

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VREDNOTE, MOTIVACIJA IN PRODAJNA
USPEŠNOST PRODAJNEGA OSEBJA**

Ljubljana, julij 2005

MANICA GOSTIŠA

IZJAVA

Študentka Manica Gostiša izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Vesne Žabkar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. PRODAJNI MANAGEMENT IN OSEBNA PRODAJA.....	1
2.1. Splošna opredelitev prodajnega managementa.....	1
2.2. Opredelitev in značilnosti osebne prodaje	3
2.3. Prodajno osebje.....	4
3.4. Koraki v procesu osebne prodaje.....	6
3. VREDNOTE, MOTIVACIJA IN PRODAJNA USPEŠNOST	
PRODAJNEGA OSEBJA.....	10
3.1. Vrednote.....	11
3.1.1. Splošna opredelitev vrednot	11
3.1.2. Klasifikacije vrednot.....	12
3.1.3. Proces oblikovanja vrednot	13
3.1.4. Vpliv vrednot na vedenje ljudi	14
3.2. Vpliv vrednot na motivacijo prodajnega osebja	15
3.2.1. Teorije motivacije.....	16
3.2.2. Motiviranje prodajnega osebja	18
3.3. Prodajna uspešnost.....	20
4. RAZISKAVA MED PRODAJALCI V TRGOVINAH Z BELO	
TEHNIKO	21
4.1. Navidezno nakupovanje kot metoda trženjskega raziskovanja	22
4.2. Predstavitev načrta izvedbe navideznega nakupovanja	23
4.3. Kratka predstavitev panoge bele tehnike	26
4.4. Izvedba navideznega nakupovanja – opis in ugotovitve	26
4.4.1. Spol in ocena starosti prodajnega osebja izdelkov bele tehnike.....	27
4.4.2. Število drugih kupcev (strank) na oddelku z belo tehniko	28
4.4.3. Odzivnost prodajalca	30
4.4.4. Vzpostavitev prvega stika in zastavljanje vprašanj o željah in potrebah kupca.....	31
4.4.5. Motiviranost prodajnega osebja bele tehnike v opazovanih prodajnih centrih	38
5. SKLEP	40
LITERATURA	42
VIRI	44
SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	
PRILOGE	

1. UVOD

Prodajno osebje, kot osebna vez med podjetjem in kupci, je ključni in vitalni del oblikovanja trženjskega spleta podjetij. Podjetja vse več pozornosti namenjajo odnosom s kupci, predvsem razvijanju in utrjevanju teh odnosov. Pri tem pa igra ključno vlogo prav prodajno osebje, ki lahko z doslednim in korektnim izvajanjem svojih nalog v okviru prodajnega procesa spozna resnične potrebe in želje kupca in mu jih pomaga zadovoljiti. To je tudi osnova za vzpostavitev odnosov s kupci, saj le-ta temelji na obojestranskem zaupanju in zadovoljstvu. Ključnega pomena pri tem je, da je prodajno osebje seznanjeno s t.i. modelom sedmih korakov prodajnega procesa, ki predstavlja nek tipični prodajni scenarij, ter da pri svojem delu napotke oziroma navodila, ki jih ponuja ta model, tudi upošteva, saj je od tega lahko bistveno odvisna prodajna uspešnost posameznega prodajnega predstavnika kot tudi uspešnost podjetja kot celote. Pri tem pa ne gre spregledati pomena vrednot z motivacijskega vidika, saj vrednote predstavljajo posebno vrsto motivacijskih ciljev in zato lahko pomembno vplivajo na samo motiviranost prodajnega osebja ter posledično tudi na njihovo prodajno uspešnost.

S tem delom želim predstaviti tako teoretična izhodišča kot tudi izsledke izvedene raziskave, ki se navezujejo na prodajno osebje, na njegovo motiviranost in prodajno uspešnost. Največji poudarek je na upoštevanju modela sedmih korakov prodajnega procesa s strani prodajnih predstavnikov, iz katerega lahko posredno sklepam tudi o sami motiviranosti prodajnega osebja, od katere pa je odvisna tudi prodajna uspešnost.

Sama struktura dela se lahko v grobem razdeli na dva dela. Prvi, teoretični del, je sestavljen iz dveh poglavij. V prvem poglavju sem opredelila prodajni management, značilnosti osebne prodaje, prodajno osebje in korake v procesu osebne prodaje; drugo poglavje pa se nanaša na vrednote in prodajno uspešnost. V njem sem najprej podrobneje opredelila vrednote, klasifikacije vrednot, proces oblikovanja vrednot in vpliv vrednot na vedenje ljudi, nato sem razmišljala o vplivu vrednot na motivacijo prodajnega osebja, o motiviranju prodajnega osebja ter o sami prodajni uspešnosti. Drugi del diplomskega dela je empirični, v njem je namreč predstavljena raziskava, ki sem jo izvedla med prodajalci v trgovinah z belo tehniko, s katero sem želela ugotoviti, kako prodajno osebje pristopi do potencialnega kupca, kako z njim vzpostavi stik ter kako izvede prodajno predstavitev.

2. PRODAJNI MANAGEMENT IN OSEBNA PRODAJA

2.1. Splošna opredelitev prodajnega managementa

Prodajni management je zapleten in zahteven delovni proces. V American Marketing Association ga opredelijo kot »proces planiranja, vodenja in kontrole osebne prodaje, vključno s privabljanjem, izbiro, usposabljanjem, dodeljevanjem nalog, nadzorom, nagrajevanjem in motivacijo, v kolikor se te aktivnosti nanašajo na prodajno osebje« (Mohan,

1998, str. 11). To pomeni, da morajo prodajni managerji zasnovati ustrezno organizacijsko strukturo prodajne funkcije, ki bo omogočila učinkovito komunikacijo med posameznimi funkcijami znotraj podjetja kot tudi komunikacijo med podjetjem in kupci oziroma javnostjo.

Precej zanimivo opredelitev prodajnega managementa pa ponuja Stewart (2000, str. 1), ki pravi, da je cilj prodajnega managementa doseganje planiranih poslovnih rezultatov z motiviranjem prodajnega osebja tako, da bodo svoje naloge izvajali po svojih najboljših močeh.

Ingram in LaForge (1992, str. 2) pa ugotavljata, da je prodajni management preprosto management oziroma ravnanje s funkcijo osebne prodaje v neki organizaciji oziroma v nekem podjetju. Na tej podlagi sta razvila t.i. *model prodajnega managementa*, ki temelji na predpostavki, da ravnanje s funkcijo osebne prodaje zahteva izvedbo velikega števila različnih aktivnosti, katere pa lahko uvrstimo v tri glavne kategorije, in sicer (Ingram, LaForge, 1992, str. 2):

1. **načrtovanje**: opredelitev funkcije osebne prodaje in opredelitev strateške vloge prodajne funkcije;
2. **implementacija**: oblikovanje organizacijske strukture prodajne funkcije, razvijanje in vodenje prodajnega osebja;
3. **kontrola**: ugotavljanje uspešnosti prodajnega osebja.

Ne glede na navidezno različnost navedenih definicij prodajnega managementa lahko ugotovim, da so si pravzaprav podobne. Vse namreč opisujejo prodajni management kot proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole funkcije osebne prodaje. Razlika je le v tem, da nekateri avtorji dajejo večji poudarek načrtovanju, drugi vodenju, spet tretji pa kontroli. Dejstvo pa je, da so vse faze prodajnega managementa izjemno pomembne in da ne gre prav nobene zanemariti.

Dober prodajni manager mora biti sposoben tako načrtovati, kot organizirati, voditi in izvajati kontrolo, saj je prav zmožnost izvajanja vseh teh nalog vrlina, ki jo imajo odlični prodajni managerji. Prodajni manager mora uspešno sodelovati tako z zaposlenimi v okviru funkcije osebne prodaje, kot tudi z zaposlenimi iz drugih poslovnih funkcij v podjetju in nenazadnje tudi z ljudmi izven podjetja, to je predvsem s kupci.

V današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, ki daje posebno veliki poudarek globalizaciji, tehnološkemu napredku in razvoju tesnih odnosov s kupci, se mora prodajni manager soočiti s številnimi novimi izzivi, saj igra ključno vlogo pri doseganju tistih ciljev podjetja, ki so povezani s samo prodajo in dobičkom podjetja ter z odnosi s kupci.

V ospredje prihajajo tri glavne vloge prodajnega managerja, in sicer: prodajni manager kot komunikator, kot motivator in kot trener (Deeter-Schmeltz, Kennedy, Goebel, 2002, str. 617-626). Vloga komunikacije je zagotovo ključnega pomena v procesu prodajnega managementa,

zato je razumljivo, da mora imeti prodajni manager dobro razvite komunikacijske sposobnosti, saj mora vzpostaviti pristno in odprto komunikacijo s svojim prodajnim osebjem, da bo le-to dobilo občutek, da se nanj lahko zanese in da jih bo podprl, ko (če) bo to potrebno. Nič manj pomembne pa niso njegove organizacijske in vodstvene sposobnosti, zmožnost vzpostavljanja pristnih medosebnih odnosov ter njegovo strokovno znanje in izkušnost. Vse te zmožnosti oziroma sposobnosti v veliki meri pripomorejo k pozitivni morali in razvoju prodajnega osebja in tudi k bolj učinkovitim povratnim informacijam. Seveda pa mora dober prodajni manager delovati tudi kot motivator prodajnega osebja, da bo le-to pripravljeno delati več in bolje oziroma da bo pripravljeno vložiti več navora v delo. Prezreti pa ne smemo njegove vloge v smislu trenerja, ki pomaga svojemu prodajnemu osebju razviti prodajne sposobnosti.

2.2. Opredelitev in značilnosti osebne prodaje

Cilj vseh trženjskih naporov je prav gotovo dolgoročno povečati dobičkonosnost prodaje in to tako, da bodo potrebe trga v čim večji meri zadovoljene. Osebna prodaja, kot del spleta trženjske komunikacije, je daleč najpomembnejše orodje, s katerim lahko podjetje doseže ta cilj. Prodaja je vitalni del vsakega gospodarstva, je temelj za rast in razvoj, saj ponuja več možnosti zaposlitve kot katerakoli druga gospodarska panoga (Stanton, 1984, str. 446).

Osebna prodaja temelji, za razliko od ostalih delov spleta trženjske komunikacije, na individualni, osebni komunikaciji. Njena prednost je zagotovo v osebni stiku med prodajalcem in kupcem, v večji fleksibilnosti in prilagodljivosti željam in potrebam kupcev, kar v kasnejših fazah nakupnega procesa spodbuja naklonjenost kupca do izdelka in tudi njegovo odločitev za nakup, njena glavna omejitev pa so visoki stroški, povezani z osebno prodajo.

Osebna prodaja se nanaša na osebno komunikacijo, na izmenjavo informacij, z namenom prepričati potencialnega kupca k nakupu dobrine, storitve, ideje ali česa drugega, ki bo zadovoljila njegovo potrebo (Futrell, 1999, str. 3). Iz te definicije lahko razberem, da gre pri osebni prodaji pravzaprav za pomoč, prodajalec namreč pomaga kupcu zadovoljiti njegovo potrebo oz. željo, to pa zahteva tudi dobro komunikacijo med njima. Lahko bi rekla, da je osebna prodaja neke vrste komunikacija med kupcem in prodajalcem, pri kateri prvi pomaga slednjemu zadovoljiti njegove potrebe oz. želje.

Nekoliko bolj kompleksno pa sta osebno prodajo opredelila Ingram in LaForge (1992, str. 2), ki pravita, da je osebna prodaja neposredna komunikacija plačanega osebja podjetja ali njegovih zastopnikov z javnostjo tako, da javnost kot vir sporočila zazna podjetje. To pomeni, da pri osebni prodaji javnost zazna oziroma ugotovi, da je vir sporočila dotično podjetje, pri ostalih oblikah spleta trženjske komunikacije pa javnost kot vir sporočila zazna medij, po katerem ji je sporočilo preneseno.

2.3. Prodajno osebje

Prodajno osebje kot osebna vez med podjetjem in odjemalci je ključni in vitalni del oblikovanja trženjskega spleta podjetja, prav zaradi vseh, že omenjenih prednosti, ki jih omogoča neposredna komunikacija prodajnega predstavnika s kupcem. Kljub vsemu pa podjetja, katerih glavni cilj in namen njihovega obstoja je dobiček, vse pogosteje ugotavljajo, da so stroški prodajnih predstavnikov previsoki, zato jih skušajo nadomestiti z drugimi prijemi in hkrati povečati storilnost obstoječih prodajnih predstavnikov. To se odraža tudi v sami evoluciji osebne prodaje in transformaciji t.i. sedmih korakov osebne prodaje, o kateri bom govorila v naslednjem poglavju.

V tem poglavju bom kratko orisala razpon delovnih mest, ki pripadajo prodajnim predstavnikom, njihove naloge in lastnosti, ki naj bi jih imeli vrhunski prodajni predstavniki.

Prodajni predstavnik pooseblja podjetje številnim odjemalcem in obenem prinese podjetju tudi precej zelo potrebnih in koristnih informacij o odjemalcih. Razlikujemo več različnih tipov delovnih mest, ki jih lahko v podjetju zasedejo prodajni predstavniki (Ingram, LaForge, 1992, str. 32):

1. **podpora pri prodaji:** prodajalci v tem primeru ne sodelujejo pri pridobivanju naročil, njihova glavna naloga je namreč razporeditev informacij in drugih aktivnosti v smeri povečanja prodaje. Ločimo t.i. *misijonarje*, ki širijo informacije o samem izdelku ali storitvi z namenom, da bi prepričali kupce v sam nakup; in t.i. *osebje*, ki *nudi tehnično podporo* in sodeluje že pri samem oblikovanju izdelka, usposabljanju kupcev za njegovo uporabo in vseh ponakupnih storitvah, ki se navezujejo na tehnično plat izdelka;
2. **pridobivanje novih poslov:** kar pomeni, da prodajni predstavniki pridobivajo nove kupce in uvajajo nove izdelke na trg. *Pionirji* so tisti prodajalci, ki se nenehno ukvarjajo tako z novimi kupci kot tudi z novimi izdelki. Prav zato se od njih pričakuje, da bodo ustvarjalni, iznajdljivi in sposobni prepričati kupce, da je njihov odpor do novosti oziroma sprememb neutemeljen in povsem odveč. *Iskalci naročil* pa aktivno iščejo oziroma pridobivajo naročila kupcev, ponavadi v visoko konkurenčnem okolju. Tako pionirji kot tudi iskalci naročil so gonilna sila vseh tistih podjetij, ki poudarjajo rast prodaje, saj so rezultati njihovega dela zelo opazni;
3. **ohranjevanje obstoječih poslov:** glavna odgovornost prodajnih predstavnikov je ohraniti odnose z obstoječimi kupci. Pri tem je ključnega pomena njihova zanesljivost in sposobnost ohranjanja in utrjevanja dobrih odnosov s kupci. Sem uvrščamo t.i. *prejemnike naročil*, katerih naloga je ohraniti obstoječe kupce;
4. **notranja prodaja:** pomeni, da prodajni predstavniki ne delajo na terenu, temveč pridobivajo in/ali sprejemajo naročila kar v samem podjetju;
5. **neposredna prodaja:** je zelo razširjena in se uporablja predvsem na področjih zavarovalništva, prodaji nepremičnin, kozmetike, posode in podobno. Kot primer naj navedem neposredno prodajo plastičnih posodic za shranjevanje hrane, ki jih prodaja Tupperware ali pa prodajalce kozmetičnih izdelkov firme Avon.

Seveda pa se moramo zavedati, da posamezen prodajalec le redko opravlja zgolj eno od navedenih nalog. Prodajni predstavniki se morajo pogosto znajti v vseh naštetih vlogah, odvisno pač od dane situacije, zato je pomembno, da so z njimi seznanjeni in da vedo, kaj se od njih v določenem položaju pričakuje. Tako lahko prodajni predstavnik išče mogoče kupce, cilja (kar pomeni, da se odloča, kako razporediti svoj čas med potencialnimi in sedanjimi kupci), komunicira (posreduje informacije o izdelkih in storitvah podjetja), prodaja (vzpostavi stik s kupcem, izvede predstavitev, odgovarja na ugovore in sklene prodajo), izvaja storitve za odjemalce (npr.: svetovanje, tehnična pomoč, pomoč pri dostavi, ipd.), zbira informacije z izvajanjem tržnih raziskav in obvešča o trgu ter v primeru pomanjkanja izdelkov le-te razporeja, kar pomeni, da se odloči, kateri kupci bodo dobili izdelke in koliko (Kotler, 2004, str. 639).

Futrell (1999, str. 25, 26) pa je opredelil kar devet nalog, ki jih morajo izvajati prodajni predstavniki, in sicer: pridobivajo nove kupce, prodajo več obstoječim kupcem, gradijo dolgoročne odnose s kupci, zagotavljajo rešitve za probleme kupca, zagotavljajo storitve (npr.: obravnavanje pritožb, vračilo poškodovanega blaga, zagotavljanje vzorcev in podobno), pomagajo kupcu pri nadaljnji prodaji izdelkov, pomagajo kupcu uporabljati kupljen izdelek, gradijo dobre odnose s kupci in zagotavljajo podjetju informacije o trgu.

Številni raziskovalci so v svojih raziskavah želeli odkriti in opredeliti lastnosti vrhunskih prodajnih predstavnikov. Njihove ugotovitve pa se precej razlikujejo, tako da ne moremo sestaviti univerzalnega profila lastnosti, ki so potrebne, da nekdo postane vrhunski prodajni predstavnik. Greenberg (2004) navaja, da ima večina uspešnih prodajalcev naslednje štiri lastnosti: sposobnost živeti se v sočloveka (ali kot pravi slovenski pregovor postaviti se v njegovo kožo), notranja potreba po tem, da nekoga v nekaj prepričajo (to je zanje neke vrste zmaga, ki utrjuje njihovo samozavest), notranja moč, ki jim pomaga preboleti številne zavrnitve in ki jim omogoča, da še vedno ostanejo motivirani za nadaljnje delo in motivacija za dobro izvedbo delovnih nalog (to pomeni, da dejansko izvršijo pravočasno in pravilno vse naloge, ki so jim bile naložene, saj nanje gledajo kot na svoje dane obljube, katerih pa ne želijo prelomiti). Dubinsky in Skinner (2002, str. 589-598) pa menita, da so za vrhunske prodajne predstavnike značilne naslednje lastnosti: notranja motivacija, potreba po dosežkih in samozavest v zvezi z njihovo sposobnostjo dobre izvedbe delovnih nalog. Pomemben vpliv na njihovo uspešnost pa ima tudi faza v razvoju kariere, v kateri se trenutno nahajajo.

Prodajno osebje ima v podjetju zelo pomembno vlogo, saj kot že rečeno predstavlja osebno vez med podjetjem in njegovimi kupci, zato je potrebno posvetiti veliko pozornosti odločitvam, ki se nanašajo na oblikovanje prodajnega osebja, ravnanje s prodajnim osebjem in izboljšanje njegove učinkovitosti (Kotler, 1996, str. 686). Oblikovanje oziroma načrtovanje prodajnega osebja obsega odločitve v zvezi s cilji, strategijo, organizacijo, številom in nagrajevanjem prodajnega osebja. Ravnanje s prodajnim osebjem pa vključuje naslednje aktivnosti: pridobivanje in izbor, usposabljanje, vodenje oziroma usmerjanje, motiviranje in ocenjevanje prodajnega osebja. Izboljšanje učinkovitosti prodajnega osebja pa se nanaša na

usposabljanje prodajalcev ter na izboljšanje pogajalskih spretnosti prodajnega osebja in njihovih spretnosti pri izgradnji odnosov.

3.4. Koraki v procesu osebne prodaje

Sam proces osebne prodaje lahko razčlenimo na posamezne faze (korake), ki naj bi jih izvajali prodajni predstavniki pri vsaki prodaji. Podrobnost razčlenitve procesa osebne prodaje oziroma opredeljeno število stopenj tega procesa pa se med avtorji kar precej razlikuje.

Tako je Stanton (1984, str. 451) definiral 5 korakov v procesu osebne prodaje, t.i. 5 P-jev osebne prodaje, in sicer: priprava, iskanje in opredeljevanje mogočih kupcev, priprava na obisk, predstavitev in poprodajne aktivnosti.

Ingram in LaForge (1992, str. 52) sta proces prodaje ponazorila s tremi fazami, ki so odvisne predvsem od karakteristik prodajnega osebja, to je od njihove orientiranosti h kupcu, njihove iskrenosti, zanesljivosti, sposobnosti in všečnosti ter od prodajne strategije podjetja. Z doslednim izvajanjem nalog, ki so sestavni del posameznih faz tako opredeljenega procesa prodaje želi podjetje razviti, ohraniti in utrditi dolgoročne odnose s svojimi kupci, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju (glej tudi Prilogo 1).

Še bolj pa je razčlenil prodajni proces Futrell (1999, str. 33), saj je definiral kar deset korakov prodajnega procesa, ki temelji na odnosih s kupci. Ti koraki si sledijo takole: iskanje in opredeljevanje mogočih kupcev, predpristop, pristop, prodajna predstavitev, poskusna sklenitev posla, ugovori kupca, premagovanje ugovorov, poskusna sklenitev posla, sklenitev posla, ponakupno spremljanje in storitve.

Na podlagi opredelitev faz oziroma korakov v procesu prodaje, ki jih navajajo različni avtorji, lahko ugotovim, da so njihove opredelitve v svojem bistvu zelo podobne in se razlikujejo zgolj v tem, kako podrobno avtorji razčlenijo sam proces prodaje.

Najpogosteje pa avtorji govorijo o t.i. **modelu sedmih korakov prodajnega procesa**, ki je eden najstarejših in najbolj splošno sprejetih modelov v trženju, saj predstavlja tipični prodajni scenarij, ki sestoji iz sedmih korakov (Kotler, 2004, str. 654; Moncrief, Marshall, 2005, str. 13-22).

V nadaljevanju bom zato na kratko opisala vseh sedem korakov prodajnega procesa:

1. **Iskanje in opredeljevanje mogočih kupcev:** prodajno osebje v tej fazi išče nove kupce in potencialne kupce bodisi s proučevanjem razpoložljivih internih in eksternih virov informacij bodisi s spraševanjem obstoječih kupcev ali pa z vzpostavljanjem stikov z organizacijami in združenji, v katera bi bili lahko včlanjeni mogoči kupci. Nato pa je potrebno na podlagi določenih kriterijev ugotoviti, ali je potencialni kupec sploh primeren

kandidat za nadaljnje prodajne napore. Tradicionalno je bila naloga prodajnega osebja, da samo poišče in opredeli mogoče kupce, kar je bilo izjemno obsežno in zahtevno delo, ki je mnoge odvrnilo od tega, da bi si želeli ustvariti kariero kot prodajni predstavniki.

2. **Priprava na obisk:** vključuje vse aktivnosti prodajnega osebja, ki se vršijo pred samim srečanjem z mogočim kupcem. Prodajalci skušajo zbrati čim več informacij o potencialnem kupcu, o njegovih potrebah, njegovih značilnostih, načinu poslovanja, slogu nakupovanja in podobno, da bodo na samo predstavitev prišli dobro pripravljeni. Definirati morajo tudi cilje obiska in se na tej podlagi odločiti za sam pristop do potencialnega kupca, določiti je potrebno čas obiska in oblikovati prodajno strategijo za posameznega potencialnega kupca.
3. **Začetek pogovora:** to je ponavadi čas prvih nekaj minut prodajne predstavitve. Sestoji iz strategije in taktik prodajnega osebja, ki jih le-to uporablja pri pridobivanju kupca in vzpostavljanju odnosa z njim. Pri tej fazi je prvi vtis, ki ga prodajalec naredi na potencialnega kupca ključnega pomena, saj je od tega odvisen ves nadaljnji proces razvoja odnosa s kupcem. Prodajalec mora zato posebno pozornost posvetiti samemu začetku pogovora, očesnemu stiku s kupcem, stisku rok, telesni govorici, pozoren pa mora biti tudi na svoje izrazoslovje in svoj zunanji videz, kupca mora pazljivo poslušati in v njem vzbuditi občutek cenjenosti in zaželenosti.
4. **Predstavitve in prikaz:** prodajna predstavitev je glavni namen obiska kupca s strani prodajnega osebja. Prodajalec se zanjo odloči šele, ko se je podrobno seznanil s potrebami potencialnega kupca. Cilji, ki naj bi jih prodajalec dosegel s predstavitvijo, se razlikujejo, zato je ključnega pomena, da je prodajalec na prodajno predstavitev kar se da dobro pripravljen. Ponavadi predstavitev temelji na t.i. AIDA modelu, s katerim želi prodajalec najprej pridobiti kupčevo pozornost, nato ohraniti njegovo zanimanje, mu vzbuditi željo po izdelku in ga na koncu pripraviti do »akcije«, to je do nakupa. Poznamo več vrst prodajnih predstavitev: *standardizirano*, ko se prodajalec že vnaprej na pamet nauči, kaj bo povedal na sami predstavitvi, saj naj bi bil kupec pasiven in ga lahko le s pravo spodbudo pripravimo do nakupa; *izoblikovano*, ko prodajalec najprej opredeli potrebe kupca in njegov nakupovalni slog, nato pa uporabi temu slogu ustrezen prodajni pristop; in *temelječo na zadovoljevanju potrebe*, kjer prodajalec najprej skozi pogovor s kupcem ugotovi njegove resnične potrebe, potem pa mu svetuje in razloži, kako lahko z določenim izdelkom zadovolji svojo potrebo.
5. **Premagovanje ugovorov:** potencialni kupci imajo ponavadi ugovore in pomisleke v zvezi z nakupom izdelka že med samo predstavitvijo, razlog za to je psihološki ali pa logični odpor kupca. Prodajalec mora pričakovati, da se bodo kupcu tekom vsake predstavitve porodili določeni pomisleki, zato mora do njegovih ugovorov imeti pozitiven pristop, to pomeni, da mora kupca prositi, da mu svoje pomisleke podrobneje pojasni, da nanje celo sam odgovori, ovrže njihovo veljavnost ali pa jih spremeni v razloge za nakup.

To je pomembno zato, ker iz kupčevih ugovorov in pomislekov prodajalec lahko razkrije kupčeve resnične potrebe.

6. **Sklenitev posla:** pomeni uspešno zaključeno prodajno predstavitev in kupčevo obvezo kupiti določen izdelek ali storitev. Pomembno pri tej fazi je, da prodajalec, potem ko je uspešno zaključil predhodne faze, kupca dejansko vpraša, ali je pripravljen nek izdelek kupiti. Mnogo prodajalcev namreč tega ne stori, ker jim je bodisi neprijetno bodisi menijo, da to ni potrebno. Zato je bilo razvitih več prijemov, s katerimi lahko prodajalci sklenejo prodajo, kot na primer: prodajalec lahko prosi za naročilo, lahko povzame točke sporazuma, se ponudi, da bo tajnici pomagal napisati naročilo, pripravi kupca do tega, da se odloči glede malenkosti (kot npr.: barva) ali pa kupcu namigne, kaj bo izgubil, če se ne odloči takoj.
7. **Ponakupno spremljanje in ohranjanje odnosov:** je izjemno pomembno, saj šele s to fazo zagotovimo, da je kupec s svojim nakupom zadovoljen. Prodajalec lahko kupcu napiše pismo, v katerem se mu zahvali za nakup, lahko ga pokliče po telefonu in se pozanima, če je kupec s kupljenim zadovoljen ter če vse deluje tako kot je treba, lahko pa načrtuje tudi ponakupni obisk. Z vsem tem bo prodajalec kupcu dokazal, da se zanj zanima in tako zmanjšal kupčevo ponakupno neskladje. Glavni cilj te faze je zagotavljanje zadovoljstva kupca in ponovni nakup, zato morajo prodajni predstavniki pripraviti tudi načrt vzdrževanja in razvijanja odnosov s kupci.

Zgoraj opisani koraki osebne prodaje pa se v današnjem hitro spreminjajočem, globaliziranem in turbulentnem okolju zdijo nekako zastareli, preveč okorni in nefleksibilni. Razvoj komunikacijske tehnologije je povzročil neverjetno razširjenost in vsesplošno dostopnost informacij o izdelkih, tako da postajajo kupci pravi poznavalci izdelkov, saj o njih vedo skoraj toliko kot sami prodajalci. Diferenciacija proizvodov zategadelj vse bolj temelji na t.i. spremljajočih poprodajnih storitvah (servisi, usposabljanje in podobno) kot tudi samemu odnosu do kupcev s strani prodajnega osebja in razvijanju dolgoročnih odnosov z njimi. Vloga prodajnih predstavnikov se je bistveno spremenila, njihovo delo je postalo veliko bolj obsežno, povečalo pa se je tudi število aktivnosti, ki podpirajo njihovo delovanje. Ugotovimo lahko, da je osebna prodaja, njena vloga in njen obseg v zadnjih letih doživela pomembne spremembe, lahko bi govorili celo o evoluciji osebne prodaje. Prevladujejo nove filozofije prodajanja, s poudarkom na odnosih.

Moncrief in Marshall (2005, str. 13-22) zato menita, da koncept t.i. tradicionalnih sedmih korakov osebne prodaje ni več primeren, saj je vse več dejavnikov, ki vplivajo na njegovo transformacijo oziroma nadgradnjo. Mednje uvrščata razvoj tehnologije, večji pomen strateške vloge prodajne funkcije v podjetjih, timske pristope k prodaji, vse večjo izobraženost in znanje kupcev. Zato predlagata nadgradnjo tradicionalnih sedmih korakov prodaje, saj so le-ti premalo orientirani h kupcu, k ustvarjanju dobrih odnosov s kupcem in preveč k podjetju – prodajalcu. Predpostavljata, da bo v današnjem času prodajno osebje v

določeni obliki še vedno izvajalo nekatere korake prodajnega procesa, vendar pa ni nujno, da to počne pri vsaki prodaji.

Transformirani koraki osebne prodaje so (Moncrief, Marshall, 2005, str. 13-22):

1. **Zadržati in/ali zavreči kupce:** transformacija tega koraka je v bistvu pravo nasprotje iskanja in opredeljevanja kupcev. V preteklosti so namreč podjetja največ pozornosti namenjala prav iskanju in pridobivanju novih kupcev, v današnjem hitro spremenljivem okolju pa se podjetja osredotočajo na velike, dobičkonosne odjemalce, nove kupce pa iščejo le v primeru, ko ugotovijo, da bodo njihovi donosi večji od stroškov, ki jih bo imelo podjetje z njimi. Tudi sama funkcija iskanja in opredeljevanja mogočih kupcev ni več v izključni domeni prodajnega osebja, saj se ta funkcija pogosto izvaja na drugih delovnih mestih v podjetju. Podjetja namreč ugotavljajo, da postaja tisto znano pravilo 80:20 vse bolj resnično, da 80% celotne prodaje dejansko ustvari zgolj 20% vseh kupcev. Vse več pozornosti namenjajo najbolj donosnim obstoječim kupcem, ki predstavljajo strateško pomemben del prodajne uspešnosti podjetja. Tudi napor prodajnega osebja gredo v smeri zagotavljanja čim boljših storitev in čim višje dodane vrednosti za te večje, pomembnejše kupce. Za podjetje je namreč ključnega pomena, da zadrži te velike kupce. Manjše nedobičkonosne kupce pa v skladu s filozofijo ravnanja odnosov s porabniki izločijo oziroma napotijo v manjša, bolj specializirana podjetja.
2. **Management znanja in podatkovnih baz:** z razvojem tehnologije se je spremenil tudi drugi korak prodaje, in sicer priprava na obisk. Vzpostavitev, vzdrževanje in sama uporaba trženja na osnovi baz podatkov je postala ključni člen prodajne strategije podjetja kot tudi samega prodajnega procesa, saj le-ta omogoča podjetju širok vpogled v samo zgodovino nakupov za posamezne odjemalce, njihove pretekle in sedanje želje in potrebe ter celo predvidevanje razvoja potreb kupcev v prihodnosti. Z uporabo tega prijema ima prodajni predstavnik praktično vse informacije o kupcu zbrane v datoteki na prenosnem računalniku. Vse to pa je pripomoglo k temu, da je sedaj tudi sama prodaja veliko bolj profesionalna, prodajni predstavniki pa postajajo vse bolj pomembni tako za odjemalce kot tudi za njihovo poslovno uspešnost.
3. **Skrbeti za (negovati) odnose s kupci:** uvajanje t.i. trženja, temelječega na odnosih temelji na predpostavki, da so tudi vse aktivnosti prodajne funkcije usmerjene k vzpostavljanju partnerskih odnosov z glavnimi odjemalci. V ospredje tako prihaja sposobnost prodajnega osebja, da ustvari pogoje, ki so potrebni za vzpostavitev in negovanje dolgoročnih odnosov s kupci. Manj pozornosti pa je namenjene samemu začetku pogovora oziroma vzpostavitvi stika s potencialnim odjemalcem.
4. **Trženje proizvoda:** namesto same predstavitve in prikaza izdelka ali storitve za določenega kupca, so sedaj vse bolj pomembni prodajni in nakupni timi ter različni pristopi k sami prodaji, saj je potrebnih tudi več prodajnih obiskov, preden je nek posel

dokončno sklenjen. Seveda morajo prodajni predstavniki še vedno pripravljati prodajne predstavitve, vendar pa le-te niso več glavni namen prodajnega obiska. Prodajno osebje je postalo vse bolj usmerjeno v trženje, saj postajajo tudi naloge prodajne in trženske funkcije vse bolj povezane, meja med njima pa vse bolj zabrisana. Prodajno osebje tako sodeluje pri segmentaciji trga, razvoju proizvodov, razvoju trgov in diverzifikaciji, obenem pa opravlja še vse tiste aktivnosti, ki jih tradicionalno opredeljujemo kot naloge prodajnega osebja.

5. **Reševanje problemov:** s pomočjo premagovanja ugovorov je v preteklosti prodajni predstavnik lahko odkril razloge za oklevanje kupca in s tem tudi njegove resnične potrebe. Razlog za transformacijo tega koraka je dejstvo, da se prodajni predstavnik vse manj osredotoča na premagovanje ugovorov s strani kupca, saj deluje kot svetovalec, ki skupaj s kupcem ugotovi njegove probleme, potrebe in želje ter nato predlaga implementacijo ustreznih rešitev. Cilj tega koraka ni takojšnja sklenitev posla, ampak utrditev odnosa s kupcem, ki temelji obojestranskemu zadovoljstvu.
6. **Dodana vrednost in zadovoljevanje potreb:** prav zadovoljevanje potreb kupca je ključni cilj transformiranega prodajnega procesa. Prodajalec in kupec namreč v tem procesu delujeta kot nek tandem, ki bo lahko šele na podlagi opredelitve skupnih ciljev osnoval in nadgrajeval dolgoročni odnos, temelječ na obojestranskem zadovoljstvu. Ko namreč kupec enkrat zazna dodano vrednost in ugotovi, da bo njegova potreba zadovoljena v največji možni meri, je sama sklenitev posla zgolj formalnost, ki ji ni treba posvečati posebne pozornosti, prav tako tudi ni potrebna uporaba posebnih tehnik za sklenitev posla.
7. **Vzdrževanje odnosov s kupci:** transformacija ponakupnega spremljanja in ohranjanja odnosov temelji na vse večji učinkovitosti komunikacij, ki jo omogoča razvoj tehnologije. Vzdrževanje odnosov s kupci pa pomeni, da imajo v podjetju organizirano neko skupino (ali posameznika), ki redno spremlja in vzdržuje odnose s kupci tako, da jim zagotavlja dodatne storitve ter jim svetuje.

Prodajno osebje stopa v današnjem nepredvidljivem okolju pred številne nove izzive, ki jim bo lahko kos le, če bo temu ustrezno pripravljeno. V številnih podjetjih se prodajni predstavniki že srečujejo s t.i. transformiranimi koraki v procesu osebne prodaje, ki so dejansko odgovor na nove trende okolja. Uspešnost prodajne funkcije je pogosto odvisna tudi od sposobnosti prodajnega osebja, da se čim hitreje in v čim večji meri prilagodi spremenjenim zahtevam trga.

3. VREDNOTE, MOTIVACIJA IN PRODAJNA USPEŠNOST PRODAJNEGA OSEBJA

V tem poglavju bom najprej podrobneje opredelila koncept vrednot, njihove klasifikacije, proces oblikovanja vrednot ter vpliv vrednot na vedenje ljudi. Temu bo sledil opis vpliva

vrednot na motivacijo prodajnega osebja, prikaz nekaterih teorij motivacije ter opis motiviranja prodajnega osebja. Nato bom na kratko opredelila prodajno uspešnost in jo skušala posredno povezati z vrednotami prodajnega osebja. Ta posredna povezava temelji na domnevi, da lahko vrednote opredelimo kot posebno vrsto motivacijskih ciljev, kot motivacijske cilje najvišjega reda, to je zelo posplošene in hkrati visoko cenjene cilje. Vrednote so eden od virov motivacije (Možina, 1994, str. 21) in z ustrezno motivacijo lahko zaposlene usmerimo k takemu vedenju in k izvajanju tistih aktivnosti, ki bodo vodile k doseganju zastavljenih ciljev, k uspešnosti posameznih funkcij podjetja in k uspešnosti podjetja kot celote.

3.1. Vrednote

V razvoju človeške civilizacije so etični koncepti igrali osrednjo vlogo. Koncepti »dobrega in slabega« tvorijo jedro vseh velikih religij, so osnova raznim socialnim ideologijam in utopijam, določajo vedenjske standarde institucionaliziranim vlogam in naključnim srečanjem ljudi. Koncept vrednot tako služi človeku pri izpopolnjevanju samega sebe in pri vrednotenju dejanj drugih ljudi (Pogačnik, 1987, str. 7).

Med gibal našega ravnanja so namreč na eni strani potrebe in druge spodbude (instinkti, nagoni), ki nas silijo k določenim aktivnostim in obnašanjem, na drugi strani pa precej drugačna vrsta gibal oziroma motivacijskih pojavov (cilji, smotri, vrednote, načela in ideali), ki nas ne potiska v ravnanje, ampak na nas deluje s svojo privlačno močjo (Musek, 1993, str. 147).

3.1.1. Splošna opredelitev vrednot

Vrednota je psihološki koncept, ki je vzniknil v socialni psihologiji. Ta termin je že od vsega začetka obsegal neko človekovo zavestno predstavo o tem, kaj je zaželeno in kaj ne, kaj je za subjekt pomembno in kaj ne (Pogačnik, 1987, str. 7). Vsi ljudje namreč cenimo in vrednotimo različne stvari, različni pojavi imajo za nas različno vrednost oziroma privlačnost in so zato bolj ali manj zaželeni.

Obstaja veliko različnih opredelitev vrednot, predvsem zaradi same kompleksnosti pojma vrednot kot tudi subjektivnosti njihovega pojmovanja, naj na tem mestu povzamem le opredelitve nekaterih bolj znanih avtorjev:

- Pojmom, ki se nanašajo na stvari ali kategorije, ki jih visoko vrednotimo in h katerim si prizadevamo, pravimo vrednote (Musek, 1993, str. 148);
- Haralambos in Holborn (v Svetlik, 2003) vrednote opredelita kot prepričanje, da je nekaj dobro in zaželeno. Vrednote pa so tudi ena temeljnih sestavin kulture, saj jih pridobimo preko socializacije;
- Rokeach (v Pogačnik, 1987, str. 7) vrednote definira kot trajno prepričanje, da je specifičen način življenja ali končno stanje eksistence osebno ali družbeno bolj zaželeno

kot ravno nasprotni način življenja ali končnega stanja eksistence. Vrednote so torej (relativno) trajne, vedno zaželene in so v procesu socialnega učenja naučene po principu »vse ali nič«. Vrednot si ljudje ne pridobijo delno, v večji ali manjši meri, in jih tudi ne morejo presojati kot bolj ali manj dobre. Vrednote so namreč nekaj absolutno pozitivnega in jih lahko le rangiramo oziroma preferiramo neko vrednoto nasproti drugi;

- Vrednote so globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga norm kot družbeno sprejetih pravil, standardov in vedenjskih modelov. Vemo pa, da ravno te uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah in prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi, definirajo kulturo te družbe. Vrednote torej niso dedne, temveč priučene (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 253-257);
- Kluckhohn (v Pogačnik, 1987, str. 7) meni, da je vrednota za posameznika ali skupino značilna eksplicitna ali implicitna koncepcija zaželenega, ki vpliva na izbiro med razpoložljivimi sredstvi, načini in cilji akcije;
- Vrednote določajo temeljne smernice vedenja oziroma sprejetih odločitev v določenem trenutku, saj na njihovi osnovi presojamo, ali je določeno dejanje primerno ali neprimerno (Vild, Vrban, 2004, str. 58-65). Na podlagi navedenega bi lahko vrednote opredelili kot splošni element vedenja ljudi (zaposlenih), ki ga v osnovi oblikujejo stabilni, dolgoročni dejavniki (med katere sodijo tudi vrednote), ki jih pogosto označimo s pojmom kultura.

Zaključim lahko, da je vsem definicijam skupno to, da vrednote opredeljujejo kot neke (absolutno) pozitivne kategorije, ki so relativno trajne, pridobljene v procesu socializacije in kot take tudi dejavnik posameznikovega vedenja in delovanja v družbi. Vrednote kot koncept dobrega in zaželenega so prisotne v vseh ljudeh, ne glede na njihovo starost, spol, izobrazbo ali poklic.

3.1.2. Klasifikacije vrednot

Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj ljudje delajo to, kar delajo, saj naše vrednote definirajo naše odločitve. Vrednote so torej merilo posameznikove presoje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno (Okršlar, 1996, str. 4).

Zaradi že v prejšnjem podpoglavju opredeljene kompleksnosti pojma vrednot je tudi različnih klasifikacij vrednot veliko, saj so se razvijale in izpopolnjevale od antike pa do današnjih časov (glej Prilogo 2), avtorji pa so opredelili tudi različne lestvice vrednot, ki so podrobneje opisane v Prilogi 3.

Temeljno vprašanje, ki se vseskozi pojavlja pa je, katere so glavne kategorije vrednot. Avtorji dajejo posameznim vrednotam v svojih hierarhičnih lestvicah vrednot različne poudarke, čeprav poznamo iz vrednostnih kategorij religioznih in kulturnih izročil tudi dva primera glavnih kategorij vrednot (Musek, 1993, str. 149):

- trojica antičnih vrednot: pulchrum (lepota), verum (resnica), bonum (dobrota, plemenitost);

- trojica krščanskih vrednot: vera, upanje, ljubezen.

Musek (1993, str. 156-161; 2000, str. 27) je v svojih obsežnih raziskavah vrednot ugotovil, da se vrednote v grobem najprej delijo na kategorije največjega obsega – **vele**kategorije, in sicer **apolonske** in **dionizične** vrednote. **Apolonske vrednote** obsegajo merila in ideale našega odnosa do sebe, do drugih in do sveta; to so etične, moralne, socialne in osebne norme, lahko bi jim rekli tudi ideali popolnosti in harmonije. Sestavljata jih dve kategoriji vrednot večjega obsega: *moralne vrednote* in *vrednote izpolnitve* (za podrobnejšo razčlenitev moralnih vrednot in vrednot izpolnitve glej Prilogo 4). **Dionizične vrednote** pa predstavljajo dosežki, užitki in dobrine; torej vrednote uspešnosti, doseganja, uživanja in zadovoljstva. Prav tako jih sestavljata dve kategoriji vrednot večjega obsega, in sicer: *hedonske* in *potenčne vrednote* (za podrobnejšo razčlenitev hedonskih in potenčnih vrednot glej Prilogo 4).

Poleg »vsakdanjih« oziroma individualnih vrednot poznamo tudi t.i. **organizacijske vrednote**, ki jih ljudje v organizacijah pridobijo preko terciarne socializacije in se lahko razlikujejo od vrednot okolja. Za uspešno delovanje organizacije je namreč izjemno pomembno, da se vrednote zaposlenih ujemajo z vrednotami organizacije. Svetlik (2003), ki se z vrednotami slovenskih podjetij veliko ukvarja, je ugotovil, da je varnost tista vrednota, ki v slovenskih podjetjih prevladuje.

Pogačnik (2003, str. 100) pa je opredelil tudi t.i. **vrednote podjetja** kot zavestne predstave zaposlenih o tem, kako pomembni so za podjetje temeljni dejavniki uspeha podjetja. Izdelal je lestvico vrednot podjetja, katero sestavljajo naslednje vrednote: ugled, kakovost, management, nizki stroški, okolje, operativa, organizacija, poslovna etika, razvoj, svetovljanstvo, tehnologija, trg, zaposleni in znanje.

3.1.3. Proces oblikovanja vrednot

Proces oblikovanja vrednot oziroma vrednostnega sistema posameznika sestoji iz naslednjih stopenj (Taksonomija za konativno (afektivno, vzgojno) področje, 2005):

1. **sprejemanje;**
2. **reagiranje;**
3. **osvajanje vrednot;**
4. **organiziranost vrednot;**
5. **razvoj celovitega značaja.**

Te stopnje so podrobneje opisane v Prilogi 4. Ob tem je potrebno omeniti, da je proces oblikovanja vrednot v veliki meri povezan s stopnjo njihove ponotranjenosti. Do popolne internalizacije vrednot pridemo postopoma, saj sprva vrednote sprejemamo le na zunaj in jih šele kasneje vzamemo za svoje ali pa jih zavrnamo in vzpostavimo svoj sistem vrednot. To vodi do izoblikovanega življenjskega nazora, ki postopno uravnava vse večji del človekovega ravnanja.

Lahko bi govorili tudi o **modelu moralnega razvoja**, kot procesu rasti, ki je tesno povezan in navezan na okolje, iz česar izhaja, da niti vrednote niti vrednostni sistem posameznika nista podedovana, ampak družbeno pogojena in pridobljena, da se postopno oblikujeta in razvijata ter da imajo tudi zunanji dejavniki in spodbude nanju precejšen vpliv. Imajo pa tudi vrednote in tudi posameznikova hierarhična lestvica teh vrednot pomemben vpliv na njegovo reagiranje, vedenje, delovanje in na njegov način življenja.

3.1.4. Vpliv vrednot na vedenje ljudi

Naše vedenje pogosto ni idealno, ne ujema se z našimi vrednotami, stališči in prepričanji. To neskladje nas pogosto vznemirja, lahko se začnemo celo spraševati, zakaj sploh potrebujemo neke vrednote, če potem ne ravnamo v skladu z njimi. Pojavi se lahko celo t.i. vrednostna kriza, konflikt vrednot, ki se najpogosteje pojavi med hedonskimi in potenčnimi vrednotami na eni ter moralnimi vrednotami na drugi strani (Musek, 2000, str. 89). Človek mora zato svoje vrednote nenehno usklajevati, spreminjati njihovo pomembnost na svoji lestvici vrednot, da doseže neko skladnost hedonskih in potenčnih vrednot, ki bo sprejemljiva tudi z moralnega vidika.

Znanstveniki so ugotovili, da bi brez nekih vrednot, idealov lahko ravno tako živeli, vendar bi za marsikoga nastal problem, ker se v življenju, pa tudi v vsakdanjih situacijah ne bi več znašel, ne bi se znal orientirati. Človeštvo je očitno že od nekdaj poleg motivov, nagonov, potreb, nagnjenj in teženj potrebovalo še dodatne smernice in regulatorje, ki jih je našlo v vrednotah, moralnih naukih in etiki (Musek, 1993, str. 172). Cilji, ideali in vrednote nam torej pomagajo, da uravnavamo in usmerjamo svoje vedenje. Kljub temu pa se lahko pojavijo tudi različna neskladja, ki lahko bistveno vplivajo na naše vedenje. Ta neskladja so (Musek, 1993, str. 174-177)¹:

- neskladje med posameznikovimi vrednotami in potrebami,
- neskladje med različnimi vrednotami posameznika,
- neskladje med besednimi in vedenjskimi vrednotami posameznika.

Ob razmišljanju o neskladju našega vedenja z našimi potrebami in vrednotami in o tem, da imajo naše vrednote velik vpliv na naše vedenje, se sedaj poraja vprašanje, kako pravzaprav vplivajo te naše vrednote na naše vedenje. Malo je namreč verjetno, da bi lahko neka vrednota neposredno vplivala na naše vedenje. Psihologa Ajzen in Fishbein (v Musek, 1993, str. 177), ki sta se zavzeto ukvarjala z vprašanjem, kakšna je zveza med stališči in normami na eni ter samim vedenjem na drugi strani, sta ugotovila, da ta zveza ni neposredna, temveč posredna. To njuno raziskovanje se lahko uporabi tudi za proučevanje zveze med vrednotami in vedenjem. Med posameznikovimi vrednotami in njegovim vedenjem torej posreduje poseben psihični mehanizem, t.i. **vedenjske namere**, ki sprožijo neko vedenje (Musek, 1993, str. 177). Skladno z neko vrednoto bo posameznik torej ravnal šele takrat, ko se bo v njem izoblikovala jasna namera o tem (to je t.i. vedenjska namera). Ta ugotovitev je pomembna tudi z

¹ Podrobnejši opis s primeri je podan v Prilogi 5

motivacijskega vidika vrednot, saj se mora prodajni manager zavedati, da brez ustrezne vedenjske namere zaposlenih ne more pričakovati (z njegove strani) želenega vedenja.

Pri tem pa je potrebno omeniti tudi to, da posameznik v različnih obdobjih svojega življenja posamezne vrednote različno rangira, da se torej spreminja rang, ki ga posamezna vrednota zasede v posameznikovi individualni lestvici vrednot. Govorimo lahko o razvoju vrednot skozi življenje (Musek, 2000, str. 76-88), ki je podrobneje opisan v Prilogi 6.

3.2. Vpliv vrednot na motivacijo prodajnega osebja

Vrednote lahko opredelimo kot kognitivne reprezentacije motivov, kar pomeni, da odražajo super-ego komponento motivacije oziroma tisto, k čemur subjekt čuti, da naj bi težil, da mora biti preferirano (Pogačnik, 1987, str. 6). Takšna opredelitev pa pomeni, da govorimo o vrednotah kot o aspektu človekove motivacijske strukture, saj ravno vrednote obsegajo neko človekovo zavestno predstavo o tem, kaj je zaželeno in kaj ne, kaj je za človeka pomembno in kaj ne.

S tem v zvezi je zanimiva tudi naslednja, sicer bolj obsežna in kompleksna opredelitev vrednot, ki sta jo razvila Schwartz in Bilsky (v Musek, 2000, str. 10), in ki vrednote opiše kot pojmovanja ali prepričanja o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali pa oceno ravnanj in pojavov in so urejena glede na relativno pomembnost. V tej definiciji avtorja namreč posebej opozorita na motivacijski vidik vrednot in menita, da so vrednote kot posebne vrste ciljev povezane z različnimi interesi in z različnimi motivacijskimi področji.

Funkcija vrednot naj bi torej bila, da nam služijo kot standardi, na osnovi katerih presojamo socialne situacije in sebe, da nam služijo kot splošni načrti pri odločanju in reševanju konfliktov, imajo pa tudi motivacijske funkcije (Pogačnik, 1987, str. 8). Motivi pa naj bi se nanašali na tiste dejavnike, ki poganjajo in usmerjajo naše obnašanje ter ravnanje, ki na nas delujejo kot vzmeti. Motivi spravljajo v tek vso našo osebnost in vse naše delovanje (Musek, 1993, str. 30). Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje.

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Uhan, 2000, str. 11). Avtor je kot tri največje spodbude navedel: zadovoljstvo, priznanje in denar.

Značilnosti motiviranega vedenja so naslednje (Lamovec, 1986, str. 1):

- povečana mobilizacija energije,
- vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja,
- usmerjenost k cilju, ki zajema različne ravni, od nezavednih teženj do zavestnih prizadevanj,

- motivirano vedenje se spreminja pod vplivom njegovih posledic. V nekaterih primerih ga zadovoljitev začasno zavre, v drugih ga še ojača. To se lahko zgodi neposredno z zadovoljitvijo potrebe ali pa posredno s spremembo pričakovanja.

Sam **motivacijski prostor** je strukturiran na temeljne motive, ki so že dolgo poznani, torej na prvotne in drugotne potrebe. Izvorni temelj človekovih potreb so prvotne, primarne, vrojene, vsemu človeštvu skupne **biološke potrebe**, ki imajo isti emocionalni cilj, čeprav za njihovo zadovoljitev subjekt uporablja različna sredstva (Pogačnik, 1987, str. 4). Druga skupina enovitih potreb pa so v procesu socialnega učenja **pridobljene drugotne potrebe**. Značilno za človeka je namreč dejstvo, da je v svojem ravnanju skoraj redno pod vplivom drugotnih in ne primarnih življenjskih potreb. Človeka torej ne usmerjajo samo potrebe, ki so mu vrojene in ki jim mora zato zadostiti vsaj v večji meri, če hoče preživeti, marveč si človek potrebe tudi sam umetno ustvarja. To so tako imenovane drugotne ali pridobljene potrebe, pravimo jim tudi potrebe po drugotni motivaciji, ki so predvsem socialno motivirane in v pozitivni odvisnosti od življenjske ravni oziroma standarda posameznika (Trstenjak, 1983, str. 62).

Ljudje se tako med seboj razlikujemo v sposobnostih, temperamentnih potezah in tudi po relativno trajni motivacijski usmerjenosti (Pogačnik, 1987, str. 2). Pogačnik je po večletnem študiju problematike človekovih vrednot prišel do zaključka, da so individualne vrednote le ena od temeljnih ekspresij človekove motivacije. Pri vplivu vrednot na motivacijo je treba izpostaviti tudi dejstvo, da človek lik svoje osebnosti in doseganje smisla svojega obstoja v veliki meri izpopolnjuje z gospodarskim (ekonomskim) vrednotenjem in vedenjem, ne pa s specifično etično osebnim vrednotenjem in vedenjem (Trstenjak, 1983, str. 68). To pomeni, da človek daje relativno večji poudarek t.i. potenčnim, statusnim vrednotam in da je najbolj dovzeten za motiviranje prav s strani teh vrednot.

Iz navedenega lahko sklepam, da so vrednote močno motivacijsko orodje, ki ga managerji ne smejo prezreti, ampak mu morajo posvetiti precejšnjo pozornost. Vrednote imajo že same po sebi izjemno močan vpliv na naše delovanje, vedenje, reakcije in odločitve, če pa zraven prištejemo še njihov motivacijski vidik, ugotovimo, da mora dober prodajni manager pri motiviranju svojih prodajnih predstavnikov posebno pozornost nameniti njihovim vrednotam, iz katerih lahko razbere njihove specifične motivacijske cilje. To pomeni, da bo manager na podlagi ugotovljenih vrednot svojih prodajalcev lahko ugotovil najprej njihove splošne in kompleksne cilje, nato pa tudi čisto specifične, tako imenovane motivacijske cilje, na njihovi osnovi pa jih bo potem tudi lahko motiviral v smeri želenega delovanja in doseganja postavljenih ciljev.

3.2.1. Teorije motivacije

Sodobni managerji se nenehno sprašujejo, kako bi lahko z raznimi motivacijskimi sredstvi povečali uspešnost posameznih funkcij v podjetju in podjetja kot celote. Dokazano namreč je, da so motivirani ljudje pripravljeni več in bolje delati.

Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina, 1994, str. 167). Z ustrezno motivacijo lahko torej zaposlene usmerimo k takemu vedenju in k izvajanju tistih aktivnosti, ki bodo vodile k doseganju zastavljenih ciljev. Seveda pa na motivacijo vpliva mnogo tako zunanjih kot notranjih dejavnikov, naj navedem le nekatere (Lipičnik, 1998, str. 162-163): individualne razlike med zaposlenimi (njihove potrebe, motivi, stališča, vrednote, ipd.), značilnosti dela, organizacijska praksa (pravila, politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja).

Najprej so različni avtorji poskušali opredeliti osnovne motive, s katerimi so skušali pojasniti, kaj je tisto, kar nas potiska, kar nas spodbuja k nekemu ravnanju in vedenju.

Freud (v Damjan, Možina, 1999, str. 81) je motivacijo razlagal s pomočjo treh psiholoških sistemov: *id*, *ego* in *superego*, tako da naj bi bilo vse človekovo vedenje rezultat teh treh sil. Človekov *id* sestavljajo razni impulzi, ki so dani z rojstvom, *superego* vsebuje moralne vrednote, ki jih človek pridobi v procesu svoje socializacije. *Ego* pa se nanaša na realnost in je nekakšen posrednik med človekovo *id* in *superego* komponento. Njegova naloga je integrirati impulzivno in moralno vedenje, pri tem pa se oblikujejo stališča, interesi in motivi posameznika. McDougall (v Musek, 1993, str. 132-133) je opredelil naslednja osnovna motivacijska nagnjenja: spolnost, strah, agresivnost, radovednost, uveljavljanje, podrejanje, zaščita, ljubezen in gnus; Rokeach (v Musek, 1993, str. 133) pa je razlikoval naslednjih osem motivacijskih domen: motivi uživanja (težnja po ugodju, zadovoljstvu), motivi socialne moči (uveljavljanje, vpliv, ugled), motivi doseganja (uspešnost, storilnost), motivi varnosti (ogibanje nevarnosti, zagotovitev eksistence), prosocialni motivi (pomoč, altruizem, podpiranje), motivi konformnosti (prilagajanje, upoštevanje norm), motivi samousmerjanja (razvijanje samega sebe), motivi zrelosti (harmonija, duhovni cilji).

Prva in verjetno tudi najbolj znana teorija motivacije pa je t.i. **motivacijska teorija Maslowa**, ki sestoji iz dveh delov (Možina, 1994, str. 167):

1. *koncept hierarhije potreb*, kar pomeni, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k doseganju privlačnejših ciljev oziroma vrednot. Maslow je identificiral pet različnih vrst motivov oz. potreb, ki usmerjajo človekovo delovanje, in tako tvorijo hierarhično lestvico: **osnovne fiziološke potrebe** (hrana, voda, ipd.), **potrebe po varnosti** (varnost, zaščita), **socialne potrebe** (po pripadnosti in ljubezni, naklonjenosti in sprejetosti), **potrebe po spoštovanju** (ugled, samospoštovanje, neodvisnost, status, prestiž), **potrebe po osebnem razvoju** (samopotrjevanje, dosežki, samouresničenje);
2. *koncept prepotentnosti*, ki pomeni, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo neke potrebe, ki ga zavestno ali nezavestno pogojuje in da zadovoljena nižja potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo višjo potrebo.

Ugotovim lahko, da Maslowova hierarhična lestvica potreb sovpada tudi s hierarhično individualno lestvico vrednot. Naj navedem primer: osnovno fiziološko potrebo po hrani in vodi lahko povežemo z vrednoto »preskrbljenost s hrano in pijačo«. To potemtakem pomeni,

da so lahko tudi vrednote neke vrste motivi ali boljše rečeno motivacijski dejavniki in da imajo v procesu motivacije njim enako, ali pa celo pomembnejšo motivacijsko moč in vlogo.

Naj omenim še eno zanimivo teorijo motivacije, ki motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. To je t.i. **Vroomova motivacijska teorija**, ki pravi, da posameznik izbira in se tudi odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (Lipičnik, 1998, str. 167). Ta model temelji na naslednjih treh izhodiščih: *valenca*, to je privlačnost cilja za posameznika oziroma njegova usmerjenost k tem cilju; *instrumentalnost*, kot povezava med dvema ciljema; in *pričakovanje* v smislu posameznikovega prepričanja, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Vroomova teorija ponuja dva praktična napotka za motivacijo zaposlenih in sicer (Lipičnik, 1998, str. 168):

- delavca je mogoče pripraviti do dela ali večje zavzetosti za delo tako, da osvetlimo zvezo med tistim, kar bi rad, in tistim, kar trenutno zahtevamo od njega;
- posameznik izbira in se odloča za vedenje v odvisnosti od privlačnosti vseh ciljev in pričakovanja, da ga bo to vedenje pripeljalo do zaželenega cilja, kar pomeni, da lahko z motivacijo vplivamo na zvezo med vedenjem in pričakovanjem.

Po tej teoriji bi torej lahko neko določeno vedenje prodajnega osebja povezali s točno določenim ciljem, ki ga želi vsak posamezni prodajni predstavnik z izbiro tega svojega vedenja ali delovanja doseči. Ta cilj naj bi bil v skladu z njegovimi vrednotami, njegovo izbrano vedenje pa naj bi bilo v podjetju zaželeno in bi imelo torej pozitiven vpliv na uspešnost podjetja kot celote.

3.2.2. Motiviranje prodajnega osebja

Ko govorimo o različnih teorijah motivacije, se moramo zavedati, da ni neke univerzalne, splošno veljavne teorije, ki bi jo lahko uporabili pri motiviranju prodajnega osebja. Pri razvijanju in oblikovanju sistema motivacije za prodajno osebje (kot tudi splošno za podjetje ali katerikoli oddelek) se seveda lahko opremo na napotke, ki nam jih ponujajo različni avtorji motivacijskih teorij, sam sistem motiviranja prodajnega osebja pa mora biti le-temu ustrezno in v čim večji meri prilagojen. To pomeni, da je potrebno pri motiviranju upoštevati tudi lastnosti zaposlenih, njihove želje in potrebe, njihove motive, čustva, stališča, vrednote in ideale. Ključnega pomena namreč je, da prodajno osebje začuti, da bo z izpolnitvijo oziroma doseganjem zastavljenih delovnih ciljev lahko realiziralo svoje želje in zadovoljilo svoje potrebe. Velik vpliv na samo dovzetnost za motivacijo in tudi na zmožnost motiviranja prodajnega osebja pa imajo tudi vrednote, kot nekaj absolutno dobrega, k čemur naj bi posamezni subjekt težil.

Motivacija je tisto, kar pripravi oziroma vzpodbudi nekoga, da bo nekaj naredil in da bo v to vložil ves svoj trud in energijo (Stewart, 2000, str. 9). Iz te preproste opredelitve pa je

razvidno, da je motiviranje prodajnega osebja sestavljeno iz treh komponent (Ingram, LaForge, 1992, str. 382):

- **jakost** opredeljuje, koliko napora je prodajalec pripravljen vložiti za dobro izvedbo svojega dela;
- **vztrajnost** pomeni, da je prodajalec po določenem času pripravljen svoj trud, da bo delo dobro opravil, še povečati;
- **usmeritev** aktivnosti prodajalca, kar pomeni, da se odloči, kako bo svoj napor razdelil med vse tiste delovne naloge, ki jih je treba opraviti.

Sam proces motivacije se začne, ko posameznik zazna nezadovoljeno potrebo in začne iskati načine za njeno zadovoljitev. To pomeni, da postane njegovo vedenje usmerjeno v doseg nekega cilja in da bodo tudi njegove aktivnosti oziroma njegovo delovanje usmerjene k zadovoljitvi te potrebe. Če posameznik ugotovi, da bo lahko svojo potrebo zadovoljil preko ustreznega delovanja na delovnem mestu, nastopi pravi trenutek za motivacijo posameznika s strani njegovega nadrejenega. Ta posameznik bo namreč v želji po zadovoljitvi svoje potrebe izvajal vse tiste aktivnosti, ki mu jih bo naložil njegov nadrejeni, pod pogojem, da ve, da mu bo učinkovita izvedba teh aktivnosti, omogočila zadovoljitev njegove potrebe. Temu sledi ocenjevanje aktivnosti posameznika s strani njegovega nadrejenega, ki rezultirajo v nagradi ali kazni, kar ga vodi k ponovni preverbi svoje potrebe in nato k njeni zadovoljitvi.

Prodajni manager se mora zavedati, da praktično vse, kar stori, vpliva na motivacijo prodajnega osebja, poleg tega pa imajo na motivacijo prodajnih predstavnikov velik vpliv tudi zunanji dejavniki iz okolja, sama kompleksnost človeške naravi in spremenljivost potreb, na katere pa on nima nobenega vpliva. Kljub temu pa obstajajo neke splošne smernice, ki naj bi služile prodajnim managerjem pri motiviranju prodajnih predstavnikov (Ingram, LaForge, 1992, str. 401):

- že pri samem procesu iskanja in izbiranja prodajnih predstavnikov je pomembno, da izberemo tiste, katerih osebni motivi se ujemajo z zahtevami in nagradami posameznega delovnega mesta,
- individualne potrebe prodajnih predstavnikov je potrebno vključiti v sam motivacijski program
- zagotoviti je potrebno ustrezen pretok informacij in razvoj delovnih sposobnosti prodajnega osebja
- tudi samo načrtovanje oziroma oblikovanje delovnih mest lahko služi kot motivacijsko orodje
- tudi samozavest prodajnih predstavnikov je potrebno graditi in utrjevati
- bodite aktivni pri iskanju problemov v zvezi z motiviranjem prodajnega osebja in poiščite vzroke morebitnih njihovih frustracij.

Prodajni manager lahko svoje prodajne predstavnike motivira s pomočjo uporabe t.i. **motivacijskega spleta**, ki je sestavljen iz petih komponent (Futrell, 1999, str. 526):

- *osnovni načrt nagrajevanja*, kamor sodijo plača, provizije in razne ugodnosti,

- *posebne finančne spodbude*, to so na primer razna tekmovanja, bonusi, potovanja,
- *nefinančne nagrade*, kamor bi lahko uvrstili pohvale, priznanja, nagrade za posebne dosežke,
- *tehnike vodenja*, kjer je pomemben predvsem stil vodenja, ki ga uporablja prodajni manager in osebni stik, ki ga ima s svojimi prodajnimi predstavniki,
- *postopki kontrole*, kamor spada ocenjevanje delovne uspešnosti prodajnih predstavnikov, poročila in podobno.

3.3. Prodajna uspešnost

Že sama beseda uspešnost nam pove, da bomo proučevali rezultat oziroma dosežen cilj nečesa, v konkretnem primeru prodajne funkcije v podjetju. Prodajna funkcija je t.i. osnovna (temeljna) funkcija v nekem podjetju, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa (Lipičnik, 1999, str. 24, 31).

Z razvojem koncepta trženja se je prodajna funkcija razdelila na dva medsebojno povezana dela (Lipičnik, 1999, str. 32): na *funkcijo trženja*, ki obsega raziskave trga, politiko izdelka, cene, prodaje in distribucije in trženjsko komuniciranje; in na *funkcijo operativne prodaje*, ki izvaja naslednje naloge: načrtovanje prodaje, načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje, prevzemanje in skladiščenje izdelkov, prodajanje in razpečevanje izdelkov na domačem in tujem trgu, reševanje reklamacij kupcev in porabnikov, obveščanje o prodaji in izvozu in administrativno – tehnično poslovanje. Prodajna uspešnost je po tej opredelitvi rezultat delovanja funkcije trženja in funkcije operativne prodaje. Pogosto proučujemo tudi njen vpliv na doseženo poslovno uspešnost podjetja kot celote. S tem v zvezi opazujemo predvsem naslednje dejavnike, ki naj bi vplivali na prodajno uspešnost: obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupce in njihove značilnosti ter prodajne pogoje, prodajne stroške in prodajne cene (Pučko, 2001, str. 113-120).

V grobem bi lahko rekli, da nas najbolj zanima vrednostno izražena uspešnost prodajne dejavnosti, kar pomeni, da ugotavljamo, kakšni so bili uresničeni prihodki od prodaje v primerjavi z načrtovanimi in kakšni so bili uresničeni stroški prodaje v primerjavi z načrtovanimi (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2001, str. 509).

Posebej pomembno vlogo pri tem ima tudi proces kontrole kot proces primerjave planiranih ciljev z doseženimi rezultati, najpogosteje govorimo o kontroli trženja, ki obsega štiri različne vrste kontrole in sicer: (Kotler, 1996, str. 742-758):

1. *kontrola letnega načrta*, s katero podjetje zagotovi uresničitev načrtovanih oziroma postavljenih ciljev v zvezi s prodajo in dobičkom, ki so predvideni v letnem načrtu. Pri tem si pomagajo z analizo prodaje, analizo tržnega deleža, analizo stroškov trženja v primerjavi s prodajo, finančno analizo in s spremljanjem zadovoljstva kupcev;
2. *kontrola dobičkonosnosti*, pri kateri podjetje ugotavlja oziroma meri dobičkonosnost različnih izdelkov, prodajnih območij, skupin kupcev, prodajnih poti in velikosti naročil;

3. *kontrola učinkovitosti*, s katero želijo v podjetju oceniti izdatke in tudi izboljšati učinkovitost prodajne službe, oglaševanja, pospeševanja prodaje in distribucije;
4. *strateška kontrola*, s katero podjetje kritično prouči svojo celotno trženjsko dejavnost in njeno uspešnost ter oceni svoj strateški pristop k trgu, kar lahko stori na dva načina: z ocenitvijo uspešnosti trženja (ki se kaže v različni stopnji doseganja petih poglavitnih značilnosti trženjske usmeritve: kupec kot jedro poslovne filozofije, povezana organizacija trženja, ustrezne trženjske informacije, strateška usmeritev in operativna učinkovitost) in z revizijo trženja, s katero želi podjetje najprej ugotoviti, kje nastajajo problemi in kakšne so možnosti podjetja, nato pa na tej podlagi pridobiti načrt ukrepov za izboljšanje trženja.

Sklenem lahko, da je prodajna uspešnost v veliki meri odvisna od motiviranosti prodajnega osebja za čim boljšo izvedbo svoje delovne naloge, t.j. prodaje. Uspešnost prodajnega osebja pri sami prodaji pa zavisi tudi od upoštevanja tistega tipičnega prodajnega scenarija, t.i. modela sedmih korakov prodajnega procesa.

V nadaljevanju bom predstavila raziskavo, s katero sem želela predvsem ugotoviti, kako prodajno osebje pri prodajanju izdelkov kupcem sledi oziroma upošteva navodila tega modela. Zanimalo pa me je tudi, kako motivirani so prodajalci izdelkov bele tehnike za dobro izvedbo svojih delovnih nalog, kar ima posledično lahko velik vpliv tudi na njihovo prodajno uspešnost.

4. RAZISKAVA MED PRODAJALCI V TRGOVINAH Z BELO TEHNIKO

Trženjska raziskava je po definiciji sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, ki se nanašajo na določene, za podjetje pomembne, trženjske razmere ter poročanje o rezultatih (Kotler, 1996, str. 130). Praviloma poteka v petih korakih, tako da najprej identificiramo in opredelimo problem in cilj(e) raziskave ter nato napravimo načrt (zasnovo) raziskave. Nadaljujemo s samim zbiranjem informacij, njihovim analiziranjem ter predstavitvijo ugotovitev. Samo z doslednim upoštevanjem teh korakov je izvedba trženjskega raziskovanja dobra, saj so zanjo značilne naslednje lastnosti: znanstvena metoda, ustvarjalno raziskovanje, raznolikost pristopov, medsebojna odvisnost modelov in podatkov, vrednost in stroški informacij, zdrav dvom in etično trženje (Kotler, 1996, str. 142-143).

Sama sem izvedla raziskavo, s katero sem želela ugotoviti, kako prodajno osebje pristopi do kupca, ki opravlja prvi nakup bele tehnike za opremo stanovanja, kako pri tem sledi tistemu tipičnemu prodajnemu scenariju sedmih korakov prodajnega procesa ter glede na katere dejavnike prodajno osebje preferira posamezne blagovne znamke in jih potem tudi kupcu priporoči kot najboljši izbor.

Odločila sem se, da raziskavo izvedem z dokaj novo raziskovalno metodo, imenovano navidezno nakupovanje. V nadaljevanju bom najprej kratko predstavila metodo navideznega nakupovanja, nato pa bom opisala sam potek raziskave in ugotovitve ter zaključke.

4.1. Navidezno nakupovanje kot metoda trženjskega raziskovanja

ESOMAR, vodilno svetovno združenje za trženjske raziskave, opredeljuje navidezno nakupovanje kot uveljavljeno raziskovalno tehniko, ki jo uporabljajo številne poslovne, vladne in druge organizacije, ki želijo oceniti in izboljšati storitve, ki jih ponujajo svojim odjemalcem (ESOMAR Guidelines on Mystery Shopping, 2005). Navidezno nakupovanje je raziskava, kjer se uporablja tržnoraziskovalna metoda opazovanja. Od običajnih raziskav se razlikuje v tem, da podatkov ne dobimo od porabnikov oziroma strank, temveč jih pridobijo navidezni kupci. Z njo natančno posnamemo, kako se stiki s strankami dejansko izvajajo oziroma kako osebje dejansko funkcionira v odnosu do strank. Namenjena je predvsem izboljšanju kvalitete storitev (Slovarček raziskovalnih izrazov, 2005). To raziskovalno tehniko naj bi praviloma izvajali posebni ocenjevalci, ki so usposobljeni in sposobni opazovati in meriti naravo in kakovost storitev, ki jih neka organizacija ponuja svojim odjemalcem. Ti t.i. imenovani *navidezni kupci* so tako posebej usposobljeni raziskovalci/anketarji, ki se postavijo v vlogo kupca in s tem po vnaprej določenem postopku ocenjujejo kvaliteto prodajne storitve.

Najpogosteje se ta metoda uporablja za ugotavljanje odnosa prodajnega osebja do kupcev in posledično kupčevega zadovoljstva (Kotler, 1996, str. 45). Ocenjevalci, ki v okviru raziskave igrajo vlogo dejanskega ali potencialnega kupca, pridobijo vse relevantne informacije z neposrednim stikom bodisi preko telefona bodisi na terenu (npr.: v konkretni prodajalni). Pri tem jim je v veliko pomoč vnaprej pripravljen opomnik, ki vsebuje ključna vprašanja, ki jih morajo ocenjevalci zastaviti; stvari in dogodke, katerim morajo posvetiti posebno pozornost; ter tudi obnašanje, vedenje, govorica telesa, barva glasu spraševancev, t.j. z navideznim nakupovanjem opazovanih oseb, na katere morajo biti pri samem obisku še posebej pozorni in podobno. Seveda pa ni nujno, da ocenjevalci izvajajo navidezno nakupovanje le v trgovinah oz. podružnicah podjetja – naročnika, običajno je, da se navidezno nakupovanje izvede tudi v konkurenčnih organizacijah.

Razlog za vse večjo uporabo koncepta navideznega nakupovanja leži v dejstvu, da organizacije ne morejo več meriti zadovoljstva kupcev zgolj z raznimi vprašalniki in anketami, ki jih kupci izpolnijo sami, še več, vse pogosteje namreč ugotavljajo, da bodo relevantne in koristne informacije pridobili lahko samo z izvedbo navideznega nakupovanja. ESOMAR navaja, da je navidezno nakupovanje veljavna in legitimna oblika trženjskega raziskovanja, ob pogoju, da je pravilno in profesionalno izvedena.

Kuhn (v Malhotra, 1999, str. 732) meni, da uporaba informacij, zbranih s trženjsko raziskavo, temelji na zaupanju in da si brez etičnega obnašanja na vseh stopnjah trženjskega raziskovanja

sploh ne zaslužijo zaupanja poslovnih partnerjev in strank. Iz navedenega je lepo razvidno, da je potrebno že pri načrtovanju in nato še pri samem izvajanju vseh trženjskih raziskav posvetiti posebno pozornost etiki, etičnim izhodiščem in etičnim dilemam. Sama beseda etika oziroma etično vedenje se sicer nanaša na proces ocenjevanja in ugotavljanja, ali je neko dejanje pravilno ali napačno, dobro ali slabo (Malhotra, 1996, str. 734). Na pogled je to precej enostavna opredelitev, vendar pa se nam nemalokrat zgodi, da se znajdemo pred dilemo, ali je odločitev, ki jo nameravamo sprejeti v zvezi z nekim dejanjem ali vedenjem, sploh še etična. Takšne odločitve so namreč kompleksne in večplastne, pogosto imajo daljnosežne posledice, le redko jih lahko nedvoumno opredelimo kot »dobre ali slabe«, zato se moramo najpogosteje odločati med različnimi alternativami, ki so bolj ali manj sprejemljive, posledice teh alternativ, ki so lahko bodisi pozitivne bodisi negativne, pač odvisno od tega, iz katerega zornega kota gledamo nanje, so negotove in jih je nemogoče napovedati (Malhotra, 1996, str. 734).

S tem v zvezi je ESOMAR opredelil tudi zahteve oziroma načela, ki jih je potrebno upoštevati pri sami izvedbi navideznega nakupovanja, nanašajo pa se predvsem na spoštovanje posameznikove zasebnosti in preprečevanje možnosti, da bi rezultati raziskave škodovali posameznim zaposlenim, ki so bili zajeti v samo raziskavo.

ESOMAR zato od vseh izvajalcev navideznega nakupovanja pričakuje, da bodo spoštovali vsaj naslednja načela oziroma zahteve (ESOMAR Guidelines on Mystery Shopping, 2005):

- sama raziskava mora biti načrtovana in izvedena tako, da se ne bo po nepotrebnem zapravljalo časa in denarja ali zlorabljalo dobrega imena organizacije ali posameznika, ki je zajet v raziskavo. Izvajalci raziskave se morajo v čim večji meri izogniti tveganju, da bi s samo izvedbo navideznega nakupovanja prekinili normalni potek dela v opazovani organizaciji;
- identiteta posameznih članov osebja, ki so zajeti v raziskavo, ne sme biti razkrita, ostati morajo anonimni in neprepoznavni;
- posamezni obiski oziroma izvedbe navideznega nakupovanja ne smejo biti posneti, razen če opazovani predhodno s tem ne soglašajo.

Ključnega pomena pa so tudi osebne lastnosti izvajalcev raziskav, njihove vrednote, ideali, cilji in stališča. Izpostavljene so predvsem naslednje njihove vrednote: iskrenost (v smislu, da drugih ne skušamo prevarati oziroma ogoljufati ter da jim ne škodujemo), držanje obljub, uslužnost ter poštenost (Malhotra, 1996, str. 734).

4.2. Predstavitev načrta izvedbe navideznega nakupovanja

Že v predhodnih poglavjih sem omenila, da sem želela z raziskavo ugotoviti, kako prodajalci pristopijo k (potencialnemu) kupcu ter glede na katere dejavnike preferirajo določeno blagovno znamko in jo kupcu tudi predstavijo kot najboljši izbor. Podrobneje me je zanimalo, v kolikšni meri (če sploh) prodajno osebje sledi modelu sedmih korakov prodajnega procesa,

ki predstavlja nek tipični prodajni scenarij. Osredotočila sem se predvsem na tretji in četrti korak tega modela, to je na sam začetek pogovora, na vzpostavitev prvega stika s kupcem ter na predstavitev in prikaz izdelkov s strani prodajnega osebja. To sta namreč edina koraka prodajnega procesa, ki sem ju lahko pri navideznem nakupovanju tudi opazovala. S samo izvedbo navideznega nakupovanja pa sem želela ugotoviti tudi motiviranost prodajnega osebja za prodajanje izdelkov kupcem, kar pomeni, da sem pravzaprav želela spoznati, kako motivirani za delo so. Motivacija prodajnega osebja za dobro izvedbo delovnih nalog ima lahko pomemben vpliv tudi na njihovo prodajno uspešnost in na prodajno uspešnost podjetja kot celote.

Sama izvedba raziskave je potekala v dogovoru s proizvajalcem izdelkov bele tehnike, kar pomeni, da sem želela ugotoviti, kako prodajno osebje pristopi do kupca, ki opravlja prvi nakup bele tehnike za opremo stanovanja, kako kupcu, ki še nima dokončno oblikovane nakupne odločitve, svetuje ter na podlagi katerih dejavnikov prodajno osebje preferira oz. kupcu priporoči neko blagovno znamko izdelkov bele tehnike kot najboljšo možno izbiro.

Kot najbolj primerna metoda raziskave, ki naj bi dala vpogled v pristop prodajnega osebja do kupca in identifikacijo dejavnikov, na podlagi katerih le-ti preferirajo določeno blagovno znamko, je bila izvedba navideznega nakupovanja v obliki osebnih obiskov prodajnih centrov. Ta metoda temelji na kombinaciji spraševanja in opazovanja. S samim spraševanjem dobimo dokaj objektivne odgovore, poleg tega pa lahko prodajalca tudi opazujemo, poslušamo njegov glas, barvo njegovega glasu, opazujemo govorico njegovega telesa, lahko si ogledamo tudi razmere v samem prodajnem centru, samo postavitev razstavljenih izdelkov bele tehnike in podobno. Vse to omogoča, da pridobimo nek razmeroma celovit vpogled in si lahko ustvarimo okvirno sliko o stanju v posameznih prodajnih centrih.

Na tem mestu bi rada izpostavila predvsem dve omejitvi, s katerima sem se soočila pri izvedbi navideznega nakupovanja. Prva je ta, da vrednot prodajnega osebja ni mogoče spoznati oziroma identificirati z zgolj enim obiskom oziroma opazovanjem vedenja prodajnega osebja. Ljudje sicer lahko spregovorijo o vrednotah in o pomembnosti, ki jo posamezni vrednoti pripisujejo, vendar le, če se vzpostavi nek odnos, ki temelji na zaupanju. To pa je pri enkratnem obisku oziroma stiku s prodajnim osebjem težko zagotoviti. O vrednotah prodajnega osebja bi kvečjemu lahko sklepala na osnovi že omenjenega razvoja vrednot skozi življenje oziroma razvojne hierarhije vrednot, vendar bi bilo to pregrobo posploševanje, zato sem se odločila, da bom skušala opredeliti oziroma prikazati vrednote prodajnega osebja kot posebno vrsto njihovih motivacijskih ciljev. Vrednote namreč predstavljajo ljudem zelo posplošene in hkrati visoko cenjene cilje, zato jih lahko opredelimo tudi kot motivacijske cilje najvišjega reda (Musek, 2000, str. 9). S samo izvedbo navideznega nakupovanja sem torej skušala zaznati motivacijo prodajnega osebja za delo. Druga omejitev pa se nanaša na ugotavljanje prodajne uspešnosti prodajnega osebja. O prodajni uspešnosti posameznega prodajalca bi morala sklepati na podlagi individualnega pristopa do mene kot kupca oziroma na podlagi enega samega srečanja s tem prodajalcem. To pa vsekakor ne omogoča

posploševanja. Zato se bo prodajna uspešnost prodajalcev nanašala zgolj na mojo subjektivno presojo, ali bi bila jaz kot kupec (upoštevaje vse ugotovitve in opažanja, zbrana tekom izvedbe posameznega obiska) pripravljena kupiti nek izdelek bele tehnike od posameznega prodajalca.

Pred samo izvedbo navideznega nakupovanja sem pripravila t.i. opomnik za izvedbo navideznega nakupovanja, katerega sem takoj po vsakem obisku prodajnega centra (torej neposredno po sami izvedbi navideznega nakupovanja) izpolnila, vanj vpisala vse odgovore, ugotovitve in druga opažanja. Opomnik je sestavljen iz treh delov (glej Prilogo 7), v prvem delu so splošni podatki o lokaciji prodajnega centra, datumu in uri obiska, številu drugih kupcev na oddelku, odzivnosti prodajalca, pozdravljanju, njegovemu pristopu do kupca oziroma vzpostavitvi prvega stika s kupcem ter tudi o spolu in starosti prodajalca; drugi del, ki se nanaša na samo izvedbo navideznega nakupovanja, pa je sestavljen tako, da kot navidezni kupec izdelkov bele tehnike za opremo stanovanja (to so: štedilnik in pečica, hladilnik in zamrzovalnik/zamrzovalna skrinja, pralni in sušilni stroj ter pomivalni stroj) ugotovim, katera blagovna znamka je prva izbira oz. priporočilo prodajalca in zakaj t.j. na podlagi katerih dejavnikov oz. lastnosti izdelkov prodajalci preferirajo posamezno blagovno znamko; v zadnjem, tretjem, delu pa sem zapisala razne ugotovitve, opažanja, mnenja, komentarje in prigodke, ki so se mi zdeli relevantni za nadaljnjo obdelavo podatkov.

Navidezno nakupovanje sem izvedla v času od 25.4.2005 do 25.5.2005 v 15 prodajnih centrih, v t.i. ljubljanskem bazenu, od tega je bilo deset velikih prodajnih centrov, pet pa srednjih oziroma manjših. V večjih centrih sem izvedla po dva obiska, v manjših pa le enega. Skladno s tem je bil pred samim začetkom navideznega nakupovanja sestavljen načrt pokrivanja prodajnih mest (glej Prilogo 8), ki naj bi zagotovil enakomerno porazporeditev obiskov teh prodajnih centrov v obdobju enega meseca, toliko časa naj bi namreč trajala sama izvedba navideznega nakupovanja. Na podlagi načrta pokrivanja prodajnih mest sem torej pripravila tudi temu prilagojen terminski načrt obiskov posameznih prodajnih centrov. Pri tem sem skušala obiske v čim večji možni meri porazporediti tako, da so v samo raziskavo zajeti vsi dnevi v tednu ter da se tudi ure obiskov razlikujejo. Dnevno sem izvedla od enega pa do največ štiri obiske, pri čemer so bili le-ti tako dopoldne kot tudi popoldne. Prvi obisk prodajnega centra je bil opravljen v ponedeljek, 25.4.2005, zadnji pa v sredo, 25.5.2005.

Skupno je bilo torej izvedenih 24 obiskov prodajnih centrov, od tega 12 v prvi in preostalih 12 v drugi polovici meseca. Vsak od teh dveh intervalov pa je bil še podrobneje razdeljen in sicer glede na del tedna: od ponedeljka do srede ter od četrтка do sobote; in glede na del dneva: popoldne in dopoldne. Torej so bili opravljeni tako v prvi kot tudi v drugi polovici meseca trije obiski prodajnih centrov v obdobju od ponedeljka do srede dopoldne in trije popoldne, ravno tako so bili trije obiski v obdobju od četrтка do sobote dopoldne in trije popoldne, s čimer naj bi bilo zagotovljeno enakomerno pokrivanje prodajnih mest glede na čas v mesecu, tednu in dnevu.

Preden podam opis posameznih obiskov prodajnih centrov, katere sem obiskala v vlogi navideznega kupca, in predstavim ugotovitve navideznega nakupovanja, bom še na kratko predstavila trg bele tehnike, na katerem se je navidezno nakupovanje tudi izvajalo.

4.3. Kratka predstavitev panoge bele tehnike

Med izdelke bele tehnike uvrščamo večje električne gospodinjske aparate, ki so običajno narejeni iz belega emajla, to so na primer štedilniki, pečice, pralni in sušilni stroji, hladilniki in zamrzovalniki, pomivalni stroji in podobno. Panoga bele tehnike je zrela panoga z manj kot 4 odstotno stopnjo rasti svetovnega trga, konkurenca na trgu izdelkov bele tehnike pa je zaostrena in intenzivna, čemur botrujejo nizke stopnje rasti panoge, veliko število konkurentov in podobnost glavnih izdelkov (Zagoršek et al., 2004, str. 4). Stopnja zrelosti se sicer razlikuje med posameznimi proizvodi in tudi med posameznimi trgi. Strokovnjaki pa ocenjujejo, da naj bi v prihodnje (do leta 2007) povprečna rast svetovnega povpraševanja po proizvodih bele tehnike znašala slabe štiri odstotke (Zagoršek et al., 2004, str. 4). Največji delež (skoraj eno tretjino) svetovne količinske prodaje izdelkov bele tehnike imajo štedilniki in pečice, četrтина prodaje pripada hladilno – zamrzovalnim aparatom kot tudi pralnim strojem, pomivalni stroji pa predstavljajo le pet odstotkov prodaje (Zagoršek et al., 2004, str. 3-4).

Glavni trendi pri proizvodnji izdelkov bele tehnike gredo v smeri večje energetske varčnosti proizvodov, povečane skrbi za okolje, proizvodnje aparatov, ki so tehnološko dovršeni, a kljub temu enostavni za uporabo, vse več pozornosti pa se namenja tudi samemu zunanjemu izgledu izdelka, njegovi oblikovni skladnosti in privlačnemu oblikovanju.

Najpomembnejši dejavniki uspeha v panogi bele tehnike so predvsem: močna blagovna znamka, tehnološki razvoj in inovacije, oblikovanje kot dejavnik razlikovanja, sodelovanje z dobavitelji, proizvodjanje blagovnih znamk v vseh cenovnih razredih, hitri odzivi na spremembe na trgu ter dobre ponakupne storitve (Zagoršek et al., 2004, str. 3-4).

Naj naštejem le še nekatere najbolj uveljavljene blagovne znamke izdelkov bele tehnike na slovenskem trgu: Ariston, AEG, Bosch, Beko, Candy, Corona, Electrolux, Gorenje, Gaggenau, Indesit, Liebherr, LG, Miele, Nardi, Siemens, Zanussi, Whirlpool.

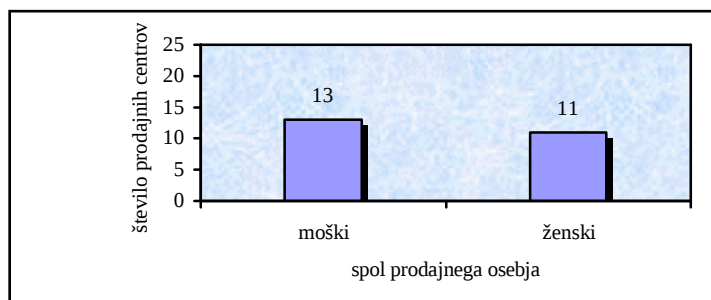
4.4. Izvedba navideznega nakupovanja – opis in ugotovitve

Opomnik za izvedbo navideznega nakupovanja je bil, kot že rečeno, sestavljen iz treh delov. Najprej bom predstavila ugotovitve prvega dela, katerega poudarek je bil na ugotovitvi, kako prodajalec pristopi do potencialnega kupca. Prav prvi stik prodajalca s kupcem je ključnega pomena, saj je od njega odvisen ves nadaljnji potek prodajnega procesa in tudi možnost sklenitve posla. V želji podati celovit pregled stanja na oddelkih z belo tehniko v opazovanih prodajnih centrih bom najprej prikazala tudi nekatere splošne ugotovitve.

4.4.1. Spol in ocena starosti prodajnega osebja izdelkov bele tehnike

Podatke o spolu in ocenjeni starosti prodajnega osebja sem zbirala na podlagi opazovanja predvsem zato, ker ljudje (tako moški kot tudi ženske) v različnih starostnih obdobjih dajemo prednost različnim vrednotam, kar posredno vpliva tudi na samo možnost oziroma dovzetnost za različne motivacijske prijeme. Nenazadnje pa s tem pridobimo tudi nek vpogled v stanje v opazovanih prodajnih centrih.

Slika 1: Prodajno osebje v opazovanih prodajnih centrih po spolu

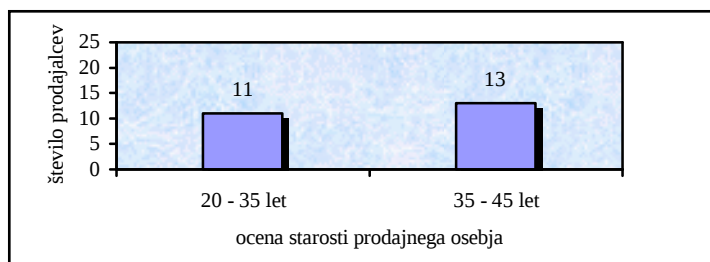


Vir: Lastni podatki, zbrani z raziskavo, 2005.

Iz Slike 1 lahko razberemo, da je bilo v opazovanih prodajnih centrih število prodajalk in prodajalcev izdelkov bele tehnike približno izenačeno; moškega spola je bilo 13 (oziroma dobrih 54%), ženskega pa 11 oseb (slabih 46%). Ta podatek me je rahlo presenetil, saj sem pričakovala, da na oddelku z belo tehniko prevladujejo moški, vendar sem ugotovila, da temu ni tako.

Podatki o ocenjeni starosti prodajnega osebja pa so razvidni iz Slike 2.

Slika 2: Ocena starosti prodajnega osebja v prodajnih centrih z izdelki bele tehnike



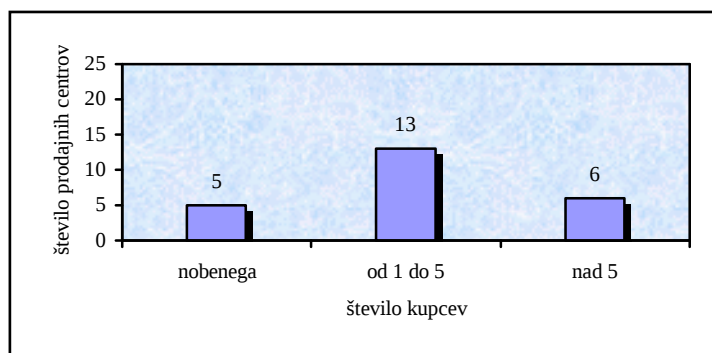
Vir: Lastni podatki, zbrani z raziskavo, 2005.

Vsi prodajalci izdelkov bele tehnike, ki delajo v prodajnih centrih, ki so bili zajeti v raziskavo, so po moji oceni mlajši od 45 let, 11 jih je mlajših od 35 let, 13 pa je tistih, ki so stari od 35 do 45 let.

4.4.2. Število drugih kupcev (strank) na oddelku z belo tehniko

Za potrebe izvedbe navideznega nakupovanja sem število kupcev na oddelku razdelila na tri kategorije: na oddelku ni nobenega kupca; na oddelku je manj kot pet kupcev (t.j. od enega do pet kupcev) – to naj bi bilo neko zmerno število kupcev na oddelku; na oddelku je več kot pet kupcev, kar pomeni, da je na oddelku že sorazmerno veliko kupcev.

Slika 3: Število kupcev na oddelku z belo tehniko v opazovanih prodajnih centrih v času izvedbe raziskave



Vir: Lastni podatki, zbrani z raziskavo, 2005.

Iz Slike 3 je razvidno, da je bilo v 13 od skupaj 24 obiskanih prodajnih centrov na oddelku z belo tehniko manj kot pet kupcev, to naj bi bilo torej neko običajno število kupcev. Več kot pet kupcev (veliko število kupcev) je bilo v šestih obiskanih prodajnih centrih, nobenega kupca pa ni bilo v petih obiskanih prodajnih centrih. Zanimalo me je tudi, ali se število kupcev razlikuje med velikimi in manjšimi prodajnimi centri. Ugotovila pa sem, da večjih razlik ni. V enem od obiskanih manjših prodajnih centrov na oddelku z belo tehniko ni bilo nobenega kupca, v treh je bilo manj kot pet kupcev, v enem pa je bilo več kot pet kupcev. V večjih prodajnih centrih pa ni bilo na oddelku z belo tehniko nobenega kupca v štirih obiskanih centrih, v desetih je bilo manj kot pet kupcev, več kot pet kupcev pa je bilo v petih obiskanih prodajnih centrih.

Nato sem primerjala čas mojega obiska nekega prodajnega centra s številom kupcev na oddelku z belo tehniko.

Tabela 1: Čas obiska prodajnega centra in število kupcev na oddelku z belo tehniko

Čas obiska	Prodajni center	Št. kupcev na oddelku
1. pol. mes. – dop (pon – sre)	Big Bang BTC	od 1 do 5
1. pol. mes. – dop (pon – sre)	Merkur Rudnik	od 1 do 5
1. pol. mes. – dop (pon – sre)	Big Bang Rudnik	nobenega
1. pol. mes. – pop (pon – sre)	Merkur BTC	nad 5
1. pol. mes. – pop (pon – sre)	Mercator tehnika Črnuče	od 1 do 5
1. pol. mes. – pop (pon – sre)	Jez d.o.o.	od 1 do 5

1. pol. mes. – dop (čet – sob)	Harvey Norman	od 1 do 5
1. pol. mes. – dop (čet – sob)	Etis d.o.o.	nobenega
1. pol. mes. – dop (čet – sob)	Lesnina	od 1 do 5
1. pol. mes. – pop (čet – sob)	Mercator tehnika Črnuče	od 1 do 5
1. pol. mes. – pop (čet – sob)	Big Bang Kranj	od 1 do 5
1. pol. mes. – pop (čet – sob)	Bof Kranj	nobenega
2. pol. mes. – dop (pon – sre)	Setr d.o.o.	od 1 do 5
2. pol. mes. – dop (pon – sre)	Bof BTC	nobenega
2. pol. mes. – dop (pon – sre)	Merkur Rudnik	od 1 do 5
2. pol. mes. – pop (pon – sre)	Big Bang Rudnik	od 1 do 5
2. pol. mes. – pop (pon – sre)	Big Bang Kranj	od 1 do 5
2. pol. mes. – pop (pon – sre)	Merkur Vič	nobenega
2. pol. mes. – dop (čet – sob)	Merkur Vič	od 1 do 5
2. pol. mes. – dop (čet – sob)	Merkur BTC	nad 5
2. pol. mes. – dop (čet – sob)	MediaDom Kamnik	nad 5
2. pol. mes. – pop (čet – sob)	Harvey Norman	nad 5
2. pol. mes. – pop (čet – sob)	Bof BTC	nad 5
2. pol. mes. – pop (čet – sob)	Big Bang BTC	nad 5

Vir: Lastni podatki, zbrani z raziskavo, 2005.

Iz Tabele 1 ugotovimo, da se število kupcev razlikuje, glede na to, ali je bil obisk prodajnega centra opravljen v prvi ali v drugi polovici meseca. To obdobje za večino prebivalstva nekako sovпада s prejemom prihodkov, prva polovica meseca je tako obdobje, za katerega se pričakuje, da bo tudi število kupcev in nakupov v prodajnih centrih manjše.

V prvi polovici meseca v treh obiskanih prodajnih centrih na oddelku z belo tehniko ni bilo nobenega kupca, v osmih centrih je bilo manj kot pet kupcev in le v enem centru je bilo več kot pet kupcev. V drugi polovici meseca pa v dveh prodajnih centrih, ki sem jih obiskala ni bilo nobenega kupca, v petih centrih je bilo manj kot pet kupcev, prav tako v petih centrih pa je bilo več kot pet potencialnih kupcev. Seveda se število kupcev lahko razlikuje tudi glede na del tedna in dneva, v katerem je bil sam obisk prodajnega centra izveden, torej glede na to, ali je bil center obiskan od ponedeljka do srede ali od četrтка do sobote in glede na to ali je bil obiskan dopoldne ali popoldne. Večjih razlik, ki bi namigovala na močno odvisnost med delom tedna in dneva obiska prodajnega centra in številom kupcev v njem, nisem zaznala. Kljub temu pa velja omeniti, da je bilo v drugi polovici meseca v dnevih od četrтка do sobote v petih prodajnih centrih (od skupno šestih obiskanih) več kot pet kupcev na oddelku z belo tehniko. Zaključim lahko, da skladno s pričakovanji v drugi polovici meseca na oddelkih z belo tehniko večje število (potencialnih) kupcev kot v prvi polovici meseca, da je največje število kupcev v drugi polovici meseca od četrтка do sobote, da pa se število kupcev le neznatno razlikuje glede na del tedna in dneva, v katerem je bil opravljen obisk prodajnega centra.

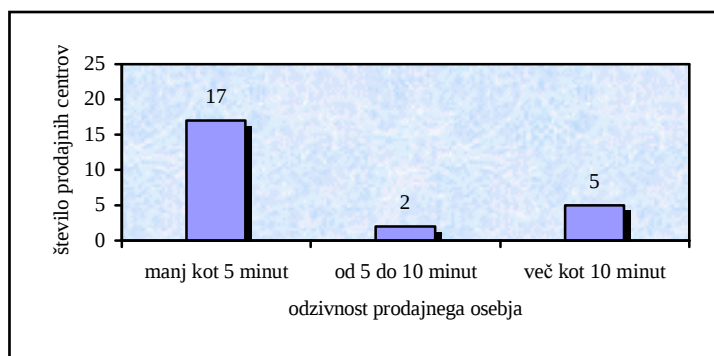
Število kupcev lahko opazujemo vsaj iz dveh razlogov: prvi je ta, da ugotovimo odzivnost prodajnega osebja v prodajnih centrih (t.j. koliko časa preteče od prihoda kupca na oddelek do trenutka, ko prodajalec pristopi do njega); drugi razlog pa je, da želimo ugotoviti, kako posamezni prodajalec obvladuje več strank hkrati.

4.4.3. Odzivnost prodajalca

Z odzivnostjo prodajalca sem skušala ugotoviti, koliko časa v minutah je preteklo od mojega vstopa v nek prodajni center (na oddelek z belo tehniko) do trenutka, ko je prodajalec pristopil do mene. Če je prodajalec pristopil do mene v manj kot petih minutah, lahko rečem, da je zelo odziven, če je pristopil do mene v času petih do desetih minut, je še vedno odziven, če pa preteče več kot deset minut preden prodajalec pristopi k meni, pa lahko trdim, da je zelo slabo odziven.

Odzivnost prodajalca ima namreč zelo velik vpliv tudi na samega kupca, tako na tistega, ki se o nakupu šele odloča, kot tudi na tistega, ki je trgovino obiskal z namenom, da nek izdelek dejansko tudi kupi. Če namreč kupec dobi občutek, da se prodajno osebje zanj ne zmeni, se lahko zgodi, da bo zelo hitro zapustil trgovino in želeni izdelek kupil drugje, še več, zelo malo je verjetno, da se bo v trgovino, v kateri se na njegov obisk ni nihče odzval, vrnil. Zelo verjetno pa je, da bo o svoji negativni izkušnji povedal svojim sorodnikom, prijateljem in znancem, kateri bodo zaradi tega svoje nakupe v prihodnje raje opravljali v kakšnem drugem prodajnem centru.

Slika 4: Odzivnost prodajnega osebja – čas, ki preteče od prihoda na oddelek z belo tehniko do trenutka, ko je prodajalec pristopil do kupca



Vir: Lastni podatki, zbrani z raziskavo, 2005.

Izkazalo se je, da so prodajalci v povprečju zelo odzivni, saj je v 17 od skupno 24 obiskanih prodajnih centrov preteklo manj kot pet minut časa preden je prodajalec pristopil do mene. V dveh prodajanih centrih je prodajalec potreboval od pet do deset minut časa, da je pristopil do mene, v petih centrih pa je preteklo več kot deset minut, preden je prodajalec pristopil k meni.

Kot zanimivost naj omenim zgolj to, da je bilo vseh pet obiskov prodajnih centrov, v katerih so bili prodajalci zelo slabo odzivni (so torej potrebovali več kot deset minut, da so vzpostavili stik z menoj), opravljenih v drugi polovici meseca. Vendar pa je bilo samo v dveh prodajnih centrih takrat na oddelku več kot pet potencialnih kupcev, v dveh ni bilo nobenega, v enem pa manj kot pet, tako, da slabe odzivnosti prodajnega osebja ne moremo utemeljevati oziroma opravičevati z večjim številom strank na oddelku.

Nadalje me je zanimalo, ali velikost prodajnega centra vpliva na odzivnost prodajnega osebja, zato sem primerjala odzivnost prodajalcev v velikih in manjših prodajnih centrih. Ugotovila sem, da so bili prodajalci v obiskanih manjših prodajnih centrih precej bolj odzivni od tistih v velikih prodajnih centrih. V štirih obiskanih manjših centrih so prodajalci pristopili do mene prej kot v petih minutah in le v enem v času od pet do deset minut, zato lahko rečem, da so bili opazovani prodajalci v manjših prodajnih centrih zelo odzivni. V 13 obiskanih velikih prodajnih centrih so prodajalci pristopili do mene prej kot v petih minutah, v enem centru v času od pet do deset minut, kar v petih obiskanih centrih pa je preteklo več kot deset minut, preden je prodajalec pristopil do mene.

Hitra odzivnost prodajnega osebja v kupcu vzbudi občutek opaženosti in zaželenosti, pa tudi njegove pomembnosti za prodajalca. Kupec začuti, da mu prodajalec želi pomagati, svetovati in nenazadnje tudi prodati, kar zagotovo pozitivno vpliva na kupčevo odločitev o morebitnem nakupu.

Prigodek 1:

V enem izmed obiskanih prodajnih centrov je bilo na oddelku z belo tehniko manj kot pet kupcev, natančno dva. Prodajalka se je sicer sprehajala po oddelku, vendar z nobenim od navzočih kupcev ni vzpostavila stika, prej nasprotno, saj se nam je spretno izmikala. Tista dva kupca, ki sta bila že ob mojem prihodu na oddelku, sta se po nekaj minutah najbrž naveličala čakanja na prodajalko, zato sta odšla. Ko sta odhajala, sem slišala: »Bova šla pa drugam, saj še kje drugje prodajajo pralne stroje«. Verjetno bi tudi jaz obupala in odšla (če ne bi bila v vlogi navideznega kupca), saj po več kot dvajsetih minutah s prodajalko še nisva vzpostavili stika.

4.4.4. Vzpostavitev prvega stika in zastavljanje vprašanj o željah in potrebah kupca

Pri sami izvedbi navideznega nakupovanja sem posebno pozornost namenila tudi samemu pristopu prodajnega osebja do mene, kar je vključevalo njihovo pozdravljanje, vzpostavljanje prvega stika z menoj ter zastavljanje vprašanj o mojih željah, potrebah, pričakovanjih, finančnih zmožnostih in drugih dejavnikih, ki bi lahko vplivali na mojo nakupno odločitev.

Prav ta faza, torej način vzpostavitve prvega stika s kupcem (čas vzpostavitve prvega stika s kupcem in pomen hitrosti le-tega pa sem že opisala) in začetek pogovora, je ključnega pomena, saj je od uspešnosti prodajalca pri izpeljavi tega koraka odvisen ves nadaljnji

prodajni proces. Prvi vtis, ki ga prodajalec naredi na kupca, lahko bistveno vpliva na kupčevo pripravljenost kupiti prav od tega prodajalca.

Kar se tiče samega pozdravljanja kupcev s strani prodajnega osebja, me je presenetilo to, da me dva (od skupno 24 prodajalcev) nista niti pozdravila. Pozdravljanje je tako osnovna oblika izkazovanja vljudnosti in spoštovanja do sočloveka, da si prodajalci ne bi smeli privoščiti, da je kupcu ne izkažejo.

Pri vzpostavitvi prvega stika s kupcem (čemur prodajalci v opazovanih prodajnih centrih niso posvečali posebne pozornosti) je pomembno, da se prodajalec zaveda, da mora kupcu zastaviti vprašanje tako, da mu le-ta ne bo mogel odgovoriti s tisto vsem znano frazo »nič, samo gledam«. To pa od prodajalca zahteva tudi nekaj iznajdljivosti in spretnosti, saj lahko sicer kupec dobi občutek, da je prodajalec preveč vsiljiv. Kupec ponavadi vedno pride v trgovino z nekim razlogom, možno je, da se želi samo seznaniti s ponudbo in novostmi, lahko da zbira informacije o izdelkih, saj namerava v prihodnosti nek izdelek tudi dejansko kupiti, lahko si samo krajša čas, išče idejo za darilo in podobno. Vendar pa prodajalec tega ne bo nikoli izvedel, če bo dopustil, da ga bo (potencialni) kupec že na začetku odslovil.

Skozi samo izvedbo navideznega nakupovanja sem ugotovila, da so prodajalci pri vzpostavitvi prvega stika s kupcem izjemno nespretni, okorni in nedomiselni. Skoraj vsi so me namreč vprašali nekaj v smislu »kako vam lahko pomagam«, »kaj lahko storim za vas« ter »ali vam lahko kaj pomagam«. Le redki so ponudili svoje nasvete pri izbiri izdelkov bele tehnike ali pa pomoč pri izbiri izdelkov bele tehnike.

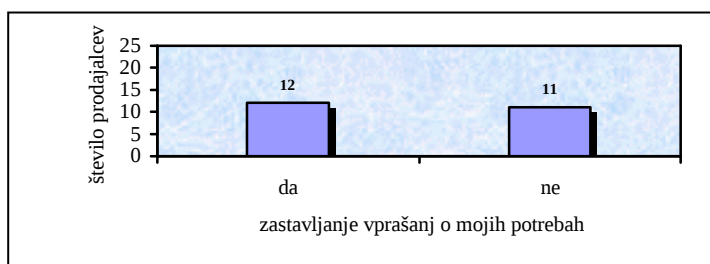
Prigodek 2:

V nekem prodajnem centru me je prodajalka, ki je pristopila do mene, najprej povprašala, ali mi lahko pomaga oziroma svetuje pri morebitni izbiri katerega izmed izdelkov bele tehnike. Ko sem ji povedala namen mojega obiska, je dejala: »Potem ste na pravem mestu. Mi smo tukaj zato, da vam svetujemo in pomagamo. Pri nas imamo zelo bogato ponudbo bele tehnike, nad katero zagotovo ne boste razočarani«. Prav prijetno presenečena sem bila nad tem njenim pristopom, navdušenostjo in vedrino. Zato sem si tudi z veseljem ogledala izdelke.

V nadaljevanju, torej pri oziroma še boljše rečeno pred samo predstavitvijo izdelkov, pa se morajo prodajalci podrobneje seznaniti s potrebami in željami potencialnega kupca. Šele potem mu lahko svetujejo in priporočajo nek izdelek, ki bo dejansko zadovoljil njihove potrebe.

Tudi pri tej fazi se prodajalci niso izkazali kot posebej spretni in zainteresirani, da bi se seznanili z mojimi željami, potrebami, pričakovanjih in drugimi dejavniki, ki bi utegnili vplivati na mojo nakupno odločitev in izbor izdelka. To je razvidno tudi iz Slike 5.

Slika 5: Zastavljanje vprašanj o kupčevih potrebah



Vir: Lastni podatki, zbrani z raziskavo, 2005.

Ugotovim lahko, da imajo na splošno prodajalci izdelkov bele tehnike dokaj slab pristop do kupca, saj se ne potrudijo, da bi najprej spoznali kupčeve resnične potrebe in želje, ki bi mu jih v nadaljevanju prodajnega procesa lahko pomagali zadovoljiti. Le dobra polovica prodajalcev se je namreč pozanimala o mojih željah in potrebah, poudariti pa moram, da so se ta vprašanja v večini primerov nanašala predvsem na to, ali katero blagovno znamko izdelkov bele tehnike še posebej cenim in ali želim vgradne ali prostostoječe elemente.

Drugi del opomnika za izvedbo navideznega nakupovanja pa je bil osredotočen predvsem na četrti korak v modelu prodajnega procesa, na samo prodajno predstavitev in prikaz izdelka s strani prodajnega osebja. Pogoj za uspešno izvedbo te faze je, da je prodajalec že seznanjen s potrebami, željami in pričakovanji kupca, ki botrujejo morebitnemu nakupu nekega izdelka. Kot pa je razvidno iz Slike, 5 me je (kot potencialnega kupca) le dobra polovica prodajalcev dejansko povprašala o mojih željah oziroma potrebah. Torej je velika večina prodajalcev v fazo predstavitve in prikaza izdelka vstopila izjemno slabo pripravljena, kar pomeni, da mi tudi izdelka niso mogli predstaviti tako, da bi me nad njim navdušili. Ključno pri tej fazi namreč je, da prodajalec kupcu predstavi lastnosti in zmogljivosti izdelka v povezavi s koristnostjo, ki jih imajo le-te za kupca. V prodajnem procesu poudarjajte potrebo in ne izdelka je zapisal Ziglar (2000, str. 103).

Prigodek 3:

V enem izmed obiskanih prodajnih centrov je prodajalec pripravil izjemno zanimivo predstavitev steklokeramične plošče in pečice. Povedal je, da gredo sedaj trendi pri izdelavi steklokeramičnih plošč v smeri kombiniranja navadnih grelcev z indukcijskimi, ki so veliko hitrejši, saj temeljijo na drugačnem načinu segrevanja. »Danes, ko se nam vsem mudi, je to zelo pomembno«, je dejal in dodal, da se z njimi lahko prihrani res veliko časa. Nato je vzel dve posodi, vanju nalil vodo in vključil razstavljeno steklokeramično ploščo. Eno posodo je dal na navadni grelec, drugo pa na indukcijskega, na katerem je voda zavrela v slabi minuti, medtem ko je na navadnem grelcu za to potrebovala tri minute. Potem je vključil pečico, mi pokazal, katere recepte za peko ima že »programirane«, kako lahko sama dodajam nove recepte, nastavim temperaturo, način peke in podobno. Priznati moram, da me je s to kratko demonstracijo zelo navdušil. Verjetno tudi mnoge druge kupce.

Ugotovila pa sem, da je to bolj izjema kot pravilo.

Prigodek 4:

V nekem prodajnem centru me je prodajalec, ko sem mu povedala, da se zanimam za izdelke bele tehnike, saj nameravam opremljati stanovanje, najprej povprašal: »Ali se vi sploh zavedate, koliko vas bo to stalo?«. Nad tem njegovim vprašanjem sem bila precej presenečena, saj bi me lahko vprašal npr.: kakšne pa so vaše želje oziroma zahteve v zvezi s celotno vrednostjo nakupa. Potem mi je predstavil izdelke v smislu, tale pralni stroj je kar v redu, pa še drag ni, tale naj bi bil malo boljši, ampak je pa precej drag. Potem pa je izustil: »Ali vi veste, da vas bo vse to stalo več kot pol milijona SIT!?«. Ob tem velja omeniti tudi to, da jaz nisem nikoli omenila, da pri izbiri izdelka gledam predvsem na njegovo ceno, on me pa o mojih željah in potrebah ter o dejavnikih izbire posameznega izdelka tako ali tako ni povprašal. V nadaljevanju mi je še enkrat povedal, da je to res velik nakup in da me bo veliko stal. Ob navedenem bi verjetno vsakdo podvomil v svojo odločitev o nakupu kateregakoli izdelka bele tehnike. Prodajalec je bil očitno izrazito nemotiviran, kar se zagotovo odraža tudi v sami prodajni uspešnosti, ki jo dosega.

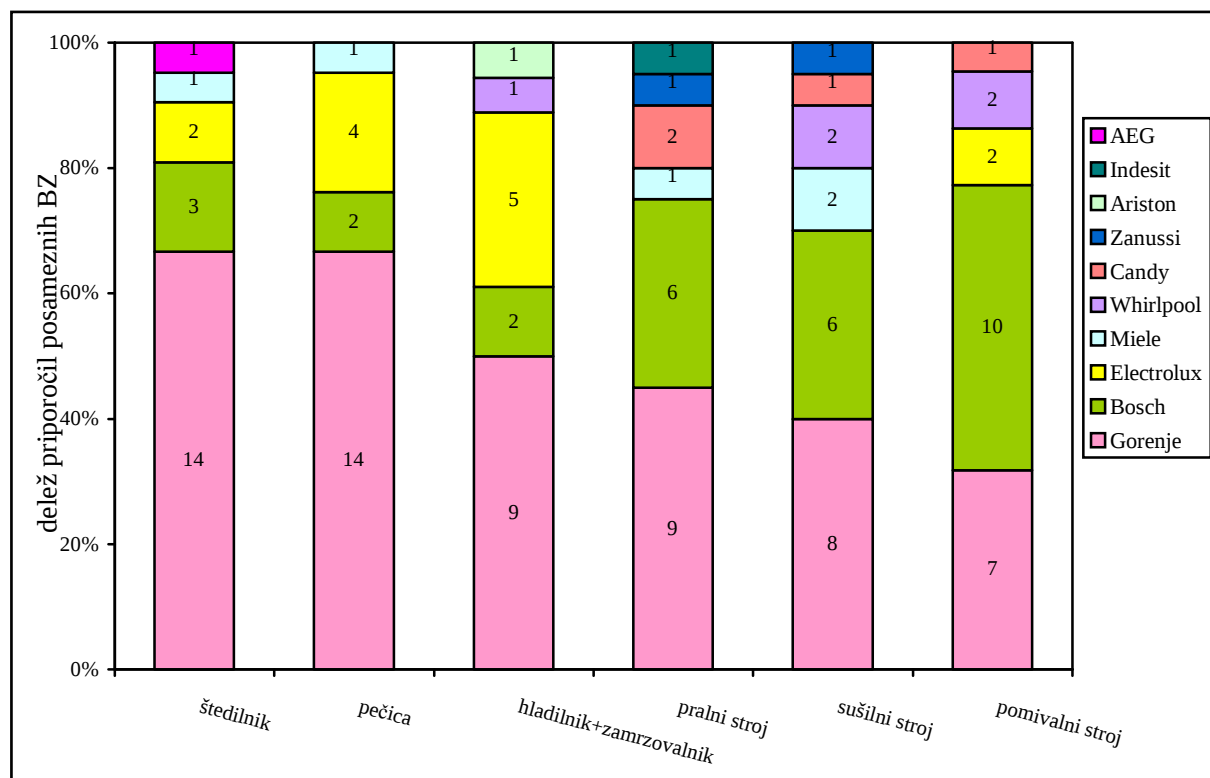
Prigodek 5:

Neki drugi prodajalec pa mi je, ko sem ga spraševala o sušilnih strojih, dejal, da on osebno ne bi nikoli kupil sušilnega stroja, ker je to popolnoma nesmiselno. »Človek ga v bistvu sploh ne potrebuje, če pa ga že ima, ga pa tako ali tako ne uporablja«, je dodal in nadaljeval, da mi svetuje, naj o nakupu sušilnega stroja res dobro razmislim, saj je velik porabnik električne energije, postavljen mora biti na mestu, ki se da dobro prezračiti, saj se sicer v prostoru nabira vlaga, tudi s samimi nastavitvami in programi sušenja si človek ne more posebej pomagati, saj se naše perilo razlikuje od tistega, ki so ga uporabljali pri nastavitvah programov sušenja. Na koncu doda: »Če bi bil jaz na vašem mestu, zagotovo ne bi kupil sušilnega stroja, ker ga človek resnično ne potrebuje«.

Po temeljitem premisleku in preučitvi vseh obiskov prodajnih centrov oziroma njihovih oddelkov z belo tehniko lahko trdim, da je sam način pristopa prodajnega osebja do kupca kot tudi njihova predstavitev izdelka kupcu precej na nizki ravni. Skoraj vsi prodajalci pri predstavitvi izdelka uporabljajo t.i. standardiziran pristop, kar pomeni, da so že vnaprej naučeni, kaj bodo kupcu o nekem izdelku povedali. Navajajo predvsem tehnične značilnosti in lastnosti, ki jih imajo izdelki, ne povedo pa, kaj to meni kot kupcu pomeni oz. kako mi to koristi.

S samo izvedbo navideznega nakupovanja pa sem želela ugotoviti tudi, katere blagovne znamke priporočajo prodajalci kot najboljši možni izbor za posamezne izdelke bele tehnike in zakaj.

Slika 6: Preferirane blagovne znamke izdelkov bele tehnike s strani prodajnega osebja v opazovanih prodajnih centrih



Vir: Lastni podatki, zbrani z raziskavo, 2005.

Z navideznim nakupovanjem sem ugotovila, da prodajalci kot najboljši izbor izdelkov bele tehnike največkrat priporočijo izdelke blagovne znamke Gorenje. Več kot polovica prodajalcev je tako kot najboljši možni izbor priporočila Gorenjev štedilnik in pečico, polovica pa jih je priporočila tudi Gorenjev hladilnik v kombinaciji z zamrzovalnim delom. Gorenje ima torej na segmentu pečic, štedilnikov in tudi hladilnikov dokaj močno pozicijo, saj je največkrat priporočena blagovna znamka s strani prodajnega osebja. Na segmentu pralnih in sušilnih strojev je Gorenje tudi največkrat priporočena blagovna znamka, vendar pa jo preferira manj kot polovica prodajalcev. Na segmentu pomivalnih strojev pa je največkrat priporočena blagovna znamka Bosch, blagovno znamko Gorenje pa je priporočila le slaba tretjina prodajalcev.

Sedaj pa bom navedla še razloge, s katerimi so prodajalci utemeljili svoje priporočilo določene blagovne znamke za posamezne izdelke bele tehnike. Pred samo izvedbo raziskave sem te dejavnike preferiranja razdelila oziroma opredelila takole: najnižja cena (kamor sem uvrstila tudi cenovno ugodnost, akcijske cene in podobno), visoka kakovost (veliko prodajalcev namreč omenja kakovost izdelkov na splošno, pogoste so bile tudi navedbe o kakovostni blagovni znamki), tehnološka dovršenost, garancija za kakovost, privlačno oblikovanje, preprosta uporaba, dobre servisne storitve, varčnost, prijaznost okolju, zadovoljstvo kupcev z izdelkom in drugo. Najteže je bilo razmejiti dejavnika tehnološka

dovršenost in privlačno oblikovanje, saj prodajalci pogosto oblikovne značilnosti izdelka opisujejo kot neke tehnološke izpopolnitve (npr.: notranja košara pri pomivalnem stroju, display na pomivalnih in sušilnih strojih, potopni gumbi na pečicah in podobno).

Prodajalci so kot razlog oziroma utemeljitev preferiranja neke blagovne znamke največkrat navedli visoko kakovost izdelkov, zadovoljstvo kupcev, garancijo za kakovost, tehnološko dovršenost in privlačen dizajn. Seveda pa so bili nekateri prodajalci pri svojem priporočilu tudi bolj skrivnostni – glej Prigodek 6.

Prigodek 6:

V enem od prodajnih centrov mi je prodajalka kot najboljši možni izbor pomivalnega stroja priporočila stroj blagovne znamke Bosch. Poudarila je, da so njihovi pomivalni stroji res zelo kakovostni in da je tudi samo ime blagovne znamke kakovostno (!?). Ko sem jo vprašala, kaj to pomeni in kako se ta njihov stroj razlikuje od drugih, mi je odvrnila: »Kdor je že imel oziroma uporabljal pomivalni stroj blagovne znamke Bosch, to ve. Zna ločiti njihov stroj od drugih. Če ga pa še niste imeli, tega ne morete vedeti. Ne veste pa, kaj zamujate.«. Kakorkoli že, prodajalka mi ni povedala, »kaj zamujam«, zakaj so ti stroji boljši od ostalih, niti ne, kaj bi pridobila, če bi kupila pomivalni stroj te blagovne znamke.

Kljub vsemu pa so se našli tudi nekateri prodajalci, ki so znali svoje priporočilo nekega izdelka precej dobro utemeljiti – glej Prigodek 7 in Prigodek 8.

Prigodek 7:

Prodajalec, ki mi je kot najboljši izbor pralnega in sušilnega stroja priporočil izdelke istega proizvajalca, je to svoje priporočilo utemeljil na naslednji način. Poudaril je, da ima samo ta proizvajalec pralne in sušilne stroje s t.i. satastim bobnom, ki je izsledek večletnih raziskav na tem področju in je zato tudi patentiran. Prednost tega satastega bobna je v tem, da ščiti perilo med samim pranjem in sušenjem, zato se tkanine dalj časa ohranijo, tudi njihova barva ne zbledi, se pa tudi manj mečkajo in »zbijejo med samim pranjem oziroma sušenjem«. »To pomeni, da bo perilo, oprano v tem pralnem stroju, dalj časa lepše, vi pa boste s tem še prihranili«, je dodal.

Prigodek 8:

Utemeljitev razlogov za preferiranje pomivalnega stroja neke blagovne znamke je še posebej zanimivo predstavil nek prodajalec, ki je dejal, da je priporočeni pomivalni stroj tak, »da dela vse sam, vi vanj samo naložite posodo, on pa bo naredil vse ostalo«. Povedal je, da je programiran tako, da sam ugotovi umazanost posode in glede na to izbere ustrezen program in čas pomivanja. »Sam tudi ugotovi, ali ste dali vanj tabletko, sicer pa bo črpal prašek, sol in sredstvo za sijaj. Lahko nastavite tudi časovni zamik pranja. Če pa se vam zgodi, da je stroj »na pol prazen« bo ta pomivalni stroj to sam ugotovil in skrajšal čas pranja. Seveda pa je tudi pomivalna košara popolnoma fleksibilna, tako da jo lahko prilagajate po svojih potrebah«. Po njegovem navdušenem opisovanju tega stroja sem si še sama zaželela stroja, ki bi zmožal vse to.

Nekateri prodajalci pa imajo precej drugačen pristop, ki je opisan v naslednjem prigodku.

Prigodek 9:

V enem od obiskanih prodajnih centrov je prodajalka izrazito preferirala pečico blagovne znamke Miele in mi jo priporočila kot najboljši možni izbor. Po precej obširnem monologu o kvaliteti njihovih izdelkov je prodajalka dejala: »Sedaj vam bom pa pokazala še Gorenjeve pečice, da ne boste rekli, da vam jih nočem pokazati.« Še preden mi je pokazala razstavljeno Gorenjevo pečico, mi je povedala, da so pri Gorenju na področju pečic zaostali, saj že več let niso na trg poslali nobene nove pečice, niti niso namenjali nobene pozornosti njihovim izboljšavam. Ko sva prišli do razstavljene Gorenjeve pečice, mi je dejala: »Kot sem vam že omenila, Gorenjeve pečice niso posebno dobre. Kar pogledjte ta razstavljeni model, kako se kruši inox in kako se na njej poznajo vse praske.« Dejansko je bilo to res, saj je bil razstavljeni model Gorenjeve pečice v zelo slabem stanju, ves okrušen, poln raznih prask, odtisov, celo umazanije. Verjetno se vsak kupec, ki vidi razstavljen takšen model pečice prestraši in se raje odloči za nakup pečice, ki bo druge blagovne znamke. Ob vsem tem pa se mi poraja vprašanje o sprejemljivosti takega ravnanja oziroma predstavljanja izdelkov.

Na koncu predstavitve izdelkov sem prodajalcem zastavila še nekaj vprašanj v zvezi z garancijo posameznih proizvajalcev za njihove proizvode, servisnimi storitvami, plačilnimi pogoji in podobno. Njihovi odgovori so bili bolj ali manj podobni, saj so povedali, da je garancija za kakovost izdelkov ponavadi dve leti, večina prodajalcev je dodala, da pa edino Gorenje na vse svoje izdelke nudi petletno garancijo, servisne storitve so po navedbah prodajalcev povsod enake (dva prodajalca pa sta servisne storitve enega od ponudnikov opisala kot zelo slabe), plačilni pogoji pa so si po posameznih prodajnih centrih bolj ali manj podobni.

Pričakovala sem, da mi bodo prodajalci na koncu predstavitve sami ponudili prospekte, katere bi si lahko doma še enkrat pogledala, da bi se lažje odločila, in me povabili, naj se še oglasim, če bom imela še kakršnokoli vprašanje v zvezi s samimi izdelki in tudi ko (če) bom hotela izdelke tudi dejansko kupiti. Ugotovila pa sem, da so prodajalci izjemno nespretni pri zaključevanju prodajne predstavitve. V večini primerov so namreč opisali izdelke, nato pa so obmolknili in čakali na moj odziv. Menim, da so časi, ko je kupec prosil za naročilo, že zdavnaj minili, v današnjem času je prej naloga prodajalcev, da kupca povabijo, naj se pri njih še oglasi, da mu vzbudijo občutek dobrodošlosti in zaželenosti. Menim, da se kupec rad vrne v trgovino, v kateri se dobro počuti, v kateri se mu prodajalci posvetijo in mu pomagajo rešiti nek problem oziroma zadovoljiti njegovo potrebo. Če prodajalec nek izdelek kupcu predstavi tako, da kupec zazna koristi, ki jih bo imel od tega izdelka, da ugotovi, da mu bo nakup izdelka dejansko zadovoljil neko potrebo, potem je »posel takorekoč že sklenjen«. Prodajalci v obiskanih prodajnih centrih se tega očitno premalo zavedajo.

Le redki so bili tisti prodajalci, ki so mi sami ponudili prospekte izdelkov rekoč: »Oglejte si jih, ko boste vedeli, kaj želite, pa se oglasite pri nas, da vam bomo pomagali izbrati pravi izdelek«.

Prigodek 10:

V enem od obiskanih prodajnih centrov mi je prodajalka na koncu predstavitve dejala: »Če dovolite, bi vam izročila še nekaj prospektov, v katerih vam bom označila predlagane izdelke in zraven dopisala njihove cene, da si jih boste doma v miru ogledali in se morda še s kom posvetovali pred nakupom.« Potem mi je izročila svojo vizitko rekoč: »Če boste imeli še kakršnokoli vprašanje v zvezi z izdelki, me prosim pokličite na to številko in vam bom z veseljem pomagala«.

Na podlagi ugotovitev, vtisov in opažanj, ki sem jih zbrala tekom izvedbe navideznega nakupovanja, lahko trdim, da imajo prodajalci izdelkov bele tehnike dokaj slab pristop do kupca, predvsem bi morali izboljšati vzpostavitev prvega stika s kupcem, ki je ključnega pomena za ves nadaljnji prodajni proces.

Tudi izvedba prodajne predstavitve je bolj ali manj standardizirana, saj se prodajalci predhodno ne seznanijo z željami, potrebami, pričakovanji kupcev in tudi z drugimi dejavniki, ki utegnejo vplivati na njihovo nakupno odločitev. To je tudi razlog, da prodajalci kupcu ne znajo oziroma zmorejo obrazložiti, kako lahko z nakupom nekega izdelka zadovolji svojo potrebo oziroma željo.

Kje se skriva razlog za takšno vedenje prodajnega osebja, lahko samo ugibam. Upam pa si trditi, da imajo precejšen vpliv na njihovo obnašanje njihove osebne lastnosti, motivi, vrednote, cilji in ideali. Premajhna zavzetost za dobro opravljeno delo (t.j. dobro izpeljan prodajni proces, ki rezultira v prodaji) pa je zagotovo povezana tudi z njihovo nizko motivacijo za delo.

4.4.5. Motiviranost prodajnega osebja bele tehnike v opazovanih prodajnih centrih

Kot sem že omenila je motiviranje prodajnega osebja sestavljeno iz treh komponent, iz jakosti, vztrajnosti in usmeritve aktivnosti prodajalca. Pri sami izvedbi navideznega nakupovanja sem zaznala, da so prodajalci premalo motivirani za dobro izvajanje delovnih nalog, to pa pomeni, da niso pripravljeni vložiti dovolj truda za dobro izvedbo svojega dela, da so premalo vztrajni ter da svojih aktivnosti ustrezno ne usmerijo oziroma porazdelijo. Prodajalec bi moral vsakemu kupcu posvetiti posebno pozornost, začevši s samo odzivnostjo (to pomeni, da naj bi kupcu vsaj nakazal, da ga je opazil, če že ne more takoj pristopiti do njega, razen, če namenoma pusti kupca nekaj minut samega, da si le-ta ogleda razstavljenе izdelke) in vzpostavitev prvega stika s kupcem. Opazila sem, da so prodajalci kar precej odzivni, saj so v večini primerov pristopili do mene prej kot v petih minutah. To sicer nakazuje, da so prodajalci pripravljeni posvetiti se kupcu, vendar pa v to niso pripravljeni

vložiti dovolj navora, kar se kaže že pri vzpostavitvi prvega stika s kupcem, še bolj pa pri sami izvedbi prodajne predstavitve. Ugotovim lahko, da prodajalcem primanjkuje vztrajnosti, saj bi morali prav v fazi predstavitve izdelka svoj trud, da bodo delo dobro opravili (to pomeni, da bodo kupcu izdelek predstavili tako, da mu bodo pojasnili, kako le-ta zadovolji njegove želje in potrebe, ga nad njim navdušili, tako da bo sklenitev prodaje zgolj formalnost) še povečati, dogajalo pa se je ravno obratno. Že med samo izvedbo standardizirane predstavitve izdelkov so prodajalci nekako izgubili zanimanje zame (potencialnega kupca), po sami predstavitvi izdelkov pa se povečini niso niti potrudili, da bi me npr.: povabili, naj se pri njih ponovno oglasim, ko se bom odločila, katere izdelke želim kupiti. Opazila sem, da so prodajalci prav pri zaključitvi prodajne predstavitve, ki naj bi se nadaljevala s povabilom k ponovnemu obisku (pa naj bo to ponovni ogled izdelkov ali pa dejanski nakup) izjemno nespretni, da ji ne posvečajo posebne pozornosti in vanjo vložijo premalo navora. Menim, da bi morali prodajalci izdelkov bele tehnike svoje aktivnosti najprej natančno definirati in ovrednotiti, šele nato se bodo lahko namreč odločili, kako bodo svoj napor razdelili med vse svoje naloge oziroma aktivnosti, ki jih morajo izvesti.

Iz navedenega je razvidno, da je motivacija prodajnega osebja izdelkov bele tehnike v opazovanih prodajnih centrih na precej nizki ravni, da torej njihovo vedenje ni usmerjeno k cilju spoznati kupčeve resnične želje in potrebe ter mu jih pomagati zadovoljiti. Razlogi za navedeno se lahko nahajajo v prodajalcih samih, v značilnostih njihovega dela ali pa v managerski praksi. Prav mogoče namreč je, da posamezen prodajalec ni povsem prepričan, da ga bo določeno vedenje oziroma dosledno izvajanje delovnih nalog pripeljalo do določenega cilja. Morebiti mu prodajni manager ni uspel ponazoriti povezave med vedenjem, ki se od njega pričakuje, in ciljem, ki ga bo lahko z ustreznim vedenjem v podjetju dosegel. Obstaja tudi možnost, da prodajni manager v procesu iskanja in izbiranja prodajnih predstavnikov ni izbral tistih kandidatov, katerih osebni motivi se ujemajo z zahtevami in nagradami delovnega mesta, ki ga le-ti zasedajo, pri oblikovanju motivacijskega načrta pa je morda zanemaril njihove individualne potrebe. Seveda s samo izvedbo navideznega nakupovanja razlogov za nizko motiviranost prodajnega osebja nisem mogla ugotoviti, kljub temu pa bi rada omenila še en razlog za njihovo nemotiviranost, ki pa utegne posledično vplivati tudi na samo prodajno uspešnost. Izdelki bele tehnike so sorazmerno dragi, kupci jih ne kupujejo pogosto (gre za t.i. prvi nakup ali pa za nadomestitev starega, odsluženega izdelka z novim), zato tudi niso seznanjeni z njihovimi lastnostmi in ne vedo, katere lastnosti so zanje resnično pomembne. To pomeni, da naj bi se kupci za izdelke bele tehnikeanimali predvsem takrat, ko jih potrebujejo oziroma jih nameravajo kupiti. Dejstvo namreč je, da bo kupec, ki potrebuje npr.: pralni stroj, le-tega tudi kupil. Po mojem mnenju se prav v tem skriva eden od razlogov za nizko motivacijo prodajnega osebja izdelkov bele tehnike. Le-ti se namreč zavedajo tega, da (potencialni) kupec, ki pride na njihov oddelek, dejansko potrebuje enega ali več izdelkov bele tehnike ter da mu ga (jih) bodo verjetno z malo truda tudi prodali. Premalo pozornosti pa posvečajo svetovanju pri izbiri izdelkov (v obiskanih prodajnih centrih je bilo le malo tistih prodajalcev, ki so tehnične značilnosti oziroma lastnosti posameznih izdelkov povezali s koristnostjo oziroma uporabnostjo, ki jo te lastnosti predstavljajo meni kot

kupcu). Iz navedenega lahko sklepam, da obstaja možnost, da so prodajalci izdelkov bele tehnike kljub nizki motivaciji za delo in relativno slabemu pristopu do kupca ter izvedbi prodajne predstavitve, pri svojem delu še vedno uspešni. Seveda prodajne uspešnosti prodajalcev izdelkov bele tehnike z izvedbo navideznega nakupovanja nisem mogla ugotavljati, omenim pa lahko, da je bilo le nekaj prodajalcev s svojim pristopom in predstavitvijo tako prepričljivih, da bi nek izdelek od njih tudi kupila, če bi bila dejansko v vlogi kupca.

5. SKLEP

V današnjem poslovnem okolju se mora prodajni manager, ki stremi k razvoju in ohranjanju tesnih odnosov s kupci, še posebej posvetiti prodajnemu osebju, saj le-to pooseblja podjetje številnim odjemalcem. Med prodajnimi predstavniki podjetja in njegovimi kupci se namreč vzpostavi osebni stik, ki omogoča večjo fleksibilnost in prilagodljivost željam in potrebam kupcev. Razvoj tehnologije, večji pomen strateške vloge prodajne funkcije v podjetju in vse večje znanje in izobraženost kupcev so povzročili potrebo po nadgradnji oziroma transformaciji tistega tipičnega prodajnega scenarija, t.i. modela sedmih korakov prodajnega procesa. Skladno s tem naj bi bili prodajni predstavniki bolj orientirani h kupcu in k ustvarjanju dobrih odnosov s kupci.

Pri tem igrajo pomembno vlogo tudi vrednote prodajnega osebja, saj predstavljajo absolutno pozitivne in relativno trajne kategorije in so kot take tudi dejavnik posameznikovega vedenja in delovanja v družbi. Vrednote so posebna vrsta gibal oziroma motivacijskih pojavov, saj na posameznika delujejo s svojo privlačno močjo, namesto, da bi ga potiskale v neko ravnanje. To pomeni, da vrednote predstavljajo nek aspekt človekove motivacijske strukture in da jih lahko opredelimo kot motivacijske cilje najvišjega reda. Z ustrezno motivacijo lahko prodajni manager svoje prodajno osebje usmeri k takemu vedenju in k izvajanju tistih aktivnosti, ki bodo vodile k doseganju zastavljenih ciljev t.j. k čim večji prodajni uspešnosti prodajnega osebja.

Sama raziskava, ki sem jo izvajala med prodajalci bele tehnike, in s katero sem želela ugotoviti predvsem, kako prodajalci izvajajo tretji in četrti korak modela prodajnega procesa, t.j. kako pristopijo do kupca, z njim vzpostavijo prvi stik in kako izvedejo samo prodajno predstavitev, pa je pokazala precej drugačno sliko. Prodajalci v opazovanih prodajnih centrih so bili sicer dokaj odzivni, saj je večina prodajalcev do kupca pristopila prej kot v petih minutah. Pri vzpostavitvi prvega stika s kupcem pa so bili opazovani prodajalci precej nespretni in tudi neizvirni. Za uspešno predstavitev izdelka je potrebno, da se prodajalec predhodno seznani s kupčevimi željami in potrebami, da torej najprej prepozna njegovo resnično potrebo, nato pa mu jo pomaga zadovoljiti oziroma mu svetuje in razloži, kako jo lahko z določenim izdelkom zadovolji. Le dobra polovica opazovanih prodajalcev je kupca dejansko povprašala o njegovih željah in potrebah, poudariti pa moram, da so se ta vprašanja nanašala predvsem na preferiranje določene blagovne znamke izdelkov bele tehnike s strani

kupca. To pa pomeni, da je bila tudi izvedba prodajne predstavitve s strani prodajnega osebja na povsem osnovnem nivoju, povečini so opazovani prodajalci izvajali t.i. standardizirane predstavitve izdelkov.

Sklenem lahko, da je bil v obiskanih prodajnih centrih tako način pristopa prodajnega osebja do kupca kot tudi njihova predstavitev izdelka na precej nizki ravni, na podlagi česar sklepam, da je tudi njihova motivacija za dobro izvedbo delovnih nalog dokaj šibka. Menim, da bi morali v teh prodajnih centrih prodajni managerji bolj aktivno izvajati svojo vlogo komunikatorja, motivatorja in tudi trenerja. Samo z ustrezno motivacijo bo namreč prodajno osebje svoje naloge oziroma korake v prodajnem procesu izvajalo v smislu vzpostavljanja odnosov s kupci, ki posledično vodi tudi do boljše prodajne uspešnosti prodajnega osebja. To pa za neko podjetje že lahko pomeni pridobitev pomembne konkurenčne prednosti, ki je v današnjem nestabilnem in hitro spremenljivem okolju ključnega pomena.

LITERATURA

1. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 248 str.
2. Deeter – Schmeltz Dawn R., Kennedy Karen N., Goebel Daniel J.: Understanding sales manager effectiveness. Linking attributes to sales force value. Industrial Marketing Management, New York, 31(2002), 7, str. 617-626
3. Dubinsky Alan J., Skinner Steven J.: Going the extra mile: Antecedents of salespeople's discretionary effort. Industrial Marketing Management, New York, 31(2002), 7, str. 589-598
4. Futrell Charles M.: Fundamentals of Selling. 6th Edition. Boston : Irwin/McGraw - Hill, 1999. 584 str.
5. Ingram Thomas N., LaForge Raymond W.: Sales Management: Analysis and Decision Making. 2nd Edition. Fort Worth Philadelphia : The Dryden Press, 1992. 632 str.
6. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 862 str
7. Kotler Philip: Management trženja, enajsta izdaja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str.
8. Lamovec Tanja: Psihologija motivacije. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 1986. 218 str.
9. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
10. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
11. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
12. Malhotra Naresh K.: Marketing Research, An Applied Orientation. 3rd Edition. New Jersey : Prentice Hall, 1999. 763 str.
13. Mohan Kuppa Phani Rama: Gearing up for a post APM scenario: Enhancement of sales force effectiveness. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 92 str.
14. Moncrief William C., Marshall Greg W.: The evolution of the seven steps of selling. Industrial Marketing Management, New York, 34(2005), 1, str. 13-22

15. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
16. Musek Janek: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana : Educy, 1993. 418 str.
17. Musek Janek: Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana : Educy, 2000. 417 str.
18. Okršlar Mojca: Vrednote in strateški cilji podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 46 str.
19. Pogačnik Vid: Lestvica individualnih vrednot – priročnik. Ljubljana : Zavod SR Slovenije za produktivnost dela, 1987. 84 str.
20. Pogačnik Vid: Lestvice delovne motivacije. Ljubljana : Center za psihodiagnostična sredstva, 2003. 107 str.
21. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
22. Stanton William J.: Fundamentals of Marketing. 7th Edition. Auckland : McGraw - Hill International Book Company, 1984. 697 str.
23. Stewart Grant: Successful Sales Management. London : Prentice Hall, 2000. 174 str.
24. Trstenjak Anton: Temelji ekonomske psihologije. Ljubljana : ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 286 str.
25. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. 4. izdaja. Ljubljana : Slovenski institut za revizijo, 2001. 620 str.
26. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 472 str.
27. Vild Viktor, Vrban Dušan: Razvoj vrednot, odnosov in zadovoljstva zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, OE Murska Sobota. HRM, Ljubljana, 2(2004), 4, str. 58-65
28. Zagoršek Hugo et al.: Analiza panožnega okolja podjetja Gorenje d.d. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 15 str.
29. Ziglar Zig: Ziglar o prodaji. Ljubljana : Lisac&Lisac, 2000. 335 str.

VIRI

1. Svetlik Ivan: Vrednote v organizacijah. Posvet Radenci 2003.
[URL:<http://www.drustvo-dskm.si/novice/index.php?what=Dogodki>], 14.2.2005.
2. Greenberg Herbert: The Personality Of A Top Salesperson.
[URL:<http://www.datakey.org/mhedajournal/2q04/topsalesperson.php3>], 23.2.2005.
3. ESOMAR Guidelines on Mystery Shopping.
[URL:<http://www.esomar.org/web/show/id=104083>], 23.3.2005.
4. Slovarček raziskovalnih izrazov.
[URL:http://www.gfk.si/4_4_slovarcek_tisk.html], 18.5.2005.
5. Taksonomija za konativno (afektivno, vzgojno) področje.
[URL:<http://www.geocities.com/razrednipouk/seminarkonativno.htm?200515>], 15.4.2005.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

<i>adding value/satisfying needs</i>	dodana vrednost in zadovoljevanje potreb
<i>customer relationship management</i>	vzdrževanje odnosov s kupci
<i>customer retention and deletion</i>	zadržati in/ali zavreči kupce
<i>database and knowledge management</i>	management znanja in podatkovnih baz
<i>direct – to – consumer sales</i>	neposredna prodaja
<i>existing business</i>	ohranjevanje obstoječih poslov
<i>inside sales</i>	notranja prodaja
<i>marketing the product</i>	trženje proizvoda
<i>motivation mix</i>	motivacijski splet
<i>mystery shopping</i>	navidezno nakupovanje
<i>new business</i>	pridobivanje novih poslov
<i>nurturing the relationship (relationship selling)</i>	skrbeti za (negovati) odnose s kupci
<i>postsale activities</i>	poprodajne aktivnosti
<i>preapproach</i>	priprava na obisk
<i>preparation</i>	priprava
<i>presentation</i>	predstavitev
<i>problem solving</i>	reševanje problemov
<i>prospecting</i>	iskanje in opredeljevanje mogočih kupcev
<i>sales support</i>	podpora pri prodaji

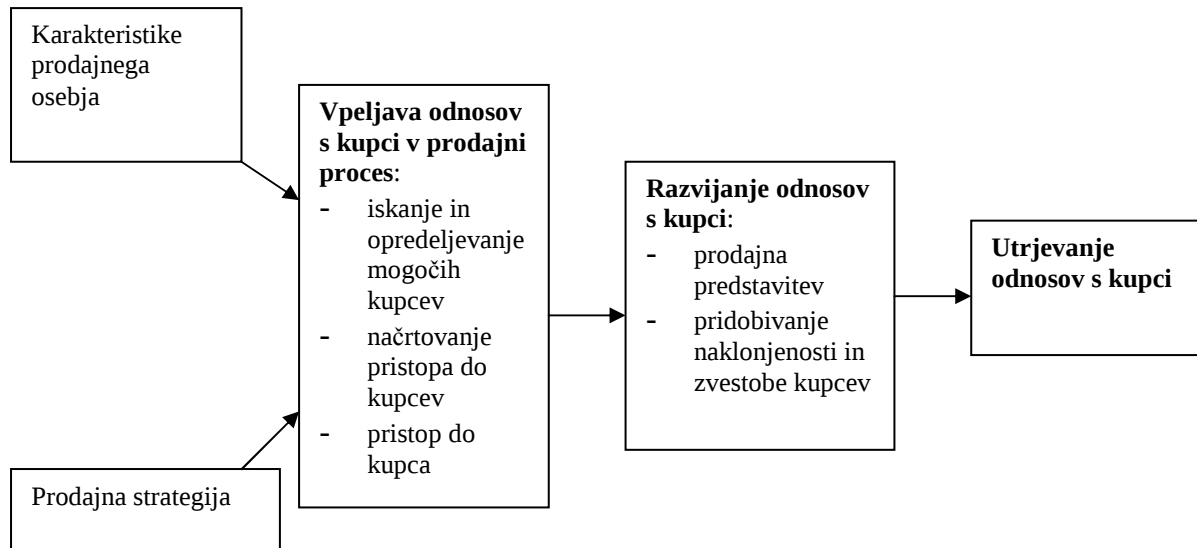
PRILOGE

Priloga 1	2
Priloga 2	4
Priloga 3	7
Priloga 4	11
Priloga 5	13
Priloga 6	15
Priloga 7	18
Priloga 8	21

Priloga 1:

FAZE PRODAJNEGA PROCESA (povzeto po Ingram, LaForge, 1992, str. 52)

Slika 1: Prodajni proces



Vir: Ingram, LaForge, 1992, str. 52.

Prvo fazo prodajnega procesa, to je vpeljavo odnosov s kupci v prodajni proces, tvorijo trije koraki:

- *iskanje in opredeljevanje mogočih kupcev*: dober prodajalec mora najprej izmed vseh kupcev poiskati in opredeliti t.i. mogoče kupce, to so tisti kupci, ki so potencialni kupci nekega izdelka, nato pa jih na podlagi kriterijev (npr.: možnost zadovoljitve potrebe mogočega kupca z izdelkom prodajalca, dostopnost kupca, donosnost mogočega kupca in avtoriteta mogočega kupca, da sploh lahko odloča o nakupu izdelka) oceniti in s tem ugotoviti, če so sploh primerni kandidati za nadaljnje prodajne napore;
- *načrtovanje pristopa do kupcev*: to fazo sestavlja t.i. predpristop, kar pomeni, da prodajalec na podlagi vseh zbranih informacij o mogočem kupcu (njegove potrebe, motivi, ipd.) oblikuje prodajno predstavitev, ki je prilagojena točno določenemu mogočemu kupcu; in samo načrtovanje prodajne predstavitve, ko se mora prodajalec odločiti o namenu, tempu in kompleksnosti predstavitve, o uporabi vizualnih pripomočkov ter o komuniciranju z mogočim kupcem med samo predstavitvijo. To ponuja vrsto prednosti, saj se z dobro pripravljeno predstavitvijo za posameznega mogočega kupca prodajalec lahko izogne številnim neprijetnostim, povezanim z nepoznavanjem potreb in motivov določenega mogočega kupca, prav tako pa omogoča večjo samozavest in kredibilnost prodajalca v očeh mogočega kupca;
- *pristop do kupca*: ki vključuje dogovorjen termin prodajalca z mogočim kupcem in prvih nekaj minut samega razgovora. Pri tem velja opozoriti, da je prvi vtis prodajalca na kupca ključen in ima velik vpliv na vse ostale faze prodajnega procesa.

Druga faza prodajnega procesa, **razvijanje odnosov s kupci**, sestoji iz dveh korakov:

- *prodajna predstavitev*: z dobro pripravljeno prodajno predstavitvijo naj bi prodajalec dosegel verodostojnost in kredibilnost v očeh kupca, kar mu omogoča boljšo komunikacijo z mogočim kupcem, predvsem v smislu premagovanja ugovorov in zadržkov, ki jih ima mogoči kupec;
- *pridobivanje naklonjenosti in zvestobe kupcev*: če predpostavimo, da so bile predhodne faze procesa prodaje pravilno izpeljane, lahko sklepamo, da čutita tako prodajalec kot tudi mogoči kupec obvezo drug do drugega, saj se je med njima že vzpostavilo neke vrste razmerje. To pomeni, da sta se pripravljena pogajati in tudi skleniti soglasje o nadaljnjem poteku procesa, kar se lahko kaže v dogovoru o nadaljevanju pogajanj, v dogovoru o poskusni uporabi izdelka ali pa v dogovoru o nakupu izdelka.

Zadnja faza procesa prodaje, **utrjevanje odnosov s kupci**, je v današnjem konkurenčnem okolju vse bolj pomembna. Prav naklonjenost in zvestoba kupcev, ki je temelj za dobre odnose s kupci, je tisto, k čemur stremijo podjetja, ki se zavedajo, da lahko tudi drugi konkurenti zadovoljijo neko potrebo kupca v enaki meri kot oni in da so prav dobri odnosi s kupci njihova glavna konkurenčna prednost. Cilj te faze je ustvariti močno vez med prodajalcem in kupcem, s katero se bo zmanjšala verjetnost, da bo kupec prekinil razmerje ali da bo začel kupovati izdelke pri drugem ponudniku.

Priloga 2:

KLASIFIKACIJE VREDNOT OD ANTIČNIH ČASOV DO DANES (povzeto po Musek, 1993, str. 150-152; Musek, 2000, str. 15-17)

Platon in tradicionalne antične vrednote: pulchrum (lepota), verum (resnica), bonum (dobrota, plemenitost)

Aristotel: dianoetične (razumske) vrline: um, veda, modrost, umetnost, praktična pamet
etične (navstvene) vrline: pogum, umirjenost, obvladanost, radodarnost, samospoštovanje, blagost, dostojnost, prijateljstvo, pravičnost

krščanske vrednote: vera, upanje, ljubezen

Nietzsche: apolonske vrednote: harmonija, red, samodisciplina, morala, razum
dionizične vrednote: moč, svoboda, uživanje, nagonskost, strast

Spranger: teoretske vrednote: resnica
estetske vrednote: lepota, harmonija
ekonomske vrednote: korist
socialne vrednote: ljubezen do bližnjega, altruizem
politične vrednote: oblast
religiozne vrednote: sveto, božansko

Veber: hedonske vrednote: prijetnost – neprijetnost
estetske vrednote: lepota – grdota
logične vrednote: resnica – neresnica
aksiološke vrednote: vrednost – nevrednost
elevtične vrednote: prostost – neprostost
hagiološke vrednote: svetost – ničevost

Scheler: življenjske vrednote: uživanje, koristnost

Ingarden: kulturne vrednote: *spoznavne:* resnica
estetske: lepota
moralne: moralna načela, značajske vrednote
etične: etični principi in ideali

Heller: primarne: dobro - slabo
sekundarne: *hedonske* (prijetno – neprijetno)
utilitarne (koristno – nekoristno)

terciarne: npr.: glasbene – tonska harmoničnost

Makarovič: egocentrične + subjektivne = hedonistične
alocentrične + subjektivne = idealistične

egocentrične + objektivne = pridobitvene

alocentrične + objektivne = progresivne

Hofstede: vrednote individualistične kulture
vrednote kolektivistične kulture

Schwartz: individualne vrednote: varnost, konformnost, tradicija, dobrohotnost, univerzalizem, samousmerjanje, stimulacija, hedonizem, dosežki, moč
kulturne vrednote: kolektivizem, hierarhija, mojstrstvo, afektivni individualizem, intelektualni individualizem, socialni interes, harmonija

Musek (1991): osebne vrednote: vrednote osebne harmonije, hedonske, duhovne, proindividualne, prosocialne, samoaktualizacijske vrednote
medosebne vrednote: mir in blagostanje, družinske vrednote, vrednote avtoritete in socialnega reda, demokratske vrednote, vrednote nacionalne vezanosti, vrednote skupinske vezanosti
nadosebne vrednote: religiozne vrednote, vrednote transcendence

Musek (1993, 1995): dionizične vrednote: *hedonske* (senzualni hedonizem (čutno uživanje, ugodje), družbeni hedonizem (zabava), materialno blagostanje, telesno blagostanje, zdravje)
potenčne: statusne vrednote, uspešnost in dosežki, patriotske vrednote
apolonske vrednote: *moralne* (tradicionalne moralne vrednote in ideali (poštenost, družinske vrednote, dobrota, morala), demokratične vrednote)
izpolnitvene (spoznavne vrednote, kulturne (duhovne) vrednote, samoaktualizacijske, religiozne in estetske vrednote)

Priloga 3:

LESTVICE VREDNOT

Različne lestvice vrednot, ki jih navajam, so povzete po Pogačnik, 1987, str. 10–21 in Musek, 2000, str. 32-35.

Scottova lestvica vrednot je iz leta 1957, definiral pa je naslednje vrednote:

- intelektualizem
- dobrota
- socialna spretnost
- zvestoba
- akademski dosežki
- fizični razvoj
- status
- poštenost
- religioznost
- samokontrola
- kreativnost
- neodvisnost

Rokeachova lestvica terminalnih vrednot obsega 18 vrednot, ki so bile preizkušane v ZDA:

1. udobno življenje
2. razburljivo življenje
3. občutek dovršitve (dela)
4. mir na svetu
5. svet lepote
6. enakost
7. družinska varnost
8. svoboda
9. sreča
10. notranja harmonija
11. zrela ljubezen
12. narodna varnost
13. veselje
14. odrešenje
15. samospoštovanje
16. družbena priznanost
17. zvesto prijateljstvo
18. modrost

To lestvico je **Pogačnik** nekoliko preoblikoval in razvil svojo t.i. **lestvico individualnih vrednot I**, ki vsebuje naslednje vrednote:

1. **družabna pripadnost** (biti skupaj z ljudmi) – ta vrednota izraža zavestno usmerjenost k družbi, k družabnim stikom. To vrednoto višje postavljajo ljudje, ki so pripravljeni aktivno, konkretno sodelovati v družbenih zadevah, ki niso samosvoji, samozadostni, ampak čutijo grupno pripadnost. V povprečju družabno pripadnost ljudje postavljajo nekam na sredino svoje individualne lestvice vrednot;
2. **imetje** (materialna blaginja, imeti dovolj denarja) – s to vrednoto subjekt zavestno izraža svojo težnjo po pridobivanju. Je v pozitivni korelaciji s težnjo po udobju in materialnih dobrinah, negativno pa z duhovnimi vrednotami in z intelektualnim nivojem subjekta, ni pa v povezavi z izobrazbo;
3. **ljubezen** (imeti dovolj stikov z nasprotnim spolom) – v tem primeru gre za telesno ljubezen, ki izvira iz seksualne potrebe in ne za ljubezen do npr. sočloveka. Ta vrednota je v povprečju nekje na sredini lestvice vrednot, kar izvira iz dejstva, da imajo na rangiranje vrednote ljubezen pomemben vpliv (negativen) moralne zavore subjekta;
4. **moč** (boriti se za uveljavitev svoje volje) – moč je vrednota, ki jo večina ljudi postavlja precej na konec svoje osebne hierarhije vrednot, čeprav so tudi bistvena odstopanja. V pomembni meri odraža človekovo težnjo po statusu ter dinamično, uporno in aktivno usmerjenost subjekta. Vrednota moč ne izraža direktne, spontane agresivnosti. Zanimivo je, da je moški ne postavljajo višje kot ženske;
5. **modrost** (spoznavati, razumeti resnico o svetu in življenju) – ta vrednota se nanaša le na en aspekt človekovega zanimanja za lastni jaz, to je na njegov duhovni del, zato stoji nasproti vrednotam udobja, materializma, povezuje pa se z osebnim razvojem, samouresničitvijo in ustvarjalnostjo. Zanimivo je, da modrost ne kaže nobenih povezav s skalami direktne motivacijske usmerjenosti;
6. **nove izkušnje** (nova doživetja, živeti zanimivo, vznemirljivo življenje) – ta vrednota meri težnjo po eksploraciji, iskanju novih doživetij in vtisov. Ne meri le avanturizma subjekta, ampak tudi njegovo težnjo po novih duhovnih izkušnjah. Povezana je z naslednjimi osebnostnimi potezami: radikalizem, dominantnost, samosvojost, samokontrola. Negativno korelira s starostjo in navezanostjo na partnerja;
7. **osebna izpopolnitev** (uresničevanje lastnega bistva, razvijati samega sebe) – ta vrednota meri zanimanje za subjektov lastni jaz in njegove težnje po samouresničitvi. Tudi osebna izpopolnitev je vrednota ljudi, ki cenijo bolj duhovno plat svojega življenja kot materialno, vendar se poleg tega nanaša še na nekatere lastnosti, ki so bolj povezane z ženskim spolom, z blagim, občutljivim, razmišljajočim temperamentom. S procesom osebne rasti pridobiva na svojem pomenu;
8. **osebna varnost** (biti neogrožen, varen pred boleznijo, vojno, ipd.) – pomen te vrednote, kot človekove težnje po varnosti, narašča s starostjo subjekta. Pozitivno korelira z vrednotama preskrbljenost s hrano in pijačo ter udobno življenje, negativno pa z vsemi duhovnimi vrednotami: modrost, nove izkušnje, svet lepote, osebna izpopolnitev;

9. **otroci** (imeti otroke in skrbeti zanje) – vrednota otroci se nanaša predvsem na družinsko motiviranost in stoji nasproti vsem težnjam, ki utegnejo človeka odvracati od družine. Visoko korelira z vrednoto razumevanje s partnerjem;
10. **počitek** (imeti čas, da se naspiš in spočiješ) – to je vrednota aktivnosti, negativno pa korelira z živahnim, dinamičnim temperamentom, z nekaterimi drugimi vrednotami (družabna pripadnost, moč, ugled v družbi); pozitivno pa z vrednotami, ki odražajo pasivnosti (preskrbljenost s hrano in pijačo, udobno življenje, vera);
11. **poklic** (posvetiti se delu, ki te veseli) – to je vrednota, ki se nanaša na zavestno, deklarativno usmerjenost k poklicnim ciljem, na težnjo veliko delati, vztrajati in napredovati v svojem poklicu, posvetiti se svojemu poklicu. V hierarhiji vrednot najdemo vrednoto poklic zelo visoko;
12. **preskrbljenost s hrano in pijačo** (imeti dovolj jesti in piti) – ta vrednota je izraz materialistične, konkretne naravnosti subjekta, njegove težnje po udobju, čutnem ugodju, pasivnosti ter tudi potrebe po varnosti. Negativno korelira z vsemi duhovnimi vrednotami. Zanimivo pa je, da jo še vedno presenetljivo veliko ljudi postavlja tudi na prvo mesto svoje lestvice vrednot, saj jo razumejo kot nujni pogoj oziroma predpogoj za preživetje in ne kot neko življenjsko vodilo;
13. **razumevanje s partnerjem** (duhovno zaupanje, biti navezan na partnerja) – ta vrednota se nanaša na zavestno, duhovno naravnost na partnerja in je močno povezana z družinsko motiviranostjo subjekta. Njen pomen raste skozi obdobje adolescence do odraslosti, mnogo subjektov jo na svoji lestvici rangira zelo visoko, blizu vrha;
14. **razumevanje s starši** (imeti topel dom) – ta vrednota kaže drugi pol področja družinske motiviranosti, in sicer navezanost na starše, na starševski dom. Negativno je povezana s starostjo;
15. **spoštovanje družbenih načel** (živeti pošteno, pravično, v skladu z zakoni in običaji) – ta vrednota je zavesten izraz močnega in izgrajenega super ega subjekta, to je togega, rigidnega sprejemanja veljavnih načel in moralnih norm. Pomembnost te vrednote narašča s starostjo;
16. **svet lepote** (uživati v lepoti prirode in umetnosti) – ta vrednota se nanaša na človekove estetske interese. Pozitivno korelira z vsemi drugimi duhovnimi vrednotami in vrednotami samouresničitve, negativno pa z materializmom in potrebo po varnosti;
17. **svoboda** (biti neodvisen, svoboden pri odločanju) – edino vrednota svoboda nima jasnega motivacijskega ozadja;
18. **udobno življenje** (sproščeno življenje, osebno ugodje) – ta vrednota dobro odraža človekovo težnjo po udobju, lagodnosti, čutnem uživanju in se izraža v popuščanju samokontroli, predajanju čutnim užitkom, luksuzu, dobri cigareti, izbrani hrani, ipd. Na nasprotnem polu so ljudje, ki so neprizanesljivi do sebe, do svojih razvad, ki so garaški in ki tako svoje življenje utemeljujejo kot moralno;
19. **ugled v družbi** (biti priznan, uveljaviti se v družbi) – ta vrednota v svoji najčistejši obliki meri človekovo težnjo po statusu, po položaju in se kaže tudi kot težnja po vplivu, moči, dohodku. Ljudje, ki težijo k visokemu statusu ne cenijo dohodka zaradi njegove

materialne vrednosti, ampak je zanje to merilo njihovega statusa; pogosto želijo ti ljudje napraviti vtis s svojim nastopom, obleko in podobno;

20. **ustvarjalni dosežki** (ustvariti nekaj novega in pomembnega) – ta vrednota opisuje predvsem aktivno, dinamično, delovno orientiranost v ustvarjanje; težnjo stabilnih, obvladanih ljudi po uresničitvi svojih ustvarjalnih potencialov. Ta vrednota pozitivno korelira z vsemi duhovnimi vrednotami, negativno pa z vrednotami udobja, varnosti in z družinsko motiviranostjo;
21. **vera** (verovati v posmrtno, večno življenje) – vera je »sporna vrednota«, saj ne predstavlja za vse ljudi nekaj pozitivnega in zaželenega, pozitivno korelira z nekaterimi duhovnimi vrednotami, negativno pa s poklicnimi ambicijami in materializmom;
22. **zvesto prijateljstvo** (imeti zanesljivega, tesnega prijatelja) – tudi navezanost na prijatelja je lahko predmet motivacije, saj je zvesto prijateljstvo zelo samostojen motiv.

Kasneje je tudi Musek razvil svojo MLV, to je **Musekovo lestvico vrednot**, ki zajema naslednje vrednote: spoznavanje samega sebe, poštenost, družabno življenje, ljubezen do otrok, sožitje z naravo, znanje, dobrotu in nesebičnost, delavnost, dolgo življenje, ugled v družbi, razumevanje s partnerjem, svoboda, moralna načela, sožitje in sloga med ljudmi, uspeh v poklicu, šport in rekreacija, vera v boga, udobno življenje, ljubezen do domovine, spoštovanje zakonov, tovarištvo in solidarnost, lepota – uživanje lepote, mir na svetu, ustvarjalni dosežki, zvestoba, smisel za kulturo, dobri spolni odnosi, moč in vplivnost, denar in imetje, napredek človeštva, izpopolnjevanje samega sebe, zdravje, prosti čas, enakopravnost med narodi, osebna privlačnost, polno in vznemirljivo življenje, varnost in neogroženost, družinska sreča, mir in počitek, pravičnost, dobra hrana in pijača, prijateljstvo, modrost, enakost med ljudmi, narodnostni ponos, slava in občudovanje, prostost in gibanje, veselje in zabava, upanje v prihodnost, ljubezen, spoznavanje resnice, red in disciplina, uživanje v umetnosti, politična uspešnost, prekašanje in preseganje drugih.

Priloga 4:

PROCES OBLIKOVANJA VREDNOT

Proces oblikovanja vrednot tvorijo naslednje faze (Taksonomija za konativno (afektivno, vzgojno) področje, 2005):

1. **sprejemanje:** ta začetna faza se ponavlja prične že v zgodnjem otroštvu, ko se posameznik že zaveda določenih pojavov in že razume razliko med npr.: mirom in vojno. Ta faza sestoji iz treh delov: *zavedanje dražljaja*, *voljnost sprejemanja* in *kontrolirana – usmerjena pozornost* s strani posameznika;
2. **reagiranje:** v tej fazi je posameznik že aktiven, že nekaj dela, za razliko od predhodne faze, ki je temeljila predvsem na opazovanju. Njegove aktivnosti so lahko v smislu *pasivnega reagiranja*, *prostovoljnega reagiranja* in *reagiranja z zadovoljstvom*;
3. **osvajanje vrednot:** šele na tej stopnji začne posameznik posameznim dejanjem oziroma aktivnostim pripisovati vrednosti, to pomeni, da jih začne vrednotiti. To lahko stori na podlagi lastnih izkušenj ali pa si poišče zgled pri drugih. Ko so enkrat stališča izoblikovana in vrednote sprejete, so človekova dejanja pogojena s tem prepričanjem. Vendar pa se na tej stopnji osredotočamo zgolj na internalizacijo vrednot, ne pa na medsebojni odnos vrednot. Ta faza sestoji iz treh korakov: *sprejemanje vrednote*: ko posameznik neko vrednoto šele sprejme kot tako, vanjo ni popolnoma prepričan in ga je še lahko preusmeriti; *dajanje prednosti neki vrednoti*: sedaj je posameznik neko vrednoto že v celoti sprejel, kar je razvidno tudi iz njegovih dejavnosti, saj večino svojega časa posveča tistim dejavnostim, ki so v skladu z njegovo vrednoto (opaziti pa je že mogoče individualne razlike v vrednostni usmerjenosti posameznikov); *zavzemanje za vrednoto*: ta korak je v bistvu nadgradnja predhodnega, saj je sedaj posameznik poleg tega, da daje neki vrednoti prednost, pripravljen premagati tudi vse ovire, da bo lahko deloval v skladu s svojo vrednoto;
4. **organiziranost vrednot:** na tej fazi se posameznik lahko znajde pred problemom razporeditve vrednot po pomembnosti in pravilnosti, zlasti med na videz nasprotujočimi si vrednotami. V tem primeru je potrebno vrednote organizirati v nek sistem, določiti njihove medsebojne odnose in ugotoviti, katere vrednote so relativno pomembnejše. To fazo tvorita dva koraka: *konceptualizacija vrednot* in sama *organizacija vrednostnega sistema*, ko je posameznik že sposoben vse svoje vrednote razvrstiti v nek hierarhični sistem;
5. **razvoj celovitega značaja:** ta stopnja je rezultat dolgotrajnega procesa iskanja in intelektualnega navora na kognitivnem nivoju in je najvišja stopnja, ki jo lahko doseže posameznik. Na tej stopnji ima posameznik vrednote, ki usmerjajo njegovo celotno ravnanje, organizirane v notranje skladi in celovit sistem. Ta faza je sestavljena iz dveh zaporednih korakov: *splošna usmerjenost*, kar pomeni, da posameznik ravna na določen način v skupini sorodnih situacij, kar daje njegovemu ravnanju neko skladnost, poleg tega pa je zmožen realističnega presojanja in upoštevanja novih dejstev in različnih argumentov pri argumentiranju svojih stališč; *karakterizacija – oblikovanje svetovnega*

nazora: v tej fazi se oblikuje enovit značaj in osebnostno zrela osebnost v najvišjem pomenu besede, saj posameznik neke vrednote prenese na splošno raven, jih poveže v notranje skladen sistem, ki pogojuje njegovo gledanje na pojave in reagiranje.

Priloga 5:

NESKLADJA MED POSAMEZNIKOVIMI VREDNOTAMI IN POTREBAMI, MED RAZLIČNIMI VREDNOTAMI POSAMEZNIKA TER MED NJEGOVIMI BESEDNIMI IN VEDENJSKIMI VREDNOTAMI

Neskladje med posameznikovimi vrednotami in potrebami

Med najbolj prvinskimi psihološkimi dejavniki, ki se postavljajo vrednotam po robu, so temeljne potrebe in motivi. Kadar so vrednote v konfliktu s potrebami, je povsem mogoče, da bomo ravnali bolj v skladu s slednjimi, še posebej, če gre za življenjsko pomembne potrebe (Musek, 1993, str. 174). Lačnim in žejnim ljudem vrednote in ideali ne pomenijo veliko, saj so se za npr.: sendvič ali kozarec vode pripravljeni odpovedati še tako visokim idealom. Tudi z grožnjami in mučenjem lahko pripravimo ljudi, da izdajo tisto, kar najbolj cenijo. Ugotovimo lahko, da je človekova prvinska potreba po preživetju močnejša, da premaga (vsaj začasno) še tako cenjene vrednote in ideale.

Obstaja še veliko drugih primerov, ki izkazujejo premoč trenutnih potreb nasproti vrednotam, vendar pa bi rada opozorila še na nasprotno situacijo, na konflikt med potrebami in vrednotami in na t.i. situacijo odlaganja zadovoljitvev (Musek, 1993, str. 174), na izbiro med trenutno zadovoljitvijo, ki je običajno manjša, in odloženo zadovoljitvijo, ki je običajno izdatnejša, pri čemer se posameznik odloči za slednjo. Naj navedem vsem dobro znan primer tega ravnanja, ki so se ga zmožni naučiti že otroci: starša otroku razlagata, da danes ne bo dobil igračke, ki jo vidi v trgovini, ker bo lahko npr.: čez en mesec, ko bosta imela dovolj denarja, dobil lepšo in boljšo igračo.

Neskladje med različnimi vrednotami posameznika

Naše obnašanje ni vedno v skladu z nekimi našimi vrednotami, ker le-tem nasprotujejo druge vrednote. Slišati je precej zapleteno, vendar lahko to tezo pojasnimo z naslednjim primerom (povzeto po Musek, 1993, str. 175-176): neka oseba je lahko po svojem prepričanju velik pacifist in se tudi tekom svojega življenja ravna v skladu s svojimi pacifističnimi vrednotami, odkloni služenje vojaškega roka, čeprav lahko s tem tvega tudi kazen, zavrača uporabo orožja in podobno. Vendar pa lahko ta ista oseba v primeru, da bi prišlo do dejanskega napada na njeno domovino, prime za orožje in celo ubija, ne da bi jo kdo k temu prisilil. Zadostuje že dejstvo, da so v njeni vrednostni hierarhiji patriotske vrednote uvrščene višje kot pacifistične. V situaciji, ko sovražnik napade, bi nujno prišlo do konflikta med obema skupinama vrednot in oseba, ki jo poznamo kot pacifista, bi ravnala v nasprotju s to svojo vrednostno usmeritvijo (Musek, 1993, str. 175).

V opisanem primeru je na videz protislovno vedenje osebe dejansko v skladu z njenimi vrednotami. Njeno obnašanje v določenem trenutku pa določajo vrednote, ki so na hierarhični lestvici vrednot te osebe višje, ki torej zasedajo višji rang.

Problem je v tem, ker zunanjemu opazovalcu rangi vrednot niso vedno očitni in znani, prav tako pa se lahko vrednostne prioritete zaradi različnih dejavnikov tudi spremenijo. Če to povežemo z zgornjim primerom lahko trdimo, da je pacifizem osebe dovolj močan, da bo odklanjala orožje, če in dokler to ne bo prizadelo njenega patriotskega čuta. Njen patriotizem pa je dovolj močan, da bo ta ista oseba v primeru resnega ogrožanja njene domovine opustila pacifistične pomisleke in takoj poprijela za orožje.

Neskladje med besednimi in vedenjskimi vrednotami posameznika

Pogosto se nam zgodi, da z besedami ne zmoremo dovolj jasno izraziti svojih vrednostnih prepričanj, še redkeje pa nam uspe ta svoja prepričanja izkazovati tudi z našimi dejanji. Ali gre res za dva različna procesa ali pa tiči razlog za navedeno drugje?

Psihološko govorimo v tem primeru o t.i. procesu razlikovalnega (diferenciranega) učenja (Musek, 1993, str. 176). Naj navedem vsem znan primer, ko starši z besedami vcepljajo svojim otrokom lepa načela in vrednote, ko pa se otroci dejansko vedejo v skladu s temi vrednotami, pa naletijo na neodobravanje. Otrok, ki je vzgojen v prepričanju, da mora povedati vse po resnici, odkrito in iskreno poroča drugim ljudem o tem, kaj doma npr.: mamica in očka o njih govorita, ko pa to pride staršem na ušesa, je vse narobe.

Zgledovalno oziroma razlikovalno vedenje utrjuje to dvotimnost: osebe, ki jih posnemamo, nas naučijo, da na besedni ravni (eksplicitno) postavljamo v ospredje ene vrednote, na vedenjski ravni (implicitno) pa druge, morda prav nasprotne vrednote (Musek, 1993, str. 176). Učenje vrednot na besedni in na vedenjski ravni potekata torej precej vsaksebi, zato mora nujno priti tudi do neskladij med njima.

Priloga 6:

VREDNOTE SKOZI ŽIVLJENJE

V razvoju posameznika najdemo različna obdobja, ki se značilno razlikujejo med seboj. Že iz osebnih izkušenj bi lahko sklepali, da se vrednote oziroma vrednostne usmeritve spreminjajo skozi daljša časovna obdobja, pa vendar za navedeno trditev nimamo skoraj nobenega dokaza, še empiričnih preverb te teze je malo.

To dilemo je v svojem delu opazil tudi psiholog Trstenjak, (1983, str. 23) ki meni, da se razlike v vrednostni hierarhiji najprej in najlaže opazijo že v samem družinskem življenju, saj imajo otroci drugačne ekonomske in potrošniške vrednote kot njihovi starši. Resnica je, da so vrednote relativno stabilne in trajne, vsekakor bolj kot nekatera druga prepričanja ali stališča, vendar pa to ne pomeni, da so nespremenljive (Musek, 2000, str. 75).

Raziskave avtorjev pa so se osredotočale predvsem na nek drug vidik, na spreminjanje pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje neki vrednoti v različnih obdobjih svojega življenja (na njen rang v individualni lestvici vrednot posameznika) in ne toliko na samo spreminjanje vrednot. V ozadju je najbrž domneva, da so vrednote »kot tisto, k čemur subjekt čuti, da naj bi težil, da mora biti preferirano« (Pogačnik, 1987, str. 6) precej nespremenljive, da bo najbrž vrednota osebna izpopolnitev tudi čez pol stoletja še vedno pomenila uresničevanje lastnega bistva in razvijanje samega sebe. Vendar pa daje človek v različnih obdobjih svojega življenja različni poudarek različnim vrednotam, rečemo lahko, da človek tekom svojega življenja posamezne vrednote različno rangira. Iz tega izhaja, da se v različnih časovnih ali pa življenjskih obdobjih človeka ne spreminjajo vrednote kot take, temveč se spreminja posameznikov odnos do njih, njihov položaj na lestvici vrednot, ki jo ima posameznik izoblikovano.

Govorimo torej lahko o **razvoju vrednot skozi življenje**. Vsi smo že velikokrat slišali za t.i. generacijski prepad v vrednostnih usmeritvah (Musek, 2000, str. 76). Le redkokdaj pa se vprašamo, kako je prišlo do tega prepada. Ali je res posledica družbenega razvoja, ki prinese nove poglede in nova vrednotenja, katerih se oprimejo mlajše generacije, medtem ko starejše ostajajo pri svojem? Ali pa je razlog v premikih vrednostnih orientacij v teku življenjskega obdobja, ko se z zrelostjo pojavijo drugačne vrednostne orientacije od tistih, ki so prisotne pri mlajših generacijah? Skladno s slednjo tezo naj bi bile generacijske razlike posledica zakonitih sprememb v vrednostnem razvoju posameznika, ki so posledica razvoja vrednot skozi življenje.

Musek je v želji dobiti odgovor na gornjo dilemo izdelal tri raziskave, s katerimi je želel preizkusiti razlike v vrednostnih orientacijah med različnimi starostnimi skupinami. Uporabil je tri različne vrednostne lestvice (ki so zajemale 22, 37 in 54 vrednot) in tri različne vzorce

oseb. Iz rezultatov raziskav je bilo lepo razvidno, da starost ocenjevalcev bistveno vpliva na oceno pomembnosti nekaterih vrednot (Musek, 2000, str. 77-83).

Pri prvi raziskavi, ki je zajela 22 vrednot, je ugotovil, da si sledijo vrednote v naslednjem zaporedju: načela, varnost, vera, lepota, hrana, razumevanje s starši, počitek, modrost in pripadnost, imetje, otroci, svoboda, zvestoba, moč, ugled, udobje, poklic in nove izkušnje, ustvarjalni dosežki, samoizpopolnjevanje, ljubezen, razumevanje s partnerjem. S starostjo naj bi namreč naraščala pomembnost vrednot: načela, varnost, vera, lepota; upadala pa pomembnost vrednot: razumevanje s partnerjem, ljubezen, samoizpopolnjevanje in ustvarjalni dosežki. Slednje so najvišje cenjene pri najmlajši skupini ocenjevalcev in najnižje pri najstarejši skupini. Srednja skupina ocenjevalcev pa najvišje ceni vrednote: moč, nove izkušnje in udobje, najmanj pa vrednote: otroci, varnost in načela.

Tudi z drugo raziskavo, ki je zajela 37 vrednot je prišel do podobnega zaključka: s starostjo narašča pomen vrednote upanje, upada pa pomen vrednot zabava, vznemirljivo življenje, družabnost, spolnost, samoizpopolnjevanje, dober poklic, ugled, napredek, resnica.

Rezultati raziskav so pokazali, da je ocena pomembnosti vrednot dejansko odvisna od starosti ocenjevalcev. V vrednostnih ocenah se po vsej verjetnosti zrcalijo nekatere glavne značilnosti posameznikove življenjske situacije, značilnosti posameznikovih življenjskih izkušenj in značilnosti njegovih pričakovanj (Musek, 2000, str. 82). Vse to pa je pri posameznih starostnih skupinah oz. generacijah različno. Logično je, da najmlajša skupina ocenjevalcev najvišje vrednoti ljubezen in razumevanje s partnerjem, da srednja skupina oseb, ki so sredi življenjske, družinske in poklicne ekspanzije, visoko ceni vrednote moč, nove izkušnje in udobje ter da starejša skupina oseb relativno višje vrednoti vero, načela in varnost.

Musek pa je prišel še do ene zanimive ugotovitve, da nekatere razlike v vrednotenju in vrednostnih usmeritvah odražajo notranji razvoj človekovega vrednostnega sistema, ki pa prav lahko tudi sovпада in korelira s spreminjanjem življenjskih okoliščin in perspektive (Musek, 2000, str. 82, 83).

Na podlagi izsledkov raziskav je Musek razvil t.i. **razvojno hierarhijo vrednot**, ki se ujema z zakonitostmi osebnostnega razvoja. V življenju odraslega človeka so v mlajšem obdobju relativno pomembnejše najprej hedonske in nato potenčne vrednote, pozneje pa postajajo vse bolj pomembne moralne in izpolnitvene vrednote (Musek, 2000, str. 88).

Musek meni, da se posameznik v svojem osebnostnem razvoju, ko vstopa v svet odraslosti, najprej usmerja k hedonskim ciljem, k čutnemu uživanju in zadovoljstvu, igri, zabavi, druženju in telesnim aktivnostim, saj so v tem obdobju tudi hedonske potrebe bolj izražene. Nato si vse bolj prizadeva za materialnimi dobrinami in dosežki, vse bolj pomembne so vrednote uspešnosti, moči in uveljavljanja, t.i. potenčne vrednote, ki vztrajno odrivajo čutnost na drugo mesto. To obdobje sovпада z zaključkom šolanja, izbiro poklica in ustvarjanjem

kariere v tem poklicu in nenazadnje tudi z izbiro partnerja in ustvarjanjem družine. Potem pa na pomembnosti začnejo pridobivati moralne vrednote, ki so povezane z občutkom odgovornosti, dolžnosti in izpolnjevanjem moralnih norm, potenčne vrednote dosežkov, moči, uspešnosti in uveljavitve pa postanejo vse manj pomembne, morda zato, ker naj bi jih posameznik vsaj v določeni meri že realiziral. Nazadnje pa postanejo izpolnitvene vrednote kot na primer: samooblikovanje, uresničenje potencialov in talentov, osebni razvoj, ustvarjanje, kulturni in duhovni vzpon, poglobljeni odnosi in iskanje višjega smisla relativno najpomembnejše, saj posameznik v njih vidi svojo življenjsko izpolnitev.

Poznavanje razvojne hierarhije vrednot je izjemnega pomena tudi z motivacijskega vidika, saj lahko ob poznavanju prioritarnih vrednot posameznika v določenem življenjskem obdobju tega posameznika motiviramo k doseganju oz. realizaciji tistih vrednot, ki naj bi bile zanj v določenem obdobju relativno najbolj pomembne. Raziskave pa so pokazale tudi dokaj šibko odvisnost položaja neke vrednote na hierarhiji vrednot posameznika od njegovega spola, stopnje izobrazbe in poklica, ki ga opravlja. To seveda ne pomeni, da se individualne lestvice vrednot in mesta, ki jih posamezne vrednote na njih zasedajo, ne razlikujejo med osebami, ki imajo npr.: dokončano osnovno šolo in tistimi z doktoratom ali pa med zdravniki in poštarji. Vendar so razlike majhne, včasih komaj opazne. Vrednote kot koncept absolutno dobrega, zaželenega in preferiranega so najbolj splošni del kulture tako naroda kot tudi posameznega človeka. Ljudje se med seboj ne razlikujemo po vrednotah, razlike med nami so zgolj v preferiranju neke določene vrednote nasproti drugi, torej v različnih individualnih lestvicah vrednot, ki pa so lastne vsakemu posamezniku.

Napravljen je bil tudi t.i. prvi osnutek slovenskih vrednot, obredov, junakov, pojavnih oblik in osebnostnih potez, v katerem je navedeno, da so »tipične slovenske vrednote« naslednje: občutek za dosežke, pridobitništvo, družinska varnost, ohranitev zaposlitve, svoboda, enakost in zaposlitev (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 278-279).

Svetlik (2003) pa kot »pozitivne vrednote« Slovencev opredeli enakost med spoloma in nagnjenje k tveganju, kot »negativne« pa usmerjenost k dosežkom, nizko usmerjenost v prihodnost, nizko stopnjo medsebojnega zaupanja in zaupanja v javne institucije, nestrpnost do tujcev in drugačnih ter nespoštovanje drugih.

Naj omenim še to, da so vse navedbe o vrednotah, razvojni hierarhiji vrednot in individualni lestvici vrednot splošne, kar pomeni, da veljajo oziroma se smiselno uporabljajo tudi za prodajno osebje.

Priloga 7:

OPOMNIK ZA IZVEDBO NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

1. Splošno

1.1. Lokacija:

1.2. Datum in ura obiska:

1.3. Število drugih kupcev na oddelku:

nobenega	☐
od 1 do 5	☐
nad 5	☐

1.4. Odzivnost prodajalca – koliko časa v minutah je preteklo od mojega vstopa v trgovino do trenutka, ko je prodajalec pristopil do mene:

manj kot 5 min	☐
5 do 10 min	☐
več kot 10 min	☐

1.5. Kako je prodajalec pristopil do mene:

- ali me je pozdravil: da / ne

- kako je izpeljal prvi korak prodaje, kako je vzpostavil prvi stik z menoj:

.....
.....
.....

1.6. Spol prodajalca: moški / ženski

1.7. Ocena starosti prodajalca:

20 – 35 let	☐
35 – 45 let	☐
nad 45 let	☐

2. Navidezno nakupovanje

2.1. Prodajalcu povem, da si opremljam stanovanje in se zanimam predvsem za naslednje izdelke: štedilnik in pečica, hladilnik in zamrzovalnik/zamrzovalna skrinja, pralni in sušilni stroj ter pomivalni stroj.

Kako prodajalec odreagira na to:

- ali me najprej povpraša o mojih željah, potrebah, pričakovanjih in finančnih zmožnostih v zvezi z nakupom navedenih izdelkov (npr.: kateri so odločilni dejavniki izbire oz. nakupa, kako veliko je stanovanje, ki ga opremljam, koliko oseb bo uporabljajo navedene izdelke,...) DA / NE

- ali pa prodajalec takoj reagira v smislu: »menim/priporočam vam izdelek proizvajalca XY, ker je naj.....« DA / NE

če DA: katero BZ priporoča prodajalec že takoj

zakaj jo priporoča:	najnižja cena
	visoka kakovost
	tehnološka dovršenost
	garancija za kakovost
	privlačen dizajn
	preprosta uporaba
	dobre servisne storitve
	varčnost
	prijazen okolju
	zadovoljstvo kupcev z izdelkom
	drugo

2.2. Nadaljujem tako, da za vsak izdelek, ki ga želim kupiti, posebej ugotovim:

2.2.1. ŠTEDILNIK in PEČICA

- katera BZ je prva izbira oz. priporočilo prodajalca:

- njegovi razlogi oz. utemeljitev priporočila:

- najnižja cena
- visoka kakovost
- tehnološka dovršenost
- garancija za kakovost
- privlačen dizajn
- preprosta uporaba
- dobre servisne storitve
- varčnost
- prijazen okolju
- zadovoljstvo kupcev z izdelkom
- drugo

- če prva izbira oz. priporočilo ni BZ G, vprašam nekaj v smislu »kaj pa ta štedilnik BZ G, kakšen pa se vam zdi v primerjavi z BZ, ki ste jo priporočili«

njegov odgovor:

.....

.....

.....

2.2.2. HLADILNIK in ZAMRZOVALNIK/ZAMRZOVALNA SKRINJA

- katera BZ je prva izbira oz. priporočilo prodajalca:

- njegovi razlogi oz. utemeljitev priporočila:

- najnižja cena
- visoka kakovost
- tehnološka dovršenost
- garancija za kakovost
- privlačen dizajn
- preprosta uporaba
- dobre servisne storitve
- varčnost
- prijazen okolju
- zadovoljstvo kupcev z izdelkom
- drugo

- če prva izbira oz. priporočilo ni BZ G, vprašam nekaj v smislu »kaj pa ta hladilnik BZ G, kakšen pa se vam zdi v primerjavi z BZ, ki ste jo priporočili«

njegov odgovor:

.....

.....

.....

2.2.3. PRALNI in SUŠILNI STROJ

- katera BZ je prva izbira oz. priporočilo prodajalca:

- njegovi razlogi oz. utemeljitev priporočila:

- najnižja cena
- visoka kakovost
- tehnološka dovršenost
- garancija za kakovost
- privlačen dizajn
- preprosta uporaba
- dobre servisne storitve
- varčnost
- prijazen okolju
- zadovoljstvo kupcev z izdelkom

drugo

- če prva izbira oz. priporočilo ni BZ G, vprašam nekaj v smislu »kaj pa ta pralni stroj BZ G, kakšen pa se vam zdi v primerjavi z BZ, ki ste jo priporočili«
 njegov odgovor:

2.2.4. POMIVALNI STROJ

- katera BZ je prva izbira oz. priporočilo prodajalca:
 - njegovi razlogi oz. utemeljitev priporočila: najnižja cena
 visoka kakovost
 tehnološka dovršenost
 garancija za kakovost
 privlačen dizajn
 preprosta uporaba
 dobre servisne storitve
 varčnost
 prijazen okolju
 zadovoljstvo kupcev z izdelkom
 drugo
 - če prva izbira oz. priporočilo ni BZ G, vprašam nekaj v smislu »kaj pa ta pomivalni stroj BZ G, kakšen pa se vam zdi v primerjavi z BZ, ki ste jo priporočili«
 njegov odgovor:

2.3. Na koncu postavim še nekaj vprašanj:

- kakšna pa je garancija posameznih proizvajalcev za njihove proizvode:

- kaj pa servisne storitve: kateri proizvajalec ima najboljše servisne storitve.....

- ali imate na razpolago tudi kakšne prospekte, da si jih še enkrat ogledam in premislim o nakupu
 DA / NE

- kdo pa vam dostavlja te prospekte: šef
 zastopniki posameznih proizvajalcev
 ne vem
 drugo

- če je odgovor zastopniki, vprašam nekaj v smislu »kakšno pa je vaše mnenje o teh zastopnikih«
 odgovor:

3. DRUGE OPOMBE:

Priloga 8:**NAČRT POKRIVANJA PRODAJNIH MEST**

Zap. št.	Prodajni center	1. polovica meseca		2. polovica meseca	
		pon - sre	čet - sob	pon - sre	čet - sob
1.	BIG BANG KRANJ		pop	pop	
2.	BOF KRANJ		pop		
3.	BOF LJUBLJANA			dop	pop
4.	BOFEX – DOM 22	dop			pop
5.	BOFEX – RUDNIK 59	dop		pop	
6.	ETIS d.o.o.		dop		
7.	HARVEY NORMAN		dop		pop
8.	JEZ trgovina in storitve d.o.o.	pop			
9.	LESNINA MG OPREMA d..d.		dop		
10.	MEDIA DOM Kamnik				dop
11.	MECATOR tehnika Črnuče	pop	pop		
12.	MERKUR BTC	pop			dop
13.	MERKUR DOM RUDNIK	dop		dop	
14.	MERKUR VIČ			pop	dop
15.	SETR DOMŽALE			dop	
		3 dop	3 dop	3 dop	3 dop
		3 pop	3 pop	3 pop	3 pop