 sta pri kompetenci »znanje tujega jezika« povprečji odvisne spremenljivke na populaciji vsaj v dveh skupinah statistično značilno

različni. Razvidno je, da so statistično značilne razlike v pomembnosti kompetence »**znanje tujega jezika**« med anketiranimi, ki delajo v telefonski prodaji z dohodnimi klici in anketiranimi, ki delajo v poslovni prodaji ali so skrbniki ključnih kupcev. Tudi za populacijo lahko trdimo, da prodajalci iz poslovne prodaje in skrbniki ključnih kupcev dajejo v prihodnje večji pomen kompetenci »znanje tujega jezika«, kot pa prodajalci v telefonski prodaji z dohodnimi klici. Mnenje o pomembnosti te kompetence v prihodnje je odvisno od tipa prodaje, v katerem je prodajalec zaposlen.

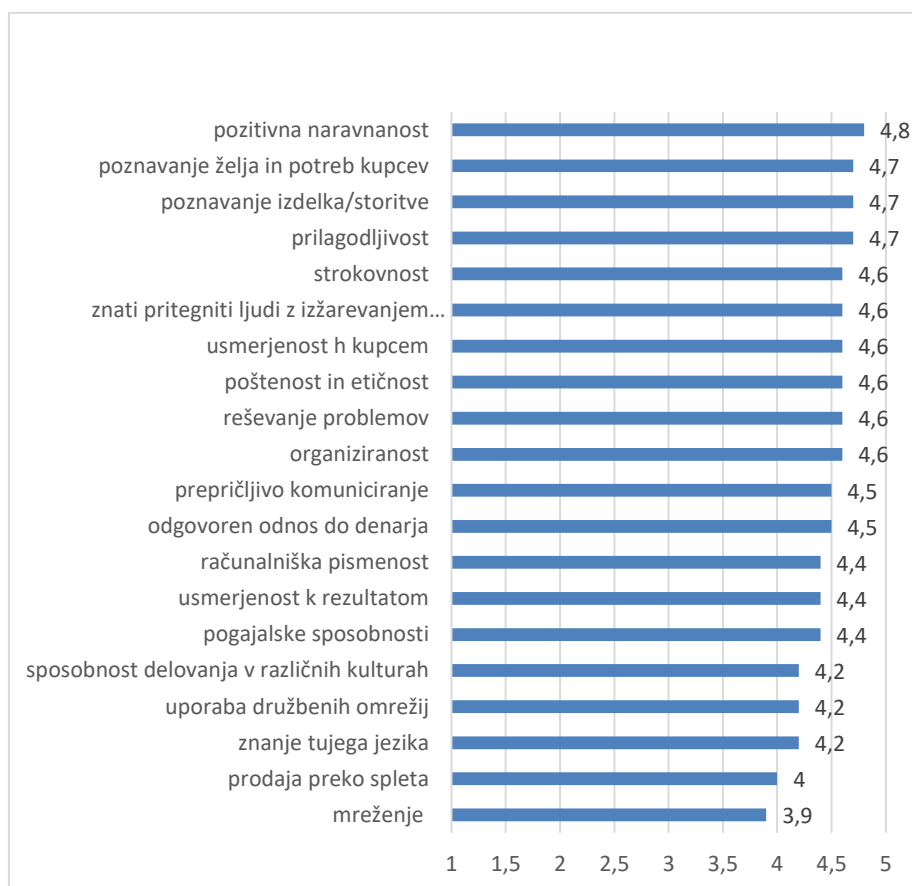
Pri kompetencah »usmerjenosti h kupcem« in »odgovorjenem odnosu do denarja« Post Hoc test ni pokazal statistično značilnih razlik.

V prejšnji točki sem analizirala pomembnost kompetenc glede na tip prodaje, v katerem je prodajalec zaposlen. V magistrskem delu sem te tipe prodajalcev razvrstila v 3 večje skupine – nabiralci, lovci in mešana skupina, za katere s pomočjo SPSS-a nisem mogla narediti primerjave. Za analizo razlik med skupinami prodajalcev sem uporabila program Excel. V sliki 14 vidimo, kako so kompetence po pomembnosti razporejene na celotno skupino. V nadaljevanju bom predstavila pomembnost kompetenc glede na posamezen tip prodajalcev. Po pomembnosti bom navedla največ prvih deset kompetenc.

Iz Slike 18 vidimo, da je za **nabiralce** najbolj pomembna kompetenca pozitivna naravnost, s povprečno oceno pomembnosti 4,8. Sledijo ji kompetence, s povprečno oceno 4,7. To so poznavanje želja in potreb kupcev, poznavanje izdelka in storitve in prilagodljivost. Povprečno oceno 4,6 imajo kompetence: strokovnost, znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije, usmerjenost h kupcem, poštenost in etičnost, reševanje problemov in organiziranje.

Opazila sem, da kompetence prodajalcev, na katere se stranke obračajo, izvirajo iz dobre klime v prodajalnah, poslovalnicah in odličnega poznavanja svoje prodajne ponudbe in postopkov, ki veljajo v podjetju, kako lahko stranki takoj ugodijo, rešijo problem. Prodajalci morajo biti usmerjeni v vzdrževanje pozitivnega razpoloženja, tudi če se stranka nanje obrne z določenim problemom. Prodajalci morajo biti poslušni in fleksibilni, da ugodijo in zadovoljijo želje posamezne stranke.

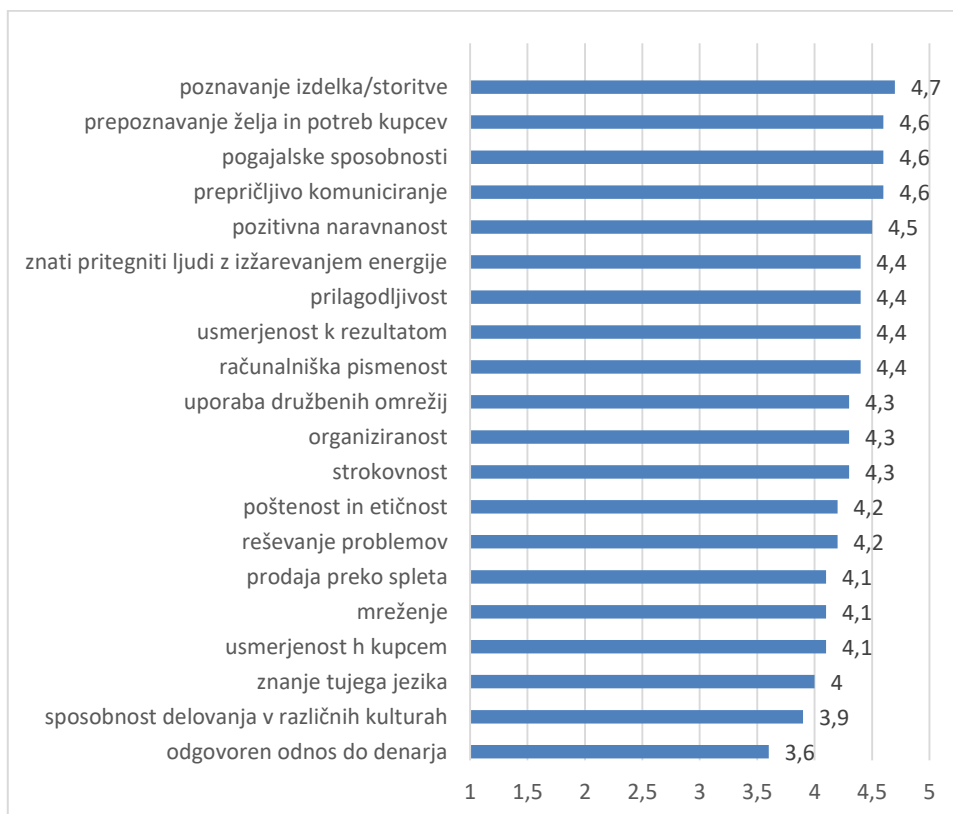
Slika 18: Pomembnost kompetenc, ki bodo v prihodnje pomembne za opravljanje dela prodajalca nabiralca (povprečna ocena)



Na prvo mesto (slika 19) po pomembnosti kompetenc se je pri **lovcih** uvrstila kompetenca poznavanje izdelka ali storitve, s povprečno oceno pomembnosti 4,7. Sledijo ji kompetence, z oceno 4,6. To so: pogajalske sposobnosti, prepoznavanje želja in potreb kupcev in prepričljivo komuniciranje. Sledi jim kompetenca pozitivna naravnost, z oceno 4,5. Povprečno oceno pomembnosti 4,4 pa so dobile kompetence: znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije, usmerjenost k rezultatom, prilagodljivost in računalniška pismenost.

Opazila sem, da morajo lovci zaradi svojega agresivnega pristopa do stranke obvladati vse informacije o prodajni ponudbi, poznati morajo njene prednosti in slabosti, da se lažje prebijajo skozi pogajanja. Dobro morajo poznati tip stranke, s katero imajo opravke, dobro morajo predvidevati ugovore strank. Lovci so še bolj kot ostali tipi prodajalcev usmerjeni v doseganje zastavljenih ciljev, saj je od tega odvisna njihova plača in ugled v podjetju, kjer so zaposleni.

Slika 19: Pomembnost kompetenc, ki bodo v prihodnje pomembne za opravljanje dela prodajalca lovca (povprečna ocena)



Pri **mešani skupini** se je kot najpomembnejša kompetenca (slika 20) pokazala kompetenca pogajalskih sposobnosti, z oceno 4,8. Sledi ji kompetenca poznavanja izdelka ali storitve, s povprečno oceno 4,7. Oceno pomembnost 4,6 pa si delijo kompetence: prepričljivo komuniciranje, usmerjenost h kupcem, pozitivna naravnost, strokovnost, prilagodljivost in reševanje problemov.

Mešana skupina prodajalcev potrebuje zaradi kombinacije opravil nabiralcev in lovcev na svojem delovnem mestu kompetence, ki so značilne za obe predhodni skupini. Biti morajo dobri pogajalci, komunikacijsko zelo usposobljeni. Poleg pridobivanja novih strank, pogajanj z obstoječimi in novimi strankami, morajo uspešno reševati tudi težave strank.

Slika 20: Pomembnost kompetenc, ki bodo v prihodnje pomembne za opravljanje dela prodajalca iz mešane skupine, ki opravlja delo lovca in nabiralca hkrati

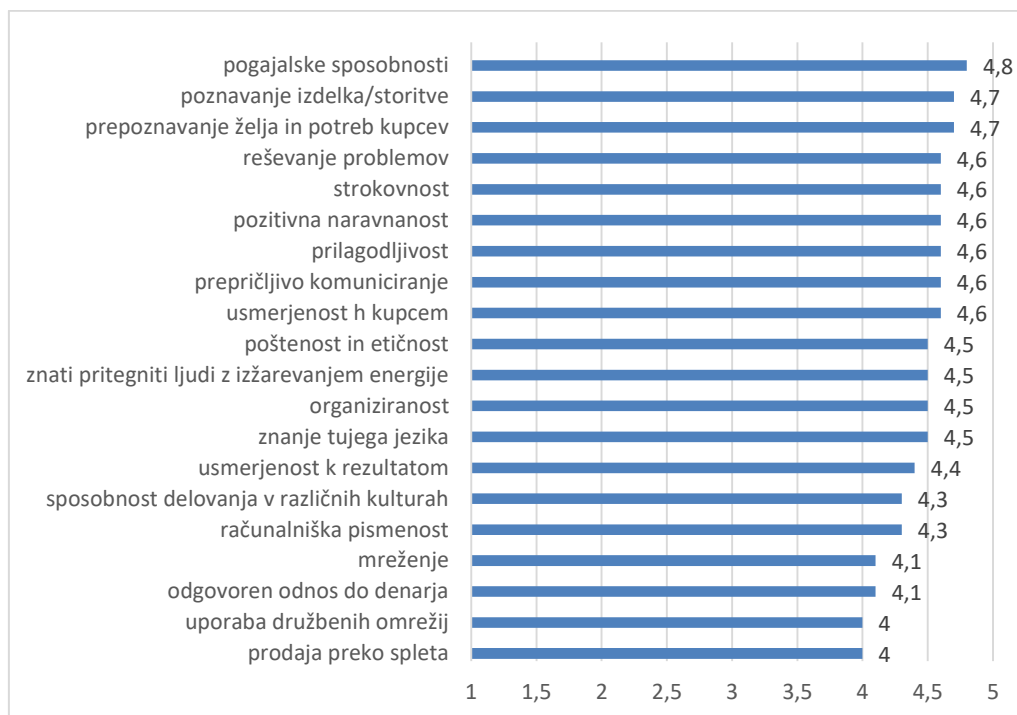


Tabela 1 ponazarja primerjavo pomembnosti kompetenc po vseh vrstah prodajalcev – razlike med celotnim vzorcem, lovci, nabiralci in mešana skupina. V tabelo sem zajela najpomembnejših 7 kompetenc po rangu pomembnosti za vsako skupino prodajalcev. Pri nekaterih skupinah sem dodala več kompetenc, ker si več kompetenc deli isto povprečno oceno, zato ne morem trditi, katera izmed njih je bolj pomembna.

Ugotovila sem, da so se med najpomembnejše kompetence pri vseh treh skupinah umestile: »Poznavanje izdelka ali storitve«, »Pozitivna naravnost«, »Prepoznavanje želja in potreb kupcev« in »Prilagodljivost«. Te tri kompetence bo moral v prihodnje imeti idealen prodajalec, ne glede na tip prodaje, v katerem bo zaposlen. Kompetence, ki so skupne vsem trem skupinam so v tabeli obarvane s sivo.

Lovcem in nabiralcem so skupne kompetence »Prepoznavanje želja in potreb kupcev« in »Znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije«. Lovcem in mešani skupini so skupne kompetence »Pogajalske sposobnosti« in »Pripričljivo komuniciranje«. Nabiralcem in mešani skupini pa so skupne kompetence »Usmerjenost h kupcem«, »Strokovnost« in »Reševanje problemov«.

Lovci so dodatno izpostavili kompetenci »Računalniška pismenost« in »Usmerjenost k rezultatom«. Nabiralci so dodatno izpostavili kompetenci »Poštenost in etičnost« in »Organiziranost«.

Iz pridobljenih rezultatov lahko povzamem, da lovci opravljajo svoje delo tako, da lahko pridobijo nove kupce, ali pa obstoječim prodajo dodatne storitve ali izdelke. Pri tem morajo zelo dobro

poznati prodajno ponudbo in morajo biti spretni pri komunikaciji – verbalni in neverbalni, ter pogajanju. Njihovo glavno vodilo je doseganje zastavljenih ciljev, saj si z njimi lahko oblikujejo svoje plačilo.

Delo nabiralcev obsega v večini zadrževanje obstoječih strank in prodajanje dodatnih storitev obstoječim strankam. Za to morajo ravno tako dobro poznati prodajno ponudbo, spretni morajo biti v komunikaciji – verbalni in neverbalni, biti morajo strokovni in primerno reševati probleme, ki nastanejo na strankini strani. Za uspešno opravljanje svojih zadolžitev, si morajo svoj delovnik zelo dobro organizirati.

Mešana skupina obsega delo lovcev in nabiralcev. Podjetju pripeljejo nove stranke, hkrati pa zadržujejo obstoječe stranke, in le tem prodajajo dodatne proizvode ali storitve ter rešujejo probleme, ki nastanejo na strankini strani. Pri svojem delu dajejo velik pomen komunikaciji, strokovnosti in pogajalskim sposobnostim.

Tabela 1: Primerjava najpomembnejših kompetenc po vrstah prodajalcev

CELOTEN VZOREC	LOVCI	NABIRALCI	MEŠANA SKUPINA
Poznavanje izdelka ali storitve	Poznavanje izdelka ali storitve	Pozitivna naravnost	Pogajalske sposobnosti
Prepoznavanje želja in potreb kupcev	Pogajalske sposobnosti	Prepoznavanje želja in potreb kupcev	Poznavanje izdelka ali storitve
Pozitivna naravnost	Prepoznavanje želja in potreb kupcev	Poznavanje izdelka ali storitve	Prepričljivo komuniciranje
Prilagodljivost	Prepričljivo komuniciranje	Prilagodljivost	Usmerjenost h kupcem
Strokovnost	Pozitivna naravnost	Strokovnost	Pozitivna naravnost
Prepričljivo komuniciranje	Znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije	Znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije	Strokovnost
Pogajalske sposobnosti	Usmerjenost k rezultatom	Usmerjenost h kupcem	Prilagodljivost
Usmerjenost h kupcem	Prilagodljivost	Poštenost in etičnost	Reševanje problemov
Poštenost in etičnost	Računalniška pismenost	Reševanje problemov	Prepoznavanje želja in potreb kupcev
Znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije		Organiziranost	
Reševanje problemov			

Legenda: Pobarvane so kompetence, ki so skupne vsem trem tipom prodaje.

5 RAZVIJANJE IDENTIFICIRANIH KOMPETENC PRODAJALCEV

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem želela ugotoviti, kako prodajalci razvijajo prepoznane ključne kompetence. V anketnem vprašalniku sem preverjala katere so te kompetence, v intervjujih pa sem želela od prodajalcev izvedeti, kakšni so načini za izboljševanje le teh.

V intervjujih sem preverila, kako prodajalci sami razvijajo svoje kompetence in kako jim pri razvoju pomagajo podjetja. Podjetja, v katerih so intervjuvanci zaposleni jim omogočajo razvoj kompetenc skozi izobraževanja glede nove ponudbe, novih sistemov in podpornih programov, psihologije prodaje in komunikacije.

Iz intervjujev sem ugotovila, da prodajalci niti ne vedo, kdaj izboljšujejo svoje kompetence, ker se razvijajo sproti in spontano, da prodajalci niti ne zaznajo sprememb pri izboljšanju. Prodajalci jemljejo izboljševanje kompetenc kot samoumevno, saj se izboljšujejo skozi »kilometrino«. Med raziskavo sem opazila, da se kompetence med seboj zelo povezujejo, in se razvijajo ena z drugo. Za razvijanje kompetenc sem poiskala predloge v literaturi, skozi svojo prakso, nato pa sem podala še svoje mnenje, kje se še da kompetence izboljšati.

Kompetenca **poznavanje prodajnega izdelka ali storitve** od prodajalca zahteva dobro poznavanje lastnosti prodajne ponudbe. Vendar se mora prodajalec zavedati, da v osnovi ne prodaja strokovnega poznavanja izdelka in suhoparne predstavitve, temveč prodaja svoje navdušenje nad prodajnim artiklom. Navdušenje je čustvo, ki ga je verjetno najtežje osvojiti, a se ravno zato najlažje prenaša na druge. Za razliko od vseh drugih tehnik in načinov, lahko prodajalec s pomočjo navdušenja doseže najvišji prodajni potencial in ugotovi kako nekoga motivirati za neko idejo in mu jo prodati. Pri tem ne potrebuje sodelovanja nasprotne strani (Grubiša, 2002).

Za poznavanje prodajnega izdelka ali storitev sem s pomočjo raziskovalnega dela ugotovila, da se podjetja trudijo z izobraževanji, včasih jim ponudijo tudi primerjavo s konkurenčnimi proizvodi. Prodajalci se sami izpopolnjujejo z branjem strokovne literature. V vseh skupinah so odgovarjali, da želijo skozi izobraževanja, ki so jim na voljo, pobrati čim več koristnega znanja. Dodatno nadgrajujejo znanje z branjem ustrezne literature. Za poznavanje storitev in izdelkov sledijo ponudbi podjetja in ponudbi konkurenčnih podjetij. Dobro se seznanijo s prednostmi in slabostmi svojih produktov v primerjavi s konkurenco. Na ta način lahko prodajalci izboljšajo tudi svojo **strokovnost** in svoje strokovno znanje. Kot pa je navedeno zgoraj, mora biti prodajalec navdušen nad svojo ponudbo, saj jo bo kupcu predstavil na ustrezen način le, če bo sam verjel vanjo. Kupec bo pri njemu začutil pozitiven pristop, zato ga bo poslušal še z večjim zanimanjem. Ker se tudi sama ukvarjam s prodajo, sem pozorna na pristope prodajalcev do kupcev. Navdušujejo me prodajalci, ki znajo na lep in pozitiven način kupcu predstaviti proizvod tako, da kupec resnično dobi občutek, da mu prodajalec želi le dobro, in predstavijo artikel kot nekaj najboljšega, kar se lahko kupcu zgodi. Taki prodajalci skozi celoten stik s kupcem predstavljajo ponudbo, v katero resnično verjamejo. S svojim načinom prodaje me odvrnejo prodajalci, ki poudarjajo vse tehnične lastnosti proizvodov, ki jih stranke niti ne razumejo. Ko pa pride do prodajnega neuspeha, se začnejo do strank obnašati grobo.

Strokovno znanje je osnovni pogoj za uspešno delo prodajalca. Strokovna izobrazba zajema poznavanje blaga in poznavanje poteka svojega dela (Skok, 2012). Moje mnenje je, da prevelika strokovnost vseeno lahko povzroči zmedenost pri kupcu. Prodajalec mora najti ustrezno pot, kako bo svoje znanje predstavil kupcu na enostaven in razumljiv način in s tem preprečil, da bi stranka podvomila v to, ali želeni artikel resnično potrebuje. Prodajalec mora poskrbeti, da se ne bo zaradi njegove strokovnosti kupec počutil manjvrednega, nesamozavestnega, ali pa mu bo celo nerodno. Prodajalec mora biti dobro podučen o prodajni ponudbi, ki jo predstavlja, in mora kupcu podajati točne informacije. Neusposobljenost prodajalca lahko v sekundi izniči ves trud, ki ga podjetje vlaga v oblikovanje ustrezne ponudbe, v stroške trženja in ugled podjetja. Neusposobljen prodajalec stranko spodbudi, da gre h konkurenci, poleg tega pa še povzroči, da se slabo ime podjetja širi naprej.

Prodajalec mora biti sposoben kupcu predstaviti prodajni izdelek ali storitev, tako, da se lažje odloči za nakup. Za predstavitev mora imeti dobro razvite **komunikacijske** sposobnosti. Najprej mora predstaviti koristi izdelka, ki bodo kupcu izboljšale, polepšale ali olajšale njegovo življenje. V nadaljevanju se lahko osredotoči na prednosti svoje storitve ali izdelka v primerjavi s konkurenčno ponudbo. Ko so navedene koristi in prednosti izdelka lahko prodajalec začne s predstavitevijo tehničnih lastnosti prodajnega proizvoda (Pokovec, 2002). Grubiša (2000) podaja nasvete, kako se obnašati do novih in starih strank. Osnovno pravilo je, da prodajalec govori kupcu o zadevah, ki zadevajo kupca, ne prodajalca.

Ko prodajalec s kupcem komunicira, mora kupcu pustiti do besede. Prodajalec ne sme brez premora predstavljati izdelkov. Kupcu mora dati prostor za vprašanja, preverjanje razumevanja, saj le tako lahko opazi, če kupec sledi njegovemu govoru, hkrati pa tudi izve, kaj kupca dodatno zanima o prodajni ponudbi. Prodajalec mora vsak prodajni govor usmeriti sebi v prid. Zato mora kupca poslušati in ga ne sme prekinjati med govorjenjem. Najpomembnejši prodajalci se zavedajo pomena aktivnega poslušanja. V kolikor je možno, stranke ne poslušajo samo z ušesi, ampak vključijo še oči, ki pomagajo pri opazovanju telesne govornice. Če potrebuje prodajalec dodatne informacije s strani kupca, mu postavlja odprta vprašanja, s katerimi ga opogumi, da točno pove, kaj želi. Z odprtimi vprašanji si pomaga tudi pri ugotavljanju, kaj kupca zares zanima ali moti. Pri preverjanju razumevanja pogovora, je dobro, da prodajalec dela povzetke argumentov in dogovorov. Pripravljen mora biti tudi na vprašanja in ugovore strank.

Ugovori kupcev so po navadi prisotni takrat, ko so na pravi poti k prodaji. Ugovori strank ne smejo prodajalca zmešati. Prodajalec se mora zavedati, da ugovori kažejo na zanimanje. Kjer ugovorov ni, tudi zanimanja ni. Pri uspešno zaključenih nakupih prodajalci naletijo na dvakrat toliko ugovorov, kot pri neuspešno zaključenih prodaji (Tracy, 1995).

Moje mnenje je, da mora biti prodajalec pripravljen, da se bo skozi prodajne pogovore pogosto srečeval z besedo »ne«. Pri tem ne sme obstati. Stranki mora postavljati podvprašanja in ugovore, da ugotovi, kje je nastal problem, ali je v razumevanju, ali je pri stranki prisoten strah, ali mogoče v gospodinjstvu o nakupu določenega artikla ne odloča v celoti sogovornik, skratka svoje delo

mora nadaljevati. Pri pogovoru lahko nastane tudi tišina, katere se prodajalec ne sme ustrašiti in se pustiti zмести. Stranki mora dati svoj čas, da razmisli o povedanem.

Pomembno je, da zna prodajalec pripeljati prodajo do konca, do sklenjene kupčije. V praksi se velikokrat dogaja, da so prodajalci pri vseh korakih v prodajnem procesu dosledni, ustavi se pa pri zaključevanju prodaje. Za uspešen zaključek prodaje jim malo zmanjka, zaradi strahu, da jih bo kupec ocenil kot vsiljive in bodo s pritiskanjem na končno odločitev o nakupu kupca razjezili. Prodajalec mora kupca povprašati, če se je odločil za nakup in ga speljati do konca, v kolikor je kupec odločen, da potrebuje izdelek/storitev takoj. V kolikor mu malo manjka do končne odločitve, naj prodajalec še enkrat povzame prednosti artikla, ki jih stranki prinese. V primerih, ko se kupec samo zanima za artikle, ga je potrebno vprašati, kdaj namerava opraviti nakup in se dogovoriti za nov sestanek/klic/obisk – kupec dobi občutek, da prodajalca skrbi zanj, prodajalec si pridobi zaupanje in čas za prodajo. V kolikor pa sogovornik ni odločevalec pri izvedbi nakupa, mora prodajalec prositi sogovornika, za podatke odločevalca, da lahko pride v kontakt z njim. Priskrbi si novo prodajo priložnost in ne izgubi potencialne stranke.

Iz raziskave in lastnih izkušenj sem ugotovila, da kompetenco prepričljivo komuniciranje prodajalci izboljšujejo s »kilometrino«. Na začetku kariere lahko pomagajo vnaprej pripravljene napisane prodajne govore, da prodajalec dobi občutek, kako delo približno poteka. Ob tem se mora zavedati, da noben prodajni govor ni šolski primer in se ga ne da naučiti na pamet. Ko se znajdejo v nenavadni situaciji, si s sodelavci, ki imajo mogoče več izkušenj, ali pa so se že srečali s podobno situacijo, izmenjujejo mnenja, nasvete in izkušnje. To si lahko izmenjujejo tudi na tedenskih sestankih, na katerih sodeluje celotna skupina prodajalcev. Sestanke vodi vodja, ki v skupini deluje kot motivator in usmerjevalec pogovora, da le ta ne zaide na napačno pot. Nekatera podjetja se poleg sestankov poslužujejo delavnic, na katerih skozi igro vlog izboljšujejo prodajalci svoje komunikacijske spretnosti.

Intervjuvani prodajalci so omenjali, da kritično opazujejo druge prodajalce in se skušajo iz svojih napak in iz napak drugih prodajalcev nekaj naučiti in poiskati ustrežnejše načine prodaje ter komunikacije. Skozi svoje izkušnje nevede razvijajo kompetence. Ko pride do neuspeha, ga morajo smatrati kot dodatno spodbudo za odpravo obstoječe pomanjkljivosti.

Usmerjenost h kupcu se pokaže takrat, ko zna prodajalec iz njunega pogovora razbrati, kaj stranka potrebuje. Intervjuvanci – nabiralci, so to kompetenco prepoznali v situacijah, ko je stranka iskala točno določen artikel, prodajalec pa stranki vsaj ponudi alternativni izdelek, ki je v akcijski ponudbi, po nižjih cenah. Zavedajo se, da kupci mnogokrat sploh ne vedo, da v ponudbi obstaja alternativni izdelek.

Skozi pogovor lahko prodajalec ponudi stranki dodaten izdelek, ki se dopolnjuje z izdelkom, po katerega je stranka prišla. Prodajalec mora biti pazljiv, da z dodatno prodajo ne pretirava in da jo opravi šele, ko je sklenil glavno prodajo. Uspeh pri dodatni prodaji bo imel le, če bo kupca pravilno povprašal o morebitnih dodatnih potrebah (Skok, 2012). Prodajalec se mora zavedati, da ponujanje dodatnih storitev/izdelkov ni vedno napačno ali vsiljivo. V intervjuju 6 je prodajalka opisala

doživeto neželjeno situacijo, ki je nastala zaradi prodajalčeve nezainteresiranosti, ko ji ob nakupu likalnika ni ponudil likalne mize, ki sodi k uporabi likalnika. Miza je namreč nujno potrebna, saj kupljenega likalnika zaradi specifičnih lastnosti ni mogoče uporabljati na navadni mizi. Ona kot stranka je imela velike težave, da je lahko kupljeni likalnik sploh uporabljala. Ker miza ni tipične oblike, je zato ni mogoče dobiti v vsaki prodajalni, ki ponuja podobne izdelke. Nihče si ne želi, da bi po opravljenem nakupu doživel podobno situacijo, v kateri je stranka imela še več težav pri iskanju izdelka, ki edini sodi h kupljenemu.

Komuniciranje s stranko ne sme biti avtomatsko. Pri osebnem stiku mora s stranko vzpostaviti vsaj očesni stik, saj to deluje bolj osebno. V primeru, da prodajalec stranko ogovarja avtomatično, stranka to začuti in se počuti nesprejeto.

Kompetenca se lahko izboljša z igranjem vlog kupca in prodajalca, kjer se odigra negativne situacije, ki se lahko tekom dela pripetijo. Prodajalec se mora do vsake stranke obnašati, kot da bo kaj kupil, tudi če samo opazuje ponudbo. Nameniti mu mora dovolj časa in pozornosti, ker se lahko v vsakem kupcu nahaja potencial, če ne v tem trenutku, pa mogoče kasneje. Usmerjenost v kupca lahko prodajalec najbolje razvije skozi svoje nakupovalne izkušnje. Postaviti se mora v kožo kupca, in izhajati iz sebe ter ravna tako, kakor bi sam želel, da se prodajalec obnaša do njega, in mu ustrezno svetovati. Vključiti mora svojo **empatijo**.

Dober prodajalec čustveno posluša svojo stranko. Ko se pogovarja s svojo stranko, gre za enak pogovor, kot za pogovor s prijateljem. Prodajalec in stranka imata skupne teme, pretežno pa govori stranka in ne prodajalec. Pri tem običajno stranka izrazi, kakšne probleme ima in kaj potrebuje, nato pa dober prodajalec te probleme stranki reši – ter tako izvede prodajo (Djukič, v Skok, 2012). Kako prodajalci razvijajo kompetenco empatije, niso povedali. Menim, da jo jemljejo kot nekaj, kar je nujno potrebno. Menim, da empatija pride pri osebnem stiku še bolj do izraza, saj stranke vidijo prijaznega prodajalca kot osebo, ki ji lahko zaupajo vse svoje osebne tegobe in težave. V vseh tipih prodaje naletimo na stranke, ki so neolikane, jezne, nesramne, ... Tega si prodajalci ne smemo jemati k srcu. Stranko je potrebno poslušati in ugotoviti, iz kje izhaja njena težava in kakšen je način za čim hitrejšo odpravo problema.

Kupci so zadovoljni s prodajalcem, če se sprejemljivo obnaša. To pomeni, da je prodajalec prijazen iskren in predan svojemu delu. Kupci imajo radi dobre predstavitev izdelkov, prodajalci pa morajo biti jasni pri izražanju in biti morajo vnaprej pripravljeni. Poleg tega pa si kupci želijo prodajalca, ki jim bo dan zapolnil s pozitivno energijo in jim bo omogočil, da bodo s svojo odločitvijo zadovoljni, in se bo pri tem prijetno počutili (Petar, 2006). Prodajalec svojo kompetenco »**znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije**« izkazuje v primeru, da pri svojem delu uživa. Prodajalec se mora zato vedno zavedati pozitivnih zadolžitev in plati iz svojega delovnega mesta.

Vodila uspešnih prodajalcev danes so **želje in potrebe kupca** (Ziglar, 2000). Na vseh delavnicah na temo uspešne prodaje, ki sem jih obiskala, so izobraževalci poudarjali, da je pomembna vzpostavitev ravnotežja med sporočanjem in sprejemanjem informacij. Vsak prodajalec se mora zavedati, da ne sme govoriti preveč. Stranki morajo pustiti, da pove kaj želi. Prodajalec pa mora

vse informacije pozorno spremljati. Prodajalec se mora zavedati, da prednost artikla za eno stranko, ne pomeni nujno tudi prednosti za ostale stranke. Saj imajo stranke različne želje in potrebe.

Prodajni uspeh se pokaže skozi zadovoljevanje obstoječih kupčevih potreb, ne pa z ustvarjanjem novih potreb. Naloga prodajalca je, da odkrije že obstoječe potrebe, ne da skuša kupca prepričati, da ima potrebe, ki se jih sploh morda ne zaveda. Poleg tega pa si prodajalec ne sme nikoli domišljati, da ve kaj kupec resnično potrebuje. Najboljši prodajalci so tisti, ki stranko resnično začutijo in so do njih še posebej pozorni. Uspešni prodajalci kupcem ne ponujajo nobene stvari, dokler niso povsem prepričani, kaj kupci sploh potrebujejo (Tracy, 2002).

Ko se kupec zave svoje najbolj kritične potrebe, mora prodajalec narediti dva koraka (McGaulley, 2002). Najprej mora vzpostaviti jasno povezavo med kupčevo potrebo in svojimi proizvodi, s katerimi bo poskušal zadovoljiti potrebo kupca, nato pa na pozitiven način pričeti reševati vprašanje stroškov in vrednosti. Ko prodajalec prepozna kupčeve potrebe, skuša kupcu čim bolj prepričljivo predstaviti povezavo med kupčevimi potrebami in med tem, kako jih bo njegov produkt, ki mu je na voljo, zadovoljil. Prodajalec se mora zavedati, da je cena vsekakor pomemben dejavnik pri odločanju. V večini primerov sploh ni tako pomemben, kot si prodajalec predstavlja. Pomembnejša od cene je vrednost, ki jo stranka prejme. Cena je tisto, kar mora stranka plačati, da dobi določen izdelek ali storitev, vrednost pa je tisto, kar za ta znesek kupec dobi.

Pri predstavitvi izdelkov je za prodajalca pomembno zavedanje, da stranka sploh ne pozna celotne ponudbe podjetja, zato si lahko izbere napačen izdelek iz ponudbe. Prodajalec mora na podlagi predstavljenih želja, stranki ustrezno svetovati glede izdelkov ali storitev in če je potrebno, predstaviti in ponuditi alternativni izdelek, ki je bližje kupčevim potrebam. Zaželeno je tudi predstavitev dodatnih storitev, ki pripomorejo k boljši uporabniški izkušnji.

Prepoznavanje želj in potreb kupcev se po navadi razvija skozi izkušnje. Intervjuvanci mi niso povedali, kako to kompetenco razvijajo. Sem pa med pogovorom zasledila, da jim včasih pri pogovoru pomaga »tretja« oseba, ki posluša pogovor. Po navadi je to zunanji sodelavec, ki si med pogovorom pripravlja zapiske, na kaj prodajalec ni bil pozoren, pohvali pa ga na mestih, kjer je pogovor dobro izpeljal. Ko je pogovor med stranko in prodajalcem zaključen, opomni prodajalca, na kaj ni bil pozoren in katerim stvarjem lahko daje večji poudarek.

Pozitivna naravnost je tudi kompetenca, ki je prodajalci niso omenjali, pri razvijanju kompetenc. Pri tej kompetenci se izkaže prodajalčeva motiviranost za opravljanje svojega dela in za svetovanje strankam. Prodajalec svoje stranke in svoje delo spoštuje, zato stranki ne sme pokazati, da je slabe volje. Pri izkazovanju pozitivne energije pomaga »prisilni nasmešek«. Pravijo, da pomaga tudi ogledalo nekje na delovnem mestu, v katerega se prodajalec pogleda in se sam sebi nasmeje. Nasmeh izboljša razpoloženje, boljše razpoloženje pa se pokaže ob stiku s stranko.

Iskanje novih strank večini prodajalcev predstavlja največji izziv njegovega poklica. Ne glede na prodajno ponudbo podjetja je dolgoročni uspeh povezan s sposobnostjo in žejo po učinkovitem iskanju novih strank (Boe, 2008). Za velik prodajni uspeh je pomembno prijateljstvo (Tracy, 1997).

Prodajalec mora biti za doseganje zastavljenih rezultatov, sposoben oceniti, koga ima za sogovornika. Skozi pogovor mora preučiti, kakšne ima možnosti za prodajo. Prodajalec se zaveda, da mu uspehe prinašajo zadovoljni kupci. Zadovoljni kupci ostajajo zvesti podjetju, zato kupijo več prodajnih artiklov, kot bi jih sicer. Dober glas podjetja in prodajalca širi naprej, in tako lahko pripelje nove stranke k podjetju. Poleg tega zadovoljni kupec ne spremlja ponudbe konkurenčnih podjetij, manj se ozira na ceno, podjetju lahko posreduje predloge za izboljšavo prodajne ponudbe (Kotler, 1998).

Za izboljševanje kompetence »**usmerjenost k rezultatom**« mora biti po mojem mnenju, prodajalec vedno v iskanju novih prodajnih priložnosti. Potencialne kupce mora iskati tam, kjer je to možno. Včasih je za prodajalce dobro, da ne sledijo točnim navodilom nadrejenih, saj le ti velikokrat ne poznajo načina dela prodajalcev in postopka iskanja novih ali pa obstoječih strank, pri katerih se da ponuditi dodatne izdelke in storitve.

Prodaja je tesno povezana s **pogajanjem**. Najlepši del prodaje je, ko se do kupčije pride na enostaven način in je kupca potrebno samo dokončno prepričati, da bo kupil nek izdelek, po pogojih iz splošne ponudbe. V praksi ni vedno tako. Do pogajanj pride, ko želi kupec dodatno ugodnost, popust, storitev. Od prodajalca pa je odvisno, v čem mu bo ustregel. Prodajalec ima glede dodeljevanja ugodnosti vedno neke omejitve s strani podjetja. Ugodnosti so različne glede na tip prodaje, v katerem je prodajalec zaposlen. Vsak posameznik se želi za stranko, ki ugovarja glede postavk ponudbe, najbolje potruditi, da bo zadovoljil njene potrebe. Pri tem se zaveda, da hkrati zagovarja svoje interese in interese svojega podjetja. Te interese pa mora približati stranki.

Pogajalske sposobnosti so v veliki meri odvisne od komunikacijskih sposobnosti prodajalcev. Prodajalec se skozi ugovore ne sme zmešati. Ves čas mora aktivno sodelovati v pogovoru, pri tem pa mora imeti sposobnost hitrega razmišljanja, da pripelje stranko do končne kupčije. Pri pogovoru je dobro, da spremlja nebesedno komunikacijo stranke, saj skozi mimiko lahko pove marsikaj.

Pred vsako prodajno priložnostjo mora prodajalec preveriti zgodovino pogajanj in vsako stranko, ali je bilo zanimanje že podano in kdaj, ali je že bilo sklenjeno kakšno naročilo, kakšno je naročilo bilo to, je bilo dogovorjeno izpolnjeno v ustreznem roku, kakšna je plačilna disciplina stranke. Priporočeno je vodenje lastne evidence o odnosih s strankami (dogovori, obiski, ponudbe, naročila, opažanja). Uspešni pogajalci si, preden se s svojim kupcem dejansko sestanejo, v mislih pogosto odigrajo pričakovani tok dogodkov, tako da zamenjajo vloge (Robinson, 1997). Pogajanja je idealno zaključiti, ko sta obe stranki dosegli največ, kar je po njuni oceni mogoče. Kadar podamo zaključek pogajanj, je potrebno to storiti prepričljivo in nedvoumno (Kavčič, 1992).

Pri beleženju interakcij s strankami prodajalcem olajša delo sistem CRM, ki ga večino podjetij uporablja kot podporni sistem. Priporočljivo je sprotno beleženje vsakega, ki pride v stik z določeno stranko, saj to omogoča lažjo sledljivost. Prodajalec si mora urediti opomnike, ki so v skladu z dogovori s stranko.

Pogajalske sposobnosti se razvijajo tudi skozi izkušnje. Prodajalci te kompetence niso posebej omenjali. Mislim, da je že v osnovi potrebno, da podjetje prodajalcem pusti dovolj odprte roke pri sklepanju novih pogodb in naročil z določenimi popusti, ki jih lahko ponudijo strankam. Prodajalec mora skozi pogovor ugotoviti, na kakšne pogoje bi bila stranka pripravljena pristati. Podjetje lahko pomaga prodajalcem tako, da jim pripravi ustrezne odgovore na najpogostejše ugovore strank. Prodajalec se mora potruditi, da stranko pripelje k podjetju, vendar ne za vsako ceno. Imeti mora sposobnost, da oceni, kakšna je prodajna situacija, in s kakšnim tipom stranke ima opravka.

Bistvo prodaje je zaupanje. Bistvo zaupanja je, da se kupec lahko zanesa na prodajalca, zato je dober prodajalec vedno pripravljen pomagati svoji stranki, ko je to potrebno in z njo graditi dolgoročen odnos. Dolgoročen odnos zgradimo na podlagi zaupanja, zaupanje pa na podlagi znanja. Dolgoročni odnos s stranko je zelo pomemben, saj je veliko lažje prodajati že obstoječi stranki, kot pa pridobiti novo (Djukič, v Skok, 2012).

Težave, na katere lahko prodajalec tekom naleti med svojim delom so: reklamacije in pritožbe kupcev, nesporazumi, kraje v prodajalnah, konflikti med sodelavci, z nadrejenimi. Prodajalci morajo v takih primerih ustrezno ukrepati. V problematičnih situacijah je dobro, da mirno odreagirajo, se pogovorijo in nasprotni strani dovolijo, da pove svoje mnenje. Na podlagi povedanega se lahko išče rešitve, kjer je to možno, kjer pa ni, lahko prodajalec prosi za pomoč tretjo osebo, nadrejenega. Kompetenco **reševanje problemov** lahko prodajalec izboljša s hitrim razmišljanjem, da želi v najkrajšem času potolažiti stranko in rešiti nastali problem. Pri tem mu pomaga strokovno znanje. V kolikor prodajalec ne more rešiti nastalega problema, mora stranki na lep način razložiti, da to ni v sklopu njegovega dela in stranko usmeriti na pravo osebo. Prodajalec se mora zavedati, da je pri tem ključno zadovoljstvo stranke. V tem delu se spet pokaže uspešna komunikacija. V primerih, ko nastane problem s stranko, pride v poštev dobro poslušanje.

Poslovna **etika** je koristna, saj razvija vodila, ki vodijo h kar največjim koristim ljudi v družbenem sistemu. Skozi koristi omogoča posameznikom in organizacijam, da preživijo in se razvijajo fizično, psihično, družbeno, gospodarsko, politično in moralno (Tavčar, 2000). Idealno sredstvo za etični in moralni razvoj posameznika je udeležba pri aktivnostih, igranju vlog, skupinski interakciji in socializaciji (Kavčič, 1996).

Vsak prodajalec se zaveda, da je pridobitev novega kupca bistveno težja, kot ohraniti starega. Pridobivanje novih kupcev je tudi z vidika podjetja bistveno dražje. Prodajalec mora biti **pošten** do kupca. Ne sme mu obljubljeni več, kot mu lahko ponudi, oz. kot je prepričan, da lahko sam ali podjetje izpolni. Prodajalec mora zaupati vase in v prodajno ponudbo svojega podjetja. Nikoli ne sme kritizirati ali obsojati konkurence. Najboljši prodajalec se zaveda, da je mnenje stranke

pomembno, vendar mora biti spreten pri vzpodbujanju občutka, da je podana ideja s strani prodajalca, v resnici kupčeva ideja. V vseh situacijah mora prodajalec ravnati s strankami taktno in spoštljivo. Poleg tega pa mora prodajalec v svojem delu videti zabavo, izziv. Takoj, ko svojega dela ne dojema več tako, postane manj učinkovit. Zavedati pa se mora, da odnos do dela in strank pove bistveno več kot prodajalčeva beseda (Skok, 2012).

Problem **organiziranosti** dela prodajalcev se nahaja v vedno bolj pestrih in težavnih nalogah, zaradi konkurence na trgu. Prodajalec mora nastopiti kot generalist. V velikem številu podjetij so zaradi pomanjkljivih opisov delovnih mest ukinili delovna mesta prodajalcev. Prodajalci imajo danes v svojem obsegu nalog veliko dejavnosti, ki po naravi ne sodijo v oddelek prodaje, ampak v ostale notranje ali servisne oddelke. Prodajalcem za svojo prvotno nalogo, aktivno prodajo, zmanjkuje časa, saj zanjo porabijo 20 odstotkov svojega delovnega časa, za preostale aktivnosti pa kar 80 odstotkov. V ostale aktivnosti sodijo čakanje, obdelava ponudb, izdaja naročila, notranja oskrba, telefonski pogovori in splošno pisarniško delo (Geffroy, 1996).

Organiziranost je kompetenca, ki se razvija skozi delovne izkušnje in jo večina intervjuvanih jemlje kot samoumevno. Posamezniki so že po naravi organizirani. Tisti, ki niso, pa lahko pomoč poiščejo pri svojih sodelavcih in z njihovo pomočjo poiščejo nek sistem organiziranosti, ki prodajalcu najbolj odgovarja. Prodajalci imajo ustrezno organizirane dokumente, prospekte za ponudbo, urejene računalniške dokumente, organiziran čas, da predvidijo, kaj je prioriteta aktivnost, koliko časa jim bo predvidoma neka aktivnost vzela, katere aktivnosti so pomembne pri dokončanju posameznih obveznosti. Pri opravljanju svojega dela mu bo pri organiziranosti pomagala tudi **natančnost**, ki je zelo pomembna pri vnosu podatkov v sistem, pri beleženju stikov s stranko, pri kreiranju in posedovanju ponudbe, dajanju popustov, oblikovanju pogodb, držanju dogovorov s strankami.

Računalniška pismenost in uporaba družbenih omrežij sta po mojem mnenju kompetenci, ki sta pri mlajših samoumevni, saj se razvijata skozi celoten sistem izobraževanja. Problem uporabe teh kompetenc nastane pri starejših, ki v sklopu svojega izobraževanja niso imeli možnosti uporabe računalnika. Osnov so se morali naučiti sami na tečajih, od svojcev. vsaka sprememba v programih, ki se jih uporablja v podjetju, pa jim predstavlja velik stres. Zanje lahko podjetje organizira delavnice, na katerih se naučijo osnov uporabe računalniških programov. Nadaljnjo pomoč pa po večini dobijo pri mlajših sodelavcih.

Vsako delovno okolje je svojevrstna kulturna skupnost, ki ima svoje navade, pravila in statusne simbole. Zavedati se moramo, da je za delovno okolje, kjer se umešča tudi prodajalce pomembno troje – profesionalnost, znanje in kulturno vedenje, kajti od tega so odvisni delovni dosežki vse skupine. Spoštovanje osebnosti drugih sodelavcev je nujni pogoj za zdrave medsebojne odnose v delovnem okolju tako kot s strankami (Osredečki, 1992). Različne kulture oblikujejo različne vrednote in različne odnose med ljudmi, kar pa prispeva k različnemu oblikovanju osebnosti. Posameznikove osvojene vrednote kažejo prevladujoč način obnašanja, medsebojnih odnosov in sporazumevanja med njimi (Možina et al.). Poslovne navade drugih kultur je mogoče spoznavati samo z opazovanjem in izkušnjami, zato je za pridobitev **sposobnosti delovanja v različnih**

kulturah potrebno pri izpopolnjevanje lastnega znanja o drugi kulturi, drugem poslovnem okolju, uporabljati različne vire informacij. Kultura je dinamična kategorija, zato je izoblikovanje kulturnega vedenja potrebno preučevati, jih spoznati in vključevati v načrtovane strategij in programov trženja za znano kulturno okolje (Jurše, 1993).

Prodajalci se morajo seznaniti z ovirami v medkulturnem poslovanju. Svoja obnašanja in prodajne stile pa morajo prilagoditi kulturi, kjer gostujejo/prodajajo. Kulturo, v kateri prodajajo, morajo upoštevati in se potruditi, da razumejo norme, vrednote in poslovni bonton. Pri sodelovanju s tujimi kulturami je potrebno tudi znanje tujih jezikov.

Znanje tujega jezika je tudi kompetenca, za katero se pričakuje, da jo je prodajalec dobil med svojim izobraževanjem. Kompetenco lahko sam razvija preko vključevanja v tečaje tujih jezikov, branja tuje literature, gledanje strokovnih oddaj v tujem jeziku. Podjetja lahko pomagajo z organiziranimi delavnicami za zaposlene.

SKLEP

Prodajalci so v nenehnem stiku s strankami podjetja, zato ustvarjajo dobro ime podjetja, v katerem so zaposleni in nenazadnje s svojim delom večajo prihodke in dobiček podjetja. Za uspešno opravljanje svojega dela, morajo biti ustrezno usposobljeni in morajo imeti razvite ključne kompetence, ki so za opravljanje dela pomembne. Uspeh prodajalcev je odvisen od zastavljenih zelenih prodajnih ciljev podjetja, ki ne smejo biti zastavljeni ne prenizko, ne previsoko, ampak realno. K uspešnosti prodajalcev pri doseganju zastavljenih ciljev pripomore uspešen sistem motiviranja in nagrajevanja ter ustrezno znanje prodajalcev in uporaba ključnih kompetenc, ki so za opravljanje dela nujne.

Podjetja, ki zaposlujejo prodajalce, morajo poskrbeti, da bodo le-ti uživali v svojem delu. Svojim prodajalcem morajo omogočiti razvoj ključnih kompetenc, ki so pomembne za ustrezno opravljanje zahtevanih vsakodnevnih zadolžitvev, preko izobraževanj, sodelovanja med sodelavci, s pomočjo zunanjih svetovalcev, organiziranjem delavnic, in jih ustrezno motivirati, da bodo dosegali zastavljene plane.

V teoretičnem delu magistrskega dela sem se s pomočjo opredelitev kompetenc osredotočila na zelo kompleksno vprašanje motivacijskih dejavnikov ter z raziskavo skušala oblikovati definicijo kompetenc, ki bodo po mnenju prodajalcev, v prihodnje še bolj pomembne. V svojem magistrskem delu sem ugotavljala, kateri neodvisni dejavniki vplivajo na pomembnost kompetenc. Ugotovila sem, da spremenljivka spol vpliva na pomembnost kompetenc: pogajalske sposobnosti, znati pritegniti z izžarevanjem energije, računalniška pismenost in odgovoren odnos do denarja. Izobrazba prodajalca vpliva na kompetenci: znanje tujega jezika in pogajalske sposobnosti. Dolžina delovne dobe vpliva na kompetenco: reševanje problemov. Tip prodaje, v katerem je prodajalec zaposlen pa vpliva na kompetenco znanje tujega jezika.

Tekom raziskovalnega dela sem ugotovila, da prodajalci večine prepoznanih kompetenc ne razvijajo zavedno. Izboljšave jemljejo kot samoumevne, saj pridejo s kilometrino. Zato sem za posamezne kompetence podala predloge, kako naj jih prodajalci razvijajo sami ali pa s pomočjo podjetja. Predloge sem poiskala v intervjujih z »branjem med vrsticami«, v že napisani literaturi, nenazadnje pa tudi v svojih izkušnjah, ki sem jih pridobila med opravljanjem del v prodaji.

Vodje prodajalcev se morajo zavedati, da bodo imeli uspešen prodajni tim, če bodo znali ustvariti okoliščine, kjer bodo prodajalci našli dovolj izzivov in spodbud za učinkovito delo. Pomagajo si lahko z motivacijskimi dejavniki, saj je le teh neizmerno veliko. Motivacijski dejavniki se medsebojno dopolnjujejo in prepletajo. Vodje morajo samo ugotoviti, kaj je pomembno za njihove zaposlene. Prodajalcem morajo ponuditi dovolj možnosti za izobraževanje, razvijanje ključnih kompetenc in posledično za osebno rast. Poskrbeti morajo, da je delovno mesto prodajalcev vedno dovolj dinamično, polno prodajnih priložnosti in novih izzivov. Zavedati se morajo, da so to zaposleni, ki s svojim vsakdanjim dobrim opravljanjem svojega dela največ pripomorejo pri uresničevanju zastavljenih prodajnih ciljev podjetja in posledično za rast dohodkov podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Ambrož Kajfež, U. (2010). Nova paradigma v prodaji z elementi etičnosti. Najdeno 12. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/062.pdf>
2. Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije: Skrivnosti sveta v nas*. Ljubljana: Mohorjeva družba
3. Bauman, M. (2015, 26 februar). Ali imate jasno definiran prodajni proces? *LinkedIn*. Najdeno 7. oktobra 2015 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/pulse/ali-imate-jasno-definiran-prodajni-proces-marko-bauman>
4. Benedik, S. (2005, februar). Uspešna prodaja. *Profil Group*. Najdeno 15. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.profil-group.com/docs/profil_in_media/uspesna_prodaja_e08_2.pdf
5. Bergant, Ž. (2007). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Abeceda storitve.
6. Bertoncelj, A., Meško, M., Naraločnik, A., & Nastav, B. (2011). *Trajnostni razvoj organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
7. Bitenc, M. (2009). *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja*. Ljubljana: Zavod IRC.
8. Boe, J. (2008). Selling is a contract sport: Keys to eddective Phone Calling. *The American Salesman*, 53(1), 26-28.
9. Bonča, S. (2006). *Pomen osebne prodaje v podjetju Smart Industries d. o. o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Boštjančič, E. (2011). *Merjenje kompetenc: Metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
11. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent Manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley.
12. Cheverton, P. (2012). *Key Account Management. Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*. London: Kogan Page.
13. Djukić, D. (2006). *Praktični vodnik po nagrajevanju prodajalcev*. Ljubljana: POS izobraževanje in svetovanje, d. o. o.
14. Dovžan, H. (1997). *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
15. Eurydice. (2002). Key Competencies. A developing concept in general compulsory education. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.edmide.gr/KEIMENA%20E.U/key%20competences%20Europe.pdf>
16. Geffroy, E. K. (1996). *Kupec: nepotrebno zlo*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
17. Gosak, A. (2010). *Poslovna pogajanja v prodajnem procesu* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomska - poslovna fakulteta.
18. Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Grlica, Z. (2010). *Prodaja*. Ljubljana: Zavod IRC.
20. Gruban, B. (2004). Menedžment kompetenc v slovenskih podjetjih, V R. Mihalič (ur.), *Modeliranje poslovne uspešnosti*, (str. 10-18). Škofja Loka: Mihalič & Partnerji.

21. Grubiša, N. (2000). *Poti do uspeha: Kako prodati karkoli skoraj komurkoli! Najnovejši trendi v prodaji, delu z ljudmi in pogajanjih z zgodovinskim pregledom ter izborom najbolj uspešnih tehnik in strategij za doseganje poslovnih in osebnih ciljev*. Ljubljana: Marbona.
22. Grubiša, N. (2002). *21 skrivnosti najboljših prodajalcev*. Ljubljana: Novi forum.
23. Habjan, M. (2014). *Plačevanje dela v trgovskih podjetjih z vidika najemanja in motiviranja delavcev, produktivnosti in odpuščanj* (magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za družbene in evropske študije.
24. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
25. Hopkins, T. (1997). *Prodajanje za telebane*. Ljubljana: Pasadena.
26. Jurše, M. (1993). *Mednarodni Marketing*. Maribor: Evropsko pravna fakulteta.
27. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Kitič, Ž. (2013, 6. september). Zakaj je poslovna etika v podjetništvu pomembna. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/zakaj-je-poslovna-etika-v-podjetnistvu-pomembna>.
30. Kodrin, L., Kregar - Brus, A., & Šuster - Erjavec, H. (2013). *Osnove trženja*. Celje: Fakulteta za družbene vede.
31. Kohont A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakultete za družbene vede.
32. Kohont, A. (2005). *Razvrščanje kompetenc*. V M. S. Pezdric in A. Kohont (ur.), *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
33. Kohont, A., Svetlik, I., Gorišek, K., Rozman, B., & Lamberger, J. (2005). *Kompetence v kadrovske praksi*, str. 41-42 Ljubljana: GV Založba.
34. Korenjak, D. (2011). *Skrivnost uspeha v mrežnem marketingu*. Maribor: Kapital projekti.
35. Kotler, P. (1996). *Marketing management (trženjsko upravljanje)*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
36. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
37. Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Managemet*. Chicago: Pearson Prentice Hall.
38. Krištof, Z., Martinčič, R., & Vrčko, M. (2009). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
39. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v prodaji*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, d. d.
40. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Ključne kompetence.(2016). *Ljudska univerza Koper*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.lu-koper.si/?page_id=612
42. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
43. McGaulley, M. (2000). *Prodajne poti*. Ljubljana: Oziris.
44. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for »intelligence«. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
45. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
46. Mihaljčič, Z. (2006). *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.

47. Mijatovič, M. (2012, 29. marec). Odziv strank na različne prodajne poti. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-135-9/prispevki/041.pdf>
48. Možina, S., & Damjan, J. (1996). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Možina, S., Tavčar, M. I., Kneževič, A. N., & Zupan, N. , (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Obzorja.
50. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2011). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Obzorja.
51. Možina, S., Zupančič, V., & Postružnik, N., (2010). *Trg, trgovina in potrošnik*. Maribor: Založba Pivec.
52. Musek, J. (1993). *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
53. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
54. Ognjanov, G. (2004). *Komunikativna moč prodaje, Lična prodaja i integrisane marketinške komunikacije*. Beograd: Dosije.
55. Osredečki, E. (1992). *Poslovni bonton, Kultura poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Tehniška založba.
56. Pavlin, S., & Svetlik, I. (2008). *Razvoj profesionalnih kompetenc v slovenskem visokošolskem prostoru: elementi in izhodišča*. Ljubljana: Založba FDV.
57. Persvet. (2016). *Strokovno znanje: Ključne kompetence*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.persvet.eu/#/article/11>.
58. Petar, S. (2006). *Prodano! Priročnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
59. Pintar, M. (2014). Kako povečati prodajo podjetjem? "Brez strank se vaša prodaja ne more niti začeti!". Najdeno 5. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.pirs.si/download/Kako-povecati-prodajo-podjetjem.pdf>
60. Pezdirc, M. S.(2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
61. Pokovec, A. (2004). *Profesionalci v prodaji*. Ljubljana: Video center.
62. Potočnik, V. (1994). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
63. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
65. Robinson, D. (1997). *O poslovni oliki; pravila lepega vedenja v poslovnem svetu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
66. Rouse, M. (2016) Customer relationship management. Najdeno 13. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM/>
67. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Ljubljana.
68. Sanchez, R. (2003). *Knowledge management and organizationl competence*. Oxford: Oxford University Press.
69. Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping*. New Delhi: Sage
70. Skok, T. (2012). *Psihologija prodaje*. Ljubljana: GZS Ljubljana, Center za poslovno usposabljanje.

71. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2002). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
72. Snodgras, S. J. (2015). *The 7 steps of the sales proces*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.steadysales.com/the-7steps-of-the-sales-process>
73. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
74. Snoj, B. (2005). *Management prodaje*. Maribor. Poslovno ekonomska fakulteta.
75. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Willey & Sons.
76. Strafford, J., & Grant, C. (1993). *Effective Sales Management: second Edition*. Wiltshire Redwood Prees. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
77. Svetlik, I. (2005). *O kompetencah*, V S.M., Pezdirc in I. Svetlik (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi*. (str. 26-27). Ljubljana: GV Izobraževanje.
78. Svetlik, I. (2006). *O kompetencah*. Vzgoja in izobraževanje. (str. 4-12) Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
79. Šenk – Ileršič, I. (2010). *Prodaja*. Ljubljana: Zavod IRC.
80. Tate, W. (1995). *Developing managerial competence: A critical guide to methods and materials*. Aldershot: Gower.
81. Tavčar, M. (2000). *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija
82. Thompson, J., & Richardson, B. (1996). *Strategic and competitive success: towards a model of the comprehensively competent organization*, *Management Decision*. 34(2), 5-19
83. Tomažič, E. (2001, 6 junij). Model kompetenc prinaša nove standarde. *Finance*, str. 19.
84. Tomažič, E. (2003). *Vodenje s pomočjo kompetenc. Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev*. Portorož: Zveza društev za kadrovsko dejavnost.
85. Tomažič, E. (2016). *Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja managerjev*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1WYu7srRtZMJ:www1.fov.uni-mb.si/mayer/SVD/Egon%2520Tomazic%2520Kompetence.doc+&cd=2&hl=sl&ct=clnk&gl=si+Egon+tomazic>
86. Tracy, B. (1995). *Vrhunske prodajne strategije*, Ljubljana: Vernar consultng.
87. Tracy, B. (1997). *Vrhunske prodajne strategije*. Ljubljana: Vernar consulting.
88. Tracy, B., & Hudovernik, J. (2002). *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting.
89. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
90. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
91. Ule, M., & Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
92. Uradni list Evropske unije. (2006, 18. december). Poročilo Evropskega parlamenta in sveta o ključnih kompetencah za vseživljenjsko vedenje (2006/962/ES). Najdeno 13. januarja na spletni strani http://www.zrss.si/pdf/240611121003_gla_kljucne_kompetence_eu.pdf
93. Verbinc, F. (1976). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
94. WebFinance inc. (2016). *Selling proces*. V *Business Dictionary*. Najdeno 13. januarja na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/selling-process.html>

95. Welch, M., & Paul R. J. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal* 12(2), 177–198.
96. Opis poklica. (2016). *Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje*. Najdeno 7. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=1559
97. Završnik, B., & Mumel, D. (2003). *Marketinško komuniciranje*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
98. Ziglar, Z. (2000). *Ziglar o prodaji: priročnik za popolno profesionalno prodajo*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
99. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
100. Zupan, N. (2009). *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov*, (str. 521 -574). Ljubljana: Založba FDV.
101. Zupan, N. (2012). *Organiziranost prodajne funkcije in vodenje prodajnega osebja* (prosojnice predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Rezultati anketnega vprašalnika	7
Priloga 3: Izpisi intervjujev	18
Priloga 4: Motivacijski dejavniki glede na spol	48
Priloga 5: Motivacijski dejavniki glede na starost	50
Priloga 6: Motivacijski dejavniki glede na izobrazbo prodajalca	53
Priloga 7: Motivacijski dejavniki glede na delovno dobo prodajalca	56
Priloga 8: Motivacijski dejavniki glede na tip prodaje	59
Priloga 9: Kompetence glede na spol	64
Priloga 10: Kompetence glede na starost prodajalca	67
Priloga 11: Kompetence glede na izobrazbo prodajalca	69
Priloga 12: Kompetence glede na delovno dobo.....	74
Priloga 13: Kompetence glede na tip prodaje	78

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani, sem Petra Nahtigal in me do zaključka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani loči le še priprava in zagovor magistrskega dela z naslovom »Oblikovanje nabora kompetenc prodajalcev«. Zato se na vas obračam s prošnjo, da izpolnite anketni vprašalnik, ki vam bo vzel približno 10 minut časa. Zagotovljena je popolna anonimnost vaših odgovorov. Prosim vas, da odgovarjate iskreno, po svoji lastni presoji investiti. Za vaše odgovore se vam najlepše zahvaljujem.

Q1 – V kakšnem tipu prodaje delate? (obkrožite)

- Telefonska prodaja (dohodni klici)
- Telefonska prodaja (odhodni klici)
- B2B prodaja
- D2D prodaja
- Prodajno mesto (prodajalne, poslovalnice)
- Maloprodaja
- Skrbnik ključnih kupcev
- Spletna prodaja
- Drugo:

Q2 – Katera je prevladujoča dejavnost vašega podjetja? (obkrožite)

- bančništvo, zavarovalništvo, finančne storitve
- proizvodnja industrijskih izdelkov
- trgovina na drobno in debelo
- informacijska tehnologija, internet, računalniška oprema, telekomunikacije
- tekstilna industrija
- prehrambena industrija
- lesna/pohištvna industrija
- gradbeništvo
- kmetijstvo/gozdarstvo
- kovinska industrija
- založništvo
- svetovanje in poslovne storitve
- cvetje/papirnice/darila
- transport in javne dobrine
- biotehnologija, farmacija, medicinska oprema
- energija in okolje
- storitve osebne nege
- turizem
- avtomobilska industrija
- Drugo:

Q3 – Koliko vam kot prodajalcu pomenijo našeta vodila pri delu?

	povsem nepomembno	nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
dobronamernost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delovanje v korist stranke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
doseganje ciljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pravičnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostop do storitev/izdelkov mora biti omogočen vsem, ne glede na spol, raso, socialni položaj in vero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stranka ima pravico biti pravilno informirana o storitvi/izdelku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 – Kaj po vašem mnenju pomeni družbena odgovornost? Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

	sploh se ne strinjam	delno se strinjam	ni se strinjam, ni se ne strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam
ustvarjanje konkurenčne prednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ureditev korporativnega imidža in blagovne znamke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
večje zaupanje delničarjev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
večje zadovoljstvo in zvestoba strank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zmanjšanje stroškov poslovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povečanje prodaje in tržnega deleža	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
boljši finančni rezultat ali višji dobički	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dober odnos do poslovnih partnerjev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odnos do lokalne skupnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobrodelnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
skrb za prijetno in zdravo delovno okolje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 – Koliko dni povprečno na leto so vas v podjetju usposabljali kot prodajalca v zadnjih treh letih? (obkrožite)

- 0
- 1-2
- 3-5
- 6-10
- 10 dni in več

Q7 – Na katerem področju so vas v podjetju usposabljali za delo prodajalca?(Obkrožite.)

Možnih je več odgovorov

- komunikacija
- o prodajanih izdelkih/storitvah
- o prodajnih postopkih
- uporaba programov, ki se jih pri prodajanju potrebuje
- Drugo:

Q6 – Kakšna je vaša uspešnost v podjetju? (obkrožite)

- ne dosegam zastavljenih ciljev
- dosegam zastavljene cilje
- malo presegam zastavljene cilje
- močno presegam zastavljene cilje

Q8 - Ali se vam zdijo prodajni cilji realno postavljeni?(obkrožite)

- Da.
- So premalo zahtevni.
- So preveč zahtevni.

Q9 - Kakšen je sistem nagrajevanja v vašem podjetju? Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

	sploh se ne strinjam	delno se strinjam	ni se strinjam, niti se ne strinjam	večinoma se strinjam	popolnom a se strinjam
Je dobro zasnovan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pravičen do vseh zaposlenih v prodaji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je stimulatивно naravnano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajema finančne in nefinančne nagrade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naloge, cilji in nagrade so natančno opredeljene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje nima sistema nagrajevanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 – Kako pomembni so za vas posamezni dejavniki motiviranja, da dosegate prodajne rezultate? Obkrožite ustrezno oceno pomembnosti.

	povsem nepomembno bno	nepomembno bno	srednje pomembno o	pomembno o	zelo pomembno o
višina osnovne plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
višina variabilnega dela, kot dodatek k plači	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pohvale in nagrade s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnosti napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobri odnosi z nadrejenimi/sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost soodločanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prijetni delovni prostori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dolgoročna varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ugoden delovni čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost nadaljnjega izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osebno zadovoljstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samostojnost in odgovornost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodatni prosti dnevi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dostop do sodobnih in naprednih informacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 – Katere kompetence bodo v prihodnje najbolj pomembne za opravljanje dela prodajalca? Obkrožite ustrezno oceno pomembnosti.

	povsem nepomembno bno	nepomembno bno	srednje pomembno o	pomembno o	zelo pomembno o
usmerjenost h kupcem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prepričljivo komuniciranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
računalniška pismenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
znanje tujega jezika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reševanje problemov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odgovoren odnos do denarja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sposobnost delovanja v različnih kulturah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pogajalske sposobnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
usmerjenost k rezultatom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prilagodljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pozitivna naravnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strokovnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organiziranost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prepoznavanje želja in potreb kupcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poznavanje izdelka/storitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poštenost in etičnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	povsem nepomembno	nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
mreženje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prodaja preko spleta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uporaba družbenih omrežij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 – Opredelite vaš spol:

- moški
 ženski

Q13 - Vaša starost:

- do vključno 25 let
 od 26 do 35 let
 od 36 do 45 let
 od 46 do 55 let
 56 let in več

Q14 - Vaša najvišja zaključena stopnja izobrazbe:

- osnovnošolska izobrazba
 poklicna izobrazba
 srednješolska izobrazba
 višješolska izobrazba
 visokošolska ali univerzitetna izobrazba
 podiplomska izobrazba (magisterij)

Q15 - Vaša skupna delovna doba (v letih):

- manj kot 5 let
 nad 5 do 10 let
 nad 10 do 20 let
 nad 20 do 30 let
 nad 30 let

Q16 - Statusna ureditev vašega podjetja:

- družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)
 samostojni podjetnik posameznik (s. p.)

- družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.)
- delniška družba (d. d.)
- Drugo:

Q17 - Starost vašega podjetja (v letih):

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 20
- 21 - 50
- več kot 50

Q18 - Število zaposlenih v vašem podjetju:

- 0 - 10
- 11 - 49
- 50 - 99
- 100 - 250
- 251 - 500
- 501 - 999
- 1000 ali več

Q19 - Delež osnovnega kapitala podjetja je pretežno v:

- slovenski lasti
- tuji lasti

Q20 - Tip vašega podjetja je:

- javno podjetje
- zasebno podjetje

PRILOGA 2: Rezultati anketnega vprašalnika

Tabela 1: Odgovori na vprašanje: "V kakšnem tipu prodaje delate?"

Q1	V kakšnem tipu prodaje delate? (obkrožite)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Telefonska prodaja (dohodni klici))	16	8%	8%	8%
	2 (Telefonska prodaja (odhodni klici))	27	13%	13%	21%
	3 (B2B prodaja)	32	15%	15%	36%
	4 (D2D prodaja)	11	5%	5%	41%
	5 (Prodajno mesto (prodajalne, poslovalnice))	76	36%	36%	77%
	6 (Maloprodaja)	21	10%	10%	87%
	7 (Skrbnik ključnih kupcev)	18	8%	8%	95%
	8 (Spletna prodaja)	3	1%	1%	96%
	9 (opravljam več vrst prodaje)	2	1%	1%	97%
	9 (Drugo:)	6	3%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	212	99%	100%	

Tabela 2: Odgovori na vprašanje: "Katera je prevladujoča dejavnost vašega podjetja?"

Q2	Katera je prevladujoča dejavnost vašega podjetja? (obkrožite)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (bančništvo, zavarovalništvo, finančne storitve)	21	10%	10%	10%
	2 (proizvodnja industrijskih izdelkov)	9	4%	4%	14%
	3 (trgovina na drobno in debelo)	37	17%	18%	32%
	4 (informacijska tehnologija, internet, računalniška oprema, telekomunikacije)	47	23%	23%	56%
	5 (tekstilna industrija)	7	3%	3%	59%
	6 (prehrambna industrija)	13	7%	7%	66%
	7 (lesna/pohištvena industrija)	6	3%	3%	69%
	8 (gradbeništvo)	7	3%	3%	72%
	9 (kmetijstvo/gozdarstvo)	2	1%	1%	73%
	10 (kovinska industrija)	8	4%	4%	77%
	11 (založništvo)	2	1%	1%	78%
	12 (svetovanje in poslovne storitve)	7	3%	3%	81%
	13 (cvetje/papirnice/darila)	5	2%	2%	83%
	14 (transport in javne dobrine)	2	1%	1%	84%
	15 (biotehnologija, farmacija, medicinska oprema)	5	2%	2%	86%
	16 (energija in okolje)	1	1%	1%	87%
	17 (storitve osebne nege)	4	2%	2%	89%
	18 (turizem)	14	7%	7%	96%
	19 (avtomobilska industrija)	3	1%	1%	97%
	20 (Drugo:)	4	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	210	98%	100%	

Tabela 3: Odgovori na vprašanje: "Koliko vam kot prodajalcu pomenijo našeta vodila pri delu?"

Q3 Koliko vam kot prodajalcu pomenijo našeta vodila pri delu?											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		povsem nepomembno	nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno	Skupaj				
Q3a	dobronamernost	2 (1%)	2 (1%)	20 (10%)	62 (30%)	119 (58%)	205 (100%)	205	214	4,4	0,8
Q3b	delovanje v korist stranke	1 (0%)	2 (1%)	7 (3%)	59 (29%)	132 (66%)	201 (100%)	201	214	4,6	0,7
Q3c	doseganje ciljev	1 (0%)	1 (0%)	13 (6%)	67 (33%)	123 (60%)	205 (100%)	205	214	4,5	0,7
Q3d	pravičnost	0 (0%)	3 (1%)	11 (5%)	44 (21%)	147 (72%)	205 (100%)	205	214	4,6	0,7
Q3e	Dostop do storitev/izdelkov mora biti omogočen vsem, ne glede na spol, raso, socialni položaj in vero	0 (0%)	2 (1%)	20 (10%)	45 (22%)	139 (67%)	206 (100%)	206	214	4,6	0,7
Q3f	Stranka ima pravico biti pravilno informirana o storitvi/izdelku.	1 (0%)	0 (0%)	7 (3%)	49 (24%)	148 (72%)	205 (100%)	205	214	4,7	0,6

Tabela 4: Odgovori na vprašanje: "Kaj pom vašem mnenju pomeni družbena odgovornost?"

Q4 Kaj po vašem mnenju pomeni družbena odgovornost? Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti se strinjam, niti se ne strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	Skupaj				
Q4a	ustvarjanje konkurenčne prednosti	11 (5%)	13 (6%)	38 (19%)	90 (45%)	50 (25%)	202 (100%)	202	214	3,8	1,1
Q4b	uređitev korporativnega imidža in blagovne znamke	8 (4%)	18 (9%)	40 (20%)	79 (40%)	52 (26%)	197 (100%)	197	214	3,8	1,1
Q4c	večje zaupanje delničarjev	8 (4%)	21 (11%)	56 (28%)	69 (35%)	45 (23%)	199 (100%)	199	214	3,6	1,1
Q4d	večje zadovoljstvo in zvestoba strank	2 (1%)	5 (2%)	20 (10%)	59 (29%)	115 (57%)	201 (100%)	201	214	4,4	0,8
Q4e	zmanjšanje stroškov poslovanja	11 (6%)	23 (12%)	43 (22%)	63 (32%)	60 (30%)	200 (100%)	200	214	3,7	1,2
Q4f	povečanje prodaje in tržnega deleža	11 (6%)	15 (8%)	33 (17%)	67 (34%)	73 (37%)	199 (100%)	199	214	3,9	1,2
Q4g	boljši finančni rezultat ali višji dobički	10 (5%)	23 (12%)	36 (18%)	71 (36%)	60 (30%)	200 (100%)	200	214	3,7	1,2
Q4h	dober odnos do poslovnih partnerjev	1 (0%)	6 (3%)	21 (10%)	61 (30%)	112 (56%)	201 (100%)	201	214	4,4	0,8
Q4i	odnos do lokalne skupnosti	0 (0%)	7 (4%)	24 (12%)	70 (35%)	98 (49%)	199 (100%)	199	214	4,3	0,8
Q4j	dobrodelnost	2 (1%)	7 (4%)	31 (16%)	72 (36%)	88 (44%)	200 (100%)	200	214	4,2	0,9
Q4k	skrb za prijetno in zdravo delovno okolje	1 (1%)	2 (1%)	9 (5%)	56 (28%)	131 (66%)	199 (100%)	199	214	4,6	0,7

Tabela 5: Odgovori na vprašanje: "Koliko dni povprečno so vas v podjetju usposabljali kot prodajalca v zadnjih treh letih?"

Q5	Koliko dni povprečno na leto so vas v podjetju usposabljali kot prodajalca v zadnjih treh letih? (obkrožite)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (0)	31	14%	15%	15%
	2 (1-2)	63	29%	30%	45%
	3 (3-5)	40	19%	19%	64%
	4 (6-10)	29	14%	14%	78%
	5 (10 dni in več)	45	21%	22%	100%
Veljavni	Skupaj	208	97%	100%	

Tabela 6: Odgovori na vprašanje: "Na katerem področju so vas v podjetju usposabljali za delo prodajalca?"

Q7	Na katerem področju so vas v podjetju usposabljali za delo prodajalca? (Obkrožite.)							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q7a	komunikacija	111	205	54%	214	51%	110	25%
Q7b	o prodajanih izdelkih/storitvah	124	205	60%	214	57%	123	28%
Q7c	o prodajnih postopkih	97	205	47%	214	45%	97	22%
Q7d	uporaba programov, ki se jih pri prodajanju potrebuje	95	205	46%	214	44%	95	22%
Q7e	Drugo:	13	205	7%	214	7%	15	3%
	SKUPAJ		205		214		440	100%

Tabela 7: Odgovori na vprašanje: "Kakšna je vaša uspešnost v podjetju?"

Q6	Kakšna je vaša uspešnost v podjetju? (obkrožite)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (ne dosegam zastavljenih ciljev)	13	6%	7%	7%
	2 (dosegam zastavljene cilje)	94	44%	49%	56%
	3 (malo presegam zastavljene cilje)	62	29%	32%	88%
	4 (močno presegam zastavljene cilje)	22	10%	12%	100%
Veljavni	Skupaj	191	89%	100%	

Tabela 8: Odgovori na vprašanje: "Ali se vam zdijo prodajni cilji realno postavljeni?"

Q8	Ali se vam zdijo prodajni cilji realno postavljeni? (obkrožite)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da.)	106	50%	56%	56%
	2 (So premalo zahtevni.)	12	6%	6%	62%
	3 (So preveč zahtevni.)	71	33%	38%	100%
Veljavni	Skupaj	189	88%	100%	

Tabela 9: Odgovori na vprašanje: "Ali se vam zdijo prodajni cilji realno postavljeni?"

Q9	Kakšen je sistem nagrajevanja v vašem podjetju? Pri vsaki trditvi obkrožite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti se strinjam, niti se ne strinjam	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	Skupaj				
Q9a	Je dobro zasnovan.	43 (23%)	41 (22%)	30 (16%)	56 (29%)	20 (11%)	190 (100%)	190	214	2,8	1,3
Q9b	Je pravičen do vseh zaposlenih v prodaji.	55 (29%)	38 (20%)	36 (19%)	42 (22%)	18 (10%)	189 (100%)	189	214	2,6	1,4
Q9c	Je stimulativno naravnano.	42 (22%)	35 (19%)	25 (13%)	52 (28%)	34 (18%)	188 (100%)	188	214	3,0	1,4
Q9d	Zajema finančne in nefinančne nagrade.	50 (27%)	30 (16%)	31 (17%)	47 (25%)	29 (16%)	187 (100%)	187	214	2,9	1,4
Q9e	Naloge, cilji in nagrade so natančno opredeljene.	46 (25%)	31 (17%)	26 (14%)	50 (27%)	34 (18%)	187 (100%)	187	214	3,0	1,5
Q9f	Podjetje nima sistema nagrajevanja.	106 (56%)	26 (14%)	20 (11%)	14 (7%)	24 (13%)	190 (100%)	190	214	2,1	1,4

Tabela 10: Odgovori na vprašanje: "Kako pomembni so za vas posamezni dejavniki motiviranja, da dosegate prodajne rezultate?"

Q10 Kako pomembni so za vas posamezni dejavniki motiviranja, da dosegate prodajne rezultate? Obkrožite ustrezno oceno pomembnosti.											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		povsem nepomembno	nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno	Skupaj				
Q10a	višina osnovne plače	1 (1%)	4 (2%)	35 (19%)	64 (34%)	85 (45%)	189 (100%)	189	214	4,2	0,9
Q10b	višina variabilnega dela, kot dodatek k plači	1 (1%)	4 (2%)	20 (11%)	64 (34%)	98 (52%)	187 (100%)	187	214	4,4	0,8
Q10c	pohvale in nagrade s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo	1 (1%)	2 (1%)	24 (13%)	60 (32%)	100 (53%)	187 (100%)	187	214	4,4	0,8
Q10d	možnosti napredovanja	0 (0%)	3 (2%)	16 (9%)	69 (37%)	98 (53%)	186 (100%)	186	214	4,4	0,7
Q10e	dobri odnosi z nadrejenimi/sodelavci	0 (0%)	0 (0%)	3 (2%)	42 (22%)	143 (76%)	188 (100%)	188	214	4,7	0,5
Q10f	možnost soodločanja	2 (1%)	1 (1%)	31 (17%)	75 (40%)	78 (42%)	187 (100%)	187	214	4,2	0,8
Q10g	prijetni delovni prostori	0 (0%)	1 (1%)	19 (10%)	74 (40%)	93 (50%)	187 (100%)	187	214	4,4	0,7
Q10h	dolgoročna varnost zaposlitve	0 (0%)	7 (4%)	23 (12%)	61 (33%)	94 (51%)	185 (100%)	185	214	4,3	0,8
Q10i	ugoden delovni čas	0 (0%)	5 (3%)	19 (10%)	73 (39%)	89 (48%)	186 (100%)	186	214	4,3	0,8
Q10j	možnost nadaljnega izobraževanja	0 (0%)	3 (2%)	30 (16%)	76 (41%)	77 (41%)	186 (100%)	186	214	4,2	0,8
Q10k	osebno zadovoljstvo	0 (0%)	0 (0%)	3 (2%)	30 (16%)	153 (82%)	186 (100%)	186	214	4,8	0,4
Q10l	samostojnost in odgovornost pri delu	0 (0%)	0 (0%)	12 (7%)	58 (32%)	114 (62%)	184 (100%)	184	214	4,6	0,6
Q10m	dodatni prosti dnevi	11 (6%)	10 (5%)	46 (25%)	51 (27%)	68 (37%)	186 (100%)	186	214	3,8	1,2
Q10n	dostop do sodobnih in naprednih informacij	0 (0%)	7 (4%)	25 (13%)	61 (33%)	93 (50%)	186 (100%)	186	214	4,3	0,8
Q10o	Drugo:	8 (24%)	3 (9%)	4 (12%)	9 (27%)	9 (27%)	33 (100%)	33	214	3,2	1,6

Tabela 11: Dejavniki motiviranja, ki so jih prodajalci navedli sami.

Q10o_text	Q10 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	zaslužek glede na aktivnost	1	0%	14%	14%
	sproščeno vzdušje	1	0%	14%	29%
	tožeto	1	0%	14%	43%
	timski pristop	1	0%	14%	57%
	sodelovanje med delovnimi enotami in komunikacija	1	0%	14%	71%
	spoštovanje, pretok informacij	1	0%	14%	86%
	/	1	0%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	7	3%	100%	

Tabela 12: Odgovori na vprašanje: "Katere kompetence bodo v prihodnje najbolj pomembne za opravljanje dela prodajalca?"

Q11 Katere kompetence bodo v prihodnje najbolj pomembne za opravljanje dela prodajalca? Obkrožite ustrezno oceno pomembnosti.											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		povsem nepomembno	nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno	Skupaj				
Q11a	usmerjenost h kupcem	2 (1%)	0 (0%)	10 (5%)	60 (32%)	116 (62%)	188 (100%)	188	214	4,5	0,7
Q11b	prepričljivo komuniciranje	0 (0%)	0 (0%)	11 (6%)	62 (33%)	113 (61%)	186 (100%)	186	214	4,5	0,6
Q11c	računalniška pismenost	0 (0%)	2 (1%)	26 (14%)	56 (30%)	103 (55%)	187 (100%)	187	214	4,4	0,8
Q11d	znanje tujega jezika	0 (0%)	6 (3%)	34 (18%)	57 (31%)	89 (48%)	186 (100%)	186	214	4,2	0,9
Q11e	reševanje problemov	2 (1%)	2 (1%)	12 (6%)	59 (32%)	110 (59%)	185 (100%)	185	214	4,5	0,8
Q11f	odgovoren odnos do denarja	2 (1%)	6 (3%)	25 (13%)	71 (38%)	82 (44%)	186 (100%)	186	214	4,2	0,9
Q11g	sposobnost delovanja v različnih kulturah	1 (1%)	7 (4%)	32 (17%)	64 (34%)	82 (44%)	186 (100%)	186	214	4,2	0,9
Q11h	pogajalske sposobnosti	0 (0%)	2 (1%)	11 (6%)	58 (31%)	116 (62%)	187 (100%)	187	214	4,5	0,7
Q11i	usmerjenost k rezultatom	1 (1%)	2 (1%)	9 (5%)	76 (41%)	97 (52%)	185 (100%)	185	214	4,4	0,7
Q11j	prilagodljivost	0 (0%)	3 (2%)	7 (4%)	51 (27%)	125 (67%)	186 (100%)	186	214	4,6	0,6
Q11k	pozitivna naravnost	1 (1%)	2 (1%)	6 (3%)	43 (23%)	133 (72%)	185 (100%)	185	214	4,6	0,7
Q11l	strokovnost	1 (1%)	2 (1%)	10 (5%)	53 (29%)	118 (64%)	184 (100%)	184	214	4,5	0,7
Q11m	organiziranost	2 (1%)	1 (1%)	14 (8%)	62 (34%)	104 (57%)	183 (100%)	183	214	4,4	0,8
Q11n	znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije	2 (1%)	2 (1%)	10 (5%)	58 (31%)	113 (61%)	185 (100%)	185	214	4,5	0,7
Q11o	prepoznavanje želja in potreb kupcev	1 (1%)	2 (1%)	4 (2%)	41 (22%)	137 (74%)	185 (100%)	185	214	4,7	0,6
Q11p	poznavanje izdelka/storitve	0 (0%)	3 (2%)	4 (2%)	36 (20%)	139 (76%)	182 (100%)	182	214	4,7	0,6
Q11q	poštenost in etičnost	1 (1%)	3 (2%)	11 (6%)	51 (28%)	116 (64%)	182 (100%)	182	214	4,5	0,7
Q11r	mreženje	3 (2%)	6 (3%)	33 (18%)	78 (43%)	60 (33%)	180 (100%)	180	214	4,0	0,9
Q11s	prodaja preko spleta	4 (2%)	5 (3%)	39 (22%)	72 (40%)	61 (34%)	181 (100%)	181	214	4,0	0,9
Q11t	uporaba družbenih omrežij	1 (1%)	10 (6%)	30 (17%)	65 (37%)	72 (40%)	178 (100%)	178	214	4,1	0,9
Q11u	Drugo:	6 (29%)	4 (19%)	2 (10%)	4 (19%)	5 (24%)	21 (100%)	21	214	2,9	1,6
Q11v	Drugo:	5 (33%)	0 (0%)	3 (20%)	4 (27%)	3 (20%)	15 (100%)	15	214	3,0	1,6
Q11w	Drugo:	4 (36%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (45%)	2 (18%)	11 (100%)	11	214	3,1	1,7

Tabela 13: Kompetence, ki so jih prodajalci navajali sami.

Q11u_t xt	Q11 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	/	1	0%	20%	20%
	zaupanje	1	0%	20%	40%
	zaupanje	1	0%	20%	60%
	empatija	2	1%	40%	100%
Veljavni	Skupaj	5	2%	100%	
Q11v_t xt	Q11 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	natančnost	2	1%	67%	67%
	/	1	0%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	3	1%	100%	
Q11w_t xt	Q11 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	zaupanje	1	0%	50%	50%
	natančnost	1	0%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	2	1%	100%	

Tabela 14: Spol prodajalcev

Q12	Opredelite vaš spol:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (moški)	72	34%	34%	34%
	2 (ženski)	140	66%	66%	100%
Veljavni	Skupaj	212	99%	100%	

Tabela 15: Starost prodajalcev

Q13	Vaša starost:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do vključno 25 let)	21	10%	11%	11%
	2 (od 26 do 35 let)	78	36%	41%	52%
	3 (od 36 do 45 let)	51	24%	27%	79%
	4 (od 46 do 55 let)	31	14%	16%	95%
	5 (56 let in več)	10	5%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	191	89%	100%	

Tabela 16: Stopnja izobrazbe prodajalcev

Q14	Vaša najvišja zaključena stopnja izobrazbe:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (osnovnošolska izobrazba)	0	0%	0%	0%
	2 (poklicna izobrazba)	14	7%	7%	7%
	3 (srednješolska izobrazba)	63	29%	33%	41%
	4 (višješolska izobrazba)	35	16%	19%	59%
	5 (visokošolska ali univerzitetna izobrazba)	59	28%	31%	90%
	6 (podiplomska izobrazba (magisterij))	18	8%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	189	88%	100%	

Tabela 17: Delovna doba prodajalcev

Q15	Vaša skupna delovna doba (v letih):				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (manj kot 5 let)	56	26%	29%	29%
	2 (nad 5 do 10 let)	35	16%	18%	48%
	3 (nad 10 do 20 let)	39	18%	20%	68%
	4 (nad 20 do 30 let)	36	17%	19%	87%
	5 (nad 30 let)	25	12%	13%	100%
Veljavni	Skupaj	191	89%	100%	

Tabela 18: Statusna ureditev podjetij, kjer so prodajalci zaposleni

Q16	Statusna ureditev vašega podjetja:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.))	112	52%	60%	60%
	2 (samostojni podjetnik posameznik (s. p.))	17	8%	9%	69%
	3 (družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.))	0	0%	0%	69%
	4 (delniška družba (d. d.))	50	23%	27%	96%
	5 (zadruška z omejeno odgovornostjo(z.o.o))	6	3%	3%	99%
	6 (Drugo:)	2	1%	1%	100%
Veljavni	Skupaj	187	87%	100%	

Tabela 19: Starost podjetij, kjer so zaposleni prodajalci

Q17	Starost vašega podjetja (v letih):				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (0 - 5)	11	5%	6%	6%
	2 (6 - 10)	26	12%	14%	20%
	3 (11 - 20)	50	23%	27%	47%
	4 (21 - 50)	49	23%	26%	73%
	5 (več kot 50)	50	23%	27%	100%
Veljavni	Skupaj	186	87%	100%	

Tabela 20: Število zaposlenih v podjetjih, kjer so zaposleni prodajalci

Q18	Število zaposlenih v vašem podjetju:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (0 - 10)	36	17%	19%	19%
	2 (11 - 49)	19	9%	10%	29%
	3 (50 - 99)	14	7%	7%	37%
	4 (100 - 250)	30	14%	16%	52%
	5 (251 - 500)	38	18%	20%	72%
	6 (501 - 999)	32	15%	17%	89%
	7 (1000 ali več)	20	9%	11%	100%
Veljavni	Skupaj	189	88%	100%	

Tabela 21: Kakšen je delež osnovnega kapitala podjetij, kjer so prodajalci zaposleni

Q19	Delež osnovnega kapitala podjetja je pretežno v:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (slovenski lasti)	136	64%	73%	73%
	2 (tujji lasti)	51	24%	27%	100%
Veljavni	Skupaj	187	87%	100%	

Tabela 22: Tip podjetij, kjer so prodajalci zaposleni

Q20	Tip vašega podjetja je:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (javno podjetje)	51	24%	27%	27%
	2 (zasebno podjetje)	135	63%	73%	100%
Veljavni	Skupaj	186	87%	100%	

PRILOGA 3: Izpisi intervjujev

Intervju 1: Telefonska prodaja (odhodni klici) – Lovci

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Uspešnost na mojem delovnem mestu definira predvsem dobra organizacija in vztrajnost. Prvo je potrebno pri delu z različnimi kategorijami kupcev, s katerimi ne smeš izgubiti stika vse od prvega kontakta do cilja - prodaje, slednje je potrebno pri prodaji storitev v zelo konkurenčnem okolju.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Standardi in merila uspešnosti na prodajnem oddelku v naši organizaciji so vnaprej določena. K merjenju uspešnosti največ prispeva nekaj kriterijev povezanih s prodajo storitev uporabnikom ter dvigom RVC-ja s storitvami, ostali dejavniki s katerimi merijo uspešnost so: odnosi med sodelavci, kreativnost, gospodarna uporaba sredstev,...

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobrega prodajalca me delajo dobre delovne navade, organizacija, vztrajnost, poznavanje postopkov ter dobro poznavanje produktov ter konkurence.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

Pri organizaciji dela, morda tudi pri nivoju znanja o storitvah, ki jih prodajamo ter konkurenčni ponudbi.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

Zunanji je prav gotovo plačilo variabilnega dela plače, saj so splošno prodajalci najpogosteje motivirani prav s dodatnim plačilom za uspešno prodajo. Dober dejavnik motivacije, ki se ga pri nas žal ne poslužujejo bi bila možnost napredka.

Samo-motivacijski dejavniki so: dober timski duh in kakšna šala s sodelavci, odštevanje dni do vikenda, zadovoljni uporabniki.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Občasno s pregledom konkurenčne ponudbe in kakšnega strokovnega članka prodajne narave, na tečaje ne hodim.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Podjetje nam pomaga pri razvijanju kompetenc zelo redko z izobraževanji in e-navodili.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Za opravljanje svojega dela potrebujem pravilno rabo slovenskega jezika in osnovno znanje računalništva.

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Spretnosti, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela so: delo z računalnikom, sposobnost dela pod pritiskom, sposobnost dela v glasnem okolju.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Pri direktni prodaji se je dobro poistovetiti s stranko ter se približati njenemu profilu, ljudje smo si različni in zagotovo je, da enaka taktika ne bo prinašala enakih rezultatov pri različnih strankah. V prejšnji organizaciji, kjer sem večinoma delal na področju poslovne prodaje, sem moral biti pri prodaji precej bolj profesionalen, pri prodaji fizičnim osebam oz. končnim potrošnikom, pa je treba vedeti, da imajo le ti večino rajši preproste stvari ter jih zanimajo največkrat zgolj ključni parametri oz. kakšna je posebna ponudba, ne pa tudi kakšne so njihove pogodbene obveznosti po podpisu le te.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Komunikativnost, vztrajnost, dobre delavne navade, samoiniciativnost, poslušnost, sposobnost delovanja pod pritiskom.

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Najboljšega prodajalca je oblikovala ekstravertiranost in to, da ni odstopal od svojih argumentov. Na njegov uspeh vpliva tudi tekmovalnost, želja po velikih zasluškah in s tem želja po večjem obsegu dela in podaljševanju.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Pridobil sem precej znanja s področja telekomunikacij, zgubil sem kar precej zagona, ki me je spremljal ob začetku zaposlitve na telefonski prodaji. Med pogovorom sem pridobil sposobnosti, ki mi kaj hitro omogočajo predvidevanje mišljenja in odgovorov, ki mi jih bo stranka podala. Zaradi organizacijskih sprememb in sprememb na trgu se v zadnjem letu bolj nagibam k kvantitativnemu pristopu. Zaradi monotonosti dela čedalje manj doma razmišljam o stvareh, ki so povezane z mojim delom.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Pridobiti sem moral tehnična znanja s področja mobilne telefonije in znanja o različnih kombinacijah ponudb, ki so prišla na tržišče kasneje, informacijsko komunikacijska tehnologija in telekomunikacije sta zelo fleksibilni panogi.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Precej več dela bo postalo avtomatiziranega, delo bo postajalo vse bolj monotono, saj bo glavna naloga prodajalca na telefonski prodaji večinoma le prepričati stranko v nakup storitev vse ostalo

pa bo bolj kot ne avtomatizirano, že sedaj programska orodja, kot so npr. CRM bistveno krajšajo dolžino postopkov ter prodajnih interakcij. Potencialne stranke bodo postajale informacijsko čedalje bolj pismene, saj generacija, ki ni odraščala ob računalnikih počasi premineva. Sem mnenja, da bo glavnino pridobivanja strank v prihodnje potekalo s pomočjo marketinških kampanj prek različnih kanalov, manj pa bo direktne telefonske prodaje.

Intervju 2: Telefonska prodaja (odhodni klici) – Lovci

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Osebno uspešnost definira občutek ob koncu dneva, ali sem naredil vse, kar sem si sam zadal. Prodaja mi niti ni pomembna. Če delaš uspešno in po svojih najboljših močeh, pride prodaja sama od sebe, kot rezultat za dobro opravljeno delo. Na žalost je znano, da smo prodajalci lovci na denar, zato je tudi nagrada naravnana denarno. Zame osebno je doseganje dobre plače ena od definicij uspešnosti. Uspešnost pri delu se odraža preko dobrega svetovanja strankam in dober občutek, da stranki ponudiš tak servis, na katerega si ponosen.

Stroga definicija uspešnosti v podjetju pa se meri z doseganjem zastavljenega plana.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Moja osebna merila uspešnosti so dobra plača, osebno zadovoljstvo in občutek, da je delo pošteno. Osebni standard pa imam visoko postavljen, predvsem v smislu »Ne škoduj strankam«, svetuj, tako kot bi svetoval sorodnikom.

Vodstvo ima standarde in merila postavljena drugače. Uspešno pomeni za njih doseganje nekih zastavljenih planov in določenih parametrov, pa čeprav v škodo prodaje (parametri se usmerjajo na kvantiteto in ne na kvaliteto).

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobrega prodajalca me dela to, da nisem tipični svetovalec. Velikokrat se pošalim, da sovražim pravo prodajo. Sem svetovalec in dobri nasveti so plačani. Ne svetujem nič takega, kar stranka ne potrebuje. Strankam ne vsiljujem storitev, ampak predlagam samo optimizacijo trenutnega stanja. Razmišljam kritično, iščem optimizacije v postopkih. Trudim se delati z glavo in ne na silo.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

Najprej bi rad poudaril, da se ne strinjam s trditvijo nekaterih, da prodaja ni timski »šport«. Moje mnenje je, da je. Vedno iščem nasvete pri sodelavcih, raziskujem, kaj naredi druge boljše od mene, in poskušam dobre primere upoštevati in vpeljati v svoje delo. Rade volje pa pomagam in nudim podporo, kjer vidim, da lahko.

Če pa že moram poudariti, v čem sem boljši od sodelavcev, ki ne verjamejo v skupinsko delo, pa pride v ospredje moje kritično razmišljanje. Pogosto se le to zameša s pritoževanjem (vsaj vodstvo, ki nima pravega odgovora na nastali problem, in se ga niti ne trudi poiskati, trdi da se pritožujem).

Vendar, če bi bili pripravljene moje predloge vsaj poslušati in jih implementirati, bi lahko naredili 1/3 dela več z vsaj 1/3 manj truda. Za vse bi bilo bolje.

Ker sem čisto nasprotje prodajalcu, vidim, kar pravi prodajalci ne. Priskrbim čisto drugačen pogled in mišljenje.

Empatijo do strank imam razvito do te mere, da raje ne »prodam« storitev, če imam občutek da ni to v korist stranke.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

V prvi vrsti me na žalost motivira denar. Poleg tega pa me motivira tudi dober občutek, ko se zavedam, da sem stranki dal nekaj, česar pred pogovorom z mano ni imela, nova storitev pa ji bo prinesla samo korist.

Ostali zunanji dejavniki so negativni, zaradi arhaičnega videnja. Motivacijo poiščem sam v tem, da imam plan, ki si ga zastavim sam in sam poiščem pot do njega. Nikoli pa zastavljeni plan in pot do njega ni to, kar mi nastavijo drugi.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Glede na to, da iščem pot iz prodaje, jih ne razvijam. Ohranjam odlično znanje v moji trenutni smeri, smeri telekomunikacij.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Podjetje nam ne pomaga. Se sicer trudijo z izobraževanji, a so ta izobraževanja neprimerna za naš oddelek (razlage o storitvah, ki jih ne prodajamo, ali pa so se prodajale v preteklosti, o prodajnih postopkih, ki za nas ne veljajo). V primeru, pa da je tema izobraževanja primerna za nas, pa se zgodi, da vemo že vse o predavani temi ali pa bistveno več od osebe, ki ti predava.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Za opravljanje dela potrebujem računalniška znanja, seštevanje, slepo tipkanje, dobro komunikacijo, know how...

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Spretnosti, ki mi pomagajo pri delu so: kritično in pred vsem hitro razmišljanje, empatija, etičnost.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Odvisno od primera, vedno pa delam v korist stranke in dam, kar se da največ, glede na svoje zmožnosti.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Kritično razmišljanje, empatija, prijaznost, komunikativnost

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Odlikovala ga je dobra organiziranost in pomanjkanje empatije. Njegovo mišljenje je, da sem najprej jaz, potem pa še vsi ostali. S tem vidikom je prišel do dobrih prodajnih rezultatov in možnostjo napredovanja. Tudi na novem delovnem mestu mu gre s tem principom dobro.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

V zadnjih treh letih je delo vedno težje opravljati. Do dobrih prodajnih rezultatov je zelo težko priti. Krivda ni tolikšni meri na strani prodajalcev in strank, ampak gre v večini krivda ljudem, ki niso primerni za dela, ki jih opravljajo.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Niti ne. Seznaniti sem se moral samo s tekočo ponudbo storitev, in s prodajnimi postopki okrog nje.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Bolj pomembno bo znanje tujih jezikov, empatija, organiziranost. Spremembe pa bodo šle v tej smeri, da bo verjetno oddelek prodaje vse manj pomemben, saj bodo stranke same sebi prodajale, saj so vedno bolj seznanjene s ponudbo na trgu. Self-care je prihodnost.

Intervju 3: Telefonska prodaja (odhodni klici) – Lovci

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Uspešnost se kaže v zadovoljnih strankah, realizacijo zastavljenih prodajnih ciljev in opravljeni, zastavljenim delom/zadolžitvami.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Vodstvo dnevno spremlja uspešnost prodajalca glede na doseganje realizacije mesečnih planov in glede na opravljeno število klicev. Mesečni plani so sestavljeni iz števila prodanih dodatnih storitev. Za podjetje je pomemben tudi dvig profita, povišanje RVC-ja, čemur se je včasih dajalo še večji pomen, kot se danes.

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobro prodajalko me dela samozavest, komunikativnost, sposobnost delovanja v stresnih situacijah, sposobnost prisluhni stranki, dobro poznavanje ponudbe, njenih prednosti in slabosti.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

Svoje delo poskušam nenehno izboljševati, iščem načine in opcije, kje in kako bolje prodajati. Četudi me stranka vznemiri, ji tega ne pokažem. Na lep način ji poskušam razložiti situacijo.

Poleg tega pa se v primerjavi z drugimi razlikujem v tem, da predlagam nove »baze« za preklic strank. V kolikor s strani vodstva nisem upoštevana, te baze potencialnih strank (bodisi novih ali pa za prodajo dodatnih strank) poiščem sama, in sama pridem do boljših rezultatov. Včasih je bolje, da navodil vodij ne upoštevam v celoti.

Dobro prodajalko me dela tudi to, da znam zagovarjati svoje mnenje in stališče pred strankami in vodjami. Na asertiven način skušam predstaviti svoj pogled na situacijo, in obrazložiti nasprotni strani, da se moti. Pri tem pa ne izpadem napadalna.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

Motivira me predvsem variabilni del plače. Ostali motivatorji so še dobri odnosi s sodelavci, iskrene pohvale vodij, zadovoljne stranke, dobro opravljeno delo, osebno zadovoljstvo...

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Vsak dan se naučim nekaj novega. Poslušam sodelavce, da pri njih dobim kakšen izraz, ki mi olajša prodajo, skušam biti prijazna, preizkušam različne načine govora, da ugotovim, kaj pri strankah pomaga ... Glede znanja, si včasih preberem kakšen zanimiv članek.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Z izobraževanjem (redka predavanja, bolj pogosta e-navodila). Včasih so nam pomagali še s poslušanjem klicev s strani zunanjega sodelavca, da nas je opomnil na kakšno preslišano informacijo, ki jo je stranka povedala ter s popravki/predlogi kako se lahko prodajni govor izboljša.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Za opravljanje dela moramo biti računalniško pismeni, imeti moramo dobre sposobnosti govornega in pisnega komuniciranja.

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Potrebujem posluh za delo z ljudmi, sposobnost, da pritegnem stranko in pridobim njeno zaupanje ter pozornost, ji predstavim ponudbo, in prodajni klic uspešno zaključim. Pri delu je pomembna empatija.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Govor prilagodim vsaki stranki posebej, dobro razložim podrobnosti, ki jih mora stranka vedeti, pogovarjam se mirno, ne smem se pustiti zmeti. Ne delam v škodo stranke.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Samoiniciativnost, prepričljiv nastop, odgovornost in natančnost pri delu, organiziranost, ustrežljivost, prijaznost, predanost željam in zahtevam strank, komunikativnost, urejenost in zanesljivost, vestnost, iznajdljivost, močno prodajno naravnost, posluh za delo z ljudmi.

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Prodajalec ni bil zaprt vase, je simpatičen, zgovoren, ima močno željo po uspehu, verjame vase da zmore.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Delo se nenehno spreminja. Ob menjavi vodstva se je spremenil način dela. Prej so našemu oddelku zaupali pri urejanju strank, ki so se same zanimale za storitve, pri težjih strankah – ki so imele posebne zahteve. Sedaj so nam vse te možnosti ukinili.

Pogoji dela so vedno težji, konkurenca je vedno večja. Za stranke se moramo še bolj potruditi. Hkrati pa moramo stranke prepričati, da sklenejo novo pogodbo pri nas, ne pa preko drugih – njim bolj dostopnih kanalov. Prej smo imeli na voljo za prepričevanje »težjih« strank več možnosti za dodatne ugodnosti. Tudi nad tem se postruje nadzor. Podjetje vse bolj daje prednost kanalom, na katere se stranka sama obrne, ne pa kanalom, kjer se moramo za pozornost strank še posebej potruditi. Pri strankah, ki same od sebe niso pokazale nobenega zanimanja, moramo vložiti še več truda, da pridemo do končne prodaje.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Sposobnost vplivanja na ljudi se je mogla povečati, hkrati pa moramo stranke prepričati v nakup takoj.

Nova znanja pridobivamo tudi na področju nove ponudbe in uporabe novih podpornih programov. Vedno več jih moramo obvladati.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Stranke so vedno bolj soočene s telekomunikacijskimi storitvami. Reklame so na vsakem koraku, vsaka stranka se sama odloča, kaj potrebuje in kaj ne. Zdi se mi, da bo vse bolj šlo v smeri, da bodo stranke same poskrbele zase. Prodajnemu oddelku pa bodo ostale bolj poprodajne aktivnosti, ali pa aktivnosti, ki bodo poskrbele za zadrževanje strank – podaljšave vezav..

Delo se bo spremenilo tudi v tej smeri, da se bodo ljudje na prodajnih mestih vedno bolj menjavali.

Intervju 4: Terenski prodajalec – Lovci

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Uspešnost na delovnem mestu definira veselje do dela, zadovoljne stranke, prodajni rezultati.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Vodstvo nam zastavi cilje v smislu prodanih storitev, ki jih moramo doseči.

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobrega prodajalca me dela osebna urejenost, komunikativnost, prepričljivost, sposobnost vplivanja na druge.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

S svojimi sodelavci se ne morem primerjati, ker nikoli ne delamo v paru ali skupini. Uspešen sem zaradi prijaznosti, strokovnosti, sposobnosti vplivanja na ljudi in osebne urejenosti. Pri mojem delu se moram potruditi, da naredim čim boljši prvi vtis. Od tega je odvisna moja prodaja. Pri tem mi pripomore moja urejenost, in urejenost mojega delovnega okolja. Da stranko naknadno pridobim k pogovoru moram postavljati pravilna vprašanja. Pomembno je da si pridobim strankino zaupanje.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

Naš plačni del je sestavljen zgolj iz variabilnega dela – vsak mesec se moram zelo truditi da si prislužim mesečno plačo. Delam namreč preko s. p.-ja. Motivira me dober zaslužek.

Nov zagon mi dajejo izzivi na delovnem mestu, spoštovanje, želja po doseganju prodajnih ciljev. Motivira me dober odnos s sodelavci, podporno službo in nadrejenimi, dobra plača, nagrade za dobro opravljeno delo sploh ni.

Motivira me tudi to, da delo ni dolgočasno. Vsak dan predstavlja nov izziv, delo je precej razgibano.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Iz izobraževanja poskušam potegniti kar največ. Vsak dan se poskušam naučiti kaj novega.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Sem pa tja imamo kakšno izobraževanje o prodajanih storitvah, novostih, uporabi programov.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Vozniški izpit, komunikacijske sposobnosti, računalniška pismenost, poznavanje produktov, tehnično znanje, tuji jeziki so zaželeni.

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Iznajdljivost. Marsikdaj stranka postavi vprašanje, na katero ne vem točnega odgovora. Preveriti moram pri podpori. Vendar pri stranki ne smem dajati vtisa neprofesionalnosti. Spreten moram biti tudi pri poslušanju, saj stranka velikokrat svoje želje pove med vrsticami in komunikaciji, saj le na ta način pridobim zaupanje pri stranki.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Ne delam v škodo stranke, ne pustim se zмести, sem prijazen, stranki namenim čas, ki ga potrebuje.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Prijaznost, samozavest, komunikativnost, vztrajnost, osebnostna urejenost, dobra organizacija dela.

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Bil je samozavesten, strokoven, stranki je ustrezno svetoval, posvetil se je njenim željam in zahtevam.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Dodajajo se nove storitve, ki jih prodajamo. Delo postaja vedno težje, zaradi zasičenosti trga. Vedno manj je »mlajših« oseb, ki še nimajo urejenih storitev.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Znanje o novih produktih, saj se ponudba nenehno spreminja, dodajajo se nove storitve.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Vedno bolj se kaže trend, da želijo stranke same poskrbeti zase. Vse bolj naročajo storitve prek spleta. Nam bodo ostale v prihodnje samo starejše stranke, ali stranke ki se niti ne zanimajo za storitve. Težje jih bo poiskati in nato pridobiti zaupanje. Delo se vse bolj avtomatizira.

Intervju 5: Prodajalec v maloprodaji – Nabiralci

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Uspešnost na našem delovnem mestu predstavlja promet prodaje in zadovoljne stranke, ki se k nam vedno vračajo.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

V podjetju nimamo oblikovanih nekih standardov in meril uspešnosti. Vodje spremljajo le končni dnevni promet.

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobro prodajalko me oblikuje odnos do strank. Trudim se, da vsako stranko vljudno pozdravim, da začuti, da je v trgovini sprejeta. Ko vidim, da potrebuje pomoč, pomagam. Nekako smo privzgojeni, da ima stranka vedno prav. Tudi če je stranka neprijazna, moramo biti prodajalci prijazni in nuditi pomoč, ki jo stranka potrebuje. Pomembno je, da stranko spremljamo celoten čas – od vstopa v trgovino, do izdaje računa in odhoda. Pri starejših osebah pomagamo z zlaganjem prodanih artiklov v vrečke in po potrebi tudi z dostavo blaga do avta. Stranka se mora počutiti sprejeta v trgovini – saj se bo le pod tem pogojem ponovno vrnila k nam.

Prav tako kot stranke, pa so za nas pomembni dobavitelji, potniki in poslovni partnerji. Če imamo slab dan, tega ne smemo pokazati ne strankam, ne vodstvu.

Ko v trgovini nimamo strank, moramo biti čim bolj organizirani za polnjenje polic z dobro voljo, pregledovanja rokov uporabe in vzdrževanje čistoče v trgovini. Dober odnos moram imeti tudi do denarja.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

Moram reči, da se s sodelavci zelo dopolnjujemo. Vsi smo ustrezljivi, prijazni. Pri tem ne izstopam. Mogoče pa je moja prednost pred sodelavci dobra komunikacija s starejšimi. V primerjavi s sodelavci, me imajo starejši obiskovalci rajši, ker jim posvetim več pozornosti, jim brez zadržkov pomagam, saj se zavedam, da mojo pomoč potrebujejo bistveno bolj, kot mlajša generacija, ki želi biti čim bolj samostojna. Moja prednost je ta, da se postavim v kožo starejše osebe in jo poskušam čim bolje razumeti.

Pri vsaki stranki, ki me prosi za pomoč, moram ugotoviti, kaj ji več pomeni – cena ali kvaliteta produkta. Na podlagi povedanega svetujem, kar je za stranko najbolj primerno.

Dobro poznam našo posebno polico, ki vsebuje artikle v akciji in artikle, ki so malo pred pretekom roka uporabnosti. Na nevsiljiv način stranki razložim, da je artikel od tu bolj primeren za nakup, kot artikel v redni prodaji. Saj vsi vemo, da ni smisla, da kupimo izdelek, na primer moko, po polni ceni, če bomo pekli potico danes in imamo možnost nakupa po polovični ceni. Stranke me tudi zato cenijo.

Ker delam v manjši trgovinici, kjer imamo več ali manj iste stranke iz našega kraja, pa sem v primerjavi s sodelavko iz sosednje občine, boljša v komunikaciji z domačimi ljudmi. Se razume, več ljudi poznam, lažje najdemo skupno točko za pogovor.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivate?

Svoje delo rada opravljam, saj mi je delo z ljudmi pisano na kožo. Vesela sem, če stranke odidejo iz naše trgovine zadovoljne. Motivira me tudi dobro razumevanje s sodelavci in medsebojna pomoč.

S strani podjetja za uspešno delo v večini nismo nagrajeni. Izjema je samo v primerih, da imamo res visok dnevni promet, da nam k plači dodajo stimulacijo. Stimulacijo so nam v vodstvu obljubili, ko so krčili kolektiv, ker isto količino dela in prometa naredi manjše število zaposlenih. Vendar kljub dobrim rezultatom dobimo nagrado tako redko, da niti ni omembe vredna.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Trudim se razvijati nove, nevsiljive načine prodaje.

V redkih primerih, da se znajdem v nenavadni situaciji, prosim sodelavce za pomoč pri reševanju problema.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

V podjetju nam vsakoletno pripravijo izobraževanja o čistoči v trgovini (Haccap) in vsaki dve leti Varstvo pri delu. Vendar nam to ne pomaga razvijati kompetenc. To je kot obvezno.

Smo pa v zadnjih treh letih imeli izobraževanja/predavanja o kruhu ter sadji in zelenjavi. Imeli smo tudi predavanje o psihologiji prodaje. Predavanje se mi je zdelo zanimivo, ker smo spoznavali nam nove načine, kako prodati stranki določeno blago na enostaven način.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Imeti moramo narejeno ustrezno izobrazbo. Najmanj srednjo šolo.

Pri delu pa se od nas zahteva računalniška pismenost – delo z blagajno. Znanje pa moramo imeti tudi o prodajanih artiklih, deklaracijah...

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Sposobnost hitrega razmišljanja, ročne spretnosti, dobro moramo opazovati, biti zelo komunikativni, stranko moramo dobro poslušati, da ugotovimo, kaj potrebuje. Biti moramo iznajdljivi, da stranko na enostaven in hiter način postrežemo.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Do vseh strank sem prijazna. Se pa zgodi, da velikokrat naletimo na arogantno stranko, ki ne želi razumeti ali pa ne razume nekaterih dejstev. Velikokrat se pogovarjamo na primer, zakaj nimamo določene stvari na zalogi. Težava je lahko, v tem, da je so artikel umaknili iz prodaje, ker smo prekinili sodelovanje z določenim dobaviteljem, Možno je tudi, da se je artikel premalo prodajal, oz. je bilo premalo povpraševanja zanj; artikel ni na zalogi, je pa naročen; ali pa iz kakršnega koli drugega razloga.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Prijaznost, natančnost, ustrezljivost, dobronamernost, vestnost, samozavest, komunikativnost, empatija, ambicioznost, samo organiziranost, vljudnost, nevsiljivost...Opažam da sem do sebe preveč zahtevna, saj vedno od sebe zahtevam več, kot zmorem. Velikokrat imam napačen občutek, da v določenem dnevu nisem naredila dovolj.

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Prijaznost, empatičnost, simpatičnost, karizma, oddajanje pozitivne energije, usmerjenost h kupcu, pozornost do kupca, strokovnost.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Napreduje računalniška tehnologija, zamenjale so se blagajne. Ostalo ostaja isto, kot je bilo.

Manjšanje kolektiva/kadra na isto kupno moč – povzroča večjo storilnost, več zahtevanega dela da uredimo - stres, bolečine, manj časa za usmerjanje časa v stranko.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Novo učenje glede računalniške tehnologije – menjava programov in računalnikov – ekrani na dotik.

V zadnjih petih letih so nam program za blagajno kar dvakrat zamenjali. To zahteva nenehno usposabljanje in učenje.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

V zadnjem času opažam, da je delo vse bolj avtomatizirano. Prej recimo nista bila povezana sistema za kartice in POS terminal. Danes to je. Kako se bo tehnologija v naši trgovini spreminjala v prihodnje, ne vem, sklepam pa da bodo postavili samopostrežne blagajne, tako kot so jih že v večjih trgovinah. Opažam, da so stranke vse bolj zahtevne. Naše delo pa se bo na podlagi samopostrežbe bolj usmerjalo v polnjenje polic in nudenje pomoči strankam.

Intervju 6: Prodajalec v maloprodaji – Nabiralci

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Uspešnost na mojem delovnem mestu definira moja volja do dela. Svoje delo obožujem, vidim se v tem poklicu, delo rada opravljam in od tu pride tudi uspeh. V primeru, da bi delo opravljala z odporom, tudi v najboljših pogojih ne bi naredila nič.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Standardi in merila uspešnosti končna prodaja. Podjetje od nas zahteva čim več prodanih proizvodov, posledično ima čim večji dobiček.

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobro prodajalko me dela volja do dela. Vidi se, da svoje delo opravljam z veseljem. Strankam rada svetujem, pri tem se trudim, da povem strankam kar potrebujejo, sem strokovna. Strankam se približam na prijazen in nevsiljiv način.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

S svojimi sodelavci se nerada primerjam, saj ne morem reči, da sem boljša od njih. Vsi se maksimalno trudimo, da stranki ponudimo največ.

Primerjala pa bi se z ostalimi prodajalci na podobnem delovnem mestu. Od njih se razlikujem v tem, da produkte, ki jih prodajam dobro poznam. Ker poznam ozadje vsakega izdelka, lahko

stranki resno pomagam, ustrezno svetujem. Vedno delam v korist stranke. Stranki vedno pokažem vse opcije, ki jih ima na voljo. Vedno podajam čim več koristnih informacij za stranko. Na podlagi povedanega, se stranka lažje odloči, kaj zares potrebuje in želi. Ker prodajamo končne izdelke, želim, da stranka odide iz prodajalne zadovoljna.

Kaj želim s to primerjavo povedati? Ko sem pred časom sama kupovala likalnik, sem odšla v prodajalno, kjer so mi predstavili ponudbo likalnikov. Nihče ni omenil, da izbrani model deluje le ob uporabi določene likalne mize. Le-te mi niso niti ponudili, sama pa nisem pomislila nanjo. Ko sem prišla domov, sem ugotovila, da moja stara miza ni ustrezna. V našem kraju pa nimamo velike izbire za take pripomočke, ustrezne deske niso imeli v ponudbi. Si lahko predstavljate, kako sem bila kot kupec zadovoljna z uporabniško izkušnjo?

Na podlagi te izkušnje, se še bolj trudim, da strankam povem vse kar želijo. Nočem, da so nad mojim delom razočarane.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

Na delovnem mestu me motivira osebno zadovoljstvo, zadovoljne stranke in razumevanje z ljudmi, s katerimi delam, in z ljudmi za katere delam. Menim, da so dobri odnosi v podjetju še kako pomembni za uspešnost pri delu. Sama rada opravljam svoje delo. Dodatno me motivira tudi to, da se z neposrednimi sodelavci zelo razumem. Lahko rečem, da smo prijatelji in ne sodelavci. Dobra klima v prodajalni, vpliva name zelo dobro.

V podjetju nekega sistema nagrajevanja nimamo, prav tako ni možnosti napredovanja. Motivira me to, da so nadrejeni očitno zadovoljni z našim delom. Nas odkrito pohvalijo in ne kritizirajo.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Svojo strokovnost izpopolnujem tako, da se izobražujem na tehnični plati. V prostem času rada preberem, kar mi lahko na mojem delovnem mestu koristi.

Način prodajanja in komunikacije pa se trudim nadgraditi tako, da se poistovetim s stranko. Kritična sem do drugih prodajalcev in izhajam iz njihovih napak. Stranki želim čimbolj olajšati nakup. Želim da odide iz prodajalne zadovoljna.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Podjetje nam omogoča razvijanje kompetenc v tem, da nam nudi izobraževanja, glede novih produktov, ki jih v prodajalni dobimo. Pomaga nam predstavitev tehničnega vidika izdelkov.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Računalniška znanja, poznavanje izdelkov in polizdelkov, ter njihova uporabna funkcija. Ker prodajamo okovja, moramo imeti tudi mizarska znanja in sposobnost branja iz tehničnih slik in načrtov. Pomagajo nam znanja v komunikaciji.

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Sposobnost, da stranki ustrezno predstavimo izbrani izdelek. Pri prodaji ne smemo biti vsiljivi.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Kupce delimo na več različnih tipov. Poznamo stranke, ki želijo pomoč, stranke, ki želijo biti samostojne, stranke, za katere vidimo, da potrebujejo pomoč, vendar jo odklanjajo. Prilagodim se vsakemu tipu kupca, potrudim se, da vsi pridejo iz prodajalne zadovoljni, in da dobijo želeni izdelek. Zadovoljna stranka, zadovoljen prodajalec.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Prijaznost, komunikativnost, strpnost, natančnost, prilagodljivost, vestnost ...

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Ta prodajalec je bil strokoven, prijazen in zelo komunikativen. Znal se je postaviti v čevlje stranke, svetoval ji je na ustrezen način.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

V zadnjih petih letih se je moje delo zelo spremenilo. Dobili smo veliko novih izdelkov in polizdelkov, ki so na prvi pogled zelo podobni prejšnjim. Pridobiti smo morali veliko več tehničnih znanj.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

V zadnjih petih letih se je spremenilo kompletno okovje, tako izdelki, kot polizdelki, ki so na prvi pogled zelo podobni prejšnjim. Uporaba novega okovja je drugačna, drugačni so sestavni elementi, funkcija pa ostaja ista. Pridobiti smo morali nova tehnična znanja.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Naše delo v prihodnje bo vedno bolj avtomatizirano. Kar opažam danes so vedno bolj zahtevne in poučene stranke (četudi napačno). Ta ozaveščenost bo prisilila nas prodajalce v še večjo usmerjenost v želje in potrebe kupcev in vedno večjo prilagodljivost kupcem.

Intervju 7: Prodajalec v maloprodaji – Nabiralci

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Uspešnost na delovnem mestu definira znanje, samostojnost, natančnost.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Prodajalci moramo zagotoviti dobro sliko podjetja pri kupcu. Uspešnost se meri skozi obseg prodaje in zaslužek, in skozi čim manj reklamacij.

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobrega prodajalca me oblikuje poznavanje blaga, ki ga prodajam, komunikacija, prepoznavanje kupcev in njihovih želja. Kupci se razlikujejo po potrebah, karakterju. Pri vsakemu želim pravilno pristopiti in mu ustrezno pomagati.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

V svetovanju in komunikaciji s strankami. Za vsako stranko se maksimalno potrudim, da jo pridobim in zadržim. Zavedam se, da je sodelovanje na dolgi rok zelo pomembno. Stranko je lahko pridobiti, vendar na današnjem konkurenčnem trgu težko zadržati in z njo zgraditi dolgoročni odnos.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

Rada pomagam ljudem, da dosežejo zadovoljstvo s seboj in s tem kar so kupili.

Podjetje nas ne motivira z neko stimulacijo. Me pa motivira to, da je služba stabilna, in da delo rada opravljam.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Svoje kompetence razvijam skozi svoje izkušnje. Vsaka stranka je poglavje zase. Izboljšujem se tako, da sprejem tudi svoj neuspeh pri prodaji. Neuspeh je spodbuda za odpravo obstoječe pomanjkljivosti. Novih poslov se lotim z enako vnemo kot prej.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Podjetje nam pomaga z določenimi izobraževanji, z oblikovano poslovno politiko in strategijo prodaje. Izobraževanja so predvsem na temo produktov, ki jih prodajamo, in glede novosti, ki prihajajo.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Biti moram pismena, znati moram računati, uporabljati moram znati računalnike in opremo, ki sodi zraven. Obvladati moram psihologijo prodaje.

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Med potrebne spretnosti pri mojem delu sodijo: reševanje kupčevega problema, psihologija prepoznavanja, komunikacijske spretnosti.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Vsaka situacija potrebuje celega in zbranega človeka, kjer je potrebno ugotoviti in oceniti dano situacijo. Vživeti se v vlogo kupca in ustvariti njegovo zaupanje.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Pri doseganju uspešnih prodajnih rezultatov pripomorejo iskrenost, dobra in pozitivna energija, nevsiljivost, pozornost in natančnost.

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Odlikovala ga je prijaznost, nevsiljivost, poznavanje izdelkov, da je imel čas za stranko. Stranki se je posvetil, povedal ji je vse pomembne informacije, ki so pomembne pri odločitvi za nakup izdelka. Skušam se zgledovati po njemu.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Da. Z leti se je spremenil način življenja in s tem tudi način kupovanja, kar posledično vpliva na način prodaje. Stranke želijo imeti informacije takoj. K meni pridejo velikokrat vnaprej pripravljene.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Osebna rast prodajalca je novo znanje.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

V dobi tehnologije in konkurence se bo določen % ljudi odločil za spletno kupovanje, kjer ni potreben stik s prodajalcem, določen % pa bo še vedno želel nasvet in pomoč in obisk prodajnih mest. Prodajalec bo moral osebno zrasti in prisluhni želji in potrebi kupca.

Intervju 8: Telefonska prodaja (dohodni klici) – Nabiralci

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Znanje, ki ga potrebujem za svoje delo je poslušanje strank in nudenje pomoči za različne težave. Včasih pokliče kakšna stranka, ki želi vse povedati v »eni sapi«. Moram jo ustaviti, da se problema lotiva postopno. Večkrat moramo agenti v klicnem centru prisluhniti težavam in pritožbam strank. Včasih so pritožbe neutemeljene. Kot agentka moram umiriti stranko, skušam utemeljiti vzrok njene pritožbe in ji svetovati, kako ravnati v tem primeru. Uspešen klic je takrat, ko stranka pogovor zaključi pomirjena in je pripravljena sodelovati pri reševanju. Včasih stranki tudi ne moremo razložiti, kaj je vse potrebno za delovanje naših storitev. Tukaj spet nastopi znanje in suverenost prodajalca, da ji svetuje tisto, kar je na njenem naslovu možno priklopiti. Pod uspešnost prodajalca štejem tudi njegovo odzivanje na različne pristope strank. Odgovarjati mora strokovno, govoriti mora tako, da stranka razume, vsekakor pa se ne sme zmeti ali se nesramno odzvati na govor stranke.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Čim hitrejšje reševanje želja in težav stranke (dolžina klica), doseganje zastavljenih ciljev; znanje, ki je potrebno za delo v klicnem centru (preverjajo ga s testi); ocene strank (podajo jih po vsakem klicu); točnost podajanja informacij; beleženje vsakega stika/pogovora s stranko v sistem, v vsakem klicu moramo poiskati prodajno priložnost in stranki prodati dodatno storitev. V kolikor je stranka zainteresirana, ni pa v nakup 100% prepričana, moramo v kopici ostalega dela poiskati tudi čas za delanje follow-upov.

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobro prodajalko me naredi ustrezno znanje in točne informacije, prijaznost, doseganje zastavljenih prodajnih ciljev, natančnost, prislunem stranki in ji na njenem nivoju predstavim oz. podam zelene informacije.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

V našem kolektivu je to težko definirati, saj nadrejeni želijo, da smo najboljši. Dokazovati se moramo vsak dan posebej. Znanje se sprotno preverja. Vsak posebej se trudi, da svoje delo opravi najbolje. Moja prednost se skriva edino v količini izkušenj, ki sem jih pridobila v času, ko sem v zaposlena v podjetju.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

Vesela sem, da imam v teh časih službo. Včasih je težje, ampak moramo ostati zbrani. Motivirajo me ocene strank, ki jih podajo po pogovoru, saj je lepo vedeti, da je bila stranka z menoj in mojimi podanimi informacijami zadovoljna. Motivacijo pa seveda da tudi variabilni del place. Klicev je veliko in moraš biti hiter, ampak ves čas natančen in časa za napake ni ... Bolj kot si dosleden, natančen in hiter, več klicev lahko sprejmeš in več je možnosti za pridobitev prodajne priložnosti.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Ves čas skušam biti na tekočem s ponudbo, različnimi sistemi ... V to me prisilijo tudi preverjanja znanja. Včasih se med seboj poslušamo in se drug od drugega učimo, kako reagirati pri različno zahtevnih strankah.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Imamo izobraževanja o novi ponudbi, sistemih, programih, ki jih uporabljamo, spremljanje govora agentov - opozarjanje na napake, dostopnost nadrejenih za morebitna vprašanja ...

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Potrebujem ustrezno znanje o ponudbi in delovanje raznih sistemov, poznavanje programov, ki so potrebni za pogovor s stranko, računalniška znanja, znanje za prilagoditev stranki.

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Pomembne so jezikovne spretnosti - isto stvar razložiti na različne načine, da vsaka stranka razume, kar ji želim povedati. Spretnost prekinitve pogovora, v kolikor zaide v napačno smer.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

V kolikor je stranka zahtevna, nesramna, moraš ostati miren, ne smeš se pustiti zmešati, izsiljevati, ostati moraš strokoven. Starejši potrebujejo bolj osnovno razlago, vendar tako, da izvejo vse bistveno. Mlajšim lahko isto stvar hitreje razložim, uporabim "nase" strokovne izraze ...

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Pri delu pripomorejo natančnost, komunikativnost, prijaznost, doslednost, iskrenost, smisel za humor.

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Jedratost, strokovnost, prisluhnil je stranki, verjel je v ponudbo, želel je uspeti.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Tudi na klicnem centru moramo dosegati plane. Prej smo sodelovali z ostalimi oddelki, s katerimi pa danes tekmujemo. Prej smo se dopolnjevali, danes pa moram poleg dohodnih klicev skrbeti se za prej prejete, spremljati informacije o možnostih priklopa, stranke obveščati, klicati po poslanih ponudbah ...

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Tehnologija se ves čas spreminja, spreminja se ponudba, oprema ... Vse to moram dobro poznati. Spreminjajo se programi, ki jih uporabljamo pri delu. Prej je bil eden in enostaven. Sedaj jih je več, Nekaj informacij najdemo v tem, nekaj v onem ...

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Spreminjala se bo še vedno tehnologija. Znanje bo treba nadgrajevati. Trg bo postajal vedno bolj nasičen. Potruditi se bomo morali za obstoječe stranke, saj že manjše nezadovoljstvo pri stranki zbudi misel o menjavi. Morali bomo biti se bolj dostopni, ne bomo si mogli privoščiti, da stranka na liniji čaka dalj časa. Na delovnem mestu se bodo naloge razširile, delati bomo mogli največ kar lahko.

Intervju 9: Poslovalnica – Nabiralci

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Uspešnost na našem delovnem mestu se kaže skozi zadovoljstvo strank, ki nas obiščejo.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Uspešnost se meri skozi profit, merjenje zadovoljstva strank, doseganje zastavljenih ciljev, povprečna prodaja ...

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobro prodajalko me oblikujejo normalni pogovori s strankami, samozavestnost, prijaznost, verjamem v svoje proizvode, znam prisluhniti stranki. S stranko se poskušam poistovetiti.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

Od sodelavcev se razlikujem v dobri komunikaciji, v uživanju v prodaji, v želji po nenehnih izboljšavah.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

Zunanji dejavnik je ozaveščanje podjetja o doseženih ciljnih in nagrade (denarne, dopust, pohvala, možnost izobraževanja). Samo motivacija pa je notranja želja k čim boljše opravljenemu delu in uspehu. Želja po doseganju zastavljenih ciljev

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

S formalnim, neformalnim in priložnostnim vključevanjem v izobraževanja. Glede na to, da prodajam zdravila in izdelke za zdravje, se poskušam o proizvodih čim bolj podučiti. Dandanes je poudarek na zdravju velik. Vsak, ki se obrne na nas, želi dobiti najboljše kar lahko.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Z izobraževanjem, nasveti, namigi. Izobraževanja so glede novih proizvodov, predstavljene so prednosti in slabosti teh. o izdelavi določenih izdelkov... Nasveti in namigi pa se nanašajo predvsem na komunikacijo in pridobivanje zaupanja strank.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Znanja, ki so potrebna za opravljanje mojega dela so: računalniška pismenost, poznavanje izdelkov, delovanje posameznih organov, bolezni, delovanja zdravil, nasprotni učinki zdravil jezik (vsaj 1 svetovni), sposobnost strateškega razmišljanja, samoiniciativnost in kreativnost.

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Spretnosti so predvsem komunikacijske, organizacijske, prilagoditvene. Naj izpostavim fleksibilnost, inovativnost.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

V prodajnih situacijah se obnašam profesionalno, pravilna ocena v kakšni prodajni situaciji se nahajam, dobro poznavanje lastne ponudbe, uporaba primerne/prilagojenega prodajnega pristopa. Vsaki stranki želim pomagati, nikoli ne delam v škodo stranki. Vedno ji svetujem, kar je najboljše za njeno zdravje.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

K moji uspešnosti pripomore poštenost, zanesljivost, etična načela, odločnost.

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Najboljši prodajalec, ki sem ga spoznala je preprost, zvest do sebe, spontano, vztrajen v nenaklonjenih okoliščinah.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Da, zaradi nadgradnje sprememb v tehnologiji. Stranke so vedno bolj zahtevne, vse večji poudarek je na zdravju, stranke so vedno bolj razgledane na tem področju, ko pridejo po informacije želijo imeti točne, koristne odgovore.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Način komuniciranja in poznavanje nove tehnologije, prodajno tehniko, spoznavanje novih zdravil in izdelkov.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Zahtevala se bo še večja učinkovitost, delovna uspešnost, kreativnost, energičnost, medgeneracijsko sodelovanje. Sistem izobraževanja, ki bo moral zagotavljati še več uporabnega znanja.

Intervju 10: Poslovna prodaja - Mešana skupina

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Uspešnost na delovnem mestu se odraža preko volje do dela. Sam rad delo opravljam. Rad potujem, rad se pogovarjam s strankami. Ker veliko potujem, tudi v tujino, s strankami lahko preživim tudi več časa. S strankami razvijam nek dolgoročni odnos. Uspešnost se odraža v odnosu do strank in odnosu do dela. Rad sem natančen.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Vodstvo nam mesečno/letno zastavi plan prodaje. Zastavljeni so neki merljivi cilji, ki predstavljajo dodano vrednost na zaposlenega. Konkretno v našem oddelku se beležijo in seštevajo prodajne naročilnice, prodani izdelki, vrednosti naročil, dobiček, ki ga ustvarimo in število reklamacij. Uspešnost se meri tudi glede na plačilno sposobnost strank. Le te morajo biti redni plačniki. Pri delu moramo biti še posebej pazljivi, da se ukvarjamo samo s plačilno sposobnimi strankami. V primeru, da je stranka neplačnik, smo tudi prodajalci kaznovani z neizplačano nagrado.

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobrega prodajalca me dela ustrezna komunikacija s strankami, dosledno izpolnjevanje potrjenih rokov, reševanje problemov kupcev, ustrezno svetovanje, prilagodljivost, iznajdljivost in doslednost. S strankami ustvarjam dolgoročni partnerski odnos.

Moja pozitivna lastnost je tudi, da znam strankam in vodstvu na pravilni način razložiti, v kolikor se v svojem prepričanju motijo. Znam zagovarjati svoje stališče/mišljenje/pogled. Dobro utemeljim svoje poglede na nastalo situacijo. Znam se postaviti zase.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

V primerjavi s svojimi sodelavci sem bolj učinkovit pri iskanju najbolj ugodnih rešitev za potencialnega kupca.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

Motivira me osebno zadovoljstvo, ki nastane ob dobro opravljenemu delu. dodaten zagon mi dajejo zadovoljne stranke, pohvale, ki pridejo za dobro opravljeno delo iz strani strank in nadrejenih.

Zunanji motivator pa je vsekakor plačilo po prodaji, ki se izkaže v variabilnem delu.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Svoje kompetence izpopolnujem s stalnim izpopolnjevanjem in nadgrajevanjem znanja.

Dobro opazujem okolico, učim se iz svojih napak in napak sodelavcev. Vedno iščem način kako biti še boljši, kako lahko ponudim stranki še več, kako lahko poiščem ugodno rešitev. Zavedam se, da je vsaka stranka primer zase, od vsakega kontakta s stranko se lahko naučim kaj novega. Izhajam iz izkušenj, rad pobiram dobre prakse od sodelavcev. Sem dovzeten za dobronamerne nasvete, ki jih v kolikor je to potrebno rad tudi sam delim.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Podjetje poskrbi za potrebna izobraževanja in predavanja. Izobražujejo nas o uspešni komunikaciji, o tehnikah dobrega prodajalca in o prodajanih proizvodih.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Znanje tujih jezikov, vozniško dovoljenje, računalniška pismenost, poznavanje prodajnih veščin. Za prijavo na delo potrebujemo tudi ustrezno stopnjo izobrazbe, poznavanje lastnih proizvodov, poznavanje trga, konkurence...

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Prilagodljivost, iskanje rešitev za kupca, zmožnost hitrega razmišljanja, sposobnost dela pod pritiskom, empatija, iznajdljivost, sposobnost oblikovanja ponudb, oblikovanih glede na potrebe strank, aktivno poslušanje, dobra komunikacija, pravilno razumevanje in interpretiranje strankinih želja, sposobnost delovanja v različnih kulturah, sposobnost vplivanja na ljudi

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Pri svojem delu se srečujem z različnimi tipi strank, v različnih kulturah, z različno dobrim sporazumevanjem v tujem jeziku ... Pri pogovoru s strankami se trudim, da nivo pogovora prilagodim vsaki stranki, ne pustim se zмести, govorim razumljivo. Stranki podam vse potrebne informacije. Za vsako stranko si vzamem čas, da pregledamo našo ponudbo, pregledamo vse možnosti, ki so na voljo. Glede na povedano, stranki svetujem, kateri proizvod je najbolj primeren zanjo. Vedno delam v korist stranke, saj se zavedam, da so za podjetje še kako pomembni dolgoročni odnosi. Potrudim se, da pride do nakupa.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Komunikativnost, ažurnost, natančnost, prilagodljivost, prijaznost, iskrenost, potrpežljivost, vztrajnost, vestnost, resnost, hitrost, doslednost, zanesljivost, dobra pripravljenost, samostojnost, kreativnost pri delu, urejenost, prijaznost, ambicioznost in sposobnost vplivanja na ljudi.

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Odlikovalo ga je detajlno poznavanje proizvodov in dobra/prepričljiva komunikacija.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Seveda, kot v vsakem poslu se tudi pri nas dogajajo spremembe. Prodaja je prva, ki zahteva da je vse potrebno urejeno hitreje, več poslovanja je preko elektronske pošte. Zavedamo se, da so dobavni roki za stranko še kako pomembni.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

V zadnjih petih letih sem moral pridobiti znanje o novih produktih in poznavanju tehničnih lastnosti/karakteristik izdelkov.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Sistem stremi k temu, da je vse vedno bolj avtomatizirano. Spreminja se logistika, za stranko je pomembno, da se vse poti od spelje v najkrajšem možnem času, s čim manjšimi stroški. Že danes je vidno, vendar menim, da bo v prihodnosti še večja usmerjenost v kupca. Za stranko je potrebno ponuditi dodatne storitve, ki jo privedejo do nakupa, saj se zavedamo, da je konkurenca na trgu vedno večja, in pri dolgoročnem partnerskem sodelovanju odločajo na prvi pogled majhne, a še kako pomembne dodatne storitve, kot so na primer hitro reagiranje ob reklamacijah, podajanje točnih informacij, ugodni dobavni roki, ter konec koncev najbolj pomembna kompetentna oseba, ki bo stranki rade volje pomagala.

Intervju 11: Skrbnik ključnih kupcev - Mešana skupina

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Mojo uspešnost na delovnem mestu definira: komunikativnost, motiviranost za delo, dobro razumevanje s sodelavci, prijaznost do strank, vodstva in sodelavci, naloge narejene v dogovorjenem roku, odgovornost do dela itd.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Standardi in merila uspešnosti so motiviranost, odgovornost, pripravljenost na izobraževanje, pripadnost podjetju, prodajni rezultati – gledano na to, koliko profita podjetje vsak mesec naredi, glede na zastavljeni plan.

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Dobra komunikacija, saj z njo ustrezno promoviram prodajane izdelke. Dobro poznavanje trga, konkurence in spreminjajočih se želj kupcev, doseganje dogovorjenih planov, rast prihodkov, pridobivanje novih strank, obdržati moramo stare stranke ...

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

Glede na to, da sem v podjetju že od samega začetka, dobro poznam delo v podjetju. Od ostalih se razlikujem tudi v strpnosti, komunikaciji, prijaznosti, odgovornosti do dela. Vsi v oddelku se trudimo maksimalno za svoje stranke. Vsak jih ima določeno število. Pri pogovorih se trudim biti strokovna, strankam ponudim, kar se da največ, da ugodim njihovim željam.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivate?

Konkurenca na trgu je v današnjem času vedno močnejša, zato se mora podjetje čim bolj potruditi, da zadovolji potrebe in želje svojih kupcev ter najde načine za pridobitev novih strank. Motivacijo za uspešno opravljanje dela najdem v delu s kupci. Zavedam se, da je pomembno, da so kupci zadovoljni. Motivacijo mi predstavljajo tudi povratne informacije kupcev, ki jih podajo njenemu vodji. Vesela sem, ko izvem, da kupci radi delajo z mano. Vesela sem pohval nadrejenih.

Motivira me stimulacija (nagrada), ki je določena glede na zastavljen plan. Motivira me že samo povečevanje prodaje (glede na plan).

Samo-motivacijo vidim v zadovoljstvu uspešno opravljenega dela »samopotrditvev«, da ti je nekaj uspelo, da si sposoben to delo opraviti dobro.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Svoje kompetence lahko razvijam z dodatnim izobraževanjem, seminarji.. iz danih možnosti potegnem največ kar se da. Če mi nekaj ni povsem jasno, poiščem razlago v ustreznih gradivih ali pri sodelavcih. Dober občutek je, da nekomu dokažeš kaj si sposoben, Ves čas se moramo usposablјati, da nas čas ne prehiti.

Komunikacijo želim čim bolj približati stranki, preizkušam nove govore.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Z izobraževanji o proizvodih, in pri uspešni komunikaciji.

Podjetje nam pomaga, tako da nas podpira pri željah, interesu do usposabljanja, da zna prisluhniti našim potrebam. Nudi nam možnost izobraževanj.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Znanje tujih jezikov. Dobro poznavanje računalniških orodij in računalniških programov podjetja znati organizirati delo, uspešna komunikacija, vzdrževanje dobrega odnosa do sodelavcev in strank itd.. Pomembna je tudi ustrezna izobrazba – vsaj srednja ali višja šola.

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Med ključne spretnosti sodi spretnost sestavljanja ponudb, ki zelo vplivajo na odločitve kupcev, ali bodo izdelke kupovali ali ne, in ali bodo v prihodnje sodelovali s podjetjem. Pomembno je pogajanje s kupci. Kupci morajo biti zadovoljni z uslugami podjetja. Ena izmed pomembnih spretnosti je, da zna komercialist aktivno poslušati nasprotno stran, da zna razbrati potrebe, želje in stališča kupcev saj pravilno razumevanje in interpretiranje informacij pomaga pri reševanju težav in konfliktov. Komercialist mora imeti razvito razumevanje in izražanje neverbalne komunikacije, prav tako pa mora biti dober govorec. Dobro mora poznati trg na katerem njegovo podjetje deluje.

Prodajni komercialisti morajo v sklopu uporabe kompetenčnega modela poznavati in se posluževati mreženja, imeti pogajalske sposobnosti, zaznavati potrebe kupcev. Razvite morajo imeti prodajne veščine, sposobnost graditve zaupanja in sposobnost prilagajanja trgu.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Komercialisti poskrbimo za naročila kupcev od ponudbe do odpreme izdelkov. Vzdržujemo dobre odnose s kupci ter iščemo informacije, kaj se na trgu dogaja. Rešujemo morebitne reklamacije. Delo si organiziramo tako, da uspešno opravimo vse naloge in dolžnosti, ki ga tekom celega delovnega dneva čakajo. Znati moramo prisluhniti željam strank, nagraditi z dodatnimi popusti če gre za »redno« - »veliko« stranko, uspešno rešiti morebitno reklamacijo (če se le da stranki v korist) da ne gre h konkurenci ...

V vseh prodajnih situacijah stranko dobro poslušam, da ugotovim, kakšne so njene zahteve, želje in potrebe. Trudim se biti strokovna, jedrnata in prijazna. V primeru, da naletim na arogantno stranko, se ne ustrašim. Na miren način stranko pomirim, in najdem najbolj primerno rešitev zanjo.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Človeški faktor je zelo pomemben člen v podjetju, saj je predpogoj za dobro delovanje. Pomembno je, da ima podjetje na delovnem mestu pravega človeka. Podjetje to doseže tako, da poleg izobrazbe upošteva tudi osebnostne lastnosti, ki so potrebne za opravljanje posameznega dela.

Osebnostne lastnosti, za uspešnost pri delu so urejenost, odgovornost do dela, prijaznost, pripadnost podjetju, odkritosrčnost, odprta komunikacija, iskrenost, potrpežljivost, vztrajnost, vestnost, resnost, hitrost, natančnost, doslednost, zanesljivost, prilagodljivost, dobra

pripravljenost, samostojnost, kreativnost pri delu, urejenost, ambicioznost in sposobnost vplivanja na ljudi.

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Najboljši prodajalec ni vsiljiv, ni aroganten, ima umirjen odnos, da ne pokaže, da bi nekaj prodal za vsako ceno, je strokoven, za vsako stranko se je potrudil po najboljših močeh.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Ja. Število zaposlenih se manjša, naloge pa ostanejo enake. Posameznik je bolj zaposlen, obseg dela se mu je povečal. Mora biti večopravilen, čas si mora zelo dobro organizirati.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Pridobiti smo morali znanje o novih proizvodih, in njihovo uporabnostjo.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Stranke so vedno bolj zahtevne, vedno več zahtevajo pozornosti. Informacije pa so takorekoč na dlani. Marsikaj že lahko najdemo na spletu. Bolj se bomo mogli usmerjati v primerjavo s konkurenco, kaj so naše prednosti pred njo.

Intervju 12: Skrbnik ključnih kupcev - Mešana skupina

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Odnos do dela in strank, prodajni rezultati, dolgoročna poslovna sodelovanja z strankami, doseganje večje prepoznavnosti podjetja.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Prodajna pričakovanja so visoka, saj je skrbništvo skrb agenta in skrbništvo poslovnih uporabnikov ni vrednoteno kot dodana vrednost. Sama uspešnost se meri v poslovnih rezultatih, novih pridobljenih strankah in prodanih storitvah. Beleži se tudi statistika ponudb, klicev, prodajna uspešnost, ki jih vodijo nadrejeni.

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Želja po uspehu, partnerski odnos do naročnikov, prilagodljivost, ustrežljivost, korekten odnos do dela in strank, vztrajnost, disciplina, organiziranost in organizacija delovnega procesa. Do dobrih rezultatov te vodi to, da strmiš k temu, da si vedno boljši in dosegaš osebno zastavljene cilje, ki si nenehno zastavljaš nove. Občutek, ko zastavljen cilj dosežeš te motivira, da vztrajaš tudi v prihodnje. Osebni cilji morajo biti realni, zavrnitve stranka pa ne smejo vplivati na tvojo delovno vnemo in motivacijo.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

Na to vprašanje zelo težko dogovorim saj ne primerjam načina dela in organizacije. Vsak nasvet poslušam in ga nato poizkušam nadgraditi oz. izboljšati postopek. Menim, da na to vplivajo tudi določene osebnostne lastnosti iz tretjega vprašanja.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

Eden od motivatorjev je tudi denar oz. provizije, ki jih s prodajo storitev lahko zaslužiš. Definitivno pa to ni glavni oz. ključni motivator za delo, predvsem je osebno zadovoljstvo, da so stranke zadovoljne in delo dobro opravljeno. Pri motivaciji pomaga tudi to, da si uspešen pri svojem delu, da ga obvladaš, se učiš in osvojiš nova znanja. Pomembno vlogo tu pa imajo tudi nadrejeni, ki ti, v kolikor te podpirajo, pomagajo, pohvalijo in priznajo dobre dosežke. Zato pripomorejo k motivaciji zaposlenih. Osebna rast in napredek, možnost napredovanja pozitivno vpliva na motivacijo saj ima zaposlen občutek, da ga v podjetju cenijo. Delo v prodaji je samo po sebi zelo zahtevno zato je ključno poznavanje dela prodaje tudi iz strani nadrejenih, v kolikor tega ni lahko prihaja do pritiskov na zaposlene kar pa privede do slabe delovne klime in slabših rezultatov.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

Nimam posebnih veščin oz. nalog, da se izboljšujem oz. razvijam svoje kompetence. Menim, da če se delu posvetiš in si zadovoljen na delovnem mestu pride napredek in razvoj kompetenc sam po sebi.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Ponujajo nam izobraževanja produktov, izobraževanj, občasno pa imamo možnost razvoja z zunanjimi svetovalci. Slednji po mojem mišljenju ne izboljšajo komunikacije in uspešnosti pri prodaji. Na samemu prodajalcu je, kakšen odnos do dela in naročnikov bo imel, zato je bolj smiselno motivirati in pomagati sodelavcem kot vlagati v izboljšanje komunikacije, ki je lahko kratkoročna rešitev. Menim, da lahko vsak posameznik naredi največ pri osebni rasti, razvoju na delovnem mestu in razvoju kompetenc. Izkušnje izoblikujejo prodajalca, teorija in praksa se v večini primeri razlikuje.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

Osnovno poznavanje uporabe računalnika, napredno programsko znanje (programi, ki jih uporabljamo), dobre komunikacijske sposobnosti, poznavanje ponudbe in celotnega področja v katerem prodajalec deluje.

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Slepo tipkanje, zmožnost opravljanja več dolžnosti hkrati, dinamika, prilagodljivost.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Vedno sem strokoven in gradim na iskrenem odnosu z naročnikom, nikoli ne obljubljam stvari, ki jih ne morem ponuditi ali zagotoviti. Predvsem je potrebno biti usmerjen h kupcu, mu prisluhni kaj želi in na podlagi tega ukrepati (reklamacija, ponudba, tehnične težave). V kolikor stranki ne moreš zagotoviti odgovora ji to tudi poveš in jo kasneje obvestiš, ko prejmeš informacije. Iskren odnos do naročnika.

11. Katere osebnostne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Vztrajnost.

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Odlikovalo ga je to, da je bil preprost, pozitive in željan uspeha in imel svojo vizijo. Ta vizija pa ga je pripeljala do lastnega podjetja.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Delo na področju prodaje oz. telekomunikacijskem področju se je možno spremenilo saj je konkurenca na temu področju zelo agresivna. Stranke so se razvadile in nenehno pričakujejo ugodnosti, želijo več kot ponuja konkurenca. Strmeti k temu, da si vedno najboljši pa je zahtevno in polno izzivov. Delo prodajalca se nikoli ne stagnira, nikoli ni časa za postanek, vsak mesec pa je poln izzivov in je nov začetek. Kar si dosegel v novem mesecu, preteklem letu se lahko hitro pozabi. Samo delo pa zahteva predanost.

Kar se tiče načina dela in tehnik prodaje, je prav tako prišlo do sprememb in so se prilagodile trgu. Glede mene in osebne spremembe pa se je spremenilo to, da sem bil v preteklosti zaposlen v rezidenčni prodaji sedaj pa v poslovni.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Definitivno sem pridobil, kakšne oz. katere so pa jih težko naštejemo, saj jih jemlješ kot samoumevne in ti same po sebi pripomorejo pri prodaji. Sklepam lahko, da se kažejo v rezultatih in so del tebe, nekje v podzavesti. Definitivno pa poznavanje tehnologij, telekomunikacijskega trga, računalniške pismenosti, samozavest, vztrajnost.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Delo prodajalca v poslovni prodaji se bo do določene mere avtomatiziralo, pomemben bo predvsem osebni stik stranke, delodajalci bodo vedno bolj strmeli k napredku in večji prodaji storitev. Zahteve in pričakovanja bodo višja, delo prodajalcev pa bolj zahtevno, glede na nastalo situacijo na trgu bo konkurenca na trgu dela vedno večja. Nekoč so se dela prodajalca vsi izogibali, danes pa je del vsakdana zato je tudi položaj prodajalcev težji. Pričakovanja lastnikov sigurno ne bodo nižja kot so danes. Glede na to, v kakšno situacijo plujemo v Sloveniji, pa se izboljšanja ne pričakuje kar pomeni, da bodo pričakovanja in razmere na trgu vedno težje, kar privede do večjih

zahtev lastnikov. Kompetence, ki jih ima prodajalec, sedaj jih bo moral v prihodnje še nadgraditi, kupci bodo bolj zahtevni in obveščeni.

Intervju 13: Kombinacija dela v poslovalnici in na terenu - Mešana skupina

1. Kaj definira vašo uspešnost na delovnem mestu?

Strokovnost, poznavanje produktov in storitev, zadovoljne stranke, ki se vedno vračajo.

2. Kakšni so standardi in merila uspešnosti?

Standardi so jasno določeni, torej izpolnjevanje mesečnega plana, v 100 %; prav tako je merilo doseganje plana, ki je lahko neomejen, torej od 100 navzgor.

3. Kaj vas dela dobrega prodajalca?

Predvsem moraš najprej poznati produkte, storitve, šele nato lahko prodajaš. V zavarovalništvu je nujno tudi poznavanje splošnih in posebnih pogojev produktov; dober prodajalec pa je tisti, ki ugotovi potrebe stranke, saj danes v zavarovalništvu s frontalno prodajo ne dosežeš rezultatov.

4. V čem ste boljši od svojih sodelavcev?

Ni nekega posebnega merila, da bi bil boljši od sodelavcev. Pravilo je, da si dober, če ugotoviš potrebe stranke; prodaja teče v tej smeri, da stranki ne vsiljujemo produktov in storite, temveč jo povprašamo, kaj želi, kaj potrebuje. Sam imenujem ta segment, pozicioniranje; več kot pol prodaje je narejene, če stranka sama pove, kaj želi.

5. Kaj vas motivira, da dosegate zastavljene prodajne cilje? Kateri so zunanji dejavniki, in kako se samo-motivirate?

Seveda je ena izmed motivacij, zaslužek; motivacija za doseganje ciljev je pa nedvomno zadovoljna stranka, ker kot taka, lahko storitev priporoča ostalim.

6. Kako sami izboljšujete/razvijate svoje kompetence?

V največji meri z izobraževanji, spoznavanjem konkurence, med drugim, njihovih produktov, kar pa niti ni nujno. Če poznaš svoje delo in svoje produkte 100%, potem tudi veš v čem si boljši od drugih. V zavarovalništvu je največja kompetenca, zame osebno, hitra odzivnost na potrebe strank.

7. Na kakšen način vam podjetje pomaga pri razvijanju ključnih kompetenc?

Kot že rečeno, z izobraževanji, dopolnjevanjem že videnega in s preizkušanjem novih načinov pristopa k prodaji.

8. Katera znanja potrebujete za opravljanje dela?

V prvi vrsti ustrezno izobrazbo, to je V. stopnja izobrazbe; nadalje, šolanje in opravljena licenca za zastopnika, interna izobraževanja, samoiniciativnost, strokovnost v poslu zavarovalnega zastopnika.

9. Katere spretnosti potrebujete za opravljanje dela?

Predvsem iznajdljivost in spretnost v danih okoliščinah. Če vzamem za primer, ko nastane škodni dogodek: če tu reagiramo dovolj hitro, smo stranko, ne samo obdržali, po vsej verjetnosti bo šel dober glas v deveto vas... Seveda, ni pa vse idealno; tudi če si stranki dal vsa potrebna navodila, in strokovno pomoč, se lahko odloči, da ne bo več sodelovala z nami.

10. Kako se vedete oz. kako ravnate v različnih prodajnih situacijah?

Povsem odvisno od situacije; kadar pridobivamo informacije, kaj stranka recimo potrebuje, takrat je ključnega pomena stranko poslušati, aktivno. Kadar gre zgolj za sklenitev avtomobilskega zavarovanja, ugotoviti možne dodatne potrebe, ki jih stranka niti ne zazna, dokler ji ne pokažeš na konkretnem ali praktičnem primeru. Recimo, dodajanje zavarovalnega kritja odkup prve škode.

Skratka, večji del zavarovalništva temelji na spraševanju, poslušanju, oblikovanju, povzemanju informacij.

11. Katere osebne lastnosti vam pripomorejo k uspešnosti?

Strokovnost, pošten odnos do strank, zaupanje, pravilno svetovanje, ponudba in spodbujanje k nakupu (AFTB – ask for the business).

12. Če pomislite na najboljšega prodajalca, ki ste ga srečali v svoji karieri, kaj ga je odlikovalo?

Predvsem zelo veliko pozitivne energije, navdih za delo, verjeti v uspeh, prenašanje znanja na sodelavce...Prepričan sem, da je to dobra služba, če si pozitivno naravnan, in te dnevni stresi, ki žal obstajajo, ne iztirijo.

13. Ali se je vaše delo v zadnjih 5 letih spremenilo? Če da, zakaj in kakšne so spremembe?

Absolutno; zamenjal sem svoje delovno mesto iz vodje izmene v proizvodnem podjetju. Zadnja 3 leta sem zaposlen kot zavarovalniški agent. So pa na trenutnem delovnem mestu vedno nove spremembe. Nenehno pridobivam novo znanje in se izpopolnjujem.

14. Ali ste morali v zadnjih 5 letih pridobiti kakšno novo znanje, spretnost, da lahko uspešno opravljate delo prodajalca?

Seveda. Ob zaposlitvi smo imeli 5 dnevno usposabljanje v Lipici, kjer smo spoznali osnove, potem izobraževanje za licenco, nekako po enem letu od nastopa zaposlitve ter seveda uspešno opravljen izpit na AZN (Agencija za zavarovalni nadzor), potem pa vseskozi izobraževanja, v sklopu enote.

15. Kako se bo zaradi sprememb v okolju in tehnologije po vaše spremenilo delo prodajalcev v prihodnosti (5-7 let)? Katere kompetence, ki so danes morda še manj pomembne, bodo postale bolj pomembne v prihodnosti?

Če gledam profil zavarovalnega zastopnika, recimo dolgoročno gledano, smo za 20 let preskrbljeni; določen % zavarovalnih produktov je možno skleniti preko spleta, recimo avtomobilsko zavarovanje, zavarovanje za tujino, nezgodno za otroke itd.

Premoženjska zavarovanja, kot so recimo hiše, podjetja, lastnina in vse kar zahteva osebni pristop k stranki, pa mislim, da bo ostal na ravni osebnega kontakta; pri premoženjskih zavarovanjih se gre predvsem za diskretnost med stranko in zavarovalnico, saj ni možno kar na cesti sklepati zavarovanja za hišo. Stranka potrebuje nasvet, saj sama ne zna opredeliti hiše kot take, kaj naj bi vključevalo zavarovanje. Prepričan sem, da bo pri teh zavarovanjih še vedno na prvem mestu osebni stik med zastopnikom in stranko. Kot sem že navedel, so se pa nekatera zavarovanja zelo poenostavila, in prilagodila tempu, načinu življenja, kot so zavarovanja za tujino, ki jih recimo, skleneš tik preden greš na dopust, saj danes vsi nekam hitimo, in niti ne pomislimo še na zavarovanje, ki pa je, sem prepričan, ključnega pomena, sploh za tujino, da se izogneš stroškom lahko nekaj tisoč eur, če se kaj, bog ne daj, pripeti.

PRILOGA 4: Motivacijski dejavniki glede na spol

Tabela 23: t-test, odvisnost pomembnosti motivacijskega dejavnika od spola

		Levenov test enakosti varianc		t-test o enakosti povprečij						
		F	stopnja značilnosti.	t	df	stopnja značilnosti (dvostranska)	razlike povprečij	standardna napaka razlik	95% Interval zaupanja za razliko	
									spodnji	zgornji
višina osnovne plače	Domneva enakih varianc	0,118	0,731	-0,375	183	0,708	-0,05	0,134	-0,314	0,214
	Domneva neenakih varianc			-0,368	116,525	0,714	-0,05	0,136	-0,32	0,22
variabilnega dela, kot dodatek k plači	Domneva enakih varianc	0,036	0,85	-0,065	181	0,948	-0,008	0,126	-0,258	0,241
	Domneva neenakih varianc			-0,064	114,659	0,949	-0,008	0,129	-0,263	0,247
pohvale in nagrade s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo	Domneva enakih varianc	3,066	0,082	-1,057	181	0,292	-0,131	0,124	-0,375	0,113
	Domneva neenakih varianc			-0,984	101,854	0,327	-0,131	0,133	-0,394	0,133
možnosti napredovanja	Domneva enakih varianc	1,719	0,191	-0,045	180	0,964	-0,005	0,113	-0,228	0,218
	Domneva neenakih varianc			-0,043	107,481	0,966	-0,005	0,119	-0,241	0,231
dobri odnosi z nadrejenimi/sodelavci	Domneva enakih varianc	4,434	0,037	-1,043	182	0,299	-0,077	0,074	-0,223	0,069
	Domneva neenakih varianc			-0,982	104,899	0,328	-0,077	0,078	-0,232	0,078
možnost soodločanja	Domneva enakih varianc	1,208	0,273	1,045	181	0,298	0,133	0,128	-0,118	0,385
	Domneva neenakih varianc			1,02	115,407	0,31	0,133	0,131	-0,126	0,392
prijetni delovni prostori	Domneva enakih varianc	5,754	0,017	-2,688	181	0,008	-0,286	0,106	-0,496	-0,076
	Domneva neenakih varianc			-2,457	97,366	0,016	-0,286	0,116	-0,517	-0,055
dolgoročna varnost zaposlitve	Domneva enakih varianc	1,554	0,214	-2,63	179	0,009	-0,34	0,129	-0,594	-0,085
	Domneva neenakih varianc			-2,475	104,944	0,015	-0,34	0,137	-0,612	-0,068
ugoden delovni čas	Domneva enakih varianc	2,808	0,096	-1,836	180	0,068	-0,215	0,117	-0,446	0,016

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov test enakosti varianc		t-test o enakosti povprečij						
		F	stopnja značilnosti.	t	df	stopnja značilnosti (dvostranska)	razlike povprečij	standardna napaka razlik	95% Interval zaupanja za razliko	
									spodnji	zgornji
ugoden delovni čas	Domneva neenakih varianc			-1,702	100,846	0,092	-0,215	0,126	-0,465	0,036
možnost nadaljnjega izobraževanja	Domneva enakih varianc	0	0,994	0,547	180	0,585	0,066	0,121	-0,173	0,306
	Domneva neenakih varianc			0,558	130,203	0,578	0,066	0,119	-0,169	0,302
osebno zadovoljstvo	Domneva enakih varianc	14,43	0	-1,837	180	0,068	-0,124	0,068	-0,258	0,009
	Domneva neenakih varianc			-1,614	88,715	0,11	-0,124	0,077	-0,277	0,029
samostojnost in odgovornost pri delu	Domneva enakih varianc	0,533	0,466	-0,48	178	0,632	-0,047	0,098	-0,239	0,146
	Domneva neenakih varianc			-0,501	135,946	0,617	-0,047	0,094	-0,232	0,138
dodatni prosti dnevi	Domneva enakih varianc	9,99	0,002	-1,85	180	0,066	-0,329	0,178	-0,681	0,022
	Domneva neenakih varianc			-1,702	99,12	0,092	-0,329	0,193	-0,713	0,055
dostop do sodobnih in naprednih informacij	Domneva enakih varianc	0,432	0,512	0,422	180	0,673	0,056	0,132	-0,205	0,317
	Domneva neenakih varianc			0,414	116,612	0,68	0,056	0,135	-0,212	0,324
Drugo:	Domneva enakih varianc	4,877	0,035	0,713	30	0,481	0,607	0,852	-1,132	2,347
	Domneva neenakih varianc			1,063	5,963	0,329	0,607	0,571	-0,793	2,007

PRILOGA 5: Motivacijski dejavniki glede na starost

Tabela 24: ANOVA - odvisnost pomembnosti motivacijskih dejavnikov od starosti prodajalca

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
višina osnovne plače	Med skupinami	3,835	4	0,959	1,324	0,263
	Znotraj skupin	131,844	182	0,724		
	Skupaj	135,679	186			
višina variabilnega dela, kot dodatek k plači	Med skupinami	2,65	4	0,663	1,032	0,392
	Znotraj skupin	115,512	180	0,642		
	Skupaj	118,162	184			
pohvale in nagrade s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo	Med skupinami	2,274	4	0,568	0,908	0,461
	Znotraj skupin	112,732	180	0,626		
	Skupaj	115,005	184			
možnosti napredovanja	Med skupinami	1,385	4	0,346	0,665	0,617
	Znotraj skupin	93,224	179	0,521		
	Skupaj	94,609	183			
dobri odnosi z nadrejenimi/sodelavci	Med skupinami	0,213	4	0,053	0,236	0,918
	Znotraj skupin	40,91	181	0,226		
	Skupaj	41,124	185			
možnost soodločanja	Med skupinami	2,423	4	0,606	0,906	0,462
	Znotraj skupin	120,355	180	0,669		
	Skupaj	122,778	184			
prijetni delovni prostori	Med skupinami	2,919	4	0,73	1,545	0,191
	Znotraj skupin	85,059	180	0,473		
	Skupaj	87,978	184			
dolgoročna varnost zaposlitve	Med skupinami	1,989	4	0,497	0,707	0,588

se nadaljuje

nadaljevanje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
dolgoročna varnost zaposlitve	Znotraj skupin	125,257	178	0,704		
	Skupaj	127,246	182			
ugoden delovni čas	Med skupinami	10,56	4	2,64	4,828	0,001
	Znotraj skupin	97,874	179	0,547		
	Skupaj	108,435	183			
možnost nadaljnjega izobraževanja	Med skupinami	5,218	4	1,305	2,231	0,067
	Znotraj skupin	104,646	179	0,585		
	Skupaj	109,864	183			
osebno zadovoljstvo	Med skupinami	0,94	4	0,235	1,26	0,288
	Znotraj skupin	33,402	179	0,187		
	Skupaj	34,342	183			
samostojnost in odgovornost pri delu	Med skupinami	1,454	4	0,363	0,955	0,434
	Znotraj skupin	67,381	177	0,381		
	Skupaj	68,835	181			
dodatni prosti dnevi	Med skupinami	10,737	4	2,684	2,033	0,092
	Znotraj skupin	236,372	179	1,321		
	Skupaj	247,109	183			
dostop do sodobnih in naprednih informacij	Med skupinami	2,839	4	0,71	0,998	0,41
	Znotraj skupin	127,313	179	0,711		
	Skupaj	130,152	183			

Tabela 25: Post Hoc Test - statistično značilne razlike za pomembnost motivacijskih dejavnikov, glede na starost prodajalca

Primerjava med skupinami							
Tukeyev HSD test							
odvisna spremenljivka			Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja	
						Spodnji	Zgornji
ugoden delovni čas	1	2	0,017	0,183	1,000	-0,49	0,52
		3	0,503	0,193	0,075	-0,03	1,04
		4	0,137	0,209	0,966	-0,44	0,71
		5	0,746	0,295	0,088	-0,07	1,56
	2	1	-0,017	0,183	1,000	-0,52	0,49
		3	0,486*	0,137	0,004	0,11	0,86
		4	0,12	0,158	0,942	-0,32	0,55
		5	0,729*	0,261	0,045	0,01	1,45
	3	1	-0,503	0,193	0,075	-1,04	0,03
		2	-0,486*	0,137	0,004	-0,86	-0,11
		4	-0,366	0,17	0,204	-0,84	0,1
		5	0,243	0,269	0,895	-0,5	0,98
	4	1	-0,137	0,209	0,966	-0,71	0,44
		2	-0,12	0,158	0,942	-0,55	0,32
		3	0,366	0,17	0,204	-0,1	0,84
		5	0,609	0,28	0,193	-0,16	1,38
	5	1	-0,746	0,295	0,088	-1,56	0,07
		2	-0,729*	0,261	0,045	-1,45	-0,01
		3	-0,243	0,269	0,895	-0,98	0,5
		4	-0,609	0,28	0,193	-1,38	0,16

*. Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05.

PRILOGA 6: Motivacijski dejavniki glede na izobrazbo prodajalca

Tabela 26: ANOVA - odvisnost pomembnosti motivacijskega dejavnika od izobrazbe prodajalca

ANOVA						
		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
višina osnovne plače	Med skupinami	2,340	4	0,585	0,798	0,528
	Znotraj skupin	132,692	181	0,733		
	Skupaj	135,032	185			
višina variabilnega dela, kot dodatek k plači	Med skupinami	0,808	4	0,202	0,308	0,873
	Znotraj skupin	116,810	178	0,656		
	Skupaj	117,617	182			
pohvale in nagrade s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo	Med skupinami	0,713	4	0,178	0,279	0,891
	Znotraj skupin	113,757	178	0,639		
	Skupaj	114,470	182			
možnosti napredovanja	Med skupinami	1,452	4	0,363	0,707	0,588
	Znotraj skupin	90,812	177	0,513		
	Skupaj	92,264	181			
dobri odnosi z nadrejenimi/sodelavci	Med skupinami	0,338	4	0,085	0,377	0,825
	Znotraj skupin	40,162	179	0,224		
	Skupaj	40,500	183			
možnost soodločanja	Med skupinami	2,294	4	0,573	0,856	0,491
	Znotraj skupin	119,858	179	0,670		
	Skupaj	122,152	183			
prijetni delovni prostori	Med skupinami	3,892	4	0,973	2,080	0,085
	Znotraj skupin	83,712	179	0,468		
	Skupaj	87,603	183			
dolgoročna varnost zaposlitve	Med skupinami	0,975	4	0,244	0,343	0,849
	Znotraj skupin	125,794	177	0,711		
	Skupaj	126,769	181			
ugoden delovni čas	Med skupinami	3,185	4	0,796	1,348	0,254
	Znotraj skupin	105,143	178	0,591		
	Skupaj	108,328	182			

se nadaljuje

nadaljevanje

ANOVA						
		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
možnost nadaljnjega izobraževanja	Med skupinami	0,791	4	0,198	0,325	0,861
	Znotraj skupin	108,466	178	0,609		
možnost nadaljnjega izobraževanja	Skupaj	109,257	182			
	Med skupinami	0,902	4	0,225	1,196	0,314
	Znotraj skupin	33,367	177	0,189		
osebno zadovoljstvo	Skupaj	34,269	181			
	Med skupinami	1,974	4	0,494	1,303	0,271
	Znotraj skupin	66,667	176	0,379		
samostojnost in odgovornost pri delu	Skupaj	68,641	180			
	Med skupinami	21,963	4	5,491	4,341	0,002
	Znotraj skupin	225,119	178	1,265		
dodatni prosti dnevi	Skupaj	247,082	182			
	Med skupinami	7,097	4	1,774	2,573	0,039
	Znotraj skupin	122,046	177	0,690		
dostop do sodobnih in naprednih informacij	Skupaj	129,143	181			

Tabela 27: Post Hoc test - statistično značilne razlike za pomembnost motivacijskih dejavnikov, glede na izobrazbo prodajalca

Primerjava med skupinami

Tukey HSD

Odvisna spremenljivka		Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja		
					Spodnji	Zgornji	
dodatni prosti dnevi	2	3	-0,477	0,345	0,638	-1,43	0,47
		4	0,428	0,367	0,771	-0,58	1,44
		5	-0,291	0,345	0,916	-1,24	0,66
		6	0,248	0,409	0,974	-0,88	1,38
	3	2	0,477	0,345	0,638	-0,47	1,43
		4	,905*	0,242	0,002	0,24	1,57
		5	0,186	0,207	0,896	-0,38	0,76
		6	0,725	0,303	0,122	-0,11	1,56
	4	2	-0,428	0,367	0,771	-1,44	0,58
		3	-,905*	0,242	0,002	-1,57	-0,24
		5	-,718*	0,242	0,028	-1,39	-0,05
		6	-0,18	0,328	0,982	-1,08	0,72
	5	2	0,291	0,345	0,916	-0,66	1,24
		3	-0,186	0,207	0,896	-0,76	0,38
		4	,718*	0,242	0,028	0,05	1,39
		6	0,539	0,303	0,389	-0,3	1,37
	6	2	-0,248	0,409	0,974	-1,38	0,88
		3	-0,725	0,303	0,122	-1,56	0,11
		4	0,18	0,328	0,982	-0,72	1,08
		5	-0,539	0,303	0,389	-1,37	0,3

*. Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05.

PRILOGA 7: Motivacijski dejavniki glede na delovno dobo prodajalca

Tabela 28: ANOVA - odvisnost pomembnosti motivacijskih dejavnikov od delovne dobe prodajalca

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
višina osnovne plače	Med skupinami	6,074	4	1,518	2,132	0,079
	Znotraj skupin	129,606	182	0,712		
	Skupaj	135,679	186			
višina variabilnega dela, kot dodatek k plači	Med skupinami	5,52	4	1,38	2,205	0,07
	Znotraj skupin	112,642	180	0,626		
	Skupaj	118,162	184			
pohvale in nagrade s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo	Med skupinami	2,138	4	0,534	0,852	0,494
	Znotraj skupin	112,868	180	0,627		
	Skupaj	115,005	184			
možnosti napredovanja	Med skupinami	0,243	4	0,061	0,115	0,977
	Znotraj skupin	94,366	179	0,527		
	Skupaj	94,609	183			
dobri odnosi z nadrejenimi/sodelavci	Med skupinami	0,464	4	0,116	0,516	0,724
	Znotraj skupin	40,66	181	0,225		
	Skupaj	41,124	185			
možnost soodločanja	Med skupinami	2,565	4	0,641	0,96	0,431
	Znotraj skupin	120,214	180	0,668		
	Skupaj	122,778	184			
prijetni delovni prostori	Med skupinami	1,521	4	0,38	0,792	0,532
	Znotraj skupin	86,457	180	0,48		
	Skupaj	87,978	184			

se nadaljuje

nadaljevanje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
dolgoročna varnost zaposlitve	Med skupinami	3,558	4	0,889	1,28	0,28
	Znotraj skupin	123,688	178	0,695		
	Skupaj	127,246	182			
ugoden delovni čas	Med skupinami	5,531	4	1,383	2,405	0,051
	Znotraj skupin	102,904	179	0,575		
	Skupaj	108,435	183			
možnost nadaljnjega izobraževanja	Med skupinami	3,106	4	0,777	1,302	0,271
	Znotraj skupin	106,758	179	0,596		
	Skupaj	109,864	183			
osebno zadovoljstvo	Med skupinami	1,043	4	0,261	1,401	0,235
	Znotraj skupin	33,3	179	0,186		
	Skupaj	34,342	183			
samostojnost in odgovornost pri delu	Med skupinami	2,17	4	0,543	1,441	0,222
	Znotraj skupin	66,665	177	0,377		
	Skupaj	68,835	181			
dodatni prosti dnevi	Med skupinami	8,022	4	2,006	1,502	0,204
	Znotraj skupin	239,086	179	1,336		
	Skupaj	247,109	183			
dostop do sodobnih in naprednih informacij	Med skupinami	12,093	4	3,023	4,584	0,002
	Znotraj skupin	118,059	179	0,66		
	Skupaj	130,152	183			

Tabela 29: Post Hoc Test - statistično značilne razlike za pomembnost motivacijskih dejavnikov, glede na delovno dobo prodajalca

Primerjava med skupinami							
Tukeyev HSD test							
Odvisna spremenljivka		Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja		
					Spodnji	Zgornji	
dostop do sodobnih in naprednih informacij	1	2	-0,498	0,179	0,047	-0,99	0,000
		3	-0,521	0,172	0,023	-1,000	-0,05
		4	-0,674	0,176	0,002	-1,16	-0,19
		5	-0,324	0,199	0,482	-0,87	0,22
	2	1	0,498	0,179	0,047	0,000	0,99
		3	-0,023	0,193	1,000	-0,56	0,51
		4	-0,176	0,197	0,9	-0,72	0,37
		5	0,174	0,218	0,93	-0,43	0,77
	3	1	0,521	0,172	0,023	0,05	1,000
		2	0,023	0,193	1,000	-0,51	0,56
		4	-0,153	0,19	0,93	-0,68	0,37
		5	0,197	0,212	0,884	-0,39	0,78
	4	1	0,674	0,176	0,002	0,19	1,16
		2	0,176	0,197	0,9	-0,37	0,72
		3	0,153	0,19	0,93	-0,37	0,68
		5	0,35	0,215	0,483	-0,24	0,94
	5	1	0,324	0,199	0,482	-0,22	0,87
		2	-0,174	0,218	0,93	-0,77	0,43
		3	-0,197	0,212	0,884	-0,78	0,39
		4	-0,35	0,215	0,483	-0,94	0,24

*. Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05.

PRILOGA 8: Motivacijski dejavniki glede na tip prodaje

Tabela 30: ANOVA - odvisnost pomembnosti motivacijskih dejavnikov od tipa prodaje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
višina osnovne plače	Med skupinami	7,617	8	0,952	1,318	0,237
	Znotraj skupin	129,293	179	0,722		
	Skupaj	136,910	187			
višina variabilnega dela, kot dodatek k plači	Med skupinami	8,944	8	1,118	1,800	0,080
	Znotraj skupin	109,922	177	0,621		
	Skupaj	118,866	185			
pohvale in nagrade s strani nadrejenih za dobro opravljeno delo	Med skupinami	5,147	8	0,643	1,033	0,413
	Znotraj skupin	110,256	177	0,623		
	Skupaj	115,403	185			
možnosti napredovanja	Med skupinami	5,959	8	0,745	1,476	0,169
	Znotraj skupin	88,820	176	0,505		
	Skupaj	94,778	184			
dobri odnosi z nadrejenimi/sodelavci	Med skupinami	1,655	8	0,207	0,920	0,501
	Znotraj skupin	40,024	178	0,225		
	Skupaj	41,679	186			
možnost soodločanja	Med skupinami	7,236	8	0,904	1,385	0,206
	Znotraj skupin	115,587	177	0,653		
	Skupaj	122,823	185			
prijetni delovni prostori	Med skupinami	7,113	8	0,889	1,948	0,056
	Znotraj skupin	80,785	177	0,456		
	Skupaj	87,898	185			
dolgoročna varnost zaposlitve	Med skupinami	12,605	8	1,576	2,411	0,017
	Znotraj skupin	114,352	175	0,653		
	Skupaj	126,957	183			
ugoden delovni čas	Med skupinami	8,079	8	1,010	1,769	0,086

se nadaljuje

nadaljevanje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
	Znotraj skupin	100,461	176	0,571		
	Skupaj	108,541	184			
možnost nadaljnjega izobraževanja	Med skupinami	6,118	8	0,765	1,297	0,248
	Znotraj skupin	103,795	176	0,590		
	Skupaj	109,914	184			
osebno zadovoljstvo	Med skupinami	0,281	8	0,035	0,178	0,994
	Znotraj skupin	34,713	176	0,197		
	Skupaj	34,995	184			
samostojnost in odgovornost pri delu	Med skupinami	2,797	8	0,350	0,915	0,505
	Znotraj skupin	66,460	174	0,382		
	Skupaj	69,257	182			
dodatni prosti dnevi	Med skupinami	9,747	8	1,218	0,914	0,506
	Znotraj skupin	234,707	176	1,334		
	Skupaj	244,454	184			
dostop do sodobnih in naprednih informacij	Med skupinami	3,941	8	0,493	0,689	0,701
	Znotraj skupin	125,875	176	0,715		
	Skupaj	129,816	184			

Tabela 31: Post Hoc Test - statistično značilne razlike za pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na tip prodaje

Primerjava med skupinami								
Tukey HSD								
Odvisna spremenljivka			Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja		
						Spodnji	Zgornji	
dolgoročna varnost zaposlitve	1	2	-0,02	0,27	1,000	-0,87	0,83	
		3	0,574	0,266	0,439	-0,26	1,41	
		4	0,5	0,358	0,898	-0,63	1,63	
		5	-0,032	0,239	1,000	-0,78	0,72	
		6	0,333	0,318	0,98	-0,67	1,33	
		7	0,5	0,3	0,767	-0,44	1,44	
		8	1,000	0,611	0,783	-0,92	2,92	
		9	0,289	0,285	0,984	-0,6	1,18	
		2	1	0,02	0,27	1,000	-0,83	0,87
	3		0,594	0,224	0,175	-0,11	1,3	
	4		0,52	0,328	0,813	-0,51	1,55	
	5		-0,012	0,192	1,000	-0,61	0,59	
	6		0,353	0,284	0,945	-0,54	1,25	
	7		0,52	0,264	0,567	-0,31	1,35	
	8		1,02	0,594	0,735	-0,85	2,89	
	9		0,309	0,246	0,942	-0,46	1,08	
			3	1	-0,574	0,266	0,439	-1,41
		2		-0,594	0,224	0,175	-1,3	0,11
4		-0,074		0,325	1,000	-1,1	0,95	
5		-0,606*		0,186	0,036	-1,19	-0,02	
6		-0,241		0,28	0,995	-1,12	0,64	
7		-0,074		0,26	1,000	-0,89	0,74	
8		0,426		0,592	0,998	-1,43	2,29	
9		-0,285		0,242	0,961	-1,04	0,48	
4		1		-0,5	0,358	0,898	-1,63	0,63
		2	-0,52	0,328	0,813	-1,55	0,51	
		3	0,074	0,325	1,000	-0,95	1,1	
		5	-0,532	0,304	0,713	-1,49	0,42	
		6	-0,167	0,369	1,000	-1,33	0,99	
		7	0	0,354	1,000	-1,11	1,11	
		8	0,5	0,639	0,997	-1,51	2,51	
		9	-0,211	0,341	0,999	-1,28	0,86	
		5	1	0,032	0,239	1,000	-0,72	0,78
2			0,012	0,192	1,000	-0,59	0,61	

se nadaljuje

nadaljevanje

Primerjava med skupinami							
Tukey HSD							
Odklon	Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja			
				Spodnji	Zgornji		
3	3	,606*	0,186	0,036	0,02	1,19	
	4	0,532	0,304	0,713	-0,42	1,49	
	6	0,366	0,255	0,883	-0,44	1,17	
	7	0,532	0,233	0,355	-0,2	1,26	
	8	1,032	0,581	0,697	-0,79	2,86	
	9	0,322	0,212	0,846	-0,34	0,99	
	6	1	-0,333	0,318	0,98	-1,33	0,67
		2	-0,353	0,284	0,945	-1,25	0,54
		3	0,241	0,28	0,995	-0,64	1,12
		4	0,167	0,369	1,000	-0,99	1,33
		5	-0,366	0,255	0,883	-1,17	0,44
		7	0,167	0,313	1,000	-0,82	1,15
		8	0,667	0,617	0,976	-1,27	2,61
		9	-0,044	0,298	1,000	-0,98	0,89
		7	1	-0,5	0,3	0,767	-1,44
	2		-0,52	0,264	0,567	-1,35	0,31
	3		0,074	0,26	1,000	-0,74	0,89
	4		0	0,354	1,000	-1,11	1,11
	5		-0,532	0,233	0,355	-1,26	0,2
	6		-0,167	0,313	1,000	-1,15	0,82
	8		0,5	0,609	0,996	-1,41	2,41
	9		-0,211	0,279	0,998	-1,09	0,67
	8		1	-1	0,611	0,783	-2,92
		2	-1,02	0,594	0,735	-2,89	0,85
	9	3	-0,426	0,592	0,998	-2,29	1,43
		4	-0,5	0,639	0,997	-2,51	1,51
		5	-1,032	0,581	0,697	-2,86	0,79
6		-0,667	0,617	0,976	-2,61	1,27	
7		-0,5	0,609	0,996	-2,41	1,41	
9		-0,711	0,601	0,959	-2,6	1,18	
1		-0,289	0,285	0,984	-1,18	0,6	
2		-0,309	0,246	0,942	-1,08	0,46	
3		0,285	0,242	0,961	-0,48	1,04	
4		0,211	0,341	0,999	-0,86	1,28	
5		-0,322	0,212	0,846	-0,99	0,34	

se nadaljuje

nadaljevanje

Primerjava med skupinami							
Tukey HSD							
Odvisna spremenljivka			Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja	
						Spodnji	Zgornji
		6	0,044	0,298	1,000	-0,89	0,98
		7	0,211	0,279	0,998	-0,67	1,09
		8	0,711	0,601	0,959	-1,18	2,6

*. Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05.

PRILOGA 9: Kompetence glede na spol

Tabela 32: t-test, odvisnost pomembnosti posameznih kompetenc v prihodnje glede na spol

		Levenov test enakosti varianc		t-test o enakosti povprečij						
		F	statistična značilnost	t	df	statistična značilnost (dvostranska)	razlike povprečij	standardna napaka razlik	95% Interval zaupanja za razliko	
									Spodnji	Zgornji
usmerjenost h kupcem	Domneva enakih varianc	0,599	0,440	0,479	183	0,632	0,052	0,109	-0,163	0,268
	Domneva neenakih varianc			0,508	143,622	0,612	0,052	0,103	-0,151	0,256
prepričljivo komuniciranje	Domneva enakih varianc	0,254	0,615	-0,514	181	0,608	-0,049	0,096	-0,238	0,140
	Domneva neenakih varianc			-0,509	116,891	0,612	-0,049	0,097	-0,241	0,142
računalniška pismenost	Domneva enakih varianc	2,189	0,141	-2,819	182	0,005	-0,331	0,117	-0,562	-0,099
	Domneva neenakih varianc			-2,638	103,211	0,010	-0,331	0,125	-0,579	-0,082
znanje tujega jezika	Domneva enakih varianc	2,677	0,104	-0,787	181	0,432	-0,107	0,135	-0,374	0,160
	Domneva neenakih varianc			-0,743	103,370	0,459	-0,107	0,143	-0,391	0,178
reševanje problemov	Domneva enakih varianc	0,602	0,439	-0,624	180	0,534	-0,075	0,120	-0,313	0,163
	Domneva neenakih varianc			-0,597	105,094	0,552	-0,075	0,126	-0,325	0,174
odgovoren odnos do denarja	Domneva enakih varianc	0,020	0,888	-2,447	181	0,015	-0,330	0,135	-0,596	-0,064
	Domneva neenakih varianc			-2,403	117,138	0,018	-0,330	0,137	-0,602	-0,058
sposobnost delovanja v različnih kulturah	Domneva enakih varianc	1,487	0,224	-1,086	181	0,279	-0,150	0,138	-0,423	0,123
	Domneva neenakih varianc			-1,017	103,360	,312	-0,150	0,148	-0,444	0,143
pogajalske sposobnosti	Domneva enakih varianc	4,856	0,029	2,141	182	0,034	0,218	0,102	0,017	0,420

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levenov test enakosti varianc		t-test o enakosti povprečij						
		F	statistična značilnost	t	df	statistična značilnost (dvostranska)	razlike povprečij	standardna napaka razlik	95% Interval zaupanja za razliko	
									Spodnji	Zgornji
	Domneva neenakih varianc			2,239	138,667	0,027	0,218	0,098	0,026	0,411
usmerjenost k rezultatom	Domneva enakih varianc	0,026	0,871	0,278	181	0,781	0,030	0,108	-0,183	0,244
	Domneva neenakih varianc			0,283	128,704	0,778	0,030	0,106	-0,180	0,241
prilagodljivost	Domneva enakih varianc	0,384	0,536	-0,404	181	0,687	-0,041	0,101	-0,241	0,159
	Domneva neenakih varianc			-0,397	114,677	0,692	-0,041	0,103	-0,246	0,164
pozitivna naravnost	Domneva enakih varianc	11,812	0,001	-1,975	180	0,050	-0,201	0,102	-0,401	0,000
	Domneva neenakih varianc			-1,734	88,520	0,086	-0,201	0,116	-0,430	0,029
strokovnost	Domneva enakih varianc	5,372	0,022	-1,243	179	0,216	-0,137	0,110	-0,354	0,080
	Domneva neenakih varianc			-1,114	92,865	0,268	-0,137	0,123	-0,380	0,107
organiziranost	Domneva enakih varianc	1,962	0,163	-1,082	178	0,281	-0,128	0,119	-0,362	0,106
	Domneva neenakih varianc			-1,018	105,236	0,311	-0,128	0,126	-0,378	0,121
znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije	Domneva enakih varianc	22,074	0,000	-3,363	180	0,001	-0,383	0,114	-0,608	-0,158
	Domneva neenakih varianc			-2,807	79,407	0,006	-0,383	0,136	-0,655	-0,112
prepoznavanje želja in potreb kupcev	Domneva enakih varianc	6,835	0,010	-1,469	180	0,143	-0,144	0,098	-0,338	0,050
	Domneva neenakih varianc			-1,352	98,970	0,180	-0,144	0,107	-0,356	0,068
poznavanje izdelka/storitve	Domneva enakih varianc	2,851	0,093	-0,959	177	0,339	-0,090	0,094	-0,275	0,095

se nadaljuje

nadaljevanje

	Levenov test enakosti varianc		t-test o enakosti povprečij							
	F	statistična značilnost	t	df	statistična značilnost (dvostranska)	razlike povprečij	standardna napaka razlik	95% Interval zaupanja za razliko		
								Spodnji	Zgornji	
	Domneva neenakih varianc		-0,898	103,711	0,371	-0,090	0,100	-0,288	0,109	
poštenost in etičnost	Domneva enakih varianc	1,391	0,240	-0,897	177	0,371	-0,104	0,116	-0,333	0,125
	Domneva neenakih varianc			-0,839	103,248	0,404	-0,104	0,124	-0,350	0,142
mreženje	Domneva enakih varianc	0,117	0,733	0,630	175	0,529	0,089	0,142	-0,190	0,369
	Domneva neenakih varianc			0,639	129,820	0,524	0,089	0,140	-0,187	0,366
prodaja preko spleta	Domneva enakih varianc	0,474	0,492	-0,219	176	0,827	-0,032	0,147	-0,323	0,258
	Domneva neenakih varianc			-0,213	115,223	0,832	-0,032	0,151	-0,332	0,267
uporaba družbenih omrežij	Domneva enakih varianc	2,833	0,094	-1,545	173	0,124	-0,225	0,145	-0,512	0,062
	Domneva neenakih varianc			-1,428	98,636	0,157	-0,225	0,157	-0,537	0,088
Drugo:	Domneva enakih varianc	1,654	0,215	1,808	18	0,087	1,745	0,965	-0,283	3,773
	Domneva neenakih varianc			2,268	3,500	0,095	1,745	0,769	-0,517	4,007

PRILOGA 10: Kompetence glede na starost prodajalca

Tabela 33: ANOVA - odvisnost pomembnosti kompetenc v prihodnje, glede na starost prodajalca

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
usmerjenost h kupcem	Med skupinami	1,191	4	0,298	0,608	0,657
	Znotraj skupin	89,618	183	0,490		
	Skupaj	90,809	187			
prepričljivo komuniciranje	Med skupinami	0,536	4	0,134	0,359	0,837
	Znotraj skupin	67,529	181	0,373		
	Skupaj	68,065	185			
računalniška pismenost	Med skupinami	1,281	4	0,320	0,543	0,704
	Znotraj skupin	107,222	182	0,589		
	Skupaj	108,503	186			
znanje tujega jezika	Med skupinami	3,628	4	0,907	1,230	0,300
	Znotraj skupin	133,431	181	0,737		
	Skupaj	137,059	185			
reševanje problemov	Med skupinami	0,389	4	0,097	0,166	0,956
	Znotraj skupin	105,751	180	0,588		
	Skupaj	106,141	184			
odgovoren odnos do denarja	Med skupinami	3,075	4	0,769	1,010	0,404
	Znotraj skupin	137,747	181	0,761		
	Skupaj	140,823	185			
spodobnost delovanja v različnih kulturah	Med skupinami	1,742	4	0,435	0,550	0,700
	Znotraj skupin	143,404	181	0,792		
	Skupaj	145,145	185			
pogajalske sposobnosti	Med skupinami	1,262	4	0,315	0,725	0,576
	Znotraj skupin	79,187	182	0,435		
	Skupaj	80,449	186			
usmerjenost k rezultatom	Med skupinami	3,694	4	0,924	1,983	0,099
	Znotraj skupin	83,841	180	0,466		
	Skupaj	87,535	184			
prilagodljivost	Med skupinami	0,131	4	0,033	0,078	0,989
	Znotraj skupin	76,428	181	0,422		
	Skupaj	76,559	185			
pozitivna naravnost	Med skupinami	0,189	4	0,047	0,109	0,979
	Znotraj skupin	77,973	180	0,433		
	Skupaj	78,162	184			
strokovnost	Med skupinami	1,756	4	0,439	0,895	0,468
	Znotraj skupin	87,804	179	0,491		
	Skupaj	89,560	183			
organiziranost	Med skupinami	2,172	4	0,543	0,956	0,433
	Znotraj skupin	101,085	178	0,568		
	Skupaj	103,257	182			
znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije	Med skupinami	1,302	4	0,325	0,580	0,677
	Znotraj skupin	100,947	180	0,561		
	Skupaj	102,249	184			
prepoznavanje želja in potreb kupcev	Med skupinami	1,955	4	0,489	1,253	0,290
	Znotraj skupin	70,229	180	0,390		
	Skupaj	72,184	184			
poznavanje izdelka/storitve	Med skupinami	0,500	4	0,125	0,351	0,843
	Znotraj skupin	63,066	177	0,356		
	Skupaj	63,566	181			
poštenost in etičnost	Med skupinami	0,102	4	0,026	0,047	0,996
	Znotraj skupin	97,260	177	0,549		
	Skupaj	97,363	181			

se nadaljuje

Nadaljevanje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
mreženje	Med skupinami	2,157	4	0,539	0,666	0,616
	Znotraj skupin	141,643	175	0,809		
	Skupaj	143,800	179			
prodaja preko spleta	Med skupinami	2,762	4	0,690	0,793	0,531
	Znotraj skupin	153,238	176	0,871		
	Skupaj	156,000	180			
uporaba družbenih omrežij	Med skupinami	3,910	4	0,978	1,166	0,328
	Znotraj skupin	145,062	173	0,839		
	Skupaj	148,972	177			
Drugo:	Med skupinami	11,754	3	3,918	1,663	0,213
	Znotraj skupin	40,056	17	2,356		
	Skupaj	51,810	20			

PRILOGA 11: Kompetence glede na izobrazbo prodajalca

Tabela 34: ANOVA- odvisnost pomembnosti kompetenc v prihodnje glede na izobrazbo prodajalca

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
usmerjenost h kupcem	Med skupinami	1,171	4	0,293	0,596	0,666
	Znotraj skupin	89,353	182	0,491		
	Skupaj	90,524	186			
prepričljivo komuniciranje	Med skupinami	2,474	4	0,619	1,705	0,151
	Znotraj skupin	65,288	180	0,363		
	Skupaj	67,762	184			
računalniška pismenost	Med skupinami	0,513	4	0,128	0,215	0,930
	Znotraj skupin	107,836	181	0,596		
	Skupaj	108,349	185			
znanje tujega jezika	Med skupinami	12,194	4	3,048	4,449	0,002
	Znotraj skupin	123,341	180	0,685		
	Skupaj	135,535	184			
reševanje problemov	Med skupinami	0,473	4	0,118	0,201	0,938
	Znotraj skupin	105,440	179	0,589		
	Skupaj	105,913	183			
odgovoren odnos do denarja	Med skupinami	1,231	4	0,308	0,397	0,811
	Znotraj skupin	139,547	180	0,775		
	Skupaj	140,778	184			
sposobnost delovanja v različnih kulturah	Med skupinami	3,041	4	0,760	0,963	0,429
	Znotraj skupin	142,072	180	0,789		
	Skupaj	145,114	184			
pogajalske sposobnosti	Med skupinami	4,729	4	1,182	2,837	0,026
	Znotraj skupin	75,427	181	0,417		
	Skupaj	80,156	185			
usmerjenost k rezultatom	Med skupinami	2,537	4	0,634	1,341	0,257

se nadaljuje

nadaljevanje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
	Znotraj skupin	84,681	179	0,473		
	Skupaj	87,217	183			
prilagodljivost	Med skupinami	1,415	4	0,354	0,849	0,496
	Znotraj skupin	74,985	180	0,417		
	Skupaj	76,400	184			
pozitivna naravnost	Med skupinami	0,918	4	0,230	0,533	0,712
	Znotraj skupin	77,120	179	0,431		
	Skupaj	78,038	183			
strokovnost	Med skupinami	3,972	4	0,993	2,073	0,086
	Znotraj skupin	85,285	178	0,479		
	Skupaj	89,257	182			
organiziranost	Med skupinami	0,823	4	0,206	0,357	0,839
	Znotraj skupin	102,128	177	0,577		
	Skupaj	102,951	181			
znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije	Med skupinami	0,554	4	0,139	0,245	0,913
	Znotraj skupin	101,446	179	0,567		
	Skupaj	102,000	183			
prepoznavanje želja in potreb kupcev	Med skupinami	0,907	4	0,227	0,570	0,685
	Znotraj skupin	71,175	179	0,398		
	Skupaj	72,082	183			
poznavanje izdelka/storitve	Med skupinami	1,037	4	0,259	0,731	0,572
	Znotraj skupin	62,444	176	0,355		
	Skupaj	63,481	180			
poštenost in etičnost	Med skupinami	2,548	4	0,637	1,185	0,319
	Znotraj skupin	94,590	176	0,537		
	Skupaj	97,138	180			
mreženje	Med skupinami	4,896	4	1,224	1,545	0,191

se nadaljuje

nadaljevanje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
	Znotraj skupin	137,830	174	0,792		
	Skupaj	142,726	178			
prodaja preko spleta	Med skupinami	3,269	4	0,817	0,943	0,441
	Znotraj skupin	151,726	175	0,867		
	Skupaj	154,994	179			
uporaba družbenih omrežij	Med skupinami	4,900	4	1,225	1,471	0,213
	Znotraj skupin	144,072	173	0,833		
	Skupaj	148,972	177			

Tabela 35: Post Hoc Test - Statistično značilne razlike za pomembnost kompetenc v prihodnje, glede na izobrazbo prodajalca

Primerjava med skupinami								
Tukey HSD								
Odpisna spremenljivka			Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja		
						Spodnji	Zgornji	
znanje tujega jezika	2	3	-0,582	0,261	0,175	-1,3	0,14	
		4	-1,014*	0,277	0,003	-1,78	-0,25	
		5	-0,805*	0,262	0,021	-1,53	-0,08	
		6	-1,000*	0,308	0,012	-1,85	-0,15	
	3	2	0,582	0,261	0,175	-0,14	1,3	
		4	-0,432	0,176	0,104	-0,92	0,05	
		5	-0,223	0,151	0,579	-0,64	0,19	
	pogajalske sposobnosti	4	6	-0,418	0,222	0,33	-1,03	0,19
			2	1,014*	0,277	0,003	0,25	1,78
3			0,432	0,176	0,104	-0,05	0,92	
5			0,209	0,177	0,76	-0,28	0,7	
6			0,014	0,24	1,000	-0,65	0,68	
5		2	0,805*	0,262	0,021	0,08	1,53	
		3	0,223	0,151	0,579	-0,19	0,64	
		4	-0,209	0,177	0,76	-0,7	0,28	
		6	-0,195	0,223	0,906	-0,81	0,42	
6		2	1,000*	0,308	0,012	0,15	1,85	
		3	0,418	0,222	0,33	-0,19	1,03	
		4	-0,014	0,24	1,000	-0,68	0,65	
		5	0,195	0,223	0,906	-0,42	0,81	
pogajalske sposobnosti		2	3	-0,327	0,197	0,464	-0,87	0,22
			4	-0,426	0,21	0,254	-1,000	0,15
	5		-0,193	0,198	0,866	-0,74	0,35	
	6		-0,658*	0,235	0,044	-1,31	-0,01	
	3	2	0,327	0,197	0,464	-0,22	0,87	
		4	-0,1	0,137	0,95	-0,48	0,28	
		5	0,134	0,118	0,788	-0,19	0,46	
		6	-0,332	0,173	0,313	-0,81	0,15	
	4	2	0,426	0,21	0,254	-0,15	1,000	
		3	0,1	0,137	0,95	-0,28	0,48	
		5	0,233	0,138	0,44	-0,15	0,61	
		6	-0,232	0,187	0,729	-0,75	0,28	
	5	2	0,193	0,198	0,866	-0,35	0,74	
		3	-0,134	0,118	0,788	-0,46	0,19	
		4	-0,233	0,138	0,44	-0,61	0,15	

se nadaljuje

nadaljevanje

Tukey HSD							
Odvisna spremenljivka			Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja	
						Spodnji	Zgornji
		6	-0,465	0,174	0,062	-0,94	0,01
	6	2	0,658*	0,235	0,044	0,01	1,31
		3	0,332	0,173	0,313	-0,15	0,81
		4	0,232	0,187	0,729	-0,28	0,75
		5	0,465	0,174	0,062	-0,01	0,94

*. Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05.

PRILOGA 12: Kompetence glede na delovno dobo

Tabela 36: ANOVA - odvisnost pomembnosti kompetenc v prihodnje, glede na delovno dobo prodajalcev

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
usmerjenost h kupcem	Med skupinami	3,767	4	0,942	1,980	0,099
	Znotraj skupin	87,042	183	0,476		1
	Skupaj	90,809	187			
prepričljivo komuniciranje	Med skupinami	2,303	4	0,576	1,584	0,180
	Znotraj skupin	65,762	181	0,363		
	Skupaj	68,065	185			
računalniška pismenost	Med skupinami	1,224	4	0,306	0,519	0,722
	Znotraj skupin	107,279	182	0,589		
	Skupaj	108,503	186			
znanje tujega jezika	Med skupinami	3,312	4	0,828	1,121	0,348
	Znotraj skupin	133,747	181	0,739		
	Skupaj	137,059	185			
reševanje problemov	Med skupinami	6,430	4	1,608	2,902	0,023
	Znotraj skupin	99,711	180	0,554		
	Skupaj	106,141	184			
odgovoren odnos do denarja	Med skupinami	2,946	4	0,737	0,967	0,427
	Znotraj skupin	137,876	181	0,762		
	Skupaj	140,823	185			
sposobnost delovanja v različnih kulturah	Med skupinami	3,136	4	0,784	0,999	0,409
	Znotraj skupin	142,009	181	0,785	0	
	Skupaj	145,145	185			
pogajalske sposobnosti	Med skupinami	1,736	4	0,434	1,003	0,407
	Znotraj skupin	78,713	182	0,432		
	Skupaj	80,449	186			

se nadaljuje

nadaljevanje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
usmerjenost k rezultatom	Med skupinami	3,722	4	0,931	1,998	0,097
	Znotraj skupin	83,813	180	0,466		
	Skupaj	87,535	184			
prilagodljivost	Med skupinami	2,148	4	0,537	1,306	0,269
	Znotraj skupin	74,411	181	0,411		
	Skupaj	76,559	185			
pozitivna naravnost	Med skupinami	1,695	4	0,424	0,997	0,410
	Znotraj skupin	76,467	180	0,425		
	Skupaj	78,162	184			
strokovnost	Med skupinami	3,504	4	0,876	1,822	0,126
	Znotraj skupin	86,055	179	0,481		
	Skupaj	89,560	183			
organiziranost	Med skupinami	0,565	4	0,141	0,245	0,912
	Znotraj skupin	102,692	178	0,577		
	Skupaj	103,257	182			
znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije	Med skupinami	1,270	4	0,317	0,566	0,688
	Znotraj skupin	100,979	180	0,561		
	Skupaj	102,249	184			
prepoznavanje želja in potreb kupcev	Med skupinami	3,052	4	0,763	1,987	0,098
	Znotraj skupin	69,131	180	0,384		
	Skupaj	72,184	184			
poznavanje izdelka/storitve	Med skupinami	3,072	4	0,768	2,247	0,066
	Znotraj skupin	60,494	177	0,342		
	Skupaj	63,566	181			
poštenost in etičnost	Med skupinami	3,806	4	0,952	1,800	0,131
	Znotraj skupin	93,556	177	0,529		

se nadaljuje

nadaljevanje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
	Skupaj	97,363	181			
mreženje	Med skupinami	3,040	4	0,760	0,945	0,439
	Znotraj skupin	140,760	175	0,804		
	Skupaj	143,800	179			
prodaja preko spleta	Med skupinami	1,443	4	0,361	0,411	0,801
	Znotraj skupin	154,557	176	0,878		
	Skupaj	156,000	180			
uporaba družbenih omrežij	Med skupinami	2,163	4	0,541	0,637	0,637
	Znotraj skupin	146,809	173	0,849		
	Skupaj	148,972	177			

Tabela 37: Post Hoc Test - Statistično značilne razlike za pomembnost kompetenc v prihodnje, glede na delovno dobo prodajalca

Primerjava med skupinami							
Tukey HSD							
Odvisna spremenljivka			Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja	
						Spodnji	Zgornji
reševanje problemov	1	2	-0,081	0,163	0,988	-0,53	0,37
		3	0,032	0,158	1,000	-0,4	0,47
		4	-0,279	0,16	0,414	-0,72	0,16
		5	0,381	0,182	0,225	-0,12	0,88
	2	1	0,081	0,163	0,988	-0,37	0,53
		3	0,113	0,178	0,969	-0,38	0,6
		4	-0,197	0,181	0,81	-0,7	0,3
		5	0,462	0,2	0,145	-0,09	1,01
	3	1	-0,032	0,158	1,000	-0,47	0,4
		2	-0,113	0,178	0,969	-0,6	0,38
		4	-0,31	0,175	0,395	-0,79	0,17
		5	0,349	0,195	0,383	-0,19	0,89
	4	1	0,279	0,16	0,414	-0,16	0,72
		2	0,197	0,181	0,81	-0,3	0,7
		5	,660*	0,197	0,009	0,12	1,2
		5	1	-0,381	0,182	0,225	-0,88
		2	-0,462	0,2	0,145	-1,01	0,09
		3	-0,349	0,195	0,383	-0,89	0,19
		4	-0,660*	0,197	0,009	-1,2	-0,12
odgovoren odnos do denarja	1	2	-0,055	0,192	0,999	-0,58	0,48

*. Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05.

PRILOGA 13: Kompetence glede na tip prodaje

Tabela 38: ANOVA - odvisnost pomembnosti kompetenc v prihodnje od tipa prodaje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
usmerjenost h kupcem	Med skupinami	7,704	8	0,963	2,068	0,041
	Znotraj skupin	82,884	178	0,466		
	Skupaj	90,588	186			
prepričljivo komuniciranje	Med skupinami	1,940	8	0,242	0,647	0,737
	Znotraj skupin	65,920	176	0,375		
	Skupaj	67,859	184			
računalniška pismenost	Med skupinami	2,610	8	0,326	0,547	0,820
	Znotraj skupin	105,519	177	0,596		
	Skupaj	108,129	185			
znanje tujega jezika	Med skupinami	14,914	8	1,864	2,687	0,008
	Znotraj skupin	122,091	176	0,694		
	Skupaj	137,005	184			
reševanje problemov	Med skupinami	6,471	8	0,809	1,424	0,189
	Znotraj skupin	99,393	175	0,568		
	Skupaj	105,864	183			
odgovoren odnos do denarja	Med skupinami	21,805	8	2,726	4,052	0,000
	Znotraj skupin	118,390	176	0,673		
	Skupaj	140,195	184			
sposobnost delovanja v različnih kulturah	Med skupinami	8,267	8	1,033	1,335	0,229
	Znotraj skupin	136,198	176	0,774		
	Skupaj	144,465	184			
pogajalske sposobnosti	Med skupinami	6,325	8	0,791	1,893	0,064
	Znotraj skupin	73,912	177	0,418		
	Skupaj	80,237	185			
usmerjenost k rezultatom	Med skupinami	2,169	8	0,271	0,558	0,811
	Znotraj skupin	85,049	175	0,486		
	Skupaj	87,217	183			
prilagodljivost	Med skupinami	7,418	8	0,927	2,366	0,019
	Znotraj skupin	68,982	176	0,392		
	Skupaj	76,400	184			
pozitivna naravnost	Med skupinami	4,670	8	0,584	1,392	0,203
	Znotraj skupin	73,368	175	0,419		
	Skupaj	78,038	183			
strokovnost	Med skupinami	6,558	8	0,820	1,723	0,096
	Znotraj skupin					

se nadaljuje

nadaljevanje

		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadratni odklon	F	stopnja značilnosti
	Znotraj skupin	82,797	174	0,476		
	Skupaj	89,355	182			
organiziranost	Med skupinami	7,062	8	0,883	1,593	0,130
	Znotraj skupin	95,889	173	0,554		
	Skupaj	102,951	181			
znati pritegniti ljudi z izžarevanjem energije	Med skupinami	3,660	8	0,457	0,814	0,591
	Znotraj skupin	98,340	175	0,562		
	Skupaj	102,000	183			
prepoznavanje želja in potreb kupcev	Med skupinami	3,242	8	0,405	1,030	0,415
	Znotraj skupin	68,840	175	0,393		
	Skupaj	72,082	183			
poznavanje izdelka/storitve	Med skupinami	,861	8	0,108	0,296	0,967
	Znotraj skupin	62,619	172	0,364		
	Skupaj	63,481	180			
poštenost in etičnost	Med skupinami	5,712	8	0,714	1,343	0,225
	Znotraj skupin	91,426	172	0,532		
	Skupaj	97,138	180			
mreženje	Med skupinami	6,885	8	0,861	1,076	0,382
	Znotraj skupin	135,976	170	0,800		
	Skupaj	142,860	178			
prodaja preko spleta	Med skupinami	4,662	8	0,583	0,663	0,724
	Znotraj skupin	150,332	171	0,879		
	Skupaj	154,994	179			
uporaba družbenih omrežij	Med skupinami	4,827	8	0,603	0,703	0,688
	Znotraj skupin	144,134	168	0,858		
	Skupaj	148,960	176			

Tabela 39: Post Hoc Test - Statistično značilne razlike za pomembnost kompetenc v prihodnje glede na tip prodaje

Tukey HSD							
Odvisna spremenljivka			Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja	
						Spodnji	Zgornji
znanje tujega jezika	1	2	-0,549	0,278	0,564	-1,42	0,32
		3	-0,910*	0,274	0,03	-1,77	-0,05
		4	0,071	0,369	1,000	-1,09	1,23
		5	-0,698	0,246	0,112	-1,47	0,07
		6	-0,736	0,321	0,351	-1,74	0,27
		7	-1,029*	0,31	0,029	-2	-0,06
		8	-0,929	0,63	0,866	-2,91	1,05
		9	-0,762	0,297	0,208	-1,69	0,17
	2	1	0,549	0,278	0,564	-0,32	1,42
		3	-0,361	0,231	0,823	-1,09	0,36
		4	0,62	0,338	0,66	-0,44	1,68
		5	-0,15	0,197	0,998	-0,77	0,47
		6	-0,188	0,285	0,999	-1,08	0,71
		7	-0,48	0,272	0,705	-1,33	0,37
		8	-0,38	0,612	0,999	-2,3	1,54
		9	-0,213	0,257	0,996	-1,02	0,6
	3	1	0,910*	0,274	0,03	0,05	1,77
		2	0,361	0,231	0,823	-0,36	1,09
		4	0,981	0,335	0,089	-0,07	2,03
		5	0,212	0,192	0,973	-0,39	0,81
		6	0,174	0,281	0,999	-0,71	1,06
		7	-0,119	0,268	1,000	-0,96	0,72
		8	-0,019	0,61	1,000	-1,94	1,9
		9	0,148	0,253	1,000	-0,65	0,94
	4	1	-0,071	0,369	1,000	-1,23	1,09
		2	-0,62	0,338	0,66	-1,68	0,44
		3	-0,981	0,335	0,089	-2,03	0,07
		5	-0,77	0,313	0,258	-1,75	0,21
		6	-0,808	0,374	0,438	-1,98	0,37
		7	-1,1	0,365	0,07	-2,25	0,05
		8	-1	0,658	0,845	-3,07	1,07
		9	-0,833	0,354	0,316	-1,94	0,28
5	1	0,698	0,246	0,112	-0,07	1,47	
	2	0,15	0,197	0,998	-0,47	0,77	
	3	-0,212	0,192	0,973	-0,81	0,39	

se nadaljuje

nadaljevanje

Odvisna spremenljivka			Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin(I-J)	Standardni odklon	stopnja značilnosti	95% Interval zaupanja	
						Spodnji	Zgornji
		4	0,77	0,313	0,258	-0,21	1,75
		6	-0,038	0,254	1,000	-0,83	0,76
	6	8	-0,23	0,598	1,000	-2,11	1,65
		9	-0,063	0,223	1,000	-0,76	0,64
		1	0,736	0,321	0,351	-0,27	1,74
		2	0,188	0,285	0,999	-0,71	1,08
		3	-0,174	0,281	0,999	-1,06	0,71
		4	0,808	0,374	0,438	-0,37	1,98
	7	5	0,038	0,254	1,000	-0,76	0,83
		7	-0,292	0,316	0,991	-1,28	0,7
		8	-0,192	0,633	1,000	-2,18	1,79
		9	-0,026	0,303	1,000	-0,98	0,93
		1	1,029*	0,31	0,029	0,06	2
		2	0,48	0,272	0,705	-0,37	1,33
	8	3	0,119	0,268	1,000	-0,72	0,96
		4	1,1	0,365	0,07	-0,05	2,25
		5	0,33	0,239	0,904	-0,42	1,08
		6	0,292	0,316	0,991	-0,7	1,28
		8	0,1	0,627	1,000	-1,87	2,07
		9	0,267	0,291	0,992	-0,65	1,18
		1	0,929	0,63	0,866	-1,05	2,91
		2	0,38	0,612	0,999	-1,54	2,3
	9	3	0,019	0,61	1,000	-1,9	1,94
		4	1,000	0,658	0,845	-1,07	3,07
		5	0,23	0,598	1,000	-1,65	2,11
		6	0,192	0,633	1,000	-1,79	2,18
		7	-0,1	0,627	1,000	-2,07	1,87
		9	0,167	0,621	1,000	-1,78	2,12
		1	0,762	0,297	0,208	-0,17	1,69
		2	0,213	0,257	0,996	-0,6	1,02
		3	-0,148	0,253	1,000	-0,94	0,65
		4	0,833	0,354	0,316	-0,28	1,94
5		0,063	0,223	1,000	-0,64	0,76	
6		0,026	0,303	1,000	-0,93	0,98	
7		-0,267	0,291	0,992	-1,18	0,65	
8		-0,167	0,621	1,000	-2,12	1,78	

*. Razlika vzorčnih povprečij dveh skupin je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05.