

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA KOMUNIKACIJSKIH VEŠČIN PRI PRODAJI**

Ljubljana, julij 2021

TJAŠA ŠKRJANC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Škrjanc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uporaba komunikacijskih veščin pri prodaji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PRODAJA</b> .....	<b>2</b>
1.1 Vrste prodaje .....	3
1.2 Prodajni proces .....	5
1.3 Prodajni lijak.....	7
1.4 Prodajno osebje.....	9
1.5 Prodajni trendi.....	14
1.6 Vpliv epidemije COVID-19 na prodajo in prodajalce .....	16
<b>2 KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>18</b>
2.1 Proces komuniciranja.....	19
2.2 Oblike komunikacije.....	20
2.2.1 Besedno (verbalno) komuniciranje .....	21
2.2.2 Nebesedno (neverbalno) komuniciranje.....	22
2.3 Komuniciranje pri prodaji.....	23
<b>3 POTREBNE VEŠČINE ZA USPEŠNO PRODAJO</b> .....	<b>24</b>
3.1 Prodajne veščine .....	24
3.2 Komunikacijske veščine .....	25
<b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O UPORABI KOMUNIKACIJSKIH VEŠČIN PRI PRODAJI</b> .....	<b>29</b>
4.1 Opis problema in cilji raziskave .....	29
4.2 Potek in metodologija raziskave.....	29
<b>5 PREDSTAVITEV REZULTATOV ANKETE</b> .....	<b>31</b>
5.1 Demografski podatki .....	31
5.2 Vpliv prodajalca na nakupne odločitve kupcev .....	32
5.3 Razprava o rezultatih anketnega vprašalnika .....	42
5.4 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	46
<b>SKLEP</b> .....	<b>47</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>49</b>
<b>PRILOGA</b> .....	<b>53</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastnosti prodajalca, ki odvrnejo kupca od nakupa .....	34
Tabela 2: Neprimerne komunikacijske tehnike.....	36
Tabela 3: Pomoč prodajalca pri vrsti spletnih nakupov .....	37
Tabela 4: Razlogi za spletni nakup .....	39
Tabela 5: Spremembe nakupnih navad po zaključku epidemije COVID-19 .....	42

## KAZALO SLIK

Slika 1: Tradicionalni sedem-stopenjski proces prodaje .....	7
Slika 2: Koraki prodajnega lijaka.....	9
Slika 3: Primerjava med osnovno in visoko uspešno prodajo po profilih v % .....	11
Slika 4: Enosmerni komunikacijski sistem .....	19
Slika 5: Dvosmerni komunikacijski sistem.....	20
Slika 6: Razporeditev anketirancev po starostnih razredih v % .....	32
Slika 7: Vpliv prodajalca na nakupne odločitve kupcev v %.....	32
Slika 8: Povprečna ocena vizualnih lastnosti prodajalca ob prvem srečanju.....	33
Slika 9: Povprečna ocena lastnosti, ki kupce spodbudi k nakupu .....	34
Slika 10: Povprečna ocena komunikacijskih značilnosti, ki so kupcu najpomembnejše pri prodajalcu .....	35
Slika 11: Povprečna ocena pomena prisotnosti prodajalca pri navedenih nakupih .....	37
Slika 12: Opravljen spletni nakup po fizičnem posvetu s prodajalcem v % .....	38
Slika 13: Povprečna ocena pridobitve informacij o izdelku/storitvi .....	40
Slika 14: Najpogostejše nakupovanje pred epidemijo COVID-19 v % .....	40
Slika 15: Sprememba nakupnih navad v času epidemije COVID-19 v % .....	41
Slika 16: Najpogosteje nakupovanje v času epidemije COVID-19 v % .....	41

## KAZALO PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**B2C** – (angl. Business to Consumer); prodaja med podjetjem in kupcem

**CRM** – (angl. Customer Relationship Management); management odnosov s strankami

**CV** – Curriculum Vitae; oblika življenjepisa

**WOM Communication** – (angl. Word of Mouth Communication); komunikacija od ust do ust

**ZRSZ** – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje

## UVOD

Izbrani naslov magistrskega dela sestoji iz treh samostojnih besed: prodaja, komunikacija in veščina. Prodaja je ena ključnih področij znotraj podjetja, ki vpliva na njegovo preživetje in uspeh. Učinkovitost zaposlenega na področju prodaje – prodajalca, je odvisna od različnih kompetenc (Grahek, 2015).

V literaturi naletimo na različne opredelitve pojma komunikacija. Vse se prekrivajo pri navajanju, da je to proces izmenjavanja informacij, pri katerem se morajo osebe med seboj razumeti in imeti skupen interes za dosego namena in cilja komunikacije (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 20). S pomočjo komunikacijskih raziskav so ugotovili, da ljudje komuniciramo na tri različne ter med seboj neodvisne načine. Komuniciramo z besedami, načinom govora in z govorico telesa. Izmed vseh oblik komunikacije pa je kar 70 % komunikacije neverbalne (obrazna mimika in telesna drža) (Dovžan, 1997, str. 44).

Obstaja veliko faktorjev, ki vplivajo na uspešno prodajo prodajalca. Kljub vsemu pa je znano, da so veščine, ki jih prodajalec uporablja, ključnega pomena v povezavi z uspešno prodajo (Churchill, Ford, Johnston & Walker, 2000). Veščina je posebna priučena spretnost pri delu, razvedrilu ali strokovnemu delovanju, prav komunikacijske veščine pa so najpomembnejše orodje pri prodaji (Ye, 2018). Nekaj primerov komunikacijskih veščin je: razumeti stranko, aktivno poslušanje, informiranje stranke in očesni kontakt.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje znanstvene literature preučiti pojem komunikacijskih veščin in ga povezati s prodajo, osredotočeno predvsem na prodajo med podjetjem in kupcem (angl. Business to Consumer, v nadaljevanju B2C). S pomočjo teorije bo oblikovan podrobno opisan seznam komunikacijskih veščin. Le-ta bo osnova oziroma izhodišče za svetovanje podjetjem in posameznikom pri povezovanju komunikacijskih veščin s prodajo. Ker je prodaja ključna za uspeh podjetja, bo poudarek na komunikaciji, ki je tesno povezana s prodajo.

Glavni cilj magistrskega dela je opredeliti ključne komunikacijske veščine, ki so tesno povezane s prodajo. Poleg glavnega cilja pa bodo navedeni tudi pomožni cilji, ki so:

1. Proučiti problematiko magistrskega dela s pomočjo domače in tuje literature, s poudarkom na tujih znanstvenih člankih.
2. Analizirati, ali so posamezniki ozaveščeni o vplivu komunikacijskih veščin na prodajo.
3. Svetovati podjetjem, katere komunikacijske značilnosti so najpomembnejše pri zaposlovanju prodajalcev.
4. Raziskati, ali so se nakupne navade kupcev pred in med epidemijo COVID-19 kaj spremenile.

Magistrsko delo je z metodološkega vidika sestavljeno iz teoretičnega dela in empirične raziskave. V teoretičnem delu bom s pomočjo metod deskripcije in kompilacije podrobneje preučila domača in tuja znanstvena dela s področja komunikacije in prodaje. Raziskovalni del magistrskega dela bo sestavljen s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. Na podlagi rezultatov bo oblikovan zapis 10-ih ključnih komunikacijskih značilnosti uporabnih pri prodaji.

Za uvodnim poglavjem magistrskega dela bo sledilo poglavje, v katerem bom opredelila pojem prodaje, saj se s tem zagotovi poenotenost razumevanja uporabe pojma skozi celotno delo. Znotraj poglavij se bom osredotočila predvsem na sam prodajni proces ter prodajno osebje in v luči trenutnega dogajanja tudi na vpliv trenutne gospodarske situacije (epidemija COVID-19) na prodajo in prodajalce. V naslednjem poglavju bom opredelila pojem komunikacije, njen proces, njene oblike ter samo komuniciranje pri prodaji. Sledilo bo tretje poglavje z opredelitvijo potrebnih veščin za uspešno prodajo. Poglavje bo zaradi vsebinske preglednosti in tematike magistrskega dela ločeno na prodajne veščine in komunikacijske veščine. Vsebinska ločitev veščin v nadaljevanju bo omogočala poenoteno razumevanje uporabe pojmov, ki bodo v uporabi tudi v raziskovalnem delu v nadaljevanju magistrskega dela. Raziskovalni del bom začela z empirično raziskavo o uporabi komunikacijskih veščin pri prodaji. Najprej bom predstavila problematiko raziskave ter njen cilj. Sledil bo opis poteka in metodologije raziskovalnega dela. V naslednjem poglavju pa bodo predstavljeni rezultati izvedene ankete. Magistrsko delo bom vsebinsko zaključila s sklepom, v katerem bodo povzeti ključni rezultati dela.

## **1 PRODAJA**

Pojem prodaja se uporablja predvsem v tržnem gospodarstvu. Pomeni proizvodnjo izdelkov, ponudbo le teh na trgu ter opravljanje storitev. Lahko se razširi tudi na druga sorodna področja kot so: raziskovanje trga, načrtovanje trženja, zbiranje in izvrševanje naročil in opravljanje storitev v določenem roku (Kocjan-Barle in drugi, 2005, str. 200).

Začetki prodaje segajo daleč v zgodovino še v čas Feničanov, starih Indijcev in Kitajcev (Snoj, 2005). Arheologi in zgodovinarji si niso enotni, kje in kdaj se je beseda »prodaja« prvič uporabila, vendar je precej verjetna domneva, da je bila uporabljena že v času poljedelstva. Ljudje so pridelali več dobrin kot so jih potrebovali, zato so jih »prodajali«. V tistem obdobju so dobrine med seboj menjali za druge dobrine (blagovna menjava), danes pa v večini primerov kot plačilno sredstvo za nakup izdelka ali storitve uporabljamo denar (Ferjan, 2017, str. 63).

Prodajo je mogoče obravnavati na osnovi različnih izhodišč. Avtorja Snoj in Iršič (2017, str. 34), izpostavljata obravnavo prodaje kot:

- večino, spretnost,
- splet ciljnih aktivnosti, dejavnosti, procesov,
- poslovno funkcijo,
- sistem ter
- organizacijsko tvorbo in strukturo.

Na splošno je prodaja opredeljena kot funkcija, ki izpolnjuje strateške trženjske cilje tako, da kupca pripravi do nakupne odločitve ter poskrbi, da bo v prihodnosti nakup ponavljal (Ledinek, 2010). Prodajalci imajo neposreden stik s kupci, zato ti najboljše poznajo njihove potrebe in želje, kar je ključno za uspešno prodajo izdelkov oziroma storitev (Weis, 2010, str. 8). Kupec je oseba, ki ima namero nekaj kupiti. Avtor Petar (2006, str. 9) prodajo v eni povedi opiše kot prenos lastništva blaga od proizvajalca do porabnika oziroma kupca.

## **1.1 Vrste prodaje**

Prodajo lahko klasificiramo glede na številne kriterije, ki jih je potrebno razumeti, saj v praksi podjetja navadno ne uporabljajo zgolj enega kriterija in vrste prodaje, temveč jih kombinirajo.

Primeri kriterijev klasificiranja prodaje so: število prodajalcev, vrsta strank, pomen strank, angažiranost prodajalca, način komuniciranja prodajalca pri prodajanju itd. Avtorja Snaj in Iršič (2017, str. 5–11) sta naštel več kot dvajset različnih vrst prodaje. Razlikujejo se glede na pomembnost prodajanja, geografsko lokacijo prodajalcev, vrsto strank, etičnost, število prodajalcev, način komuniciranja prodajalcev, nabor izdelkov itd. V nadaljevanju je zapisano sedem vrst prodaje, ki se najboljše povežejo s tematiko magistrskega dela. Te so:

### **Vrste prodaje glede na vrsto strank:**

- prodaja, namenjena fizičnim osebam (gospodinjstvom in njihovim članom),
- prodaja, namenjena pravnim osebam (industrijskim podjetjem, trgovcem, drugim organizacijam) ter
- prodaja namenjena obema vrstama oseb.

### **Vrste prodaje glede na novost razmerja s strankami:**

- prodaja novim strankam,
- prodaja utečenim strankam ter
- prodaja možnim strankam.

### **Vrste prodaje glede na pomen strank:**

- prodaja ključnim strankam ter
- prodaja drugim strankam.

### **Vrste prodaje glede na angažiranost prodajalca:**

- aktivna (prodajalec išče stranke na različne načine – oblikuje naročila) ter
- pasivna (prodajalec čaka na stranke – sprejema naročila, klasična prodaja, samopostrežna prodaja).

### **Vrste prodaje glede na način komuniciranja prodajalca:**

- agresivna (prodajalec pretežno uporablja »trdo« prodajanje),
- pasivna (prodajalec pretežno čaka na pobudo stranke) ter
- asertivna (prodajalec komunicira s stranko pretežno odkrito, jasno, argumentirano, pri čemer upošteva njeno situacijo).

### **Vrste prodaje glede na prilagajanje prodajalca v procesu prodajanja:**

- adaptivna prodaja predstavlja prilagajanje prodajalca stranki tako, da se v času prodajanja izboljša komunikacija. V to razdelitev se zajema rast, razvoj in boljši odnos med prodajalcem in stranko, ki se razvije tekom procesa prodaje. Za to vrsto prodaje je značilna predvsem prodaja personaliziranih izdelkov, kjer je ključna dobra komunikacija ter
- klasična prodaja prikazuje uporabo standardnega postopka prodaje. Prodajalec se pri tej vrsti drži smernic, ki so bile že vnaprej postavljene. Gre za bolj rigidno in neinovativen pristop prodaje, ki se danes v praksi zelo redko pojavlja.

### **Vrste prodaje glede na uporabo telekomunikacijskih sredstev in druge digitalne tehnologije:**

- prodaja brez uporabe telekomunikacijskih sredstev in digitalne tehnologije,
- prodaja, temelječa na izključni uporabi telekomunikacijskih sredstev in digitalne tehnologije (po telefonu, televiziji, računalniku in drugih »pametnih« napravah) ter
- prodaja, podprta z uporabo telekomunikacijskih sredstev in digitalne tehnologije (po telefonu, televiziji, računalniku in drugih »pametnih« napravah).



## 1.2 Prodajni proces

Teorija na področju prodaje opredeljuje prodajni proces kot niz medsebojno povezanih aktivnosti, ki jih izvede prodajalec, da uspešno opravi prodajo. Na vsaki stopnji prodajanja imajo prodajalci različne načine in pristope prodajanja. Na ta način izboljšajo odnose s kupci in komuniciranje z njimi (Snoj & Iršič, 2017, str. 491).

Tradicionalni proces prodaje opisuje sedem korakov za doseg končnega cilja in ohranjanje ponakupnega odnosa s kupcem (Moncrief & Marshall, 2005, str. 14–15). Ti koraki so: iskanje novih potencialnih kupcev, priprava na obisk kupca (sestanek), pristop do kupca oziroma začetek pogovora, predstavitev rešitve, premagovanje ugovorov kupca, sklenitev posla oziroma zaključek prodajnega pogovora in ponakupno spremljanje in vzdrževanje stikov s kupcem. Tradicionalni sedem-stopenjski proces prodaje je predstavljen na sliki 1 in v nadaljevanju tudi podrobno obrazložen.

**1. Iskanje novih potencialnih kupcev:** prvi korak sedem-stopenjskega procesa prodaje je iskanje novih potencialnih kupcev. Glavni razlog je razširitev in ažuriranje baze kupcev. Razširitev je smiselna z vidika zagotavljanja rasti prodaje ali morebitnega ohranjanja prodaje ob predpostavki, da se nekdanji kupci ne vračajo k ponovnemu nakupu. Z vidika poslovanja je odločitev za širitev nabora kupcev ključnega pomena, saj se s tem večajo možnosti za dolgoročni obstoj podjetja. Na tej stopnji so prodajalci v vlogi raziskovalcev, ki zbirajo potrebne informacije o možnih kupcih (Moncrief & Marshall, 2005, str. 14–15). Za pridobitev novih kupcev so običajno zadolženi kar prodajalci sami, ki naj bi s pomočjo mreženja ali drugih pristopov pridobili nove kupce. Prodajalec se primarno osredotoči na iskanje potencialnih kupcev, ki imajo interes in kupno moč. Ti so ključ do hitrih in uspešno zaključenih poslov. Navadno se prodajalec v kasnejšem koraku osredotoči na vse ostale stranke, tudi tiste iz nabora izgubljenih, ter jih (ponovno) želi motivirati za nakup. Iskanje novih kupcev je prodajalčeva ključna naloga, ki vzame veliko časa in energije, vpliva na njegovo zaposlenost ter nenazadnje na samo uspešnost podjetja (Snoj & Iršič, 2017, str. 497–502).

**2. Priprava na obisk kupca (sestanek):** priprava na obisk kupca je korak, sestavljen iz aktivnosti, ki se zgodijo pred samim obiskom. Prodajalci imajo zahtevno nalogo, saj morajo v tem koraku dobro raziskati potrebe potencialnega kupca, ter pridobiti čim več informacij o njem, saj se s tem večajo možnosti za prodajalčev uspeh – torej uspešno izvedeno prodajo (Moncrief & Marshall, 2005, str. 14–15). Te aktivnosti so: opazovanje, spraševanje, poslušanje in povzemanje. Komunikacija lahko poteka s telefonskim pogovorom, dogovarjanjem preko e-pošte, video klicem ipd. (Snoj & Iršič, 2017, str. 502).

**3. Pristop do kupca oziroma začetek pogovora:** tretji korak je običajno kratek postopek in traja le nekaj minut v trajanju celotne prodaje. Sestavljen je iz strategij in taktik, ki jih ljudje uporabljajo pri pridobivanju potencialnih kupcev. Na začetku prodajalec predstavi

sebe in svoje podjetje. Uvodna beseda je običajno personalizirana in se z namenom dosega uspešne prodaje v največji možni meri naveže na potencialnega kupca, ki je v danem trenutku vključen v pogovor. Prvi vtis je vedno ključen za uspešno prodajo (Moncrief & Marshall, 2005, str. 14–15). Po uvodni predstavitvi prodajalec predstavi svoj glavni cilj, ter med sproščenim govorom išče skupne točke s stranko, na podlagi katerih gradi še močnejšo vez in dobro vzdušje ter si s tem zagotavlja boljše temelje za uspeh (Snoj & Iršič, 2017, str. 505–506).

**4. Predstavitev rešitve:** podajanje rešitve je glavni korak prodajnega procesa. Ta korak lahko vsebuje eno ali več predstavitev v določenem časovnem obdobju. Predstavitev naj bi bila ciljno usmerjena, empatična, interaktivna, jedrnata, energična in motivirajoča. Končni cilj predstavitve variira glede na posameznega kupca. Tisti, ki bodo izdelek oziroma storitev kupili prvič, morajo biti dovolj informirani, da ustrezno razumejo prednosti izdelka oziroma storitve (Moncrief & Marshall, 2005, str. 14–15). Predstavitev izdelka oziroma storitve mora biti prilagojena kupcu. V tem koraku se podrobno predstavijo prednosti izdelka oziroma storitve kupcu in poudari dodano vrednost ter koristi.

**5. Premagovanje ugovorov kupca:** ugovor je besedno ali nebesedno sporočilo stranke o njenih pomislekih, problemih, tveganju in dvomih. Ta se lahko nanaša:

- na prodajalca,
- oklevanje glede izdelka oziroma storitve ter
- na podjetje.

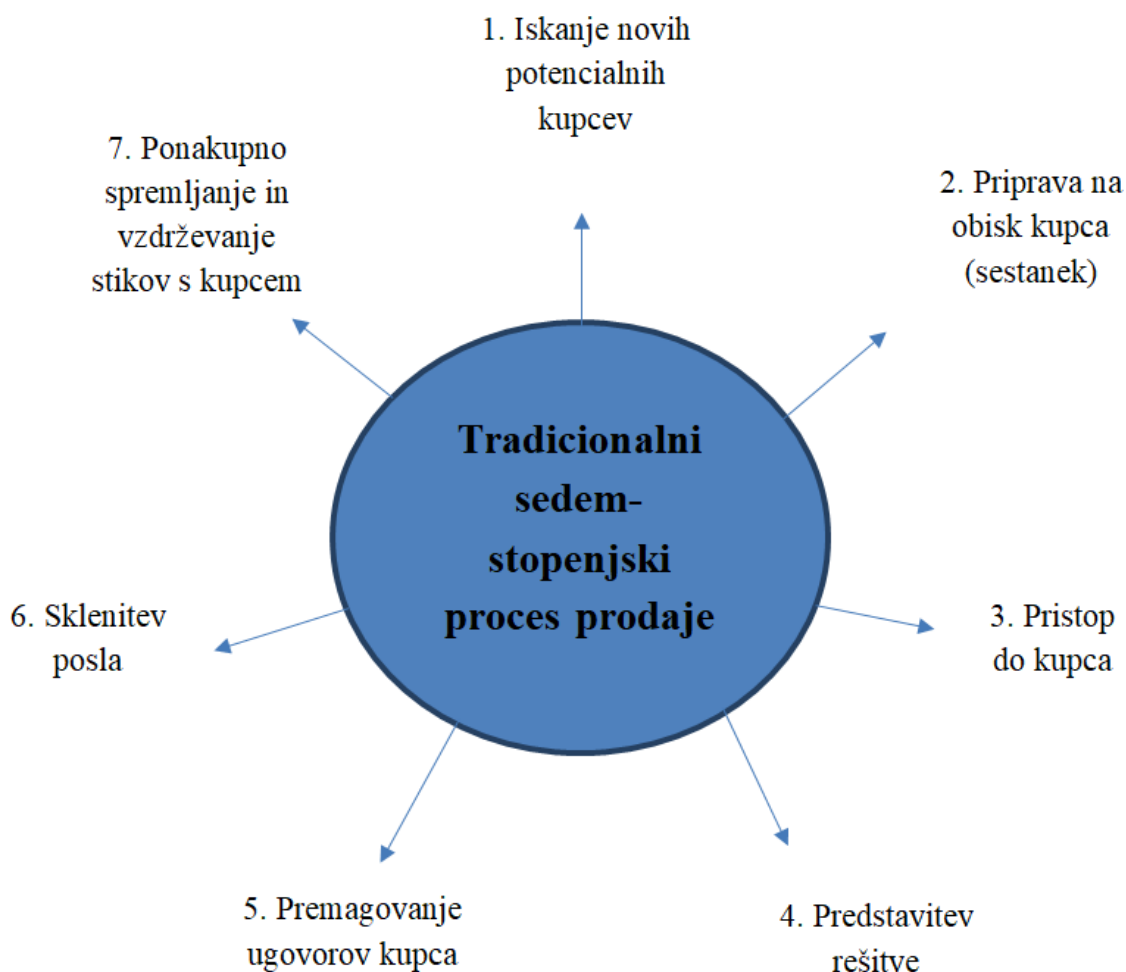
Prodajalci na predstavitev lahko vedno pričakujejo ugovore in nestrinjanje, vendar jih je kljub temu, da podaljšujejo prodajni proces, potrebno razumeti kot pozitivne in koristne (Moncrief & Marshall, 2005, str. 14–15). Na tej točki mora biti prodajalec empatičen, poslušati brez prekinitev in ostati pozitiven, saj lahko s pomočjo ugovorov razkrije resnične potrebe kupca (Snoj & Iršič, 2017, str. 523–530).

**6. Sklenitev posla oziroma zaključek prodajnega pogovora:** po uspešni predstavitvi izdelka ali storitve, ter po upoštevanju vseh ugovorov, sledi zaključek. Za sklenitev posla je potrebno biti odločen in spodbuditi željo po oddaji naročila, saj se v nasprotnem primeru kupec lahko premisli in posel propade (Moncrief & Marshall, 2005, str. 14–15).

**7. Ponakupno spremljanje in vzdrževanje stikov s kupcem:** izidi šeste točke so lahko: sklenitev posla, dogovor o nadaljevanju pogovora, dogovor o prihodnjih aktivnostih ali zavrnitev posla. V primeru pozitivno zaključenega posla, se vpelje sedmi in zadnji korak pri prodajnem procesu. Gre za razmeroma nov korak pa vendar ključen za ohranjanje dolgoročnih odnosov s stranko (Snoj & Iršič, 2017, str. 523–530). Po zaključenem poslu se prodajni proces šele dobro začne. Čeprav je naveden kot zadnji korak pa je vanj potrebno vložiti veliko energije in truda. Prepričati se je potrebno, ali je stranka z izdelkom oziroma

storitvijo resnično zadovoljna. Ponakupno spremljanje zajema tudi dolgoročno preverjanje in komuniciranje s stranko, saj na ta način podjetje pridobi veliko pomembnih informacij, tako o izdelku med njegovim življenjskim obdobjem ter prav tako o stranki in njenemu razvoju. Pogosti primeri tovrstne komunikacije so elektronsko sporočilo, ki ga prodajalec napiše stranki, opravljen telefonski oziroma video klic ali sestanek (Moncrief & Marshall, 2005, str. 14–15).

*Slika 1: Tradicionalni sedem-stopenjski proces prodaje*



*Vir: Moncrief & Marshall (2005).*

### 1.3 Prodajni lijak

Pri prodajanju je pomembno najti možne stranke, ki so pripravljene postati dejanske stranke, vendar je te zaradi velike količine podatkov težko izluščiti. Možne stranke so tiste, ki imajo izraženo potrebo po kategoriji izdelka, kvalificirane možne stranke pa so tiste, ki so pokazale interes za izdelek oziroma storitev določenega podjetja (Ognjanov, 2004, str. 88).

Avtorja Snoj in Iršič (2017, str. 73–77) navajata, da je cilj procesa prodajnega lijaka ugotoviti čim večjo količino kvalificiranih kontaktov na koncu prodajnega lijaka. Zbiranje podatkov o vseh strankah, ugotavljanje in selekcioniranje informiranih možnih in kvalificirano možnih strank, ter spremeniti prepričane stranke v dejanske je bistvo koncepta prodajnega lijaka. Prodajalci med procesom spremljajo razvoj strank, jim nudijo pomoč in svetovanje, ter tako začnejo graditi odnos in zaupanje s stranko. Uspešen prodajni lijak omogoča podjetju oziroma prodajalcem zmanjšati stroške tako, da ne izgubljajo časa z obdelavo podatkov tistih možnih strank, ki niso pripravljene postati dejanske stranke podjetja. Jasno opredeljeni koraki prodajnega lijaka olajšajo iskanje in zbiranje podatkov o pomembnih strankah, ki so pripravljene izdelek oziroma storitev kupiti.

Pri iskanju prodajnih priložnosti morajo podjetja oziroma prodajalci odstranjevati ovire za uresničitev prodaje. Te ovire so:

- negotovost stranke glede sposobnosti izdelka ali storitve: zadovoljitev določene potrebe oziroma reševanje določenega problema,
- negotovost glede vrednosti izdelka: pomanjkanje sredstev za nakup izdelka ali
- proces nakupa.

Na uspešno prodajo vpliva optimiziran prodajni lijak, v katerem se nahajajo vse stranke, možne stranke, informirane možne stranke, kvalificirane možne stranke, prepričane stranke in dejanske stranke. Po sledenju petih korakov iz vseh strank pridobimo dejanske stranke. Koraki v prodajnem lijaku so predstavljeni na sliki 2 in v nadaljevanju tudi podrobno obrazloženi.

**1. Od vseh strank do možnih strank:** to je korak, v katerem se podjetje srečuje z možnimi strankami, s katerimi še ni imelo stika. V prvem koraku je število zajetih strank največje, postopoma se tekom nadaljnjih korakov številka znižuje. Če je možna stranka po svojih značilnostih podobna strankam, na katere podjetje meri, je ta lahko potencialno tudi dejanska stranka.

**2. Od možnih strank do informiranih možnih strank:** korak, v katerem podjetje oziroma prodajalci možno stranko spreminjajo v informirano možno stranko. V tem koraku podjetje oziroma prodajalci že stopijo v stik z možno stranko, jo seznanijo z osnovnimi značilnostmi možnega posla in se oboji strinjajo s prehodom na naslednji korak.

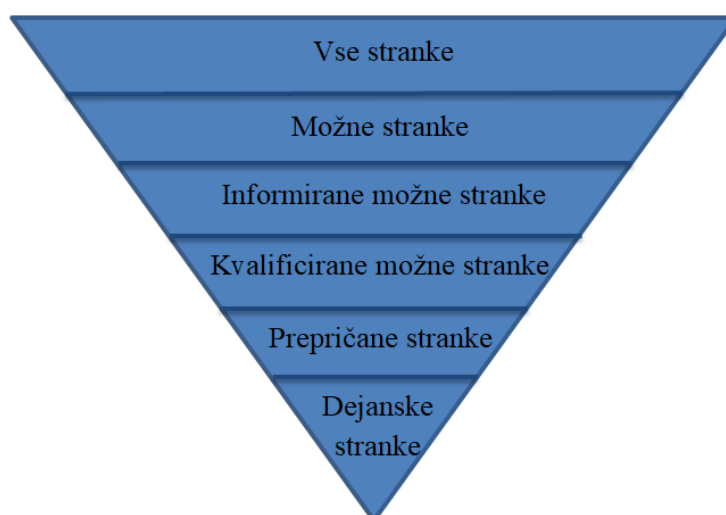
**3. Od informiranih možnih strank do kvalificiranih možnih strank:** podjetje oziroma prodajalci informirano možno stranko spremenijo v kvalificirano možno stranko. Kvalificiranje je najbolj kritična in zahtevna stopnja v prodajnem lijaku. V procesu kvalificiranja podjetje oziroma prodajalci preverijo, ali ima možna stranka potrebo po

izdelku oziroma storitvi podjetja, ali zaznava ustrezno vrednost tega izdelka oziroma storitve in ali je plačilno sposobna za uresničitev posla.

**4. Od kvalificiranih možnih strank do prepričanih strank:** korak, v katerem podjetje oziroma prodajalci kvalificirano možno stranko spremenijo v prepričano stranko. V tem koraku je stranka že seznanjena z vsemi ključnimi pogoji v zvezi z nakupom izdelka oziroma storitve, se strinja z njimi in je privolila v posel. Podjetje oziroma prodajalci morajo še dodelati podrobnosti pogodbe, dostave in plačila, toda vsaka pomanjkljivost v teh podrobnostih lahko povzroči, da stranka ne bo več prepričana o smiselnosti nakupa.

**5. Od prepričanih strank do dejanskih strank:** zadnji korak v konceptu prodajnega lijaka, v katerem obe strani podpišeta kupoprodajno pogodbo oziroma katerikoli drugi dokument, ki ju obvezuje k dokončni prodaji. Dejanskih strank je običajno bistveno manj od začetnih vseh strank.

*Slika 2: Koraki prodajnega lijaka*



*Vir: Snoj & Iršič (2017).*

#### **1.4 Prodajno osebje**

Prodajalci so osebe, ki dajejo nekaj v last nekemu tako, da ta plača dogovorjeno ceno (Ahlin, Lazar, Praznik & Snoj, 2016). Ti so običajno edina in najpomembnejša povezava med podjetjem in kupcem (Grlica, 2010, str. 7). To je razlog, da podjetja namenjajo veliko sredstev za izobraževanje in poučevanje prodajnega osebja (Jobber & Lancaster, 2006, str. 4).

Običajno prodajalca, kot zaposlenega, povezujemo z osebo, ki produkte zloga na police in hkrati tudi opravlja delo na blagajni. Ta opis še zdaleč ne opiše omenjenega poklica.

Bistvena naloga vsakega prodajalca na različnih področjih je zbiranje želja porabnikov in posredovanje informacij naprej v podjetje, s katerim prodajalec sodeluje (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, v nadaljevanju ZRSZ, brez datuma). Ker je vsaka oseba v določeni situaciji kupec (tudi prodajalci so kupci), ta pričakuje, da so njegove želje v središču pozornosti. Vsak uspešen prodajalec se zaveda, da so v ospredju kupčeve želje in rešitve kupčevih problemov, ne izdelek sam (Enkelmann, 1997, str. 199).

Na splošno je prodajalčevo delo zelo raznoliko, naloge pa so sestavljene iz različnih delovnih področjih. Prodajalčeve naloge v vsaki trgovini niso povsem enake, vendar v grobem držijo za vsako prodajo (ZRSZ, brez datuma).

**Prodajalčeve naloge** (Grlica, 2010, str. 11; Snoj & Iršič, 2017, str. 485–490):

- uspešno prodajanje,
- ohranjanje obstoječih in iskanje možnih novih strank,
- zbiranje in analiziranje informacij, zaznanih iz okolja (o strankah, kupcih, konkurenci in novih izdelkih/storitvah),
- spremljanje in zaznavanje spreminjajočih želja in potreb strank,
- zastopanje podjetja,
- nudenje informacij strankam o izdelkih in storitvah za katere se zanimajo,
- svetovanje in reševanje problemov strank,
- skrb za zadovoljstvo strank,
- skrb za kakovostno dostavo izdelkov, ki jih prodajajo,
- nadzor nad gibanjem ponudbe in povpraševanja,
- zbiranje povratnih informacij o izdelkih in storitvah,
- usposabljanje novega prodajnega osebja,
- komunikacija z zaposlenimi ter
- razvoj poslovnih strategij.

Prodaja je ključna za preživetje in uspeh podjetja, učinkovitost prodajalca pa je odvisna od njegovih različnih kompetenc (Grahek, 2015).

Da lahko prodajno osebje pravilno motiviramo, spodbujamo in vodimo, je ključno razumevanje profila, v katerega posamezen prodajalec spada. Avtor Jordan (2019) je ustvaril model petih profilov (slika 3), s katerim si lahko pomagamo pri razdelitvi prodajalcev.

**Pet profilov prodajnih strokovnjakov:**

- **delaven:** se še posebej potrudi, samo–motivacijski, zainteresiran za povratno informacijo in razvoj,

- **izzivalec:** ima drugačen pogled na svet, razume prodajni proces in poslovne potrebe kupcev, rad debatira, spodbuja stranko, se osredotoči na izobraževanje kupca in na zaključek posla,
- **graditelj odnosov:** gradi močne odnose s stranko in sodelavci, rad deli svoj čas za pomoč drugim, razume se skoraj z vsemi,
- **samotar:** zaupa in sledi svojim občutkom, samozavesten, neodvisen ter
- **reševalec problemov:** zanesljivo se odzove, zagotovi, da so odpravljene vse težave, usmerjen v podrobnosti.

Slika 3: Primerjava med osnovno in visoko uspešno prodajo po profilih v %



Vir: Jordan (2019).

Med vsemi naštetimi profili (kot je razvidno iz slike 3), so najuspešnejši prodajalci Izzivalci. Ker podrobno razumejo prodajni proces in se poglobijo v razumevanje kupcev, so pri zaključevanju prodaje zelo uspešni (Metler, 2017). Med prodajo prinašajo nove ideje, razmišljajo kako podjetju prihraniti denar, ter kako se izogniti tveganju, ki ga stranka sama ni predvidela. V nasprotju z Graditeljem odnosov so Izzivalci učinkoviti, saj gradijo konstruktivno napetost. Izzivalci razlikujejo stranke na podlagi njihovega poznavanja poslovanja kupca in njegove perspektive, pri čemer med prodajo uporabljajo sposobnost dvosmernega dialoga. Svoje sporočilo kupcu prilagodijo s pomočjo znanja o gospodarskih in finančnih dejavnikih strank. Prevzamejo nadzor nad prodajo, saj radi razpravljajo o denarju in na ta način lahko pritisnejo na kupca in tako uspešno zaključijo posel (Jordan, 2019).

Pot do uspešnega prodajalca, ki naj bi svoje delo opravljal kar najbolje, dosegal najboljše možne rezultate v čim krajšem možnem času, pri tem pa podjetju povzročal čim nižje stroške in hkrati vplival na dobro delovno vzdušje, pa je dolga in časovno potratna. Pri **zaposlovanju prodajnega osebja** je potrebno upoštevati, da je potreben določen čas, preden se nov zaposleni uvede v novo delovno mesto (Snoj & Iršič, 2017, str. 329).

Ko se pokaže potreba po novem prodajalcu, je potrebno oblikovati ustrezen opis dela, ki mora zajemati naziv delovnega mesta, namen, strukturo ciljev, odgovornost, medsebojne odnose, naloge, ravni pristojnosti, standarde izvajanja in nagrajevanja.

Prvi korak pri zaposlovanju je (ob predpostavki, da se je že ugotovila potreba po novem zaposlenem):

**1. Iskanje in izbor ustreznega kadra:** uspešno poslovanje podjetja je v veliki meri odvisno od kakovosti prodajnega osebja. Da se podjetje izogne prevelikemu številu prijav, je pomembno, da v razpisu delovnega mesta natančno napiše pogoje, ki jih mora kandidat izpolnjevati za zasedbo delovnega mesta (Doyle & Stern, 2006). Ustreznost prijavljenih kandidatov se preverja v več fazah. Prva faza je preverjanje življenjepisov oziroma CV, ki je dandanes v praksi bolj uporabljena oblika zapisa življenjepisa in priporočil, šele nato sledi osebni pogovor. Največkrat je to pogovor med kandidatom in predstavnikom podjetja, pri katerem se zbirajo podatki z ustnimi vprašanji in odgovori. Običajno gre za fizično srečanje, vendar se dandanes vse pogosteje opravijo razgovori na daljavo, preko mobilnih oziroma spletnih platform kot so Teams, Skype, Zoom ipd.

Običajno razgovor poteka v več krogih in z različnimi predstavniki podjetja (npr. z zaposlenim iz kadrovskega oddelka in bodočim vodjo). Nekatera podjetja se odločijo tudi za izvajanje psiholoških testov, ki so lahko sestavljeni iz pisnega in ustnega dela in omogočajo podjetju pridobiti dodatne informacije o kandidatih (Snoj & Iršič, 2017, str. 330–352). Po vseh naštetih fazah pa običajno sledi še zdravstveni pregled. Če kandidat vse korake uspešno opravi, se ga lahko zaposli, vendar je to šele začetek do uspešnega prodajnega osebja. Če se podjetje želi izogniti temu dolgotrajnemu procesu, lahko za opravljanje vseh postopkov povezanih z zaposlovanjem novozaposlenih oseb najame zunanjo svetovalno agencijo, zavod ali drugo specializirano podjetje. Ta so od samega začetka vključena v proces zaposlovanja in delujejo kot posrednik, ki prepozna ustrezne kandidate za različna podjetja.

**2. Usposabljanje:** vsako podjetje si želi, da bi bili prodajalci pri svojem delu strokovni in bi imeli profesionalen prodajni pristop, vendar to ni mogoče, če se znanje ne obnavlja in nadgrajuje. Obstaja več načinov izobraževanj. Lahko so kratka – intenzivna, trajajo več dni, notranja – organizirana znotraj podjetja, zunanja – pri katerem sodeluje prodajno osebje iz različnih podjetij, izobraževanje skupin – udeležijo se ga predstavniki oddelkov in novo znanje delijo z zaposlenimi, internetna – nova realnost zaradi prepovedi druženja



(epidemija COVID-19) itd. Ker je usposabljanje pogoj za uspešno zaključeno prodajo in uspešno delovanje podjetja, mora biti izobraževanje novih in obstoječih zaposlenih prioriteta vsakega podjetja.

Med splošne cilje podjetij pri razvoju prodajalcev spadajo: pridobivanje in izboljšanje znanj o podjetju, znanja o naboru izdelkov, znanja o povezovanju svojega dela z delom sodelavcev v drugih poslovnih funkcijah v podjetju, znanja o etiki in morali v poslovanju, znanja o prodajnih veščinah, znanja o ekonomskih vidikih poslovanja podjetja, znanja o finančni uspešnosti in učinkovitosti prodajanja, ter pridobivanje in izboljšanje znanj o značilnostih vse bolj spreminjajočega se ožjega in širšega okolja podjetja. Več ko podjetje vlaga v izobraževanje zaposlenih, bolj postajajo strokovni, samozavestni in uspešni (Snoj & Iršič, 2017, str. 353–389).

**3. Motiviranje:** ustrezno motivirano prodajno osebje vложи v prodajo dodaten trud in je še posebej zainteresirano za doseg cilja (uspešna prodaja). Vsak posameznik ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, interesi, želje in pričakovanja (Zupan, 2001, str. 58). Motiviranost prodajalca lahko definiramo kot njegovo voljo za uresničitev prodajnih ciljev in hkrati njegovih potreb. Njegova angažiranost se kaže v treh osnovnih korakih: dražljaj, ki aktivira ciljno vedenje (včasih ga je težko doseči, saj se prodajalec težko loti prvega prodajnega kontakta), kakovost ciljnega vedenja (prodajalec mora biti pripravljen/seznanjen z novo stranko) in ohranjanje stalne ravni kakovosti ciljnega vedenja (Snoj & Iršič, 2017, str. 436–450). Motivacijskih nagrad je več, najpogostejše pa so finančne nagrade, napredovanje, organizirana »tekmovanja« in osebni razvoj – dodatna izobraževanja in nove izkušnje.

Zaposleni največkrat stremijo k možnosti napredovanja, saj je običajno z napredovanjem povezana tudi višja plača, kar je za zaposlenega bolj motivacijsko kot enkratno izplačilo nagrade. Raziskava, ki sta jo 1997 v več slovenskih podjetjih opravila avtorja Zupan in Lipičnik, je pokazala, da je plača za zaposlene v Sloveniji najpomembnejši motivator v vrsti dejavnikov (Zupan, 2001, str. 58). Biti pohvaljen pred vsemi oziroma osvojiti naziv »Zaposleni meseca« je nekaj, kar zadovoljuje notranjo potrebo po vidnem dosežku. Na ta način podjetja organizirajo »tekmovanja« med zaposlenimi in javno pohvalijo tiste, ki si to zaslužijo. Prodajno osebje je običajno zelo tekmovalno. Nezadovoljen/nemotiviran prodajalec svojega dela ne opravlja uspešno in potrebuje veliko več časa, da se mu motivacija povrne in se vrne v svoj »prodajni tempo« (Snoj & Iršič, 2017, str. 436–450).

**4. Nadzor in ocenjevanje:** pri tej točki se pokaže uspešnost posameznika, ki je posledica vseh prej naštetih korakov – izbor, usposabljanje in motivacija. Nadzor in ocenjevanje prodajnega osebja je običajno težje izvajati, saj navadno več dejavnikov vpliva na njihovo uspešnost. Največkrat se kot merilo za izkazovanje uspešnosti izpostavi prodajna poročila prodajalca, subjektivna ocena vodje, priporočila in pritožbe strank, anketiranje strank in primerjave realizacije s postavljenimi načrti (Kotler, 2002, str. 308). Pri ocenjevanju je

potrebno upoštevati tudi konkurenco, tržne pogoje, število sklenjenih poslov, dobiček ter druge vplive, ki lahko predstavljajo odklik od doseženega prodajnega cilja. Pri izvajanju nadzora je zelo pomembno, da so kriteriji jasni in transparentni ter znani v naprej. Vsak prodajalec mora jasno vedeti, kako se bo izvajal nadzor in ocenjevanje, le-tako bo doseglo svoj namen. V kolikor so nejasne zadeve je nezadovoljstvo veliko.

Avtorji Loveland, Lounsbury, Park in Jackson (2015, str. 233–236) navajajo **lastnosti, ki vplivajo na prodajalčevo uspešnost:**

- osebnost (trajne osebnostne značilnosti): osebnost prodajalca napoveduje njegovo delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu,
- ekstravertiranost (nagnjenost posameznika k odprtosti, dobronamernosti, izražanju navzven in iskanju pozornosti): ekstravertirani prodajalci so v primerjavi z introvertiranimi bolj naravno opremljeni za konkurenčno ciljno usmerjeno prodajanje in druge vloge v prodaji,
- čustvena stabilnost (stabilnost pri izražanju čustev): posamezniki, ki so manj čustveno stabilni, so bolj negativni, doživljajo več negativnih dogodkov in pogosteje zaidejo v negativne situacije, zato morda niso primerni za prodajanje, kjer je stalno prisoten stres,
- optimizem: ta lastnost napoveduje uspešnost posameznikov v prodajanju in hitrejše okrevanje po neuspehih, optimisti se radi učijo, saj neuspeh jemljejo kot izziv in priložnost za izboljšanje svojega dela, poleg tega so tudi vztrajnejši pri odpravljanju vzrokov in posledic neuspehov,
- motiviranost za delo: motiviranost je povezana z uspešnostjo prodajalcev, prav zaradi odnosa med vložki v prodajanje v povezavi z rezultati prodajanja ter
- zadovoljstvo z delom in kariero: zadovoljstvo z delom je neposredno pozitivno povezano s produktivnostjo.

Prodajalci s svojim delom (izvedbo prodaje) dodajajo vrednost prodajnemu izdelku oziroma storitvi. Na ta način postanejo sestavni del izdelka in s svojim delom, obnašanjem, znanjem ipd. vplivajo na končni uspeh prodaje in s tem na uspešnost podjetja (Celin, 2018).

## **1.5 Prodajni trendi**

Avtorja Snój in Iršič (2017, str. 16–31) sta v knjigi Management prodaje naštel osem prodajnih trendov. To so: trend od transakcij k odnosom na trajnejši osnovi, trend od posameznikov k delovnim timom, trend od presojanja uspešnosti prodaje k presojanju učinkovitosti prodaje, trend od administriranja k podjetništvu, trend od lokalne h globalni prodaji, trend od analogne k digitalni tehnologiji, trend od avtokratskega načina vodenja k transformacijskemu načinu vodenja in trend od uporabe posameznih orodij trženjskega

komuniciranja k integriranemu trženjskem komuniciranju. V nadaljevanju so podrobneje opisani trije trendi, ki se s tematiko magistrskega dela najbolj povežejo.

**1. Trend od transakcij k odnosom na trajnejši osnovi:** bistvo odnosov na trajnejši osnovi je v tem, da se ozaveščeno podjetje (Harwood & Garry, 2006, str. 108):

- namesto v posamezno prodajo svojih izdelkov usmeri v ohranjanje strank,
- namesto v izdelek usmeri h koristim za stranke in s tem tudi zase,
- namesto na kratkoročnost v svojem ravnanju osredotoči na dolgoročnost,
- namesto na povprečno raven kakovosti svojih izdelkov usmeri na visoko raven kakovosti svojih izdelkov,
- namesto na nizko raven predanosti podjetju in strankam ter družbi, usmeri na visoko raven predanosti ter
- namesto na nizko raven stika s strankami usmeri na visoko raven stika z njimi.

V povezavi s tem trendom se izpostavi pomen managementa odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management, v nadaljevanju CRM). CRM je pomembna opora naravnosti podjetij na odnose s strankami, saj ob pomoči digitalne tehnologije omogoča podjetjem učinkovitejše iskanje možnih strank, oblikovanje baz podatkov o obstoječih strankah ter spremljanje dobičkonosnosti, zadovoljstva in zvestobe strank (Snoj & Iršič, 2017, str. 16–31).

**2. Trend od analogne k digitalni tehnologiji:** digitalna tehnologija je danes eden izmed ključnih dejavnikov sprememb in pospeševalcev razvoja prodaje. Spremenila je načine komuniciranja, angažiranja, sodelovanja in dela v prodaji. Njen razvoj je omogočil, da podjetja, prodajalci in stranke medsebojno interaktivno komunicirajo po številnih elektronskih kanalih. Trend omogoča, da stranka razišče izdelke ali storitve še preden naveže stik s prodajalcem.

Družbena omrežja so opredeljena kot mreža socialnih interakcij in osebnih odnosov oziroma namenska spletna stran ali druga aplikacija, ki uporabnikom omogoča komunikacijo z objavo informacij, pripomb, sporočil in slik. Ta pokrivajo tako družabna kot tudi socialna omrežja, ki so postala ključna za prodajo. Bistvo spletnih strani je interakcija oziroma povezovanje z drugimi uporabniki družbenih omrežij. Ker stranke vedno bolj uporabljajo družbena omrežja, prodajalci pogosto ne morejo sami odločati o tem, kako bodo dosegljivi, koliko bodo dosegljivi, kdaj bodo dosegljivi in kdaj ne. Tak razvoj globalnega poslovanja namreč povzroča, da morajo biti nenehno na voljo vsaki stranki in odgovarjati na njena sporočila kadarkoli in kjerkoli (Snoj & Iršič, 2017, str. 16–31).

**3. Trend od uporabe posameznih orodij trženjskega komuniciranja k integriranemu trženjskemu komuniciranju:** koncept integriranega trženjskega komuniciranja temelji na

združevanju, prepletanju, sodelovanju, povezovanju in koordiniranju posameznih aktivnosti trženjskega komuniciranja v celoto. Med dejavnike, ki so vplivali na razvoj integriranega trženjskega komuniciranja, spadajo: digitalna komunikacijska tehnologija, internet, globalizacija konkurence, potreba podjetij po večji učinkovitosti, višja stopnja znanja in naraščanje pomena zadovoljstva in zvestobe strank, zmanjšanje zaupanja strank v oglaševanje podjetij in hotenje podjetij po učinkovitejšem nadzoru trženjskega komuniciranja.

Danes stranke zaradi večjega znanja pri uporabi digitalne tehnologije in ozaveščenosti v zvezi z globalno ponudbo najrazličnejših izdelkov podjetja silijo k uporabi integriranega trženjskega komuniciranja. Večja ozaveščenost strank v zvezi s ponudbo izdelkov ne pomeni tudi zmanjšanja tveganja pri nakupu izdelkov. Zaradi tveganja si stranke velikokrat pomagajo s komuniciranjem od ust do ust (angl. Word of Mouth Communication, v nadaljevanju WOM komuniciranje), katerega bistvo je, da si stranke med seboj delijo izkušnje v zvezi z izdelki, ki jih kupujejo in uporabljajo. To komuniciranje temelji na dejstvu, da imajo stranke neuradne vire informacij v okviru družine, prijateljev, družinskih članov, sodelavcev ipd. Če WOM komuniciranje povežemo z internetom, pa spoznamo nov pojem »virusno trženje« oziroma virusno trženjsko komuniciranje. Gre za neuradno trženjsko komuniciranje ob pomoči različnih medijev v elektronskem okolju (Snoj & Iršič, 2017, str. 16–31).

## **1.6 Vpliv epidemije COVID-19 na prodajo in prodajalce**

Epidemija COVID-19 je v zadnjem letu vzpostavil novo realnost in prisilil podjetja, da zaprejo vrata ali pa se prilagodijo novim delovnim pogojem. Številni zaposleni so morali biti pripravljene sprejeti izziv za delo od doma ali pa začasno prekiniti delo in se povezati z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje in sprejeti interventni ukrep za povračilo nadomestila plače. Ta je namenjen ohranitvi delovnih mest zaposlenih, ki jim delodajalci začasno ne morejo zagotavljati dela zaradi posledic epidemije (ZRSZ, brez datuma). Mnoga podjetja so slednje možnosti izbrala za zaščito zdravja svojih zaposlenih v epidemiološko nepredvidljivem času. Vendar imajo tako drastične spremembe tudi negativne posledice. Delavci, ki delajo od doma so pod velikim psihičnim pritiskom, ker je tako meja med zasebnim in službenim življenjem postala nekoliko zabrisana. Vsak zaposlen se je moral spoprijeti z različnimi težavami, ki neposredno vplivajo na podjetja in prav tako na njih same.

V Sloveniji sta Ameriška gospodarska zbornica v Sloveniji in podjetje A. T. Kearney Svetovanje d.o.o. (2020) objavili raziskavo o vplivu krize, povezane s pandemijo COVID-19, na poslovanje podjetij v Sloveniji. Raziskava je pokazala, da se je v več kot tretjini anketiranih podjetij, delo od doma izkazalo kot pozitiven ukrep. Ob tem ukrepu jih kar 37 % poroča o povečanju delovne učinkovitosti in 54 % o povečanju zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih. V raziskavi podjetja PwC United States (2021) o delu od doma,

naslovljena Čas je, da si znova zamislite, kje in kako bo delo opravljeno, so zapisali, da so anketiranci, tako zaposleni kot tudi vodje, zapisali o učinkovitem in produktivnem delu od doma. Kar 83 % vodij je zapisalo, da je bilo delo od doma uspešno in 6 % neuspešno. 71 % zaposlenih je označilo, da je bilo delo od doma uspešno in 6 % neuspešno. Vsi ostali anketiranci so bili neopredeljeni. Prav tako vodje navajajo o izboljšanju uspešnosti v času dela od doma zaradi pandemije COVID-19. Kot nekaj primerov so izpostavili: sodelovanje zaposlenih na novih projektih, zagotavljanje odnosov z novo stranko, vodenje zaposlenih do uspešno opravljenih ciljev, vključevanje novozaposlenih in razvijanje novih izdelkov oziroma storitev.

Kot je bilo predstavljeno v poglavju 1.4 Prodajno osebje (Pet profilov prodajnih strokovnjakov) imajo prodajalci različne osebnostne lastnosti, spretnosti in slabosti, ki so se v času epidemije COVID-19 še posebej izrazile. Prodajalec, ki je dajal prednost odnosom s strankami, je tako prišel v situacijo, ko nima neposrednega fizičnega stika s sodelavci in strankami. Izguba socialnega odnosa pa lahko privede do pomanjkanja motivacije. Komunikacija znotraj podjetja, med zaposlenimi, je v tem času ključnega pomena, saj je potrebno doseči, da se kljub vsem omejitvam zaposleni vseeno čutijo motivirani, del ekipe in pomembni za podjetje, kar jim omogoča lažjo prilagoditev novim delovnim pogojem in zagotovitev boljših poslovnih rezultatov.

V času, kjer večina zaposlenih dela na daljavo in so odvisni od internetne povezave, da lahko opravijo svoje delo, so primorani imeti ustrezno opremo. Podjetja so morala zagotoviti novo tehnologijo, kar jim je povzročilo dodatne stroške. Vsi prodajalci so se morali naučiti, kako z novo tehnologijo doseči svoje stranke in jim predstaviti skupne cilje. Najpomembnejša računalniška orodja omogočajo prodajalcem, da se povežejo s stranko, jim nudijo podporo in odpravijo nastale težave. Prodajalci uporabljajo platforme za skupno rabo namizja, video konference, organizacijo dogodkov, pripravo predstavitev in še mnogo drugega, vse z razlogom, da bi dosegli obstoječe in pritegnili nove stranke. Za osebno in poslovno rast se udeležujejo spletnih seminarjev, se izobražujejo in obiskujejo tečaje. Tako poslovanje je trenutno ena od redkih rešitev za poslovanje podjetja v času epidemije COVID-19. Čeprav je poslovanje morda na prvi pogled nekoliko bolj zamudno in za podjetje stroškovno dražje, zaradi nakupa nove opreme, pa je skoraj edini način, ki lahko pripelje do ustvarjanja prihodkov (Dimitriou, 2020).

Na kratek rok, morda res izgleda, da podjetja porabljajo veliko denarja, da omogočijo delavcem delo od doma, vendar na dolgi rok ustvarjajo prihranke. Če zaposleni dela od doma ima delodajalec nižje potne stroške in manj je odsotnosti z delovnega mesta. Zaradi vseh omejitev epidemije COVID-19 in možnosti enostavne elektronske povezave z ljudmi po svetu, podjetja privarčujejo veliko denarja za promocijo, službena potovanja ipd. Google je zapisal, da je v prvem četrtletju 2021 prihranil kar 268 milijonov iz tega naslova (Bergen, 2021).

V članku Kako se je prodaja spremenila med epidemijo COVID-19 je poudarjeno, da je digitalizacija nujna. Zapisano je, da je skoraj 90 % prodaje prešlo na videokonferenčne klice, telefonsko prodajo in prodajo po spletu. Čeprav ostaja nekaj dvoma, več kot polovica kupcev meni, da je nov model prodaje enako oziroma celo bolj učinkovit, kot tisti ki je bil uporabljen pred epidemijo (Gavin, Harrison, Plotkin, Spillecke & Stanley, 2020).

Hkrati pa se je spremenil tudi način kupovanja. Epidemija COVID-19 je dodobra spremenil nekatere nakupovalne navade. Obseg e-trgovine se je med letoma 2014 in 2019 povečal za 160 %, po stopnji, ki je bila šest– do osemkrat višja od rasti v klasični trgovini. Ta globalni trend je pandemija COVID-19 še pospešila. V samo enem letu se je delež spletne prodaje v celotni trgovini povzpeli iz 13 % na 17 % in zdi se, da se bo sprememba obdržala (Viršek, 2021). Zaradi ukrepa o zaprtju trgovin in strahom pred okužbo, je spletno nakupovanje postalo rešitev za številne potrošnike. Do konca leta 2021 je predvideno, da se bo delež mobilnih nakupov povečal za 15 %, kar naj bi doseglo približno 75 % vseh spletnih nakupov. Ta podatek ni tako presenetljiv, saj je bila prodaja pametnih mobilnih telefonov v prejšnjih letih v velikem porastu (Koncilja, 2020). Približno 16 % prodaje na drobno se je v drugem četrtletju leta 2020 izvršilo preko spletnega nakupovanja, kar je porast za 44,5 % v primerjavi z drugim četrtletjem leta 2019 (Palandrani, 2020).

Vsi navedeni podatki jasno nakazujejo, da se morajo podjetja osredotočiti na možnost spletnega nakupa. Če podjetje spletne strani še nima oblikovane je ključno, da to stori v čim krajšem času. Hkrati pa je pomembno, da se pri oblikovanju oziroma obnovi spletne strani osredotoči, da bo nakupovanje čim bolj enostavno, pregledno, jasno in da bo naročeno blago čim hitreje dostavljeno končnemu kupcu. Spletna stran mora biti vizualno prijetna, pri tem ne smemo pozabiti, da mora biti tudi čitljiva. Zelo pomembno je, da je podjetje prisotno tudi na drugih socialnih omrežjih kot so Instagram, Facebook, Youtube, Tik tok ipd. Epidemija je pospešila širše sprejemanje nakupovanja po spletu, zlasti na področjih kot so nakupovanje živil in izdelkov za zdravstveno nego, kjer nakupovanje po spletu ni bilo tako razvito. Starejše generacije so spoznale, da spletno nakupovanje ni le »moderen« način kupovanja, pač pa je tudi zanesljivo, priročno in zdravju varno, saj se na ta enostaven način učinkovito izognejo potencialni okužbi (Palandrani, 2020).

## **2 KOMUNIKACIJA**

Komunikacija je nekaj vsakdanjega, pa vendar z različnimi osebami komuniciramo različno. Razlike se opazijo pri komuniciranju s prijatelji in družino, v primerjavi z osebo, ki je ne poznamo. Drugačen pristop uporabimo tudi kadar komuniciramo z otroki, saj pogosto spremenimo višino glasu in uporabljamo kretnje, da bi jim bolj nazorno prikazali, kar jim želimo povedati.

V teoriji pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare*. Pomeni obveščanje oziroma sporazumevanje ne glede na obliko, tako pisno kot ustno (Tavzes, 2002, str. 595).

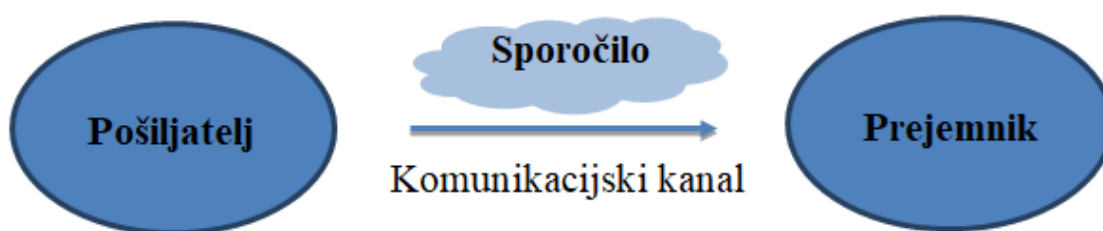
V literaturi naletimo na različne opredelitve pojma komunikacija. Vse se prekrivajo pri navajanju, da je to proces izmenjavanja informacij, pri katerem se morajo osebe med seboj razumeti in imeti skupen interes za doseglo namena in cilja. Tehnična opredelitev besede komunikacija zajema sporazumevanje, posredovanje informacij in sporočil (govora, slike in besedil) z enega kraja na drugega (Kocjan-Barle in drugi, 2004, str. 308). Drugi avtorji dodajajo, da pomeni še razpravljati, vprašati za nasvet in posvetovati se. Iz tega sledi, da s pomočjo komuniciranja udeleženci izmenjujejo informacije, znanje, modrosti in izkušnje (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 20).

Ključni element pri komunikaciji je informacija. Komunikacija nam omogoča sprejemanje ali oddajanje informacije, z namenom, da v okolju preživimo. S pomočjo čutil zaznavamo podatke iz okolja in jih pretvarjamo v informacijo. Proces komunikacije se prične z novo pridobljeno informacijo (Mumel, 2008, str. 26).

## 2.1 Proces komuniciranja

Najenostavnejši proces komuniciranja je sestavljen iz širih elementov. Pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal oziroma pot. V tem preprostem komunikacijskem sistemu pošiljatelj in prejemnik ne izmenjujeta svojih vlog, to preprosto obliko komuniciranja imenujemo enosmerni komunikacijski sistem (slika 4). V tem primeru pošiljatelj samo oddaja informacijo sporočila, prejemnik pa jo sprejema. Ni povratne vezi, zato ni mogoče preveriti ali je bilo sporočilo prejeto in razumljeno.

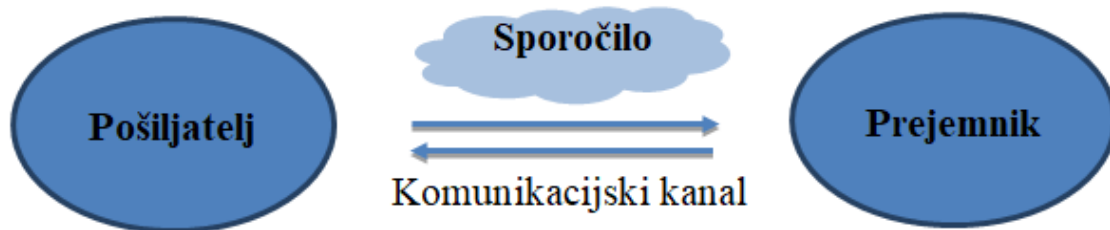
*Slika 4: Enosmerni komunikacijski sistem*



*Vir: lastno delo.*

Če želimo preveriti poslano sporočilo je nujno potrebna povratna zveza. Slika 5 prikazuje dvosmerni komunikacijski sistem, kjer komunikacija poteka v dve smeri in se informacije preverjajo (Možina, Tavčar & Knežević, 1995, str. 44).

Slika 5: Dvosmerni komunikacijski sistem



Vir: lastno delo.

Pri razvijanju komunikacije je interakcija z drugo osebo ključnega pomena. Ker je uporaba komunikacije tako v poslovnem, kot tudi v zasebnem času neizogibna, sledi podkrepitev razlage s teorijo in modelom POSTAR.

**Model POSTAR** je eden izmed pogosto uporabljenih modelov v povezavi s komunikacijo. Uporablja se za pripravo na komuniciranje. Možno ga je poljubno prilagoditi glede na posamezne situacije in teme komuniciranja. Njegovo poimenovanje je sestavljeno iz prvih črk angleških besed za pozicioniranje, cilji, strategija, taktika, resursi in rezultati. Povzetek modela zajema vprašanja kot so, kje se ta trenutek nahajamo, kako bomo prišli do vmesnih in končnih ciljev, kakšno strategijo bomo uporabili za doseg željenih ciljev, katere taktike bomo uporabili, katere resurse potrebujemo ter kako bomo vedeli, da smo dosegli želene rezultate (Morris & Goldsworthy 2012, str. 160–161).

Pomembna ugotovitev za magistrsko delo je, da je komunikacija ključna za proces prodaje. Sestavljena je iz predstavitve, pogajanj in prodaje izdelka oziroma storitve. Pomembno je, da pri prodaji kupcem natančno predstavimo izdelek oziroma storitev, da le-ta razume kaj mu ponujamo (Petar, 2006, str. 11). Pri predstavitvi izdelka se predvsem osredotočimo na vsebino in kanale komunikacijske poti.

Po natančni informiranosti o izdelku ali storitvi sledijo pogajanja. Ta so v procesu komunikacije nujna, saj usklajujejo cilje tako prodajalca kot kupca. Običajno so cilji pred začetkom pogajanj zelo različni. Če je kupec zadovoljen s predstavitvijo in rezultatom pogajanj, bo prodajalec izdelek oziroma storitev prodal. To avtor Petar (2006, str. 11) imenuje uspešna komunikacija.

## 2.2 Oblike komunikacije

Glede na udeležence v komunikacijskem procesu in uporabljene kanale, ločimo več manjših oblik komuniciranja. Poznamo (Kavčič, 1999, str. 2):

- intraosebne komunikacije: komunikacija s samim seboj,



- medosebne komunikacije: komunikacija vsaj dveh oseb,
- organizacijske komunikacije: komunikacija povezana s statusom in vlogami udeležencev,
- govorice: neformalna komunikacija z nepreverjeno vsebino,
- medijske komunikacije: komunikacija z uporabo sredstev obveščanja,
- masovno komuniciranje: komunikacija preko sredstev množičnega obveščanja ter
- neverbalno komuniciranje: komunikacija s premikom telesa.

Naštete lahko širše razdelimo v dve skupini: osebna in neosebna komunikacija.

### 2.2.1 Besedno (verbalno) komuniciranje

Skozi evolucijo človeka se je govor pojavil zgodaj, pa vendar ni bil prva oblika interakcije. Prva je bila neverbalna komunikacija, ki je bila razvita že mnogo prej. Čeprav se je komuniciranje z govorom razvilo nekoliko kasneje pa ima velik doprinos. S pomočjo govora človek izraža vsebino, čustva in svojo identiteto, zato lahko rečemo, da je to temeljna oblika komuniciranja (Ferjan, 2017, str. 19).

Za prenos sporočil se pri verbalnem komuniciranju uporabljajo besede, sredstvo za prenos le teh pa je jezik. Verbalno komuniciranje je lahko govorno ali pisno (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 54–60).

**Govorno komuniciranje** ima veliko prednosti. Je hitro ter omogoča povratno informiranje in sočasno komuniciranje z več ljudmi. Ta oblika komuniciranja ni priporočljiva, kadar si sporočilo prenaša večje število ljudi. Njegova slabost je, da se med prenosom običajno poslano in prejeto sporočilo, zaradi večjega števila ljudi in človeškega faktorja, močno razlikujeta (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 46).

Čeprav je hitrost komunikacije v poslovnem svetu ključnega pomena, včasih ni vse tako enostavno. Potrebno je upoštevati, da je v zadnjem času večina podjetij povezanih s tujino. Znanje tujih jezikov je izredno pomembno tako pisno kot tudi ustno. Vendar pa moramo upoštevati, da ljudje pri komuniciranju uporabljajo tudi svoja narečja. Ta lahko povzročajo kar nekaj težav, saj je narečij veliko in se lahko med seboj zelo razlikujejo. Prav tako je potrebno izpostaviti, da ima vsak človek svoj glas. Loči se na podlagi glasnosti, barve, frekvence in tona, zato je lahko razumevanje nekoliko omejeno (Ferjan, 2017, str. 19).

Bistveno pri govornem komuniciranju je, da se pogovarjamo s strpnostjo, se trudimo razumeti sogovorca in mu po potrebi zastavljamo dodatna vprašanja, saj s tem preverimo točnost vsebine govora in se tako lažje izognemo nerazumevanju.

V primerjavi z govornim komuniciranjem je **pisno komuniciranje** zagotovo bolj trajna, jasna in nazorna oblika. Pisno obliko komunikacije je lažje preveriti, nadzorovati in

arhivirati. V tem primeru se informacija lažje ohrani, tudi če si napisano preda večje število ljudi (Možina, Tavčar & Knežević, 1995, str. 45). Kljub praktičnosti in bolj gotovi obliki komuniciranja, pa jo največkrat jemljemo za bolj brezosebno obliko komunikacije, saj v tem načinu komunikacije težje izrazimo čustva (Ferjan, 2017, str. 24).

Čeprav se v praksi uporabljata obe obliki, v poslovnem svetu pisna oblika komuniciranja prevladuje. Najpogosteje se uporablja komuniciranje preko e-pošte. Gre za najvarnejšo obliko, saj je ob nesporazumih enostavno preveriti, kaj je bilo dogovorjeno.

### 2.2.2 Nebesedno (neverbalno) komuniciranje

Nebesedno komuniciranje je komuniciranje brez besed, ki vključuje premike telesa in geste/kretnje (Peterson, 2005, str. 143). Komuniciranje na splošno ne poteka zgolj z uporabo jezika ali v pisni ali ustni obliki. Večina komunikacije namreč poteka prav nebesedno. Avtor Petar (2006, str. 20) pravi, da je kar 70 % komunikacije nebesedne. Ta oblika je bila zaznana kot prva v razvoju človeške vrste (Kavčič, 1999, str. 276).

S pomočjo nebesedne komunikacije je lažje razbrati osebne značilnosti posameznika. Raziskave so pokazale, da v primeru, ko sta besedna in nebesedna komunikacija v nasprotju, večina ljudi verjame nebesedni, saj jo je težje zavedno nadzorovati in prilagajati. Ravno zaradi tega je običajno nebesedna komunikacija najpomembnejša pri ustvarjanju in ohranjanju zaupanja (Siegel, O'Shaughnessy & Borgia, 2008).

Pod nebesedno komuniciranje spada (Kavčič, 1999, str. 276):

- vedenje telesa (drža, gibi pri sedenju, stoja in hoja),
- mimika (premiki čela, lica, brade, obrvi in ust),
- očesni stik (pogled in sprememba velikosti zenic),
- govor (hitrost, ritem, jakost in barva glasu),
- dotik,
- oblačenje,
- vedenje v prostoru ter
- vedenje v času.

Nebesedno komuniciranje se lahko deli na več kriterijev. Temeljni, po katerem se deli, je način zaznavanja komunikacije. Sporočila lahko zaznavamo z očmi (vidno zaznavanje), z ušesi (slušno zaznavanje), s tipom, vonjem in celo z okušanjem. Tista, ki jih zaznavamo s pomočjo vida so: mimika, geste, telesna drža, zunanost posameznika (oblačila), očesni stik in osebni prostor. Tista, ki jih zaznavamo s sluhom pa: glasnost, hitrost, melodija in jakost govorjenja (Mumel, 2008, str. 575).

Nebesedno komuniciranje je še posebej pomembno v povezavi s prvim vtisom. Ob prvem srečanju sogovornika je običajno nebesedna komunikacija tista, na katero se opremo, ko zbiramo vtise o posamezniku. Ljudje bolj zaupamo nebesedni komunikaciji v primerjavi z verbalno, saj je to težje zaigrati in jo običajno jemljemo kot znak resnice (Goman, 2008, str. 95).

Katerokoli komuniciranja pri prodaji je vedno celota, sestavljena iz besednega in nebesednega komuniciranja. Pri tem se delež obeh oblik komunikacije prilagaja glede na razmere v katerih se prodaja vrši (Snoj & Iršič, 2017, str. 516).

### **2.3 Komuniciranje pri prodaji**

Skozi leta se je pogled na pojem komuniciranje spreminjal. Danes ga opisujemo kot interaktivni dialog med podjetjem in njihovimi kupci. Spremljanje procesa poteka na stopnjah predprodaje, prodaje, porabe in po porabi (Kotler, 2004, str. 564).

Poslovanje podjetja je odvisno od tega kako spretno je pri komunikaciji. S pomočjo komunikacijskih raziskav je ugotovljeno, da ljudje komuniciramo na tri različne in neodvisne načine, in sicer z besedami, načinom govora in z govorico telesa (Dovžan, 1997, str. 44).

**Besedna komunikacija pri prodaji** se deli na:

- Govorna komunikacija: predstavitve, prodajni dogovori, sestanki in pogajanja.
- Pisna komunikacija: ponudbe, naročila, reklamacije in elektronska sporočila.

**Elektronska sporočila** so najpogostejša oblika verbalne komunikacije. Pri pisanju sporočila avtor Gartner (2019) svetuje o uporabi nekaj osnovnih smernic:

- kratko in jedrnato zapisano besedilo,
- personalizacija napisanega,
- izpostavitve ključnih točk ter
- pozivanje kupca k dejanju.

**Nebesedna komunikacija pri prodaji** se vsakodnevno uporablja, tako v zasebnem kot tudi v poslovnem svetu. Izredno pomembno je, da se pomena nebesedne komunikacije zavedajo vsi zaposleni, saj ta sporoča veliko o njih samih in njihovi prisotnosti. Za podjetja je nebesedna komunikacija izredno pomembna pri zaposlovanju, saj se na podlagi nebesedne komunikacije ocenjuje prvi vtis potencialnega zaposlenega.

Nobenega dvoma ni, da je nebesedna komunikacija ključnega pomena pri prodaji. Kupci pogosto presodijo zaupanje do prodajalca na podlagi prodajalčevega izražanja nebesednih

kretenj (Wood, 2006, str. 197). Potencialni kupci zaznavajo prodajalčevo nebesedno govorico. Glede na njihovo govorico telesa si kupec ustvari mnenje o zaupanju in relevantnosti do prodajalca (Goman, 2008, str. 94). Če prodajalec resnično ne bo verjel v proizvod, ki ga prodaja, bo kupec to zagotovo opazil.

### 3 POTREBNE VEŠČINE ZA USPEŠNO PRODAJO

Kompetence so posamezne lastnosti, značilnosti, znanje, sposobnosti ipd., potrebne za delo. Kompetenten zaposlen je tisti, ki ima ustrezne kompetence, da opravi neko delo ali doseže željen cilj (Majcen, 2009). Nekatere kompetence je mogoče razvijati in izboljševati, medtem ko so druge odvisne od karakterja posameznika (Grahek, 2015).

Po Graheku (2015) je spodaj naveden skupek najpomembnejših kompetenc za uspešno prodajo:

- **znanje** (podatki in informacije): uporaba znanja; človek s pomočjo znanja lažje najde rešitve,
- **veščine** (prodajne tehnike in spretnosti): zahteve, zmožnost za opravljeno delo; te najbolj vplivajo na uspešnost in rezultate,
- **vedenjski slog** (značaj, način komuniciranja): tu se zaznajo osebne lastnosti prodajalca,
- **osebna naravnost** (motivacija): obsega vsa gibalna vedenja (potreba, nagon, motiv, želja, cilj, vrednota in volja) za doseg cilja; managerji motiviranje uporabljajo kot orodje za izboljšanje produktivnosti ter
- **talent**: lastnost posameznika.

Veščina je posebna priučena spretnost pri delu, razvedrilu ali strokovnemu delovanju (Kocjan-Barle in drugi, 2005, str. 763). Ta se razvije na osnovi osnovnega znanja, z usposabljanjem ter s pomočjo izkušenj, ki naj bi bile pri delu uporabne in koristne (Skill, brez datuma). Za veščine je značilno, da so ravni spretnosti, ki jih je mogoče s pomočjo učenja in z izkušnjami hitro spreminjati (Snoj & Iršič, 2017, str. 419).

#### 3.1 Prodajne veščine

Skozi stoletja so se zahteve delodajalcev pri zaposlovanju spreminjale. Leta 1988 je avtor Carnevale zapisal: »Pridobite mi ljudi, ki znajo brati, pisati in uporabljati osnovno računanje in jih bom usposobil za prosta delovna mesta«. V članku je navedeno, kako je za delodajalce pomembno, da so zaposleni sposobni samostojnega razmišljanja, da morajo biti inovativno usmerjeni, motivirani za delo, usmerjeni k doseganju ciljev in timsko usklajeni, saj je to pogoj za uspešno poslovanje podjetja.

Podobno kot v teoriji pa so v članku Kanadskega poklicnega prodajnega društva zapisali, da ima vsak prodajalec drugačen pristop pri prodaji, vendar je najpomembnejši osebni pristop. Zanj je značilno, da se je mogoče s stranko povezati na bolj človeški ravni. V članku je izpostavljenih sedem veščin, ki so bistvene za vsakega prodajalca, ne glede na področje prodaje. To so komunikacijske veščine, veščine aktivnega poslušanja, prepričevanja, sodelovanja, samomotivacije, reševanja problemov in pogajalske veščine (Canadian Professional Sales Association, 2016).

### **3.2 Komunikacijske veščine**

Komunikacija je proces izmenjave idej in posredovanj informacij. Vključuje medsebojno razumevanje, ki je izredno pomembno, saj mora biti sogovorcema jasno obojestransko stališče. Če posreduješ informacijo (govorno, pisno ali nebesedno), ki jo sogovornik ne razume, do komunikacije ne bo prišlo. Za uspešno komunikacijo je potrebno veliko energije in razumevanja (Jacobson, 2009, str. 9).

Osebe, ki vedo kako komunikacija vpliva na podjetje, tisti, ki imajo sprejemljivo pisno in govorno komunikacijo in tisti, ki so se naučili kako in kdaj uporabiti komunikacijske veščine, uspešnejše opravljajo svoje delo in imajo pomembnejšo vlogo v smislu dinamičnosti in doseganja organizacijskih ciljev kot tisti, ki komunikacijskih veščin nimajo (Ahmadian & Amirpour, 2018, str. 430).

Delodajalci iščejo zaposlene, ki imajo tako tehnično znanje, kot tudi mehke veščine (Tribble, 2009). Mehke veščine so osebne delovne veščine, ki pripomorejo k uporabi tehničnih spretnosti in znanj (Zedeck & Goldstein, 2000). Vključujejo komunikacijske veščine, veščine reševanja problemov, reševanje sporov, dobro sodelovanje z drugimi in zagotavljanje zadovoljstva strank. V podjetjih in organizacijah sta zelo iskani medosebna veščina (npr. razvijanje odnosov) in komunikacijska veščina (npr. prilagoditev vsebine sporočila ciljnemu občinstvu) (Zedeck & Goldstein, 2000). V knjigi Uspešnost prodajalcev zavarovalnih storitev, je avtor Celin (2018) zapisal nekaj ključnih veščin, ki jih potrebuje prodajalec na kateremkoli področju. Te veščine so:

- komunikacijske veščine: razumeti stranko, aktivno poslušanje, informiranje stranke, očesni kontakt,
- osnovne prodajne veščine: zmožnost pridobivanja strank, iskanje strankinih potreb, biti objektivni, zaključevanje prodaje,
- organizacijske veščine: spoštovati dogovorjene termine, držati stike s strankami, slediti ciljem, paziti na podrobnosti, obvladovanje časa in
- obvladovanje konfliktov: zmožnost reševanja konfliktov s strankami in sodelavci ter težiti k reševanju problemov.

Dobra komunikacija je ključna za uspešno prodajo (Ye, 2018). Tudi če je delež delovnika, ki vsebuje prodajni proces majhen, je vseeno dobro vedeti kako komunikacijske veščine vplivajo na prodajo (Andrews, 2016). Začetek vsake uspešne prodaje se začne z zbiranjem in zagotavljanjem informacij (Ye, 2018). Dober komunikator in hkrati prepričljiv prodajalec mora imeti vse potrebne informacije, da lahko dobro komunicira s kupcem in postane prepričljiv prodajalec (Andrews, 2016). Pri zbiranju informacij se to ne nanaša zgolj na izdelek ali storitev, saj je uspeh prodajalca odvisen tudi od tega, kako dobro pozna svoje kupce (Ye, 2018). Če prodajalec ni dovolj spreten pri pogovoru in kupec ne izrazi svojih želja, se bo prodaja težje izvršila. Kupca je potrebno pripraviti, da informacije deli s prodajalcem ter mu zaupa, česa si želi in česa ne (Connick, 2019).

Med prebiranjem teorij različnih tujih avtorjev (Andrews, Asher, Connick, Gartner, Ye in drugih) sem izluščila **10 ključnih komunikacijskih značilnosti (veščine in osebnostne lastnosti)**, ki jih mora imeti vsak prodajalec:

**1. Zajemanje bistva:** poznavanje izdelkov in trga je pomembno, vendar je to le del celote. Imeti znanje in ga uspešno predati sogovorniku pa je nekaj povsem drugega. Da bodo kupci investirali denar v vaš izdelek ali storitev, so argumentirana dejstva o tem, kaj bodo kupili ter natančne in specifične informacije nujne (Andrews, 2016). Posploševanje pri prodaji ni nikoli primerno, saj kupci cenijo, če prodajalci znajo izluščiti bistvo (Ye, 2018).

Preizkušena statistika je bolj prepričljiva kot prodajalčevo osebno mnenje. Prepričljivi podatki se običajno navezujejo na prihranek in donosnost naložbe. S poudarkom na navedenih področjih je možnost uspešno zaključene prodaje večja (Andrews, 2016).

**2. Veščina aktivnega poslušanja:** morda najpomembnejša komunikacijska veščina od vseh naštetih je poslušanje, saj se navezuje na večino navedenih veščin. Ker je komunikacija dvosmerni proces, brez poslušanja ni mogoče razumeti kupčevih želja, pridobiti novih znanj, prilagoditi govora in zagotovo ni mogoče zastavljati smiselnih vprašanj (Andrews, 2016).

Prodajalec mora znati obvladovati potek komunikacije. Pomembno je, da ne govori samo on (in tako tvega, da se kupec ne odloči za nakup), ampak zna kupcu prisluhniti, da se bo ta počutil slišane in razumljenega (Asher, 2014). Če kupcu ni do govora, je vseeno potrebno zastavljati vprašanja, voditi pogovor in biti še bolj osredotočen na nebesedno govorico (Ye, 2018).

**3. Veščina branja in nadzorovanja telesne govorice:** raziskave kažejo, da je več kot polovica komunikacije nebesedna. Vsaka ročna gesta, vsako nagubano čelo (izraz presenečenja, skrbi, strahu ali dvoma), vsak nasmeh (ponazarja iskrenost izrečenih besed) in vsaka sprememba vokalne intonacije je signal, ki ga prejme sogovornik. Vse naštetje je komunikacija (Andrews, 2016).

Pri pogovoru telesna govorica običajno razkrije prave namene besed in njihov pomen. Npr. prekrižane roke in noge nakazujejo, da sogovornik ni pripravljen sprejeti sporočilo in se tako čustveno, psihično in fizično ogradi od okolice. Odlični komunikatorji znajo brati telesno govorico drugih ter na ta način predvidijo smer pogovora in hkrati nadzirajo svojo, da njihova telesna govorica ne pošilja signalov, ki jih ne želijo oddajati (Ye, 2018). Prodajalec, ki je sposoben brati govorico telesa drugih, ima več prednosti pri prodaji. Tolmačenje, kako dolgo kupec opazuje izdelek, da široka zenica pokaže zanimanje, da usmerjenost trupa v določeno smer kaže strinjanje, da lahko opazimo signale s pomočjo kretenj, lahko izboljša prodajni potencial (Asher, 2014).

**4. Empatija:** tekom komunikacije med prodajalcem in kupcem, kupec ve, če nekdo resnično poskuša razumeti njegovo težavo in razume njegov problem ali se samo pretvarja, saj svoje delo pozna in zgolj išče boljšo rešitev. Če prodajalec resnično ne razume kupčevega problema, ga tudi ne more rešiti. Če je pristop takšen, običajno prodajalec ponudi kupcu izdelek, ki v resnici ne rešuje kupčevega problema, ampak želi, da bi čim hitreje zaključil posel (Andrews, 2016).

Ni nujno, da se med komuniciranjem sogovornika vedno strinjata, ključnega pomena je, da drugačno stališče poizkušata razumeti. Najboljši prodajni predstavniki se s kupci povežejo, se ne pretvarjajo in se poskusijo postaviti v njihovo kožo. Na ta način dejansko razumejo, kaj je kupčevo vsakodnevno delo in kje so izzivi, s katerimi se soočajo (Ye, 2018).

**5. Razumevanje neizrečenega:** današnja najpomembnejša veščina je razumevanje kupca, ki pa vključuje veliko več kot samo razumevanje kdo kupec je. Gre za prepoznavanje doživetij, ki jih kupec želi imeti, ko razmišlja o nakupu. Kupec ima vedno vrsto pričakovanj o nakupni izkušnji in naloga prodajalca je, da ta pričakovanja preseže. Tega pa ne more doseči, če ne razume kakšno doživetje in izkušnjo si kupec želi (Gartner, 2019). Pri pogovoru med prodajalcem in kupcem popolna odkritost ni vedno prisotna, zato je sposobnost »branja med vrsticami« še toliko bolj priporočljiva (Ye, 2018).

**6. Strokovno izražanje:** prodajalci morajo biti pri komunikaciji s kupci strokovnjaki na vsaj dveh področjih. Prvo področje se nanaša na razumevanje kupcev in zajema poznavanje njihovih težav ter razumevanje, kaj si kupec želi med nakupno izkušnjo. Drugo pa zajema podrobno znanje o izdelku ali storitvi, ki ga predstavlja (Gartner, 2019).

Za uspešno komunikacijo med kupcem in prodajalcem je potrebno, da prodajalec dobro pozna panogo na katere se izdelek oziroma storitev nanaša in vedenje uporabnikov ter njihove nakupne vzorce. Za pridobitev kupčeve naklonjenosti je potrebno investirati čas in znanje. Pomembno je, da prodajalec razume kupčevo poslovanje in uporabo izdelka, saj bo s strokovnim znanjem kupcu lažje predstavil prednosti izdelka oziroma storitve (Ye, 2018).

**7. Radovednost:** ključ do uspešne prodaje je zastavljanje dobrih vprašanj. Odlični komunikatorji so radovedni že po značaju in prav ti so izredno iskani na področju prodaje (Ye, 2018).

Z zastavljanjem vprašanj se najlažje ugotovijo kupčeve potrebe in želje. Z dodatnimi podvprašanji pa se spremljajo spremembe, ki se odvijajo v kupčevem življenju. S pomočjo teh informacij je enostavno spremljati, kako se kupčeve potrebe spreminjajo skozi čas, kako kupci spreminjajo način uporabe izdelka oziroma storitve, kako se trg spreminja itd. Vsa ta radovednost bo v pomoč pri uspešnejši prodaji. In kot dodaten plus, kupci imajo radi, če se nekdo v resnici zanima za njihove potrebe (Andrews, 2016).

**8. Iskrenost:** lepo bi bilo biti strokovnjak na vseh področjih, pa vendar ni mogoče vsega vedeti – in kupci to razumejo. Nič jih ne zmoti, če prodajalec občasno uporabi frazo »Žal mi je, vendar tega podatka ne poznam, se bom takoj pozanimal«, saj opazijo, kdaj prodajalec pokaže pomankanje znanja. Zato morata biti odprtost in poštenost ključni del prodajnega pristopa, saj bo ta beležil bolj uspešno prodajo (Andrews, 2016).

Odkrito priznanje na katera vprašanja prodajalec zna odgovoriti in na katera ne, ter izpostavitve vprašanj za katere kupec z odgovorom verjetno ne bo zadovoljen, bo obrodilo več sadov, saj bo kupec iskrenemu odnosu hitreje zaupal (Ye, 2018). Kupci radi poslušajo z ljudmi, ki jim zaupajo. Dobri prodajalci gledajo na svojo sposobnost vzpostaviti zaupanje s kupcem, kot osrednjo prodajno veščino (Gartner, 2019).

**9. Veščina reševanja težav:** spretnost reševanja problemov vključuje sposobnost prepoznavanja in definiranja problemov, izvajanje rešitev ter sledenje in vrednotenje rezultatov (Carnevale, 1988). V idealnem svetu bi nezadovoljni kupci poklicali tehnično podporo, da bi odpravili nastale težave. Vendar običajno kupec raje pokliče svojega prodajalca, ker je on tisti, ki ga bolje pozna in mu zaupa, da bo težavo odpravil (Connick, 2019).

Sodobno prodajno usposabljanje uči prodajalce, da se je potrebno osredotočiti na kupca. Svoj dialog prilagoditi na strankin najpomembnejši fokus: rešitev (Asher, 2014). Pri prodaji kupci od prodajalca želijo občutek resnične predanosti pri reševanju problema. Z njim želijo imeti pogovor in ne govor (Andrews, 2016). Za povečanje prodaje mora komunikacija temeljiti na strokovnih nasvetih, priporočilih in razjasnitvah, ki bodo kupcu dale vtis, da so prodajalci rešitelji njegovih težav (Asher, 2014).

**10. Pogajalske veščine:** pogajanje je metoda, s katero ljudje rešujejo razlike in so del prodaje. Je postopek pri katerem se doseže kompromis ali dogovor, pri čemer se izognemo preprirom in sporom. V vsakem nesoglasju si posameznik želi doseči najboljši možni rezultat svojega položaja v prodaji ponudbe. Če je po zaključku pogajanj doseženo, da so



na koncu prodajnega procesa vsi udeleženci zadovoljni z dogovorjenim, je cilj pogajanj dosežen (Connick, 2019).

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O UPORABI KOMUNIKACIJSKIH VEŠČIN PRI PRODAJI**

Prodaja je že stoletja poznan pojem. Običajno ni šlo za trgovanje z denarjem, ampak za menjavo dobrin. To so počeli z viškom dobrin, ki jih posamezniki/družine za lastne potrebe niso potrebovali in so menjali z nečim, kar jim je primanjkovalo. Včasih zelo preprosta storitev je danes bistveno kompleksnejša.

### **4.1 Opis problema in cilji raziskave**

Kupci se o nakupnem procesu odločajo, o izdelku se pozanimajo, razmislijo, kdaj bi ga kupili, za kaj bi ga uporabljali, želijo vedeti o kvaliteti, kakšno vsoto denarja plačati itd. Zaradi vsega naštetega je enostavno reči, da se je poklic prodajalca v letih bistveno spremenil. Včasih so prodajalci le prodali izdelek, v sedanjem času pa morajo prodajalci rešiti kupčeve probleme in zadovoljiti želje.

V literaturi je navedeno, kako pomembne so veščine, znanje in reševanje kupčevih težav v svetu prodaje, pa vendar v praksi še vedno naletimo na prodajalce, ki nimajo znanja, interesa, volje in ne znajo pristopiti do kupca. S pomočjo ankete sem raziskala pereče tematike: odnos prodajalca do kupca, vpliv komunikacijskih veščin na prodajo in trenutne spremembe v povezavi z epidemijo COVID-19.

Cilj raziskave je na podlagi empiričnega raziskovanja odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ter s tem ugotoviti ali prodajalci s svojimi komunikacijskimi veščinami vplivajo na nakup in se kupci le teh zavedajo. Hkrati sem raziskala ali je epidemija COVID-19 kaj spremenila kupčeve navade nakupovanja in vplivala na proces nakupovanja. Kot zaključek pa bom navedla, katere so ključne komunikacijske veščine, ki so v očeh porabnika pri prodajalcu ključne in svetujem podjetjem, da morajo biti pri zaposlovanju na njih še posebej pozorni.

### **4.2 Potek in metodologija raziskave**

Empirično raziskavo sem začela s pripravo anketnega vprašalnika. Le tega sem najprej z metodo testnega anketiranja preizkusila na manjšem vzorcu porabnikov. K testiranju sem povabila 6 oseb različnih starostnih skupin in prosila za komentiranje ob samem reševanju ankete. Predlagane spremembe sem si beležila in upoštevala pri oblikovanju končne ankete. Konstruktivne pripombe so se večinoma ponavljale pri istih vprašanjih, zato navajam le ključne:

- Med reševanjem ankete so se vsi strinjali, da je vrstni red zastavljenih vprašanj nekoliko nesmiseln. S pomočjo kritik, sem v celoti obrnila vrstni red, ki se je v končni anketi začel s splošnimi vprašanji o komunikacijskih veščinah pri prodaji, nato sledijo vprašanja v povezavi z epidemijo COVID-19 in nazadnje sta demografski vprašanja o spolu in starosti.
- Pri petem vprašanju so anketiranci dodali, da med vsemi naštetimi veščinami pogrešajo pogajanje. S pomočjo literature sem vprašanje podkrepila in pogajanje prav tako vnesla v anketni vprašalnik.
- Pri šestem vprašanju so izpostavili, da med naštetimi neprimernimi komunikacijskimi tehnikami manjka tudi vidna nezainteresiranost prodajalca za želje kupca. Vsi anketiranci so se strinjali, da je to ena pomembnejših neprimernih komunikacijskih tehnik, ki jih odvrne od nakupa.
- Pri petnajstem vprašanju so predlagali, da se doda poleg DA, več bom nakupoval po spletu; NE, moje nakupne navade bodo ostale nespremenjene in NE VEM; še nekaj v povezavi, da bodo ljudje manj nakupovali in nekaj v povezavi s samooskrbo. Zato sem v končni anketi dodala še 2 možna izbirna odgovora, prvi se glasi DA, na splošno bom manj nakupoval in DA, postal bom bolj samozadosten (zasaditev zelenjavnega vrta, vzreja domačih živali ...).

S pomočjo kritik in opozoril sem oblikovala končni anketni vprašalnik. Za pridobitev čim več ustrezno izpolnjenih anketnih vprašalnikov sem anketno povezavo delila na Facebook, e-poštne naslove sorodnikov, prijateljev in znancev, ter jih prosila tudi za posredovanje drugim. Končni vprašalnik je sestavljen iz 17 vprašanj in 112 spremenljivk ter je prikazan v prilogi 1.

Anketni vprašalnik je bil na spletu preko aplikacije 1KA, v času med 22.02.2021 in 06.03.2021. Anketiranec je v povprečju potreboval 6 minut in 25 sekund za izpolnitev ankete. Na nagovor je kliknilo 504 oseb, na anketo 374 oseb, 319 oseb pa je v celoti izpolnilo anketo. Vsa vprašanja so bila zaprtega in izbirnega tipa. Prvih nekaj vprašanj se navezuje na lastnosti prodajalca, njegove komunikacijske tehnike, pomembnost prodajalca pri določenih vrstah nakupa, itd. Predvsem me je zanimalo, katere prodajalčeve lastnosti izstopajo tako v pozitivni smeri in so kupcu pomembne in katere kupci vidijo kot najmanj primerne. Poskušala sem zajeti tako vizualne, karakterne in priučene. Na to sem poizvedovala o komunikacijskih značilnostih in tehnikah. Naslednji sklop vprašanj se navezuje na prisotnost prodajalca pri določenih vrstah nakupa, kjer me je predvsem zanimalo pri katerih vrstah nakupa kupec ocenjuje prisotnost prodajalca, kot največjo dodano vrednost. Prav tako me je zanimala tematika »poizvedovanje v trgovini, nakup po spletu«, kjer sem preverila tudi to posebnost. In nazadnje vprašala od kje kupec pridobi največ informacij o izdelku oziroma storitvi, ki jo želi kupiti, v preverbo kako prisotna je

WOM komunikacija v primerjavi z drugimi komunikacijskimi kanali. Zadnji večji segment ankete se navezuje na epidemijo COVID-19 in spremembo kupčevih navad pri nakupovanju. Na koncu pa sta demografski vprašanji o starosti in spolu. Od 17-ih vprašanj je bila pri 9-ih uporabljena petstopenjska Likertova lestvica, ki se pogosto uporablja za merjenje stališč, pri zaprtih tipih vprašanj.

Anketni vprašalnik je bil objavljen na spletu v času v Sloveniji razglašene epidemije. **Epidemija** je izraz za nenaden izbruh in hitro širjenje nalezljive bolezni v človeški populaciji, med katero se močno poveča normalna obolevnost. Razglašeno stanje je prineslo kar nekaj sprememb, prepoved obiskovanja trgovin z neživilskimi izdelki (v letu 2020 so bile zaprte več kot 120 dni), omejeno gibanje med občinami, policijska ura itd.

Kadar epidemija nalezljive bolezni zajame človeštvo na velikem geografskem območju, to postane **pandemija**. Tako je zaradi bolezni v Republiki Sloveniji razglašena epidemija COVID-19, na svetovni ravni pa pandemija (Vrabec, 2020).

## 5 PREDSTAVITEV REZULTATOV ANKETE

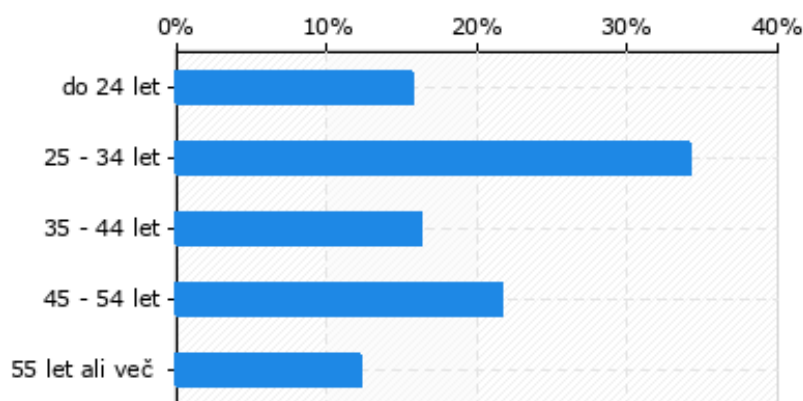
V tem poglavju bom predstavila pridobljene rezultate iz spletne ankete. Na anketo je kliknilo 504 oseb, od tega jih je **319 ustrežno** izpolnilo celotni vprašalnik. Anketa je bila na spletu objavljena 14 dni (v zadnjih petih dneh je nanjo kliknilo zgolj 13 oseb). Anketa je sestavljena iz 17-tih vprašanj in 112 spremenljivk. V povprečju je anketiranec nanjo odgovarjal 6 min in 25 sekund. 185 klikov na anketo, ki niso bili ustrezni, anketiranci niso odgovorili na nobeno vprašanje, so kliknili zgolj na link ali pa na začetni nagovor in nato vprašalnik zapustili.

### 5.1 Demografski podatki

Na vprašanje **o spolu** so odgovorili vsi anketiranci (319 oseb), od tega 63 % (200 oseb) **ženskega spola** in 37 % (119 oseb) **moškega spola**.

Slika 6 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje, **v katero starostno skupino spadate**. Nanj je odgovorilo 319 anketirancev. Največ anketirancev spada v skupino od **25 do 34 let**, in sicer 109 oseb (34 %). V starostno skupino od 45 do 54 let spada 69 oseb (22 %). Tretje mesto s po 51 osebami in po 16 % si delita skupini do 24 let in od 35 do 44 let. V zadnjo skupino 55 let ali več pa spada 39 oseb (12 %). Razporeditev anketirancev po starostnih razredih je predstavljena na sliki 6.

Slika 6: Razporeditev anketirancev po starostnih razredih v %

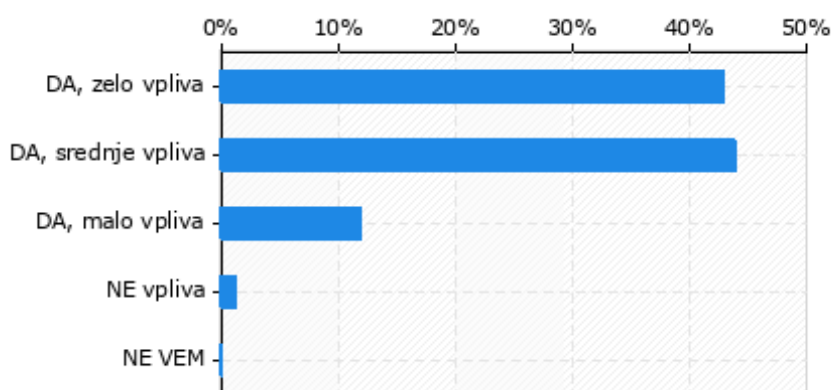


Vir: lastno delo.

## 5.2 Vpliv prodajalca na nakupne odločitve kupcev

Na vprašanje, **ali odnos prodajalca vpliva na vaš nakup**, je odgovorilo 319 anketirancev. Kar **277 oseb** (87 %) jih je odgovorilo z **DA, zelo oziroma srednje vpliva** (slika 7). 140 oseb (44 %) jih je odgovorilo z DA, srednje vpliva, 137 oseb (43 %) pa z DA, zelo vpliva. DA, malo vpliva je izbralo 38 oseb (12 %). Odgovor NE vpliva so izbrale le 4 osebe (1 %). Nič oseb je izbralo odgovor NE VEM.

Slika 7: Vpliv prodajalca na nakupne odločitve kupcev v %

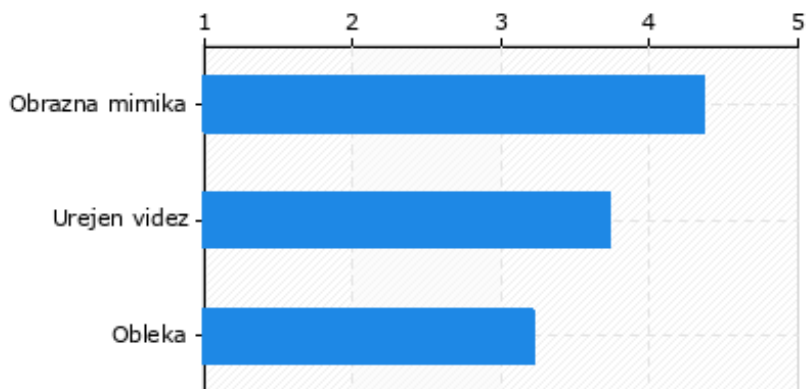


Vir: lastno delo.

Za ugotavljanje, **kakšen pomen pripisujete vizualnim lastnostim prodajalca ob prvem srečanju**, sem uporabila **petstopenjsko Likertovo lestvico**. Pri tem so anketiranci posamezno lastnost ocenili na lestvici od 1 do 5, glede na to, kako močno posamezna lastnost vpliva na njihov nakup, kjer **1 predstavlja nepomembno**, ter **5 zelo pomembno**.

Kupci največji pomen od naštetih lastnosti pripisujejo obrazni mimiki, kar **284 oseb** (90 %) je izbralo **4 stopnjo (pomembno) in 5 stopnjo (zelo pomembno)** na lestvici (slika 8). 0 oseb je obrazno mimiko označilo kot nepomembno. Lastnost, ki je zasedla drugo mesto je urejen videz. 151 (47 %) oseb je urejen videz označilo kot pomembno lastnost in 62 (19 %) oseb kot zelo pomembno. Na zadnjem mestu je obleka, kjer je zgolj 21 oseb (7 %) označilo kot zelo pomembno in 132 oseb (41 %) kot srednje pomembno.

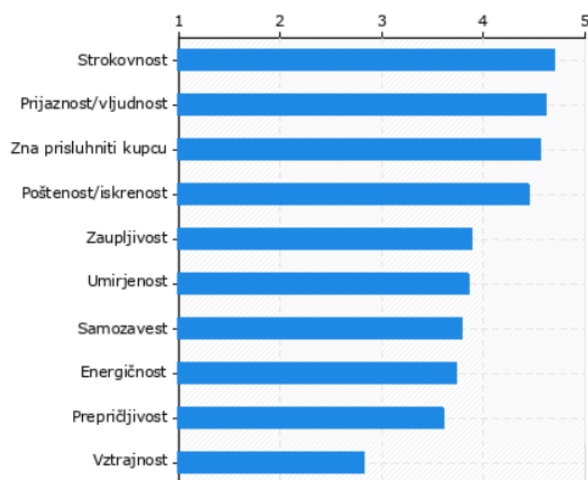
*Slika 8: Povprečna ocena vizualnih lastnosti prodajalca ob prvem srečanju*



*Vir: lastno delo.*

Slika 9 prikazuje odgovore na vprašanje, **kakšen pomen pripisujete lastnostim prodajalca, ki vas spodbudi k nakupu**, kjer je bila prav tako uporabljena Likertova petstopenjska lestvica. Anketiranci so izmed seznama lastnosti izbrali katere lastnosti še posebej cenijo pri prodajalcu in katere niso tako zelo pomembne. Lastnosti, ki so jih anketiranci ocenili v povprečju s pomembno ali zelo pomembno so **strokovnost**, 238 oseb (75 %) je označilo z zelo pomembno, **prijaznost/vljudnost** 216 oseb (68 %) označilo z zelo pomembno, **zna prisluhnit kupcu** je 198 oseb (62 %) označilo kot zelo pomembno in **poštenost/iskrenost**, kjer je 174 oseb (55 %) označilo kot zelo pomembno. Vse našete lastnosti so najvišje ocenjene na peti stopnji Likertove lestvice, ter hkrati 0 % ocenjene na prvi stopnji (nepomembno). Poleg omenjenih pa je prav tako z **0 % nepomembno** ocenjena tudi **samozavest**. V povprečju med 3,90 in 3,60 so zaupljivost, umirjenost, samozavest, energičnost in prepričljivost. Vztrajnost je na zadnjem mestu s povprečjem 2,80. Kar 187 oseb (59 %) je odgovorilo, da je vztrajnost malo in srednje pomembna lastnost prodajalca, ki kupca spodbudi k nakupu.

Slika 9: Povprečna ocena lastnosti, ki kupce spodbudi k nakupu



Vir: lastno delo.

Na vprašanje, **kakšen pomen pripisujete lastnostim prodajalca, ki vas odvrne od nakupa**, so anketiranci prav tako odgovarjali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice. Tabela 1 prikazuje merjene lastnosti prodajalca, izračunano povprečje in standardni odklon. Izmed navedenih lastnosti so **nesramnost/vzvišenost** umestili kot najpomembnejšo lastnost, ki jih odvrne od nakupa. Kar 242 oseb (76 %) je slednjo lastnost označilo kot zelo pomembno. Na drugem in tretjem mestu sta si zelo blizu, **neprijaznost**, 216 oseb (68 %) jo je označilo kot zelo pomembno in **vsiljivost** je 212 oseb (67 %) označilo kot zelo pomembno. Z najnižjim povprečjem sta označeni karakterni lastnosti, ki sta največkrat označeni kot srednje pomembno, in sicer nesamozavestnost je označilo 114 oseb (36 %) in plašnost je označilo 140 oseb (44 %).

Tabela 1: Lastnosti prodajalca, ki odvrnejo kupca od nakupa

Lastnost	Povprečje	Standardni odklon
<b>Nesramnost/vzvišenost</b>	4,70	0,63
<b>Neprijaznost</b>	4,60	0,73
<b>Vsiljivost</b>	4,50	0,78
<b>Ne zna prisluhniti</b>	4,20	0,90
<b>Nezainteresiranost</b>	4,10	1,03
<b>Nezaupljivost</b>	3,70	1,00
<b>Nesamozavestnost</b>	3,30	1,09
<b>Plašnost</b>	3,00	0,99

Vir: lastno delo.

Slika 10 prikazuje odgovore na vprašanje, **katere komunikacijske značilnosti so vam najpomembnejše in jih cenite pri prodajalcu**, kjer je bila prav tako uporabljena Likertova petstopenjska lestvica. Značilnost **reševanje težav** se je izkazala za najpomembnejšo komunikacijsko značilnost, ki jih kupci cenijo pri prodajalcu, s kar 292 odgovori anketirancev (92 %) za pomembno in zelo pomembno značilnost. Aktivno poslušanje, iskrenost in zajemanje bistva si v grobem delijo 2 mesto v povprečju z 49 % klikov na zelo pomembno. Empatija, strokovno izražanje, razumevanje neizrečenega ter branje in nadzorovanje telesne govorice, so si po rezultatih zelo podobne in malenkost nad povprečjem. Vse naštete imajo 1 stopnjo (nepomembno) pod 3 % in malo pomembno med 8–11 %. Skupno povprečje vseh navedenih je 3,67. Na zadnjem mestu je **pogajanje** s povprečno oceno 3,00. 188 odgovorov (59 %) je pogajanje ocenilo kot malo in srednje pomembno.

*Slika 10: Povprečna ocena komunikacijskih značilnosti, ki so kupcu najpomembnejše pri prodajalcu*



*Vir: lastno delo.*

Tabela 2 prikazuje odgovore na vprašanje, **kakšen pomen pri nakupni odločitvi pripisujete spodaj navedenim neprimernim komunikacijskim tehnikam**, pri katerem je bila uporabljena petstopenjska Likertova lestvica. Na vprašanje je odgovorilo 319 oseb in določili, da so **pomanjkljivo znanje o izdelku/storitvi, vsiljivost in vidna nezainteresiranost za vaše želje**, najbolj neprimerne komunikacijske tehnike s povprečjem 4,40. Vsiljivost ima pri stopnji zelo pomembno kar 196 odgovorov (61 %). Tik za vrhnjimi sledita pretirano hvaljenje, kjer je kar 126 oseb (39 %) označilo kot pomembno in nerazločno komuniciranje, kjer je kar 134 oseb (42 %) označilo kot zelo pomembno komunikacijsko tehniko. Obe tehniki imata povprečje 4,10. Večkratno hvaljenje, prehitro

govorjenje in ekstremno glasno/tiho govorjenje se v večini gibljejo med srednje pomembno in pomembno, s skupnim povprečjem 3,56. Na zadnjem mestu kot najmanj neprimerna komunikacijska tehnika zabeležena je, **prekomerna uporaba kretenj**. Največ oseb (36 %) jo je ocenilo kot srednje pomembno, nato pomembno (29 %) in malo pomembno (19 %). Kot nepomembno in zelo pomembno jo je ocenilo manj kot 10 % oseb.

*Tabela 2: Neprimerne komunikacijske tehnike*

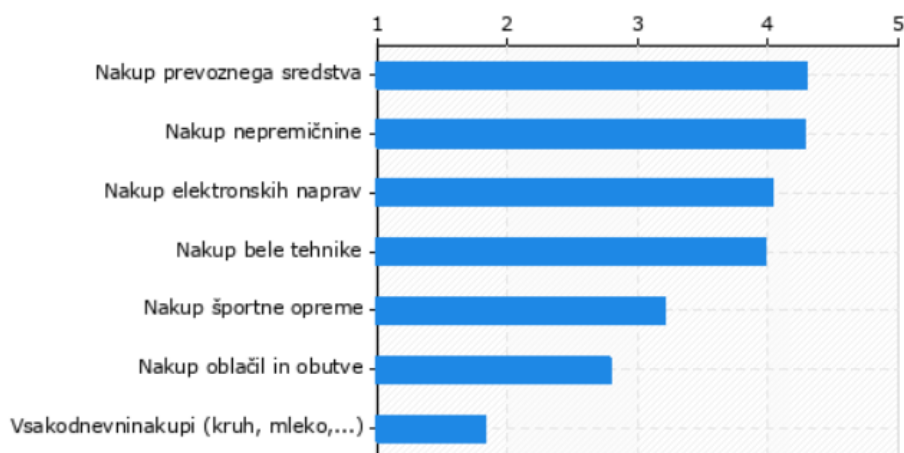
Komunikacijske tehnike	Povprečje	Standardni odklon
<b>Pomanjkljivo znanje o izdelku/storitvi</b>	4,40	0,81
<b>Vsiljivost</b>	4,40	0,81
<b>Vidna nezainteresiranost za vaše želje</b>	4,40	0,79
<b>Pretirano hvaljenje</b>	4,10	0,91
<b>Nerazločno komuniciranje</b>	4,10	0,95
<b>Večkratno ponavljanje</b>	3,70	0,97
<b>Prehitro govorjenje</b>	3,60	1,02
<b>Ekstremno glasno/tiho govorjenje</b>	3,40	1,02
<b>Prekomerna uporaba kretenj</b>	3,10	1,05

*Vir: lastno delo.*

Petstopenjska Likertova lestvica je bila prav tako uporabljena pri vprašanju, **kakšen pomen ste pred epidemijo COVID-19 pripisovali prisotnosti prodajalca pri naštetih nakupih**. Na vprašanje je odgovorilo 319 oseb. Slika 11 prikazuje, da je najvišje povprečje kar 4,30, ki si ga delita odgovora **nakup prevoznega sredstva in nakup nepremičnine**. Anketiranci so večinsko odgovorili, da je prodajalec ključen pri navedenih nakupih. Kar 185 oseb (58 %) je pri nakupu prevoznega sredstva ocenilo, da je prisotnost prodajalca zelo pomembna, s seštevkom s pomembno pa je kar 265 oseb (83 %) ocenilo z 4 in 5 stopnjo. Drugo mesto s povprečjem 4,00 je razdeljeno med nakup bele tehnike in nakup elektronskih naprav. Največ oseb (125, 39 %) je nakup bele tehnike ocenilo s pomembno, pri nakupu elektronskih naprav pa sta zgolj dve osebi več označili kot zelo pomembno. Odgovora nakup športne opreme in nakup oblačil in obutve sta si po rezultatih skoraj zrcalna (razlika 1,00 % v povprečju). Nakup oblačil in obutve je 37 oseb (12 %) označilo kot nepomembno, 86 oseb kot malo pomembno, 121 oseb (38 %) srednje pomembno, 57 oseb pomembno in zgolj 6 % kot zelo pomembno. Na zadnjem mestu s povprečjem zgolj 1,80 je odgovor **vsakodnevni nakupi (kruh, mleko ...)**. Več kot polovica oseb (55 %) je prisotnost prodajalca pri vsakodnevni nakupih ocenila kot nepomembnega in zgolj 4 % kot zelo pomembnega.



Slika 11: Povprečna ocena pomena prisotnosti prodajalca pri navedenih nakupih



Vir: lastno delo.

Odgovori na naslednje vprašanje, **ali bi si pri izdelkih, če/ki jih kupujete po spletu želeli strokovno pomoč prodajalca**, so zapisani v tabeli 3. Kar **73 % oseb**, kar je tudi najvišji odstotek v tabeli, je pri **vsakodnevnih nakupih označilo odgovor NE**. Prav tako je bil odgovor NE (159 oseb) najvišji pri nakupu oblačil in obutve. Odgovori pri **nakupu bele tehnike in elektronskih naprav** so si med seboj zelo podobni. Oba nakupa imata **66 % odgovor DA** in med 13–16 % odgovor NE. Pri slednjih je med 12–14 % oseb označilo, da teh vrst nakupa ne kupuje po spletu. Pri nakupu športne opreme je 124 oseb označilo odgovor DA in NE. 13 % oseb je odgovorilo, da športne opreme ne kupuje na spletu in 9 % anketirancev je označilo odgovor NE VEM. 60 % oseb je označilo odgovor DA pri **nakupu prevoznega sredstva in nakupu nepremičnin**. Obe vrsti nakupov sta si po odgovorih zelo podobni. Med 6–7 % oseb je odgovorilo NE, manj kot 5 % oseb z NE VEM in kar **30 % ljudi** je pri obeh vrstah nakupov izbralo odgovor **ne kupujem po spletu**.

Tabela 3: Pomoč prodajalca pri vrsti spletnih nakupov

Vrste nakupov	DA	NE	NE VEM	Ne kupujem po spletu
<b>Vsakodnevni nakupi (kruh, mleko ...)</b>	13 oseb 4 %	232 oseb 73 %	6 oseb 2 %	68 oseb 21 %
<b>Nakup oblačil in obutve</b>	97 oseb 30 %	159 oseb 50 %	29 oseb 9 %	34 oseb 11 %

se nadaljuje

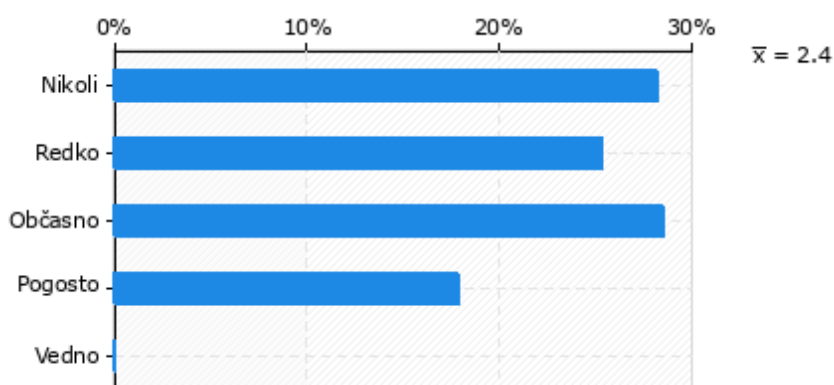
Tabela 3: Pomoč prodajalca pri vrsti spletnih nakupov (nad.)

Vrste nakupov	DA	NE	NE VEM	Ne kupujem po spletu
<b>Nakup bele tehnike</b>	209 oseb 66 %	45 oseb 14 %	22 oseb 7 %	43 oseb 13 %
<b>Nakup elektronskih naprav</b>	212 oseb 66 %	50 oseb 16 %	18 oseb 6 %	39 oseb 12 %
<b>Nakup športne opreme</b>	124 oseb 39 %	124 oseb 39 %	28 oseb 9 %	43 oseb 13 %
<b>Nakup prevoznega sredstva</b>	192 oseb 60 %	22 oseb 7 %	9 oseb 3 %	96 oseb 30 %
<b>Nakup nepremičnine</b>	190 oseb 60 %	19 oseb 6 %	15 oseb 4 %	95 oseb 30 %

Vir: lastno delo.

Vprašanje, **ali ste kdaj uporabili pristop, da ste obiskali trgovino, se pogovorili s prodajalcem, izdelek pa kupili po spletu**, ima 5 možnih odgovorov od nikoli do vedno. Na vprašanje je odgovorilo 319 oseb, kjer je najpogostejši odgovor **občasno z 29 %**, takoj za njim pa sledi odgovor nikoli s frekvenco 90 in 28 % odgovorov (slika 12). 81 oseb je izbralo odgovor redko, kar predstavlja 25 % anketirancev in 18 % pogosto. **0 oseb** je izbrala odgovor **vedno**.

Slika 12: Opravljen spletni nakup po fizičnem posvetu s prodajalcem v %



Vir: lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju, ki se navezuje na prejšnje, je bila uporabljena petstopenjska Likertova lestvica in se glasi, **če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z redko, občasno,**

**pogosto ali vedno, ali je razlog za nakup prek spleta v pomembnosti.** Na to vprašanje je odgovorilo 229 oseb in odgovori so predstavljeni v tabeli 4. Najvišje povprečje je pri odgovoru **nižje cene**, kjer je kar **74 %** anketirancev ocenilo, da je to **zelo pomemben** razlog za spletni nakup. Povprečje 4 ima izogibanje čakalnih vrst, kjer je 71 oseb (31 %) ocenilo kot pomembno in 100 oseb (44 %) kot zelo pomemben razlog. **Brezplačna dostava** je bila **na zadnjem mestu** izmed treh s povprečjem 3,90 in najpogostejšim odgovorom zelo pomembno, na katerega je odgovorilo 91 oseb (40 %).

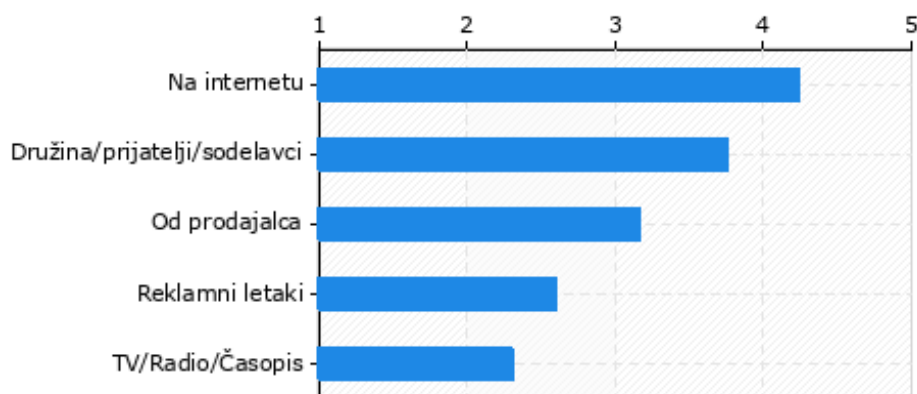
*Tabela 4: Razlogi za spletni nakup*

	<b>Brezplačne dostave</b>	<b>Nižje cene</b>	<b>Izogibanja čakalnih vrst</b>
<b>Nepomembno</b>	14 oseb 6 %	1 oseba 0 %	9 oseb 4 %
<b>Malo pomembno</b>	21 oseb 9 %	4 osebe 2 %	16 oseb 7 %
<b>Srednje pomembno</b>	39 oseb 17 %	4 osebe 2 %	33 oseb 14 %
<b>Pomembno</b>	64 oseb 28 %	50 22 %	71 oseb 31 %
<b>Zelo pomembno</b>	91 oseb 40 %	170 oseb 74 %	100 oseb 44 %
<b>Povprečje</b>	3,90	4,70	4,00

*Vir: lastno delo.*

Slika 13 prikazuje odgovore na vprašanje, **kje ste pred epidemijo pridobili največ informacij o izdelku/storitvi, ki ste ga želeli kupiti**, uporabljena je bila Likertova petstopenjska lestvica. Anketiranci so v povprečju največ informacij prejeli na internetu. **43 % oseb** je pri odgovoru **internet** označilo pomembno in zelo pomembno, skupaj kar 275 oseb (86 %). Drugo najvišje povprečje pripada odgovoru, ki zajema družino/prijatelje in sodelavce, s skupnim povprečjem 3,80. Največ oseb (120 oseb, 38 %) je slednjo kategorijo ocenilo s pomembno in le 3 osebe (1 %) kot nepomembno. Informacije, ki jih pridobimo od prodajalca so zasedle 3. mesto s povprečjem 3,20. Največ oseb (94 oseb, 29 %) je to kategorijo označilo kot pomembno, takoj za tem rezultatom z 90-mi kliki (28 %) pa srednje pomembno. Reklamni letaki so na četrtem mestu s povprečjem 2,60 in največ kliki na srednje pomembno, 105 oseb (33 %). Ti imajo označene zgolj 4 % pri kategoriji zelo pomembno. Na zadnjem mestu so televizija/radio in časopis s povprečjem 2,60. 34 % anketirancev je označilo **televizijo/radio in časopis** malo pomembno, ter srednje pomembno. Zgolj **2 % oseb** jih je označila kot **zelo pomembne**.

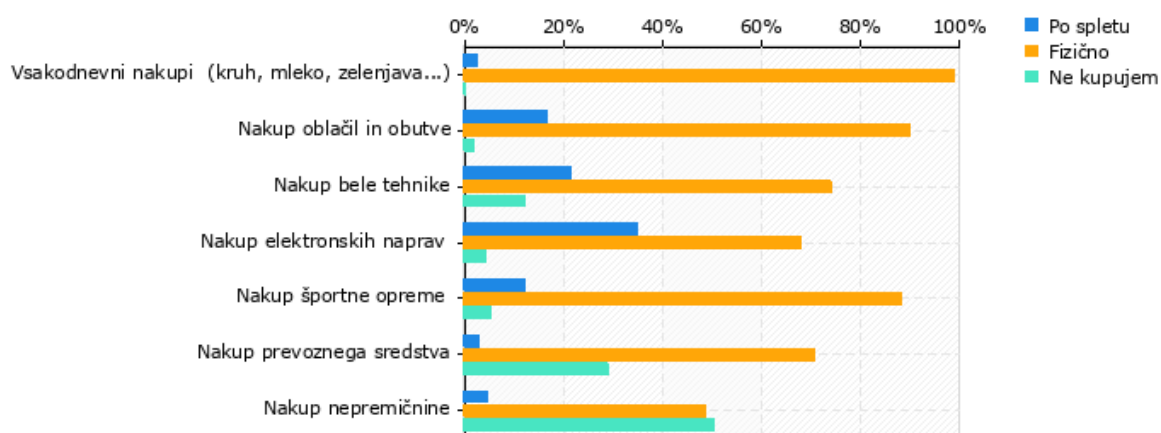
Slika 13: Povprečna ocena pridobitve informacij o izdelku/storitvi



Vir: lastno delo.

Vprašanje **kje ste pred epidemijo najpogosteje kupovali spodnji seznam nakupov** ima tri odgovore, med katerimi so anketiranci izbirali. Prvi je, da seznam napisanih nakupov opravi na spletu, fizično ali pa ne kupuje (slika 14). V kategoriji nakupujem **po spletu**, je največ (111 oseb) anketirancev označilo, da nakupuje **elektronske naprave** in najmanj (8 oseb) vsakodnevnih nakupe. V kategoriji nakupujem **fizično** so vsi anketiranci (319 oseb) označili, da nakupuje **vsakodnevne nakupe** in najmanj (155 oseb) nepremičnine. V zadnji kategoriji **ne kupujem** je kar 161 oseb označilo, da ne kupuje **nepremičnine** in 0 oseb je označilo, da ne kupuje vsakodnevnih nakupov.

Slika 14: Najpogostejše nakupovanje pred epidemijo COVID-19 v %

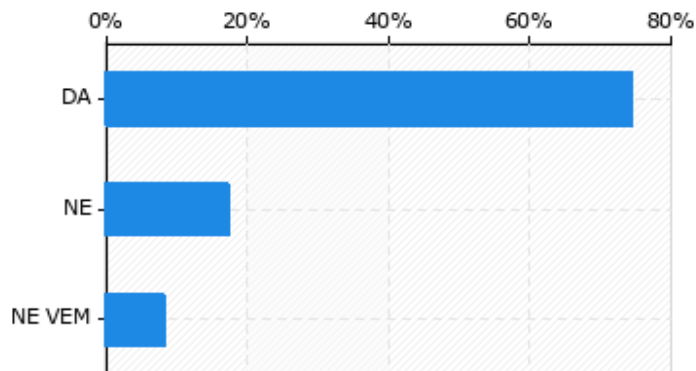


Vir: lastno delo.

Pri vprašanju, **menite, da so se vam v času epidemije COVID-19 nakupne navade spremenile**, so bili podani trije možni odgovori (DA, NE in NE VEM). Na to vprašanje je odgovorilo 319 oseb in so odgovori tudi vizualno predstavljeni (slika 15). Kar 238 oseb

(75 %) anketirancev je na vprašanje odgovorilo z **DA**. NE je označilo 55 oseb (17 %) in NE VEM 26 oseb (8 %).

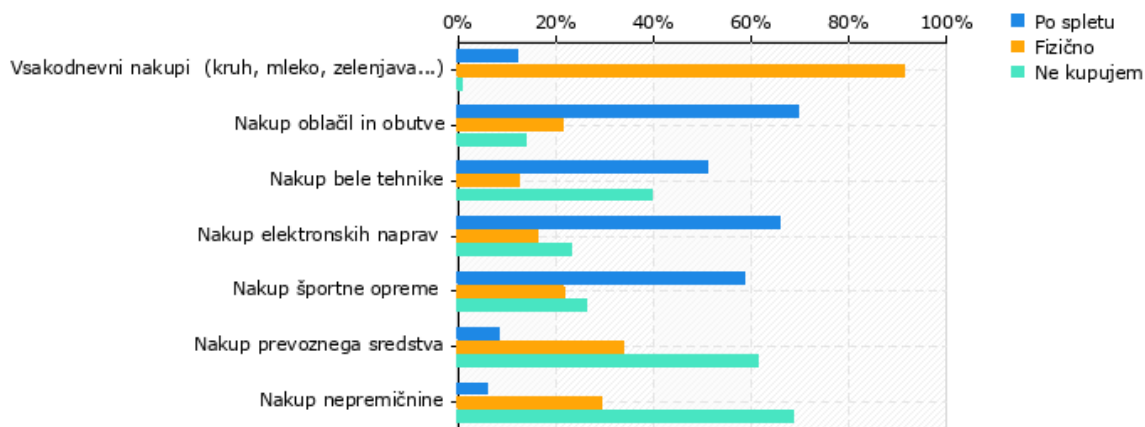
Slika 15: Sprememba nakupnih navad v času epidemije COVID-19 v %



Vir: lastno delo.

Slika 16 se navezuje na vprašanje, kakšen vpliv ima epidemija COVID-19 na način kupovanja spodnjega seznama nakupov. **Kje v času epidemije najpogosteje kupujete spodnji seznam nakupov**, so bili prav tako podani trije možni odgovori, med katerimi so anketiranci lahko izbirali. Prvi je, da seznam napisanih nakupov kupuje po spletu, drugi fizično ter tretji seznam nakupov ne kupuje. V kategoriji nakupujem **po spletu** je največ anketirancev (222 oseb) označilo, da nakupuje **oblačila in obutev** in najmanj (19 oseb) nepremičnine. V kategoriji nakupujem **fizično** je največ anketirancev (291 oseb) označilo, da nakupuje **vsakodnevne nakupe** in najmanj (40 oseb) nakup bele tehnike. V zadnji kategoriji **ne kupujem** je največ, kar 219 oseb označilo, da ne kupuje **nepremičnine** in 2 osebi sta označili, da ne kupujeta vsakodnevnih nakupov.

Slika 16: Najpogosteje nakupovanje v času epidemije COVID-19 v %



Vir: lastno delo.

Zadnje vprašanje se glasi, **predvidevate, da se bodo vaše nakupovalne navade po zaključeni epidemiji spremenile**, kjer je bilo navedenih 5 možnih odgovorov izmed katerih so anketiranci lahko izbirali. Odgovori so predstavljeni v tabeli 5. Kar **109 oseb** (34 %) je označilo, da predvidevajo, da bodo po zaključku epidemije **več nakupovali na spletu**. 91 oseb (29 %) je označilo, da se njihove nakupne navade ne bodo spremenile, 79 oseb (25 %) anketirancev je označilo, da bodo na splošno manj nakupovali. 28 oseb je označilo NE VEM in **12 oseb** je označilo, da predvideva, da bo po epidemiji postal **bolj samozadosten**.

*Tabela 5: Spremembe nakupnih navad po zaključku epidemije COVID-19*

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
<b>DA, več bom nakupoval po spletu</b>	109	34 %	34 %
<b>DA, na splošno bom manj nakupoval</b>	79	25 %	59 %
<b>NE, moje nakupovalne navade bodo ostale nespremenjene</b>	91	29 %	87 %
<b>DA, postal bom bolj samozadosten (zasaditev zelenjavnega vrta, vzreja domačih živali ...)</b>	12	4 %	91 %
<b>NE VEM</b>	28	9 %	100 %
<b>Skupaj</b>	<b>319</b>	<b>100 %</b>	

*Vir: lastno delo.*

### **5.3 Razprava o rezultatih anketnega vprašalnika**

Na podlagi prebrane literature in v skladu s cilji magistrske naloge sem postavila tri raziskovalna vprašanja, na katera sem s pomočjo anketnega vprašalnika želela odgovoriti. Anketni vprašalnik je bil zasnovan tako, da bi mi bili odgovori na vprašanja v anketi v pomoč pri raziskovanju.

S pomočjo anketnega vprašalnika sem prišla do ključnih ugotovitev glede vezi prodajalec-kupec. Odnos prodajalca močno vpliva na kupčev nakupni proces. Tako kot je v poslovnem in zasebnem življenju pomemben prvi vtis pri srečanju z novo osebo, anketiranci poudarjajo, da enako velja tudi pri prvem srečanju s prodajalcem. Obrazna mimika je najpomembnejša vizualna lastnost, ki jo mora prodajalec še posebej nadzorovati in obvladati. Za obrazno mimiko je vsak odgovoren sam in se jo je mogoče naučiti in jo prilagajati. Menim, da je ravno zato na prvem mestu, saj je to nekaj, kar vsak prodajalec lahko izboljša, če le ima željo in voljo. Takoj za obrazno mimiko sledi urejen videz. Pod

urejen videz so interpretirane osnovne oblike higiene kot so čista in nepoškodovana obleka, urejena pričeska, urejeni nohti ipd. Po pregledu podatkov je manj pomembno ocenjena obleka, verjetno zato, ker je to nekaj na kar prodajalec običajno nima direktnega vpliva. Obleka je odvisna od tega ali imajo predpisano oblačilo, ali si ga morajo sami zagotoviti (kar se seveda razlikuje od višine dohodka) ipd.

Prvo raziskovalno vprašanje se glasi: **Do kakšne mere so posamezniki ozaveščeni o vplivu komunikacijskih veščin na prodajo?**

Na zgornje vprašanje bi težko enoznačno odgovorila. Menim, da so posamezniki do neke mere ozaveščeni o vplivu komunikacijskih veščin na prodajo, pomembne pa niso **samo veščine, vendar širše – komunikacijske značilnosti**. Kot najpomembnejše (% predstavlja seštevek kategorij pomembno in zelo pomembno pri petem vprašanju anketnega vprašalnika) veščine so izpostavili reševanje težav (92 %), aktivno poslušanje (90 %) in zajemanje bistva (90 %), takoj za njimi pa je iskrenost (88 %).

Med prebiranjem literature sem prav tako ugotovila, da se pomembnost veščin in značilnosti tekom let spreminja, saj se kupci, njihove navade in želje ter nakupni proces prav tako spreminjajo. Za veščine je značilno, da so ravni spretnosti, ki jih je mogoče s pomočjo učenja in izkušnjami hitro spreminjati (Snoj & Iršič, 2017, str. 419). Kot primer predstavljam komunikacijsko veščino pogajanje. Ta usklajuje cilje tako prodajalca kot kupca. Če je kupec zadovoljen s predstavitvijo in rezultatom pogajanj, bo prodajalec izdelek oziroma storitev prodal (Petar, 2006, str. 11). Včasih je bila to ena ključnih veščin, danes pa praktično v primerjavi z ostalimi, zanemarljiva. Njeno povprečje odgovorov (3,00) je ravno srednje pomembno, kar je najnižje povprečje od vseh 10-ih navedenih značilnosti.

Drugo raziskovalno vprašanje se glasi: **Katere komunikacijske značilnosti so najpomembnejše pri prodajalcih?**

V sklopu vprašanj o lastnosti prodajalca, komunikacijskih značilnostih in tehnikah sem ugotovila, da je ključnih nekaj osnovnih pravil lepega obnašanja. Nekatere kompetence je mogoče razvijati in izboljševati, medtem ko so druge odvisne od karakterja posameznika (Grahek, 2015). Anketiranci poudarjajo, da je **zelo pomembno**, da so prodajalci **prijazni/vljudni**, pošteni/iskreni, znajo prisluhniti kupcu in se znajo **strokovno izražati**. Komunikacijske značilnosti, ki so ključne za anketirance so: **iskrenost**, aktivno poslušanje, zajemanje bistva in **reševanje kupčevih težav**. Delodajalci iščejo zaposlene, ki imajo tako tehnično znanje kot tudi mehke veščine (Tribble, 2009). Mehke veščine so osebne delovne veščine, ki pripomorejo k uporabi tehničnih spretnosti in znanj (Zedeck & Goldstein, 2000). Vključujejo komunikacijske veščine, veščine reševanja problemov, reševanje sporov, dobro sodelovanje z drugimi in zagotavljanje zadovoljstva strank. V podjetjih in organizacijah sta zelo iskani medosebna veščina (npr. razvijanje odnosov) in

komunikacijska veščina (npr. prilagoditev vsebine sporočila ciljnemu občinstvu) (Zedeck & Goldstein, 2000).

Prodajalčeve pomanjkljivosti, ki so pri anketirancih označene kot *zelo pomembne* so **pomanjkljivo znanje o izdelku/storitvi**, **vsiljivost**, vidna nezainteresiranost za kupčeve želje in **nesramnost/vzvišenost**. Anketiranci kot **pomembno** klasificirajo energičnost, prepričljivost, zaupljivost, **umirjenost** in samozavest. Komunikacijske značilnosti, ki jih poudarjajo so branje in nadzorovanje telesne govorice, **empatija**, razumevanje neizrečenega in **strokovno izražanje**. Na tej točki pridemo do manjšega odstopanja, saj so anketiranci pri nekaterih vprašanjih označevali strokovnost oziroma strokovno izražanje kot zelo pomembno lastnost, pri drugih pa kot zgolj pomembna lastnost prodajalca. Kljub vsemu je strokovno izražanje oziramo imeti znanje o izdelku ena ključnih lastnosti, ki jih prodajalec mora imeti za možnost uspešne prodaje. Prodajalčeve pomanjkljivosti, ki so jih anketiranci označili v kategorijo pomembno so nezaupljivost, **pretirano hvaljenje**, večkratno ponavljanje in **nerazložno komuniciranje**.

Vztrajnost, radovednost in **pogajanje** so bile glavne besede, ki pozitivno opisujejo tretjo Likertovo lestvico – **srednje pomembno**. Nekaj o pogajanju je bilo zapisanega že pod prvo raziskovalno vprašanje, novejšo teorijo pa so poudarili tudi anketiranci. Pogajanje ni več ena ključnih točk pri potrebnih komunikacijskih veščinah za uspešno prodajo. Prehitro govorjenje, prekomerna uporaba kretenj, plašnost in ekstremno glasno/tiho govorjenje, pa so negativne značilnosti, ki jih anketiranci klasificirajo kot srednje pomembne. Vse je posameznik sposoben nadzorovati, se priučiti in izboljšati.

Tretje raziskovalno vprašanje se glasi: **Do kakšne mere so se nakupne navade kupcev pred in med epidemijo COVID-19 spremenile?**

Odgovor na zgornje vprašanje je enostavno zapisati z **DA**, nakupne navade kupcev so se spremenile. To trditev potrjujem z vprašanji 12, 13, 14 in 15. Kar 75 % oseb je na vprašanje trinajst, ki se glasi »Menite, da so se vam v času epidemije COVID-19 nakupne navade spremenile?« odgovorilo z DA. Pred epidemijo COVID-19 je v vseh naštetih kategorijah prevladovalo fizično nakupovanje, z izjemo kategorije nakup nepremičnine, kjer je največ anketirancev odgovorilo, da tega nakupa ne opravlja. V kategoriji »nakupujem fizično«, so vsi anketiranci označili, da so fizično nakupovali **vsakodnevne nakupe** in v večini še vedno nakupujejo tudi v času epidemije. Pri vseh ostalih kategorijah pa so zabeležene velike spremembe. Epidemija COVID-19 je v zadnjem letu vzpostavila novo realnost in prisilila podjetja, da zaprejo vrata ali pa se prilagodijo novim delovnim pogojem. Številni zaposleni so morali biti pripravljeni sprejeti izziv za delo od doma ali pa začasno prekiniti delo in se povezati z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje in sprejeti interventni ukrep za povračilo nadomestila plače. Ta je namenjen ohranitvi delovnih mest zaposlenih, ki jim delodajalci začasno ne morejo zagotavljati dela zaradi posledic epidemije (ZRSZ, brez datuma).



Vedeti moramo, da so bili v času razglašene epidemije sprejeti ukrepi, ki so onemogočili fizično nakupovanje določenih vrst izdelkov, ki niso ključni za vsakodnevno življenje. Predvidevalo se je, da se bo povečalo nakupovanje teh izdelkov po spletu ali pa, da teh izdelkov kupci trenutno ne bodo več kupovali. Razlogi ne-kupovanja ne-nujnih izdelkov bi lahko bile navedene omejitve ali pa izpad dohodka v kriznem času. Kot socialna bitja, ki smo vajena osebnih stikov in moramo komunicirati s sodelavci, družino, prijatelji, itd., je omejitev druženja vplivala na posameznikov poslovni in zasebni uspeh (Dimitriou, 2020).

Kategoriji **nakup oblačil in obutve** in **nakup športne opreme** sta se pred in med epidemijo podobno spremenili. Obe kategoriji sta imeli pred epidemijo manj kot 20 % označenih spletnih nakupov in več kot 80 % fizičnih nakupov. Med epidemijo pa so se številke spremenile. Fizičnih nakupov je malenkost več kot 20 %, nakupov po spletu pa med 58–70 %. Hkrati se je povečala tudi kategorija »ne kupujem«, ki je pred epidemijo znašala pod 5 %, med epidemijo pa v povprečju 20 %, kar je po eni strani razumljivo, saj so bile v času epidemije vse neživilske trgovine zaprte. Prodajalci so se morali na hitro prilagoditi temu načinu prodaje. Izkušnje, ki smo jih imeli kupci pa so bile različne (različno dolge dobave, neustrezne zaloge v centralnih skladiščih ...).

Pri **nakupovanju bele tehnike** se je nakup po spletu v primerjavi pred epidemijo in med, povečal kar za 2,4-krat. V kategoriji »ne kupujem«, so se odstotki iz 12 % pred epidemijo povišali na kar 40 %. Pri nakupujem fizično pa je odstotek po pričakovanju močno padel iz 73 % na 13 %. Veliko kupcev se je verjetno v času epidemije prestrašilo zaradi izgube dohodka ali zmanjšanje le tega. Kar nekaj jih je bilo doma na čakanju ali so delali skrajšani delovni čas. Nekateri so celo ostali brez zaposlitve. Iz visokih 68 % so **elektronske naprave** med epidemijo v fizičnem nakupovanju padle na skromnih 16 %. Pričakovano pa zrastle (skoraj podvojile) v kategoriji nakup po spletu iz 35 % na 66 %. Marsikateri kupec je v času epidemije COVID-19 ugotovil, da enostavno potrebuje še kakšen dodaten računalnik, saj so otroci spremljali učni proces preko različnih medijev in če je bilo v gospodinjstvu več šoloobveznih otrok, je bil nakup računalnika nujen. Tovrstne trgovine pa v času epidemije niso bile vedno odprte, zaradi najrazličnejših ukrepov za zavezitev epidemije.

V kategoriji **nakup prevoznega sredstva** in **nakup nepremičnin**, se odvija podobna tendenca. Fizični nakupi so se v obeh kategorijah skoraj razpolovili. Nakup po spletu ni doživel bistvenih sprememb in se tako pred kot med epidemijo giblje pod 10 %. Bistveno pa so se številke povečale pri kategoriji »ne kupujem«. Pri nakupu prevoznega sredstva pred epidemijo je »ne kupujem« označilo 29 % anketirancev in med epidemijo 61 %. Pri nakupu nepremičnine pa je iz 50 % pred epidemijo, številka zrasla na 69 % med epidemijo.

Petnajsto vprašanje pa je poizvedovalo kako lahko pričakujemo, da se bodo **spremembe po zaključku epidemije tudi odražale**. Kar 34 % oseb je označilo, da bodo več kupovali preko spleta. Čeprav je 91 oseb napisalo, da nakupnih navad ne nameravajo spreminjati, pa

lahko predvidevamo, da bo vedno več ljudi kupovalo po spletu. 9 % oseb ni znalo predvideti spremembe nakupnih navad, kar 12 oseb pa je označilo, da bodo postali bolj samozadostni. Trenutni trend nakupovanja torej strmi k spletnemu nakupovanju in morda nekoliko več k domačemu kmetovanju. Kupci so ugotovili, da so se prodajalci v drugem valu epidemije dobro pripravili na spletne nakupe. Informacije o izdelku so bile dobro pripravljene, v klicnih centrih so bili odzivni, nakup je postal preprost in učinkovit. Dostava do vrat in brezplačna dostava nad določenim zneskom je postala nekaj običajnega in pričakovanega.

#### **5.4 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Izpostavila bi nekaj omejitev pri raziskovanju in anketiranju. Anketni vprašalnik je rešilo razmeroma majhen vzorec oseb. Pri analizi demografskih kazalcev se je izkazalo, da je bilo pri reševanju udeleženih več anketirancev ženskega spola. Med vsemi ustrezno rešenimi anketnimi vprašalniki je bilo kar 63 % anketirancev ženskega spola in 37 % moškega. Za določeno blago je moški del populacije običajno bolj »verodostojen«, kot so nakup avtomobila, nepremičnine, elektronske naprave in bele tehnike. Zabeleženo je bilo 185 klikov na anketo, vendar anketiranci niso odgovorili na nobeno zastavljeno vprašanje. To številko lahko pripisujem obliki anketnega vprašalnika, saj sem želela, da je celoten vprašalnik strukturiran na eni strani. Zaradi vsebinsko podobnih vprašanj sem želela, da so imeli anketiranci možnost vrnitve na predhodno vprašanje med reševanjem vprašalnika. Po drugi strani pa predvidevam, da je prav oblika anketirance odvrnila od nadaljnega klikanja, ko so videli obseg vprašalnika ali pa morda za tako obsežen vprašalnik niso imeli časa.

Nekatere omejitve izhajajo tudi iz metode elektronskega anketiranja, saj pri reševanju anketnega vprašalnika anketar ni prisoten, da bi lahko razložil nejasnosti povezane z anketnim vprašalnikom in se tako izognil nesmiselno rešenih vprašalnikov zaradi napačnega razumevanja vprašanj. Nekaj nejasnosti je bilo odpravljenih že v samem testiranju vprašalnika, vendar je bil test izveden zgolj s pomočjo šestih oseb različnih starostnih skupin. Anketa pa se je v celoti izvajala preko elektronskih medijev.

Tematika bi se lahko poleg anketnega vprašalnika podkrepila tudi z intervjuji prodajalcev zaposlenih v podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo med podjetjem in kupcem (B2C), vendar so bili v času epidemije dostopi do anketirancev omejeni oziroma skoraj nemogoči. Raziskava v magistrskem delu predvsem temelji na odnosu prodajalca do kupca in se ne poglobi v odnos kupca do prodajalca. Z intervjujem bi lahko pridobili mnenje in znanje še iz druge strani (odnos prodajalec – kupec) in tako ustvarili nov vir informacij glede uporabe komunikacijskih veščin in značilnosti pri prodaji. Z dodatnimi informacijami bi tako lahko oblikovala še bolj verodostojen seznam komunikacijskih značilnosti, ki jih mora imeti vsak prodajalec za uspešno zaključeno prodajo. Na podlagi tega bi lahko bolj

prepričljivo svetovala podjetjem in delodajalcem, na katere večšine in značilnosti morajo biti še posebej pozorni pri zaposlovanju prodajalca oziroma prodajalcev.

Prav tako bi bilo smiselno čez čas preveriti, kako se bodo v resnici odvijale in beležile spremembe nakupnih navad pri kupcih po epidemiji COVID-19. Anketni vprašalnik je bil aktiven ravno v času zaostrenih gospodarskih razmer in poslovnega pesimizma. To obdobje na žalost še ni za nami, vendar bi bilo zanimivo preveriti ali se bodo napovedane spremembe dejansko uveljavile v praksi. Bo nakupovanje po spletu s časom postalo prevladujoča oblika nakupovanja in se bo zmanjševalo fizično obiskovanje trgovin? Se bodo prodajalci temu uspešno znali prilagoditi? V zadnjem času so nekatere trgovine že uvedle enostavne načine spletnega nakupovanja. Prav tako pa bi bilo zanimivo preveriti ali se bo trend povečanja samozadostnosti resnično uveljavil, glede na podražitev izdelkov in bodo kupci na splošno manj kupovali, ter se začeli ukvarjati z gojenjem domače zelenjave na balkonu, vrtu ali njivi?

## SKLEP

V magistrskem delu sem obravnavala uporabo komunikacijskih veščin pri prodaji ter ugotavljala, katere so pri prodajalcih ključne za uspešno zaključen posel. Za ta namen sem v teoretičnem delu opredelila pojme prodaja, komunikacija, katere so potrebne veščine za uspešno prodajo ter iz tuje literature izluščila 10 najpomembnejših komunikacijskih veščin in osebnostnih lastnosti pri prodaji.

V raziskovalnem delu sem analizirala, katere so kupcem najpomembnejše komunikacijske veščine in osebnostne lastnosti pri prodajalcu, ter katerih se je potrebno izogibati. Ugotovila sem, da komunikacijske veščine, kot je navedeno v teoriji, niso dovolj za uspešno prodajo, saj mora imeti prodajalec tudi prijetne osebnostne lastnosti in tako imenovani občutek za prodajo. Skupek vseh sem poimenovala kar **komunikacijske značilnosti**, saj so ugotovitev potrdili tudi rezultati anketnega vprašalnika. Dober prodajalec ne postane od danes na jutri. Menim, da je ena najpomembnejših karakteristik prodajalca njegov prodajni občutek, ki se ga ne da meriti, naučiti ali prisvojiti. Nekateri prodajalci ga imajo prirojenega, drugi žal ne. Zagotovo pa se lahko veliko naredi in dogradi s sprotnim izobraževanjem. Ni dovolj, da se novozaposlenega posedi za delovno mizo, mu da na razpolago vso opremo, ki jo potrebuje pri svojem delu in ga pusti naj se znajde sam. Vsak novozaposleni potrebuje veliko pomoči in časa, da osvoji novo znanje in se navadi na novo delovno mesto. Na samem začetku je pomembno, da dobro razmislimo kakšne vrste prodajalca potrebujemo, potrebno si je vzeti čas preden se oblikuje in objavi razpis za novo delovno mesto. Le-ta je prvi stik novozaposlenega s podjetjem. Običajno potekajo razgovori na višjih ravneh, vendar bi pri prodajnem osebju predlagala, da se en krog razgovorov opravi tudi z bodočimi prodajnimi sodelavci oziroma z vsaj nekaj predstavniki. Pomembno je, da se strinjajo z izborom, saj je odločilno, da med seboj dobro sodelujejo na vseh nivojih (pri doseganju rezultatov, prenašanju dobrih praks, reševanju

težav in drugem) in se med seboj dobro razumejo (ustvarijo prijetno klimo na delovnem mestu).

Hkrati sem preverjala kako se je nakupni proces kupcev spremenil v času med epidemijo COVID-19 v primerjavi pred njo. Raziskavo sem opravila z anketnim vprašalnikom, ki sem ga sestavila s pomočjo zbrane literature in zastavljenih raziskovalnih vprašanj.

Z analizo sem ugotovila, da so se nakupne navade kupcev med epidemijo in pred njo bistveno spremenile ter predvidevam, da se bodo spremembe še naprej odvijale. Za epidemijo COVID-19 ni bilo pričakovano, da nam bo za dolgo časa in tako bistveno spremenila vsakdanje življenje, pa vendar se prihodnosti ne da točno napovedati. Nihče ni mogel predvideti, da bo pandemija COVID-19 ustavila praktično ves svet. Spremembe pa so bile zabeležene pri komunikacijskih značilnostih, saj se v določenih točkah teorija in anketni vprašalnik razlikujeta. Večje spremembe so bile zabeležene pri reševanju težav kupcev, ki je ena najpomembnejših veščin, ki jih prodajalec mora obvladati in pri pogajanjih, ki je v teoriji predstavljena kot zelo pomembna, pri rezultatih anketnega vprašalnika pa se to ni odražalo. Ključne komunikacijske značilnosti, na katere naj bodo delodajalci še posebej pozorni ob zaposlovanju novega prodajalca so: sposobnost reševanja kupčevih težav, aktivno poslušanje, iskrenost, zajemanje bistva, empatija in strokovno izražanje. Rezultati vprašalnika kažejo, da naj bodo delodajalci še posebej pozorni na kakovostne prodajalce z ustreznimi komunikacijskimi značilnostmi na področjih bele tehnike, elektronskih naprav, nepremičnin in prevoznih sredstev, saj so anketiranci slednja področja označili kot bistvena, pri katerih potrebujejo pomoč prodajalca.

Kupec dandanes največ informacij o izdelku oziroma storitvi pridobi na internetu. To pa predstavlja velik izziv prodajalcem pri ohranjanju kupcev, saj se kupci enostavno izobrazijo in nenehno iščejo najboljšo ponudbo, hkrati pa tudi dobrega prodajalca, ki bo njihove potrebe in želje razumel in odpravil težave. Po rezultatih vprašalnika je spletno nakupovanje vse bolj priročno in pogosto zaradi trenutnih razmer (epidemija COVID-19). Za podjetja, ki imajo možnost spletnega nakupovanja tako svetujem, da je spletna stran enostavna za uporabo in lepo oblikovana. Z ustrezno spletno stranjo tudi prodajalci lahko pridobijo velik skupek informacij, s katerimi pridobivajo in razvijajo odnos na podlagi CRM-ja. Spletne strani in ostale strani na družbenih omrežjih je potrebno razvijati na dolgi rok in »posrkati« čim več informacij, ki so jih kupci pripravljene zapisati. Primerno ciljno izbiranje posameznih kupcev (targetiranje), spletne nakupovalne akcije, brezplačne dostave, mnenja znanih osebnosti in uporabnikov kupce pogosto prepričajo v spletni nakup v primerjavi s fizičnim obiskom trgovine. V magistrskem delu se sicer nisem dotaknila tako imenovanega »zadnjega kilometra« na prodajni poti izdelka, ki pa je zelo pomemben. V času pandemije so se marsikatera podjetja srečevala s težavami pri pakiranju, pošiljanju, dostavi in ne nazadnje tudi organiziranju skladišnega poslovanja.

Poleg spletnega nakupovanja pa je v porastu tudi domače kmetovanje. Če je napoved pravilna, bomo v prihodnje videvali vse več zelenih balkonov, visokih gred, urejenih gredic in obdelanih njiv.

## LITERATURA IN VIRI

1. A. T. Kearney svetovanje d.o.o. & Ameriška gospodarska zbornica. (2020). *COVID-19 flash survey*. Pridobljeno 24. maja 2021 iz [https://www.amcham.si/upload/custom/Kearney\\_Covid19FlashSurvey\\_Slovenia\\_October%202020%20\\_vS2.pdf](https://www.amcham.si/upload/custom/Kearney_Covid19FlashSurvey_Slovenia_October%202020%20_vS2.pdf)
2. Ahlin, M., Lazar, B., Praznik, Z. & Snoj, J. (2016). *Sinonimni slovar slovenskega jezika*. Ljubljana: Založba ZRC.
3. Ahmadian, E. & Amirpour, M. (2018). The effect of cultural intelligence on communication skills. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 20(6), 429–438.
4. Andrews, A. (2016). *7 Must-Have Communication Skills for Success in Sales*. Aktivia Training. [The Aktivia Training blog]. Pridobljeno 3. januarja 2021 iz <https://www.zandax.com//business-blog/7-must-have-communication-skills-for-success-in-sales>
5. Asher, J. (2014). *5 Effective Communication Skills For Salespeople*. Pridobljeno 3. januarja 2021 iz <https://www.linkedin.com/pulse/20141029210054-1577837-5-effective-communication-skills-for-salespeople>
6. Bergen, M. (2021). Bloomberg. *Google Relaxes Work-From-Home Rules to Let More Staff Be Remote*. Pridobljeno 23. maja 2021 iz <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-05/google-relaxes-work-from-home-rules-to-let-more-staff-be-remote>
7. Canadian Professional Sales Association – CPSA (2016). *7 Essential Selling Skills Every Sales Person Should Know*. Pridobljeno 9. novembra 2020 iz <https://www.cpsa.com/resources/articles/7-essential-selling-skills-every-sales-person-should-know>
8. Carnevale, A. P. & Others, A. (1988). Workplace basics: The skills employers want. *Training and Development Journal*, 42(10), 22–26.
9. Celin, J. (2018). *Uspešnost prodajalcev zavarovalnih storitev*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
10. Churchill, G. A., Ford, N. M., Johnston, M. W. & Walker O. C. (2000). *Sales Force Management* (6. izd.). Singapore: McGraw-Hill College.
11. Connick, W. (2019). Communication Skills List for Salespeople. *The balance careers*. Pridobljeno 18. decembra 2020 iz <https://www.thebalancecareers.com/communication-skills-sales-people-2917513>
12. Dimitriou, M. (2020). How COVID-19 Impacts Your Sales Team. *Predictable Revenue*. Pridobljeno 30. januarja 2021 iz <https://predictablerevenue.com/blog/how-covid-19-impacts-your-sales-team>
13. Dovžan, H. (1997). *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

14. Doyle, P. & Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy* (4. izd.). Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
15. Skill (brez datuma). V *Cambridge Dictionary*. Pridobljeno 11. januarja 2019 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/skill#dataset-cbed>
16. Enkelmann, N. B. (1997). *Moč retorike: prepričati z govorom, glasom in osebnostjo*. Kranj: Vernar Consulting.
17. Ferjan, M. (2017). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
18. Gartner (2019). *Sales Skills: 18 Skills every salesperson should master*. [TOPO BLOG]. Pridobljeno 3. januarja 2021 iz <https://www.gartner.com/en/articles/18-skills-every-salesperson-should-master>
19. Gavin, R., Harrison, L., Plotkin, C. L., Spillecke, D. & Stanley, J. (2020). *The B2B digital inflection point: How sales have changed during Covid-19*. McKinsey&Company. Pridobljeno 18. maja 2021 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19#>
20. Goman, C. K. (2008). Watch Your Language. *Training and Development*, 62(8), 94–95.
21. Grahek, A. (2015, 10. februar). *Kako izbrati pravega prodajalca?* Data d.o.o. Pridobljeno 27. decembra 2018 iz <https://data.si/blog/2015/02/10/kako-izbrati-pravega-prodajalca/>
22. Grlica, Z. (2010). *Prodaja: Gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.
23. Harwood, T. & Garry T. (2006). Relationship marketing: why bother. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 107–111.
24. Jacobson, S. K. (2009). *Communication skills for Conservation Professionals* (2. izd.). Washington DC: Island Press.
25. Jobber, D. & Lancaster, G. (2006). *Selling and Sales Management* (7. izd.). Edinburgh Gate: Pearson Education.
26. Jordan, B. (2019). Smarter with Gartner. *The Power of the Challenger Sales Model*. Pridobljeno 30. januarja 2021 iz <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/power-challenger-sales-model/>
27. Kavčič, B. (1999). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kocjan-Barle, M., Bajt, D., Benčina, M., Čuden, D., Janko, A., Šlibar, N., Jamnik, M., Kocjan Ačko, D., Spanring, J., Markič, J., Mozetič, U., Pegan Vičič, K., Kalenič Ramšak, B., Müller Pograjc, B., Natek, K., Knez Račič, I., Natek, M., Lampič, B., Mihevc, B., ... Osredkar, R. (2004). *Slovenski veliki leksikon H-O* (1. izd.). Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
29. Kocjan-Barle, M., Bajt, D., Benčina, M., Čuden, D., Janko, A., Šlibar, N., Jamnik, M., Kocjan Ačko, D., Spanring, J., Markič, J., Mozetič, U., Pegan Vičič, K., Kalenič Ramšak, B., Müller Pograjc, B., Natek, K., Knez Račič, I., Natek, M., Lampič, B., Mihevc, B., ... Osredkar, R. (2005). *Slovenski veliki leksikon P-Ž* (1. izd.). Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.

30. Koncilja, K. (2020). IKT informator Finance. *Osem osrednjih trendov spletnega poslovanja v letu 2021*. Pridobljeno 17. maja 2021 iz <https://ikt.finance.si/8969593/Osem-osrednjih-trendov-spletnega-poslovanja-v-letu-2021>
31. Kotler, P. (2002). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Custom Publishing.
32. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV Založba.
33. Ledinek, S. (2010). *Prodaja: Gradivo za 2. letnik višješolskega študija*. Slovenj Gradec: Šolski center, Višja strokovna šola.
34. Loveland, J. M., Lounsbury, J. W., Park, S. H. & Jackson, D. W. (2015). Are salespeople born or made? Biology, personality, and the career satisfaction of salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 233–236.
35. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
36. Metler, R. (2017). *The 5 Profiles of Sales Reps. Who Sells the Best?!* Sales Force Search. Pridobljeno 30. januarja 2021 iz <https://www.salesforcerearch.com/blog/the-5-profiles-of-sales-reps-who-sells-the-best/>
37. Morris, T. & Goldsworthy, S. (2012). *PR Today: The Authoritative Guide to Public Relations* (2. izd.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
38. Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of seling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22.
39. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
40. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti* (2. izd.). Maribor: Obzorja.
41. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
42. Ognjanov, G. (2004). *Komunikativna moč prodaje*. Beograd: Dosije.
43. Palandrani, P. (2020). *E-commerce: Entering the Next Wave of Growth*. Nasdaq. Pridobljeno 18. maja 2021 iz <https://www.nasdaq.com/articles/e-commerce%3A-entering-the-next-wave-of-growth-2020-10-26>
44. Petar, S. (2006). *PRODANO!: priročnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
45. Peterson, R. T. (2005). An examination of the relative effectiveness of training in nonverbal communication: Personal selling implications. *Journal of Marketing Education*, 27(2), 143–150.
46. PwC United States. (2021). *It's time to reimagine where and how work will get done*. Pridobljeno 25. maja 2021 iz <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
47. Siegel, P. H., O'Shaughnessy, J. & Borgia, C. (2008). Using nonverbal clues to detect deception. *Internal Auditing*, 23(2), 23–29.
48. Snoj, B. (2005). *Management prodaje: zbrano gradivo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

49. Snoj, B. & Iršič, M. (2017). *Menedžment prodaje – za teorijo in prakso: znanstvena monografija*. Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
50. Tavzes, M. (ur.) (2002). *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
51. Tribble, L. S. S. (2009). *The importance of soft skills in the workplace as perceived by community college instructors and industries*. ProQuest Dissertations & Theses Global.
52. Viršek, D. (2021, 17. maj). Od e-nakupa do e-izpolnitve. *Delo*, str. 3.
53. Vrabec, A. (2020, 13. marec). *Kaj je epidemija in kaj pandemija*. *Delo*, str. 4–5.
54. Weis, L. (2010). *Prodaja*. Ljubljana: Zavod IRC.
55. Wood, J. A. (2006). NLP revisited: Nonverbal communications and signals of trustworthiness. *Journal of Professional Selling*, 26(2), 197–204.
56. Ye, L. (2018, 11 junij). *15 Communication Skills That Are Crucial to Sales Success*. HubSpot. Pridobljeno 11. januarja 2019 iz <https://blog.hubspot.com/sales/communication-skills-sales>
57. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje – ZRSZ. (brez datuma). *Opis poklica. Prodajalec*. Pridobljeno 25. avgusta 2019 iz [https://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi\\_poklicev/opis\\_poklica?Kljuc=1541&Filter=](https://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=1541&Filter=)
58. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje – ZRSZ. (brez datuma). *Interventni ukrepi za povračilo nadomestila plače*. Pridobljeno 30. januarja 2021 iz [https://www.ess.gov.si/delodajalci/financne\\_spodbude/ugodnosti\\_pri\\_zaposlovanju/int\\_ukrep-povracilo-nadomestila-place](https://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/ugodnosti_pri_zaposlovanju/int_ukrep-povracilo-nadomestila-place)
59. Zedeck, S. & Goldstein, I. L. (2000). *Managing selection in changing organizations: Human resource strategies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 371–398.
60. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. izd.). Ljubljana: GV Založba.



## **PRILOGA**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Tjaša Škrjanc in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem magistrski študij. Za zaključek študija pripravljam magistrsko delo o uporabi komunikacijskih veščin pri prodaji. Z anketnim vprašalnikom želim ugotoviti katere komunikacijske veščine se v teoriji in praksi najpogosteje uporabljajo, kako se le te spreminjajo glede na področje prodaje, ter kako so se spremenile v času epidemije COVID-19? Pri nadaljnji raziskavi, pa bi potrebovala vašo pomoč. Prosila bi vas, da izpolnite kratek anonimni vprašalnik, ki bo temelj raziskave. Izpolnjevanje vam bo vzelo 3–5 minut. Zbrane podatke bom uporabila izključno za namene magistrskega dela.

Hvala za vaše sodelovanje!

### Q1 – Ali odnos prodajalca vpliva na vaš nakup?

- DA, zelo vpliva
- DA, srednje vpliva
- DA, malo vpliva
- NE vpliva
- NE VEM

### Q2 – Kakšen pomen pripisujete vizualnim lastnostim prodajalca ob prvem srečanju?

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Urejen videz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obleka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obrazna mimika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Q3 – Kakšen pomen pripisujete lastnostim prodajalca, ki vas spodbudi k nakupu?

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Poštenost/iskrenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zna prisluhni kupcu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energičnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepričljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupljivost	<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"/>
Umirjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prijaznost/vljudnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samozavest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztrajnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Q4 – Kakšen pomen pripisujete lastnostim prodajalca, ki vas odvrne od nakupa?

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Neprijaznost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne zna prisluhni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesramnost/vzvšenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsiljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plašnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nezaiteresiranost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nezaupljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesamozavestnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5 – Katere komunikacijske značilnosti so vam najpomembnejše in jih cenite pri prodajalcu?**

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Zajemanje bistva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivno poslušanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Branje in nadzorovanje telesne govorice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razumevanje neizrečenega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strokovno izražanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radovednost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iskrenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reševanje težav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogajanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6 – Kakšen pomen pri nakupni odločitvi pripisujete spodaj navedenim neprimernim komunikacijskim tehnikam?**

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Prehitro govorjenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretirano hvaljenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkljivo znanje o izdelku/storitvi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsiljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidna nezainteresiranost za vaše želje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Večkratno ponavljanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prekomerna uporaba kretenj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekstremno glasno/tiho govorjenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nerazločno komuniciranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7 – Kakšen pomen ste pred epidemijo COVID-19 pripisovali prisotnosti prodajalca pri naštetih nakupih?**

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Vsakodnevni nakupi (kruh, mleko ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup oblačil in obutve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup bele tehnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup elektronskih naprav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup športne opreme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup prevoznega sredstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup nepremičnine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 – Ali bi si pri izdelkih, če/ki jih kupujete po spletu želeli strokovno pomoč prodajalca?**

	DA	NE	NE VEM	ne kupujem po spletu
Vsakodnevni nakupi (kruh, mleko ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup oblačil in obutve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup bele tehnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup elektronskih naprav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nakup športne opreme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup prevoznega sredstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakup nepremičnine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q9 – Ali ste kdaj uporabili pristop, da ste obiskali trgovino, se pogovorili s prodajalcem, izdelek pa kupili po spletu?**

- Nikoli
- Redko
- Občasno
- Pogosto
- Vedno

**Q10 – Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z redko, občasno, pogosto ali vedno, ali je razlog za nakup prek spleta v pomembnosti:**

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Brezplačne dostave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nižje cene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izogibanja čakalnih vrst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q11 – Kje ste pred epidemijo pridobili največ informacij o izdelku/storitvi, ki ste ga želeli kupiti?**

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Družina/prijatelji/sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na internetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Od prodajalca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Televizija/Radio/Časopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamni letaki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q12 – Označite, kje ste pred epidemijo najpogosteje kupovali spodnji seznam nakupov?**

	Po spletu	Fizično	Ne kupujem
Vsakodnevni nakupi (kruh, mleko, zelenjava ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup oblačil in obutve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup bele tehnike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup elektronskih naprav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup športne opreme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup prevoznega sredstva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup nepremičnine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q13 – Menite, da so se vam v času epidemije COVID-19 nakupne navade spremenile?**

- DA
- NE
- NE VEM

**Q14 – Označite, kakšen vpliv ima epidemija COVID-19 na način kupovanja spodnjega seznama nakupov. Kje v času epidemije najpogosteje kupujete spodnji seznam nakupov?**

	Po spletu	Fizično	Ne kupujem
Vsakodnevni nakupi (kruh, mleko, zelenjava ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup oblačil in obutve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Nakup bele tehnike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup elektronskih naprav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup športne opreme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup prevoznega sredstva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nakup nepremičnine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q15 – Predvidevate, da se bodo vaše nakupovalne navade po zaključeni epidemiji spremenile?**

- DA, več bom nakupoval po spletu
- DA, na splošno bom manj nakupoval
- NE, moje nakupovalne navade bodo ostale nespremenjene
- DA, postal bom bolj samozadosten (zasaditev zelenjavnega vrta, vzreja domačih živali ...)
- NE VEM

**XSPOL - Spol:**

- Moški
- Ženski

**XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?**

- do 24 let
- 25–34 let
- 35–44 let
- 45–54 let
- 55 let ali več

Zahvaljujem se vam za vaš čas in trud!