

B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator podjetništva in trženja

POZNAVANJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE PRI PRODAJNIH PREDSTAVNIKIH NA TERENU

Mentorica: mag. Diana Oblak
Lektorica: Ema Koplan, mag. prof. slov.

Kandidatka: Klavdija Zorč

Kranj, oktober 2026

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, ge. mag. Diani Oblak, ki je opravljala vlogo mentorice pri izdelavi diplomske naloge. Njena ažurna pomoč, nasveti in mnenja so odločilno doprinesli h končni obliki diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Emi Koplan, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in tudi slovnično pregledala.

Posebna zahvala gre celotni družini in prijateljem, še posebej hčerki Deji za vso pomoč.

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava vlogo neverbalne komunikacije v prodajnem procesu, s poudarkom na delu prodajnih predstavnikov na terenu. Problem raziskave izhaja iz dejstva, da je neverbalna komunikacija pogosto zapostavljena ali premalo zavestno uporabljena, kljub njenemu pomembnemu vplivu na uspešnost prodaje in odnosa s strankami. Namen naloge je bil ugotoviti, kako pomembno vlogo ima neverbalna komunikacija ter kateri njeni elementi najbolj vplivajo na zaznavo strank.

V teoretičnem delu smo predstavili osnovne značilnosti neverbalne komunikacije ter njen pomen v poslovnem okolju. V empiričnem delu smo izvedli raziskavo na izbranem vzorcu anketirancev, s katero smo analizirali uporabo in zaznavanje neverbalne komunikacije v praksi. Rezultati raziskave so pokazali, da prodajni predstavniki neverbalno komunikacijo prepoznavajo kot zelo pomemben dejavnik uspešne prodaje. Posebej izstopajo elementi, kot so očesni stik, drža telesa in mimika obraza, ki pomembno vplivajo na vzpostavljanje zaupanja in profesionalnega vtisa.

Ugotovljeno je bilo tudi, da obstaja interes po dodatnem izobraževanju na tem področju, kar kaže na možnosti za nadaljnji razvoj kompetenc. Rešitev obravnavanega problema se kaže predvsem v večji ozaveščenosti ter sistematičnem usposabljanju prodajnih predstavnikov na področju neverbalne komunikacije. S tem bi lahko podjetja izboljšala učinkovitost prodajnega procesa ter kakovost odnosov s strankami.

KLJUČNE BESEDE

- Neverbalna komunikacija
- Prodaja
- Prodajni predstavniki
- Odnos s stranko
- Zaupanje

SUMMARAY

The thesis examines the role of nonverbal communication in the sales process, with a particular focus on the work of field sales representatives. The research problem stems from the fact that nonverbal communication is often neglected or not used consciously enough, despite its significant impact on sales performance and customer relationships. The purpose of the thesis was to determine the importance of nonverbal communication and identify which of its elements have the greatest influence on customer's perceptions.

The theoretical part presents the basic characteristics of nonverbal communication and its importance in the business environment. In the empirical part, a survey was conducted on a selected sample of respondents to analyse the use and perception of nonverbal communication in practise. The results of the study showed that sales representatives recognise nonverbal communication as a highly important factor in successful sales. In particular, elements such as eye contact, body posture, and facial expressions stand out as having a significant influence on establishing trust and creating a professional impresion.

KEYWORDS

- Nonverbal communication
- Sales
- Sales representatives
- Customer reletionship
- Trust

KAZALO

1 1**1.1** 2**1.2**
2**2** 4**3**
53.1 53.2
63.3 6**4**
8**4.1** 8**4.2**
10**4.3** 12**4.4**
13**4.5** 14**5**
15**6** 166.1
176.1.1 176.1.2
186.1.3 206.1.4
24**6.2** 24**7**
26**8** 28**9**
30**PRILOGA** **32**

KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacija 1
Slika 2: Razdelitev neverbalne komunikacije 6
Slika 3: Poslovno komuniciranje 7
Slika 4: Mimika 10
Slika 5: Gestikulacija 11
Slika 6: Kretnje 13
Slika 7: Proksemika 14
Slika 8: Zrcaljenje 15
Slika 9: Spol anketirancev 17
Slika 10: Starost anketirancev 17
Slika 11: Delovne izkušnje na področju prodaje 18
Slika 12: Pomen neverbalne komunikacije pri uspešni prodaji 18
Slika 13: Pomembnost neverbalne komunikacije pri vzpostavljanju prvega stika pri stranki 19
Slika 14:Kako pogosto ste pri svojem delu pozorni na svojo neverbalno komunikacijo (držo, mimiko, očesni stik)? 19
Slika 15: Kateri elementi neverbalne komunikacije se vam pri prodaji zdijo najpomembnejši? 20
Slika 16: Kako pogosto uporabljate očesni stik s strankami 21
Slika 17: Ali menite, da vaša telesna drža vpliva na zaupanje stranke? 21
Slika 18: Ali menite, da neverbalna komunikacija vpliva na odločitev stranke na nakup? 22
Slika 19: Ste že opazili, da stranke reagirajo na vašo mimiko, držo ali gestikulacijo? 22
Slika 20: Kako pomemben je po vašem mnenju urejen videz prodajnega predstavnika? 23
Slika 21: Ali ste bili v okviru dela že deležni izobraževanja o komunikaciji s strankami? 23
Slika 22: Ali bi si želeli dodatnega izobraževanja o neverbalni komunikaciji pri prodaji? 24

1 UVOD

Kljub temu da se naučimo komunicirati s svojimi bližnjimi že v prvih letih življenja, to še ne pomeni, da se znamo v resnici sporazumevati. Uspešno sporazumevanje med ljudmi ne poteka samodejno, temveč predstavlja veščino, ki jo je treba razvijati in nadgrajevati. S primernim načinom komuniciranja se posameznik lažje vključuje v družbeno okolje in vzpostavlja kakovostne medosebne odnose (Mihaljčič, 2006; Gasar, 2005).

Komunikacija je sestavni del človekovega življenja in eden temeljnih načinov, s katerimi posameznik spoznava svet, v katerem živi. Življenje brez komunikacije ni mogoče, saj ljudje nenehno izmenjujemo informacije, občutke, mnenja in stališča. Komunikacijo lahko v najširšem pomenu opredelimo kot proces prenosa simbolov med ljudmi. Ti simboli vključujejo besede, kretnje, mimiko, govorico telesa, ton glasu in druge znake, s katerimi posredujemo sporočila (Možina idr, 1995).

Komunikacija ima pomembno vlogo na vseh področjih življenja, tako v družinskem okolju, na delovnem mestu in v širši družbi. Pri tem jo je treba prilagoditi glede na okoliščine, kot so spol, starost, družbeni položaj sogovornika, prostor komunikacije ter način podajanja sporočila. Pri tem imajo poleg besed pomembno vlogo tudi neverbalni elementi, saj pogosto dopolnjujejo ali celo nadomeščajo verbalno sporočilo (Birkenbihl, 1999).



Slika 1: Komunikacija
(Vir: Linkedin, 2026)

1.1 Cilji diplomske naloge

Osnovni namen diplomske naloge je proučiti pomen neverbalne komunikacije pri delu prodajnih predstavnikov na terenu ter opredeliti njen vpliv na uspešnost prodajnega procesa in odnos s strankami. Neverbalna komunikacija predstavlja pomemben del celotne komunikacije med prodajnim predstavnikom in kupcem, saj lahko pomembno vpliva na prvi vtis, zaupanje ter končno odločitev o nakupu.

Cilji so:

- Opredeliti ključne oblike neverbalne komunikacije, ki se najpogosteje pojavljajo v prodajnem procesu (mimika, drža telesa, očesni stik, gestikulacija, osebni prostor).
- Ovrednotiti vpliv posameznih elementov neverbalne komunikacije na odnos med prodajnim predstavnikom in stranko.
- Oceniti pomen ustreznega neverbalnega vedenja pri ustvarjanju zaupanja in profesionalnega vtisa.
- Pripraviti priporočila za učinkovitejšo uporabo neverbalne komunikacije pri prodajnih predstavnikih na terenu.

Z izvedbo raziskave na izbranem vzorcu anketirancev smo proučili vlogo neverbalne komunikacije pri delu prodajnih predstavnikov na terenu.

1.2 Predstavitev delovnega okolja

V okviru obravnavane tematike diplomske naloge, ki se nanaša na neverbalno komunikacijo pri prodajnih predstavnikih na terenu, je pomembno na kratko predstaviti tudi delovno okolje, v katerem prodajni predstavniki opravljajo svoje delo. Delovno okolje prodajnih predstavnikov na terenu se razlikuje od klasičnega pisarniškega okolja, saj večino svojega dela opravljajo neposredno pri strankah, na prodajnih mestih ali na različnih lokacijah poslovnih partnerjev.

Podjetja, ki zaposlujejo prodajne predstavnike na terenu, so najpogosteje podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo izdelkov ali storitev drugim podjetjem ali končnim kupcem. Njihova osnovna dejavnost je prodaja, promocija in distribucija izdelkov ali storitev ter vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnih poslovnih odnosov s strankami. Prodajni predstavniki imajo pomembno vlogo pri predstavitvi izdelkov, pridobivanju novih kupcev ter vzdrževanju sodelovanja z obstoječimi partnerji.

Prodajni program podjetij, v katerih delujejo prodajni predstavniki, je lahko zelo raznolik. Podjetja lahko ponujajo potrošno blago, tehnične izdelke, industrijsko opremo ali različne storitve. Prodajni predstavniki morajo zelo dobro poznati izdelke oz. storitve, ki jih predstavljajo, ter biti sposobni njihove prednosti jasno in učinkovito predstaviti potencialnim kupcem.

Glede na velikost so podjetja lahko manjša, srednje velika ali velika podjetja. V manjših podjetjih prodajni predstavniki pogosto opravljajo več različnih nalog, kot so prodaja, iskanje novih kupcev, skrb za obstoječe stranke in administrativna opravila. V večjih podjetjih pa so naloge bolj specializirane, saj imajo prodajni predstavniki podporo drugih oddelkov, kot so marketing, logistika in administracija.

Organiziranost podjetja je običajno razdeljena na več oddelkov, med katerimi so najpogosteje prodajni oddelek, oddelek za nabavo, logistiko ter vodstvo podjetja. Prodajni predstavniki so praviloma del prodajnega oddelka in poročajo vodji prodaje ali regionalnemu vodji prodaje. Organizacijska struktura je pogosto hierarhična, pri čemer vodstvo podjetja določa strategijo in cilje, prodajni oddelek pa skrbi za njihovo uresničevanje na terenu.

Posebnost delovnega okolja pri prodajnih predstavnikih na terenu je tudi v tem, da veliko časa preživijo v neposrednem stiku s strankami. Pri tem ima poleg verbalne komunikacije pomembno vlogo tudi neverbalna komunikacija, saj prodajni predstavniki s svojo držo, mimiko, očesnim stikom in splošnim nastopom vplivajo na vtis, ki ga ustvarijo pri sogovorniku. Prav zato je razumevanje in pravilna uporaba neverbalne komunikacije pomemben dejavnik uspešnosti pri njihovem delu.

2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Pri izvedbi raziskovalnega dela diplomske naloge se lahko pojavi omejitev v obliki omejenega števila anketirancev, saj je vzorec sestavljen iz prodajnih predstavnikov. Takšna omejitev lahko vpliva na reprezentativnost rezultatov raziskave, saj pridobljenih rezultatov ni mogoče popolnoma posplošiti na celotno populacijo prodajnih predstavnikov.

Druga omejitev raziskave je povezana z metodo anketiranja, saj anketiranci podajajo subjektivna mnenja in ocene o lastnem vedenju ter komunikacijskih veščinah.

Kljub omenjenim omejitvam lahko raziskava ponudi pomemben vpogled v razumevanje pomena neverbalne komunikacije v prodajnem procesu.

V diplomskem delu smo preverjali sledeče hipoteze:

- Hipoteza 1: Neverbalna komunikacija pomembno vpliva na uspešnost prodajnega procesa.
- Hipoteza 2: Opredelitev ključnih oblik neverbalne komunikacije, ki se najpogosteje pojavljajo v prodajnem procesu.
- Hipoteza 3: Ovrednotenje vpliva posameznih elementov neverbalne komunikacije na odnos med prodajnim predstavnikom in stranko
- Hipoteza 4: Ustreznost neverbalnega vedenja pri ustvarjanju zaupanja in profesionalnega odnosa.
- Hipoteza 5: Priprava priporočil za učinkovitejšo uporabo neverbalne komunikacije.

3 KOMUNIKACIJA V POSLOVNEM OKOLJU

Komunikacija predstavlja enega ključnih elementov uspešnega delovanja organizacij. V poslovnem okolju omogoča prenos informacij, usklajevanje dejavnosti ter vzpostavljanje odnosov med sodelavci, partnerji in strankami. Uspešna komunikacija prispeva k večji učinkovitosti organizacije, boljšemu razumevanju med posamezniki ter uspešnejšemu doseganju poslovnih ciljev.

Komunikacija pomeni proces izmenjave informacij, idej in občutkov med dvema ali več osebami. Pri tem je pomembno, da sogovorniki sporočila pravilno razumejo, saj lahko napačna interpretacija vodi v nesporazume in konflikte (Mihaljčič, 2006).

Komunikacija v organizacijah ni pomembna zgolj za prenos informacij, temveč tudi za oblikovanje odnosov in organizacijske kulture. Način komuniciranja namreč vpliva na zaupanje, motivacijo ter zadovoljstvo zaposlenih in strank (Možina idr., 1995).

V poslovnem svetu komunikacija pogosto poteka v obliki pogajanj, predstavitev, prodajnih razgovorov ali vsakodnevnega sodelovanja s strankami. Pri tem imajo pomembno vlogo tako verbalni kot neverbalni elementi komunikacije, ki skupaj oblikujejo celotno sporočilo.

3.1 Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija predstavlja izmenjavo informacij s pomočjo besed, bodisi v ustni bodisi pisni obliki. Gre za najbolj neposreden način prenašanja informacij, saj omogoča jasno izražanje misli, idej in stališč.

Verbalna komunikacija vključuje govor, pisanje ter druge oblike izražanja z uporabo jezika. V poslovnem okolju je pomembna predvsem zato, ker omogoča natančno posredovanje informacij, navodil in argumentov (Lipičnik, 1998).

Pri prodajnem razgovoru ima verbalna komunikacija pomembno vlogo pri predstavitvi izdelkov ali storitev, razlagi njihovih prednosti ter odgovarjanju na vprašanja strank. Prodajni predstavnik mora znati jasno, razumljivo in prepričljivo predstaviti ponudbo ter se hkrati prilagoditi znanju in potrebam stranke.

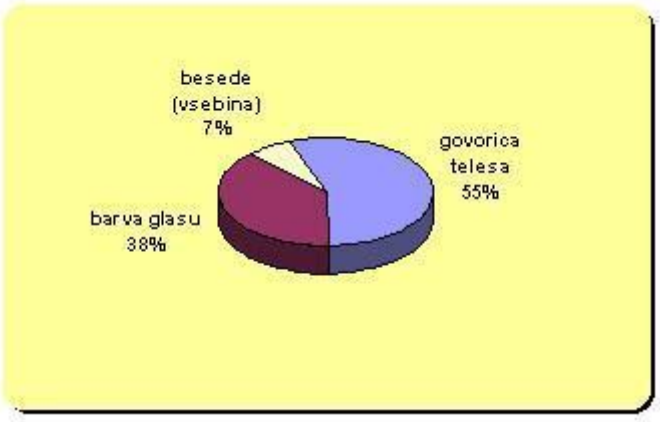
Kljub temu pa številni avtorji opozarjajo, da besede same po sebi pogosto niso dovolj za učinkovito komunikacijo. Velik del sporočila namreč posredujemo tudi z neverbalnimi znaki.

3.2 Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija vključuje vse oblike sporazumevanja, ki ne temeljijo na besedah. Sem spadajo mimika, telesna drža, gestikulacija, očesni stik, ton glasu, fizična razdalja med sogovorniki ter različni drugi znaki. Neverbalni znaki pomembno vplivajo na interpretacijo sporočila (Birkenbihl, 1999).

Ljudje velik del sporočila zaznamo preko neverbalnih elementov. Verbalna komponenta naj bi imela približno 7 % vpliva na celotno sporočilo, 38 % naj bi predstavljal zvok govora (intonacija, ritem glasnosti), 55 % pa neverbalni elementi, kot so mimika, kretnje, pogled in drža. Bistveno sporočilo teh raziskav je predvsem to, da neverbalni znaki pomembno vplivajo na interpretacijo sporočila (Mehrabian, 1971).

Telesna govorica pogosto razkriva resnične občutke sogovornika, saj jo je težje nadzorovati kot besede. Zaradi tega ima neverbalna komunikacija pomembno vlogo pri zaznavanju iskrenosti, samozavesti in zaupanja (Pease in Pease, 2004).



Slika 2: Razdelitev neverbalne komunikacije
(Vir: Zik Črnomelj 2024)

3.3 Komunikacija v prodajnem procesu

Prodajni proces temelji na interakciji med prodajnim predstavnikom in stranko. Uspešnost prodaje je zato v veliki meri odvisna od sposobnosti prodajnega predstavnika, da vzpostavi pozitiven odnos s stranko ter razume njene potrebe.

Kot navaja Kotler (2006), sodobna prodaja temelji na gradnji dolgoročnih odnosov s strankami, kar zahteva učinkovito komunikacijo, aktivno poslušanje ter sposobnost prilagajanja različnim tipom osebnosti.

Prodajni predstavniki morajo poleg poznavanja izdelkov ali storitev obvladati tudi komunikacijske veščine, kot so:

- aktivno poslušanje
- postavljanje ustreznih vprašanj
- prilagajanje načina komunikacije sogovorniku
- interpretacija neverbalnih znakov.

Prav sposobnost prepoznavanja neverbalnih signalov lahko prodajnemu predstavniku pomaga bolje razumeti odzive stranke. Na primer, stranka lahko z besedami izrazi zanimanje za izdelek, vendar njena telesna govorica kaže dvom ali negotovost.



Slika 3: Poslovno komuniciranje
(Vir: Moje znanje, 2017)

4 KATEGORIJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Govorica telesa neposredno odraža posameznikovo čustveno stanje. Del možganov, ki je ključen za procesiranje čustev (t. i. limbični sistem), se na različne dražljaje odziva s telesnimi spremembami, ki se kažejo v drži telesa, mimiki, gestah in drugih neverbalnih znakih. Ti odzivi sogovorniku posredujejo informacije o notranjem doživljanju posameznika v povezavi s potekom komunikacije.

Kadar med besednim sporočilom in dejanskim čustvenim stanjem obstaja neskladje, ljudje praviloma večjo težo pripisujemo neverbalnim znakom. Telesni odzivi so pogosto spontani in manj podvrženi zavestnemu nadzoru, zato lahko bolj zanesljivo odražajo pristna čustva.

Govorice telesa in obrazne mimike ni mogoče popolnoma nadzorovati, saj pomemben del teh izrazov izhaja iz nezavednih procesov. Čeprav se lahko posameznik določenih vedenj nauči ter v določeni meri zavestno usmerja, spontani neverbalni odzivi pogosto razkrivajo dejansko počutje.

Strokovna literatura poudarja, da pomemben del vsakodnevne komunikacije poteka na neverbalni ravni. Posamezniki se odzivamo z različnimi znaki, kot so telesna drža, obrazna mimika, kretnje, dotiki ter značilnosti glasu (npr. ton, tempo in jakost). Čeprav tem elementom pogosto ne namenjamo zavestne pozornosti, pomembno vplivajo na zaznavanje sogovornika ter na kakovost medsebojnih odnosov.

Neverbalno komunikacijo delimo na dve glavni skupini:

- govorico telesa
- glas oziroma zvočno podobo (višina glasu, ton glasu, hitrost, glasnost, ritem govora in poudarki).

V diplomski nalogi se bomo osredotočili predvsem na govorico telesa, ki jo lahko razdelimo na več skupin:

- mimika – izraz izraza in oči
- gestikulacija – kretnje nog, rok in glave
- proksemika – položaj in gibanje ljudi v prostoru
- vonj
- dotik.

4.1 Mimika

Mimika zajema vse obrazne izraze, ki jih lahko opazimo pri posamezniku. Obraz je eden najpomembnejših kanalov neverbalne komunikacije, saj omogoča raznolikost izrazov. Raziskave navajajo, da je človek sposoben oblikovati več tisoč različnih

obraznih izrazov, zaradi česar mimiko uvrščamo med osrednje elemente neverbalnega sporazumevanja. Obraz je praviloma prva značilnost, ki jo opazimo pri sogovorniku, zato ima pomembno vlogo pri oblikovanju prvega vtisa (Birkenbihl, 1999).

Preko mimike posameznik zavestno, še pogosto pa nezavedno, izraža svoje razpoloženje, čustva in misli. Dokler je obrazna mimika skladna z besednim sporočilom, ji običajno ne namenjamo posebne pozornosti. Kadar pa pride do izrazitega neskladja med verbalnim in neverbalnim sporočilom, to pogosto zaznajo tudi manj izkušeni opazovalci.

Pri obravnavi mimike upoštevamo različne obrazne poteze in gibe, pri čemer imajo pomembno vlogo obrvi, oči, nos, usta in lica. Pomembna so tudi gibanja glave, ki lahko dodatno poudarijo ali omilijo sporočilo. Nadzor nad obraznimi mišicami je omejen, saj številni mikrogibi in subtilne spremembe izraza izhajajo iz nezavednih procesov ter se pojavijo spontano.

Posebno mesto med obraznimi izrazi ima nasmeh, ki predstavlja enega najpogostejših neverbalnih signalov. Iskren in neprisiljen nasmeh lahko prispeva k vzpostavljanju zaupanja ter pozitivnega vzdušja v komunikaciji, tudi v poslovnem okolju, na primer med prodajnim sestankom. Pri tem je pomembna usklajenost celotnega obraznega izraza, saj pristnost nasmeha navadno vključuje tudi gibanje ustnic kot tudi spremembe v predelu oči.

Prodajni predstavniki, ki predstavljajo osrednji predmet obravnave v naši diplomski nalogi, se morajo zavedati pomena obrazne mimike kot enega ključnih elementov neverbalne komunikacije. Med poslovnim razgovorom je priporočljivo, da sogovorniku namenijo ustrezno pozornost z neposrednim pogledom v obraz, pri čemer ima posebno vlogo očesni stik (Mihaljčič, 2006).

Z ustreznim očesnim stikom posameznik izraža samozavest, odprtost in zanimanje za sogovornika, medtem ko izogibanje pogledu lahko ustvarja vtis negotovosti ali nezainteresiranosti. Pretirano beganje z očmi pa lahko daje vtis nemira, nelagodja ali pomanjkanja iskrenosti (Kadič, 2013).



Slika 4: Mimika
(Vir: Lil inštitut za razvoj človeških virov, 2021)

4.2 Gestikulacija

Govorica gibov velja za eno najstarejših oblik človeškega sporazumevanja. Še pred razvojem artikuliranega govora so se človekovi predniki sporazumevali predvsem z gibi telesa in rok. Tudi v sodobnem času imajo kretnje pomembno vlogo v vsakodnevni komunikaciji. Z njimi posameznimi podkrepimo, dopolnimo ali občasno nadomestimo besedno sporočilo, kar je še posebej izrazito z okvaro sluha ali v umetniškem izražanju, kot je ples (Mihaljčič, 2006).

Pri vsakodnevnem sporazumevanju mnogi posamezniki določenih gest ne zaznajo zavestno, saj svojo pozornost usmerjajo predvsem na verbalno vsebino. Ker so besedna sporočila pogosto oblikovana z namenom doseganja določenih ciljev, lahko pride do neskladja med verbalnim in neverbalnim delom komunikacije (Možina idr., 1995). Prav zato je razumevanje govorice gibov pomembno za celovito interpretacijo sporočila.

Posebno pozornost v okviru govorice rok namenjamo položaju dlani. Odprte dlani pogosto simbolizirajo odprtost, iskrenost in dobronamernost, medtem ko skrite ali stisnjene dlani lahko delujejo zadržano ali obrambno. Raziskovalci neverbalne komunikacije poudarjajo, da je govorica rok ena najizrazitejših oblik neverbalnega izražanja, saj posamezniki med govorjenjem spontano gestikuliramo (Mihaljčič, 2006).

Najpogostejša oblika uporabe rok v poslovni komunikaciji je rokovanje ob srečanju ali slovesu. Rokovanje predstavlja pomemben del prvega vtisa in dopolnjuje besedni pozdrav. Pri rokovanju je pomembno, da sta roki sogovornikov v približno enakem, vzporednem položaju, saj takšna drža izraža enakopravnost in spoštovanje. Stisk

roke naj bo primeren, ne prešibak in ne premočan, trajanje rokovanja pa naj bo naravno in usklajeno s situacijo. Ob tem je priporočljiv tudi ustrezen očesni stik.

V strokovni literaturi sta kot neustrezni obliki rokovanja pogosto omenjeni:

- t. i. »mrtva riba«, pri kateri je stisk roke mlahav in brez energije, kar lahko daje vtis nezainteresiranosti ali negotovosti;
- pretirano močan stisk roke (t. i. »lomljenje kosti«), ki lahko deluje agresivno ali dominantno ter povzroča nelagodje sogovorniku.

V poslovnem okolju se je priporočljivo izogibati tudi nekaterim drugim gestam, ki lahko negativno vplivajo na zaznavanje profesionalnosti, na primer:

- pritiskanju rok na mizo ali delovni pult
- kazanju s prstom na sogovornika ali druge osebe
- praskanju po glavi
- igranju z lasmi
- drugim ponavljajočim se ali motečim gibom.

Položaj rok, dlani in ramen je pogosto povezan s čustvenim stanjem posameznika. Sproščena in vzporedno poravnana ramena lahko nakazujejo odprtost ter pripravljenost na sodelovanje, medtem ko zasuk telesa ali ramen stran od sogovornika lahko kaže na čustveno distanco ali nezainteresiranost (Kadič, 2013).
Razumevanje govorice telesa omogoča prodajnim predstavnikom učinkovitejše prilagajanje komunikacijskega pristopa ter boljše prepoznavanje odzivov sogovornikov, kar povečuje možnost vzpostavitve zaupanja in uspešne poslovne interakcije.



Slika 5: Gestikulacija
(Vir:Profesio, 2024)

4.3 Kretnje

Vse gibe z rokami, dlanmi in prsti označujemo kot kretnje. Kretnje imajo pomembno vlogo pri prenašanju dodatnega pomena sporočila ter pri vizualnem dopolnjevanju izrečenih besed. Nekateri posamezniki pri komunikaciji uporabljajo izrazitejšo gestikulacijo, drugi pa so pri tem bolj zadržani (Mihaljčič, 2006).

Večina kretenj je priučenih in kulturno pogojenih, nekatere pa lahko posameznik do določene mere tudi sam nadzoruje. Kljub temu pa številni gibi nastanejo spontano. Pri interpretaciji kretenj je pomembno upoštevati način njihove izvedbe, saj ritem, intenzivnost in skladnost z besednim sporočilom pomembno vplivajo na njihov pomen (Mihaljčič, 2006).

Govorica rok je pomemben element nebesednega komuniciranja, saj s kretnjami pomembno dopolnjujemo in poudarjamo besedno sporočanje (Možina idr.,1995).

S položajem dlani lahko posameznik izraža različna sporočila, na primer:

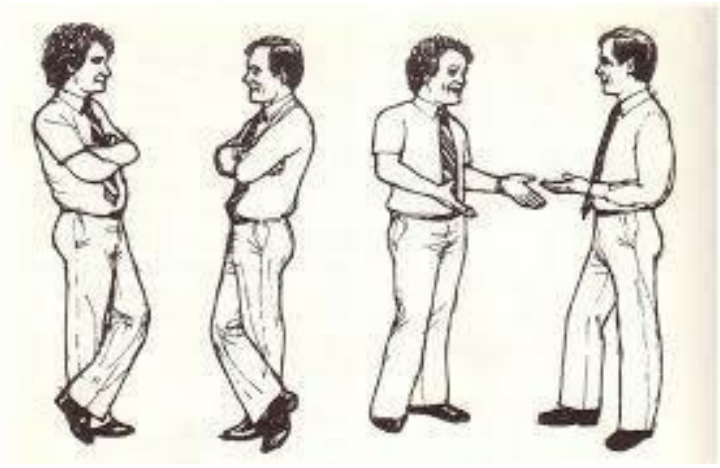
- Stisnjene pesti lahko nakazujejo odločnost, napetost ali agresijo.
- Odprte dlani pogosto simbolizirajo odprtost, iskrenost in pripravljenost na sodelovanje.
- Dvignjena dlan lahko pomeni pozdrav, ponujanje pomoči ali željo po prekinitvi pogovora (odvisno od konteksta).

V okviru diplomske naloge posebno pozornost namenjamo naslednjim vrstam kretenj:

- Mirne kretnje – zaznamujejo jih umirjeni, nadzorovani in premišljeni gibi, ki lahko izražajo samozavest, zbranost in spoštovanje do sogovornika. Takšne kretnje pogosto vzbujajo občutek zaupanja.
- Živahne kretnje – vključujejo hitrejše in intenzivnejše gibe, ki lahko izražajo navdušenje, energijo ali nemir.
- Prekrižane roke in noge – pogosto simbolizirajo obrambno držo ali določeno stopnjo zadržanosti, lahko pa so tudi posledica fizičnega udobja ali temperature prostora, zato je treba vedno upoštevati širši kontekst.

V komunikaciji pogosto namenjamo premalo pozornosti položaju in gibanju nog. Ker so noge bolj oddaljene od centra zavestnega nadzora, so njihovi gibi pogosto manj nadzorovani kot obrazna mimika ali gibanje rok. Položaj nog lahko razkriva različna sporočila:

- Noge stisnjene skupaj lahko izražajo zadržanost ali formalnost.
- Ena noga premaknjena naprej pogosto nakazuje smer posameznikove pozornosti.
- Prekrižane noge lahko nakazujejo zadržanost ali obrambno držo.



Slika 6: Kretnje
(Vir:Delo, 2023)

4.4 Proksemika

Poleg mimike, gestikulacije in drže telesa ima pomembno vlogo v neverbalni komunikaciji tudi način gibanja in umeščanje posameznika v prostor. Proksemika preučuje medosebne razdalje, gibanje ljudi ter njihov položaj v prostoru (Mihaljčič, 2006).

Razdalja med sogovorniki lahko nakazuje vrsto odnosa, stopnjo zaupanja in formalnost komunikacije. Z večanjem medsebojnega zaupanja se razdalja med sogovorniki običajno zmanjšuje. Pri tem obstajajo razlike glede na kulturno okolje, spol ter osebne preference posameznika.

Življenjski prostor posameznika lahko razdelimo na več območij:

- Intimno področje (do približno 40 cm) – rezervirano za najbližje osebe, kot so partner, družina ali zelo tesni prijatelji.
- Osebno področje (od približno 40 cm do 1,5 m) – razdalja, na kateri običajno komuniciramo s prijatelji, sodelavci in znanci.
- Družabno področje (od približno 1,5 m do 4 m) – značilno za komunikacijo z manj znanimi osebami ali v formalnejših situacijah.
- Javno področje (več kot 4 m) – značilno za javne nastope, predavanja in konference.

Pri komunikaciji je pomembno zaznavati morebitne znake nelagodja, ki lahko kažejo na prevelik vdor v osebni prostor sogovornika. Takšni znaki so na primer umikanje nazaj, obračanje telesa stran ali ustvarjanje večje fizične razdalje (Možina idr.,1995).



Slika 7: Proksemika
(Vir: Boškič, 2021)

4.5 Parajezik (paralingvistika)

Pri obravnavi parajezika ugotovimo, da v komunikaciji niso pomembne zgolj izgovorjene besede, temveč tudi način njihove izreke. Ton govora, barva glasu in druge paralingvistične značilnosti lahko bistveno vplivajo na pomen sporočila (Mihaljčič, 2006).

Med najpomembnejše elemente parajezika uvrščamo:

- višino glasu
- glasnost
- hitrost govora
- razločnost izgovorjave
- poudarjanje posameznih besed.

Sporočilo, podano z odločnim in samozavestnim glasom, pogosto deluje prepričljivo in spodbuja zanimanje poslušalcev. Enake besede, izgovorjene z negotovim ali nejasnim tonom, pa lahko zmanjšajo njihov delež učinkovitosti. Topel in prijazen ton glasu lahko spodbuja občutek bližine ter odprtosti, medtem ko lahko hladen ali distanciran ton izraža zadržanost ali nepripravljenost za poglobljen pogovor.

V prodajnem procesu se od predstavnikov pričakuje jasen, tekoč in strukturiran govor. Monoton, prehiter ali pretirano sproščen način izražanja lahko zmanjšuje zaznano strokovnost in profesionalnost (Možina idr.,1995).

5 ZRCALJENJE

V psihologiji velja ugotovitev, da smo ljudje pogosto bolj naklonjeni posameznikom, ki so nam podobni. Zrcaljenje pomeni zavestno ali nezavedno posnemanje vedenja druge osebe z namenom vzpostavljanja povezanosti in občutka bližine. Tehnika zrcaljenja se pojavlja v različnih medosebnih odnosih, tako med prijatelji in partnerji, kot tudi v poslovnem okolju. V prodajnem procesu lahko vključuje prilagajanje telesne drže, ritma gibanja, očesnega stika, hitrosti govora, intonacije ter celo ritma dihanja. S takšnim usklajevanjem komunikacijskih vzorcev se lahko okrepi občutek razumevanja in zaupanja med sogovornikoma.

Pri uporabi zrcaljenja je potrebna mera in pristnost. Pretirano ali očitno posnemanje lahko deluje neiskreno ali manipulativno ter povzroči nelagodje. Učinkovito zrcaljenje je subtilno, naravno in temelji na spoštovanju sogovornika. Če je uporabljeno ustrezno, lahko prispeva k boljšemu sodelovanju in večji uspešnosti prodajnega procesa (Kadič, 2013).



Slika 8: Zrcaljenje
(Vir: Vizita, 2020)

6 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V raziskavi je sodelovalo 23 prodajnih predstavnikov različnih starostnih skupin in z različnimi delovnimi izkušnjami na področju prodaje.

Za namen raziskave smo uporabili kvantitativno metodo zbiranja podatkov z anketnim vprašalnikom. Anketa je bila namenjena prodajnim predstavnikom, ki se pri svojem delu redno srečujejo s strankami.

Anketni vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, pri katerih so anketiranci izražali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami.

Vprašanja so bila razdeljena na več vsebinskih sklopov, in sicer:

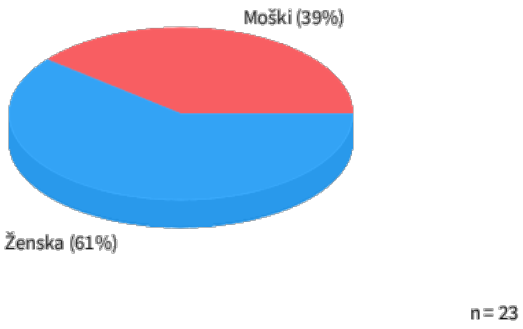
- demografski podatki
- pomen komunikacije pri prodaji
- uporaba neverbalne komunikacije
- vpliv neverbalne komunikacije na prodajni proces.

Pri pripravi diplomskega dela smo uprabljali ChatGPT za pripravo predlogov za interpretacijo rezultatov ankete (OpenAI ChatGPT, 2026, 25. marec) in za urejanje kazala vsebine ter kazala slik (OpenAI, 2026, 31. 2026). Predloge smo samostojno preverili, kritično presodili in ustrezno dopolnili.

Uporaba orodja ChatGPT ni nadomestila našega lastnega razumevanja obravnavane teme in avtorskega prispevka, temveč je služila izključno kot podporno orodje pri pripravi in oblikovanju besedila.

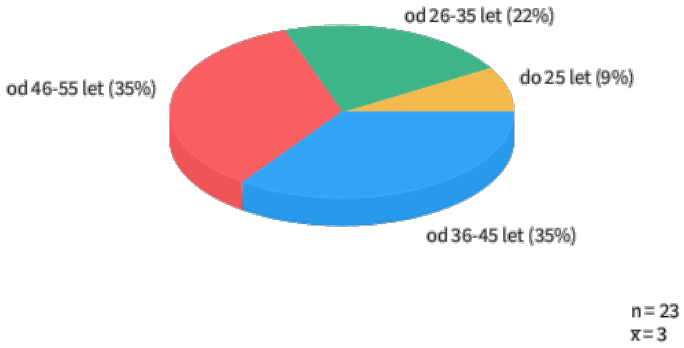
6.1 Analiza rezultatov anketnega vprašalnika

6.1.1 Demografski podatki



Slika 9: Spol anketirancev
(Lastni vir)

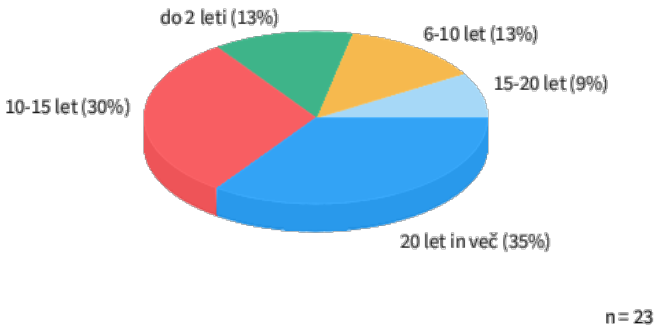
Slika 9 prikazuje, da med anketiranci prevladujejo ženske (61 %), medtem ko moški predstavljajo 39 % vzorca. To pomeni, da je vzorec rahlo neuravnotežen v korist žensk, kar je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov, saj lahko spol vpliva na zaznavanje komunikacije.



Slika 10: Starost anketirancev
(Lastni vir)

Največji delež anketirancev spada v starostno skupino od 35 do 45 let (35 %) in od 46 do 55 let (35 %). Mlajši anketiranci (do 25 let) predstavljajo le 9 %, medtem ko

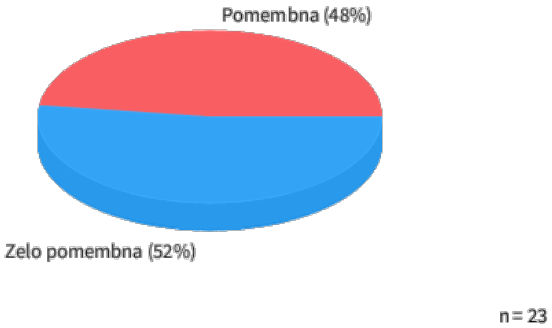
starejših od 55 let ni. To kaže, da vzorec sestavljajo osebe srednjih let z več življenjskimi in delovnimi izkušnjami.



Slika 11: Delovne izkušnje na področju prodaje
(Lastni vir)

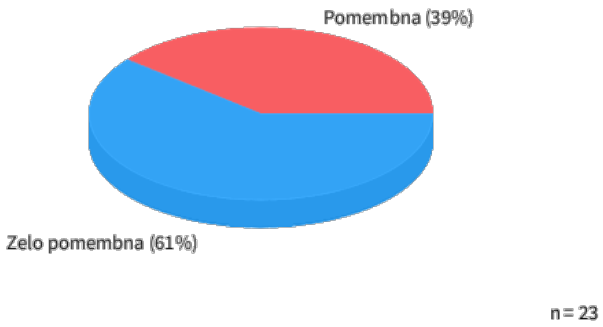
Največ anketirancev ima izkušenj več kot 20 let (35 %) ter od 10 do 15 let (30 %). Manjši delež predstavljajo tisti z manj izkušnjami. To pomeni, da večino vzorca sestavljajo izkušeni prodajalci, kar povečuje zanesljivost odgovorov, saj temeljijo na dolgoletni praksi.

6.1.2 Pomen komunikacije pri prodaji



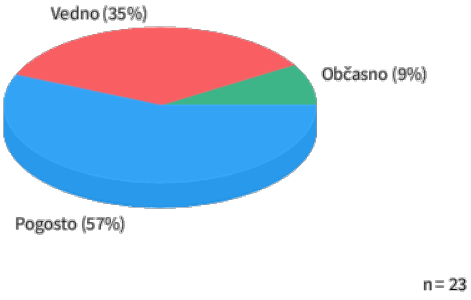
Slika 12: Pomen neverbalne komunikacije pri uspešni prodaji
(Lastni vir)

Vsi anketiranci ocenjujejo neverbalno komunikacijo kot pomembno ali zelo pomembno. Kar 52 % jih meni, da je zelo pomembna, 48 % pa, da je pomembna. To kaže na visoko stopnjo zavedanja o vlogi neverbalne komunikacije v prodajnem procesu.



Slika 13: Pomembnost neverbalne komunikacije pri vzpostavljanju prvega stika pri stranki
(Lastni vir)

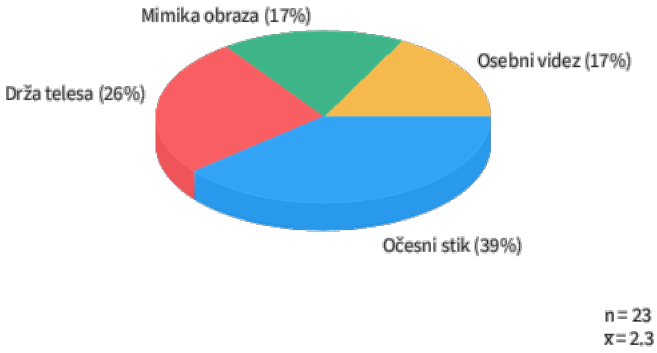
Večina anketirancev (61 %) meni, da je neverbalna komunikacija zelo pomembna pri ustvarjanju prvega vtisa, 39 % pa jo ocenjuje kot pomembno. Rezultati potrjujejo, da prvi vtis temelji na neverbalnih signalih, kot so drža, mimika in očesni stik.



Slika 14:Kako pogosto ste pri svojem delu pozorni na svojo neverbalno komunikacijo (držo, mimiko, očesni stik)?
(Lastni vir)

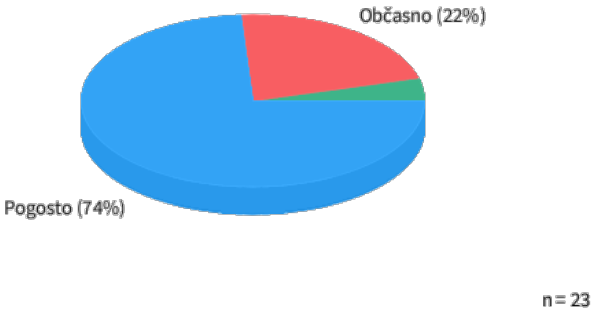
6.1.3 Uporaba neverbalne komunikacije

Največ anketirancev (57 %) je pogosto pozornih na svojo neverbalno komunikacijo, 35 % pa vedno. Le 9 % jih je pozornih občasno. To kaže na visoko stopnjo zavedanja in nadzora nad lastnim vedenjem v komunikaciji s strankami.



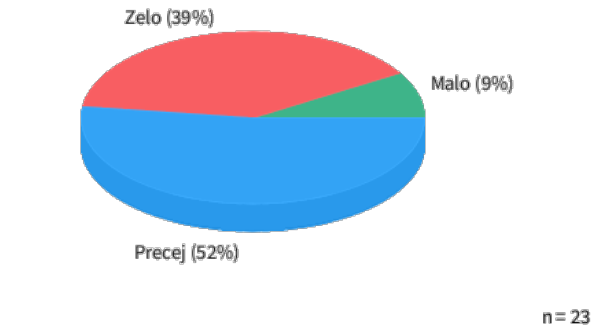
Slika 15: Kateri elementi neverbalne komunikacije se vam pri prodaji zdijo najpomembnejši?
(Lastni vir)

S slike 15 je razvidno, da anketiranci kot najpomembnejše elemente neverbalne komunikacije pri prodaji izpostavljajo očesni stik (39 %), držo telesa (26 %) ter osebni videz in mimiko (17 %). Ti elementi imajo ključno vlogo pri ustvarjanju zaupanja ter pozitivnega prvega vtisa pri strankah. Manjši poudarek je namenjen gestikulaciji in drugim oblikam telesne govorice, kar nakazuje, da anketiranci večji pomen pripisujejo neposrednim oblikam izražanja, ki vplivajo na zaznavanje profesionalnosti in verodostojnosti.



Slika 16: Kako pogosto uporabljate očesni stik s strankami?
(Lastni vir)

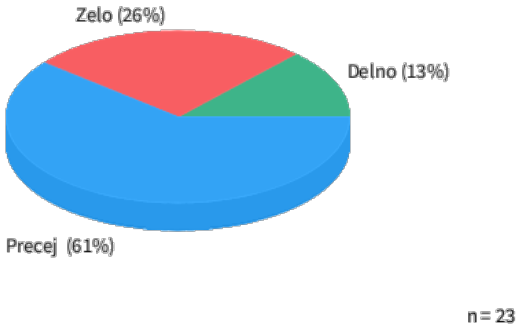
Na podlagi prikazanih rezultatov lahko sklepamo, da večina anketirancev pogosto ali vedno uporablja očesni stik pri komunikaciji s strankami. To kaže na visoko stopnjo zavedanja o pomenu očesnega stika kot ključnega elementa uspešne komunikacije. Očesni stik namreč omogoča vzpostavljanje zaupanja, izražanje zanimanja ter krepitev odnosa med prodajalcem in stranko.



Slika 17: Ali menite, da vaša telesna drža vpliva na zaupanje stranke?
(Lastni vir)

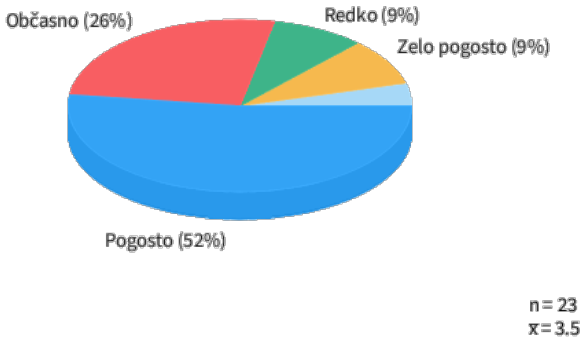
Rezultati kažejo, da večina anketirancev meni, da drža telesa pomembno vpliva na zaupanje stranke. Takšno prepričanje potrjuje pomen neverbalne komunikacije pri oblikovanju prvega vtisa in občutka profesionalnosti. Ustrezna drža telesa lahko

izraža samozavest, odprtost in pripravljenost na sodelovanje, kar pozitivno vpliva na odnos s stranko.



Slika 18: Ali menite, da neverbalna komunikacija vpliva na odločitev stranke na nakup?
(Lastni vir)

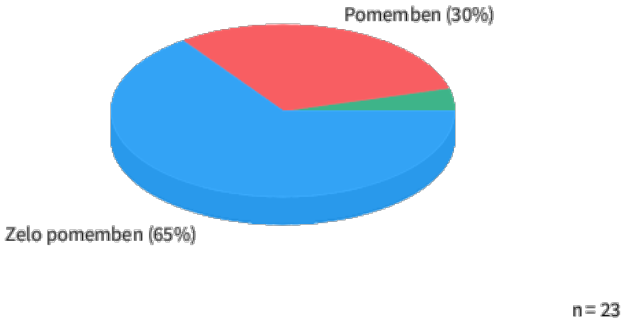
S slike 18 je razvidno, da anketiranci v veliki meri menijo, da neverbalna komunikacija vpliva na odločitev stranke za nakup. To potrjuje, da prodajni proces ni odvisen zgolj od verbalne predstavitve izdelka ali storitve, temveč tudi od načina, kako je ta predstavitev podana. Neverbalni signali lahko okrepijo ali oslabijo sporočilo, ki ga prodajalec posreduje.



Slika 19: Ste že opazili, da stranke reagirajo na vašo mimiko, držo ali gestikulacijo?
(Lastni vir)

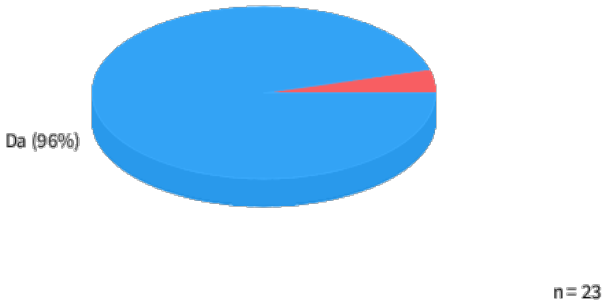
Večina anketirancev je že opazila, da stranke reagirajo na njihovo neverbalno komunikacijo. To kaže na visoko stopnjo zavedanja o vplivu telesne govorice na

vedenje strank. Takšne reakcije so lahko pozitivne ali negativne, kar dodatno poudarja pomen nadzora in prilagajanja lastnega neverbalnega izražanja v prodajnem procesu.



Slika 20: Kako pomemben je po vašem mnenju urejen videz prodajnega predstavnika?
(Lastni vir)

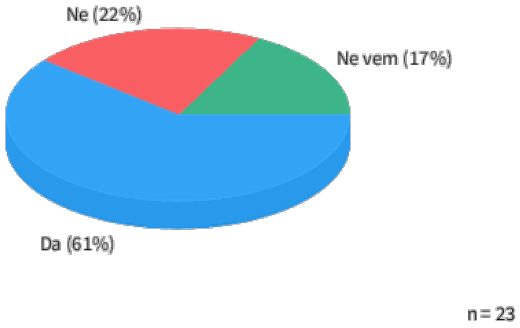
Rezultati kažejo, da anketiranci pripisujejo velik pomen urejenemu videzu prodajnega predstavnika. Urejenost namreč pomembno vpliva na prvi vtis ter zaznavo profesionalnosti in kredibilnosti. Stranke pogosto na podlagi zunanjega videza oblikujejo začetno mnenje, kar lahko vpliva na nadaljnji potek komunikacije in odločitev o nakupu.



Slika 21: Ali ste bili v okviru dela že deležni izobraževanja o komunikaciji s strankami?
(Lastni vir)

6.1.4 Vpliv neverbalne komunikacije na prodajni proces

S slike 21 je razvidno, da je večji del anketirancev že bil deležen izobraževanja o komunikaciji s strankami, medtem ko drugi takšnega usposabljanja še niso imeli. Pomankanje izobraževanja lahko vpliva na manjšo učinkovitost komunikacije, kar odpira prostor za dodatno usposabljanje zaposlenih.



Slika 22: Ali bi si želeli dodatnega izobraževanja o neverbalni komunikaciji pri prodaji?
(Lastni vir)

Rezultati kažejo, da obstaja interes za dodatno izobraževanje na področju neverbalne komunikacije. Večina anketirancev izraža željo po nadgradnji znanja, kar kaže na zavedanje o pomembnosti tega področja pri uspešni prodaji. Takšna pripravljenost na učenje predstavlja priložnost za organizacije, da vlagajo v razvoj komunikacijskih kompetenc svojih zaposlenih.

6.2 Interpretacija rezultatov

Rezultati raziskave potrjujejo, da anketiranci jasno prepoznavajo komunikacijo kot enega ključnih dejavnikov uspešne prodaje. Dejstvo, da nihče izmed vprašanih komunikacije ni ocenil kot nepomembne, kaže na visoko stopnjo zavedanja o njenem pomenu v prodajnem procesu. Še posebej izstopa pomen neverbalne komunikacije pri ustvarjanju prvega vtisa, saj jo večina anketirancev ocenjuje kot zelo pomembno. To nakazuje, da prodajalci razumejo, da prvi stik s stranko pogosto temelji prav na nebesednih signalih.

Pri analizi uporabe neverbalne komunikacije se kaže, da anketiranci svojo neverbalno komunikacijo večinoma zavestno spremljajo, vendar ne v popolnosti. To lahko pomeni, da obstaja razlika med teoretičnim razumevanjem pomena neverbalne

komunikacije in njeno dosledno uporabo v praksi. Najpomembnejši element neverbalne komunikacije po mnenju anketirancev je očesni stik, kar je skladno s teorijo, saj ta vzpostavlja zaupanje, pozornost in občutek vključenosti. Presenetljivo pa gestikulacija ni bila prepoznana kot pomemben dejavnik, kar lahko kaže na podcenjevanje njenega vpliva ali pa manjšo uporabo v praksi.

Rezultati prav tako potrjujejo, da neverbalna komunikacija pomembno vpliva na zaznano zaupanje strank. Večina anketirancev meni, da drža telesa precej ali zelo vpliva na zaupanje, kar poudarja pomen telesne govorice pri oblikovanju profesionalne podobe prodajalca. Podobno tudi vpliv neverbalne komunikacije na nakupno odločitev ni zanemarljiv, saj večina anketirancev meni, da ima pomembno vlogo. To kaže, da prodajni proces ni zgolj racionalen, temveč vključuje tudi čustvene in nezavedne odzive strank.

Zanimiv vidik predstavlja tudi zaznavanje odzivov strank. Večina anketirancev pogosto opazi reakcije na svojo neverbalno komunikacijo, kar kaže na relativno visoko stopnjo socialne zaznave in prilagajanja vedenja. Kljub temu manjši delež anketirancev teh odzivov ne zaznava pogosto, kar lahko vpliva na manjšo učinkovitost v komunikaciji.

Pomemben element interpretacije je tudi urejen videz, ki ga velika večina anketirancev ocenjuje kot zelo pomembnega. To potrjuje, da vizualni vtis pomembno prispeva k profesionalnosti in kredibilnosti prodajalca.

Na področju izobraževanja rezultati kažejo zanimiv paradoks. Čeprav je skoraj celoten vzorec že bil deležen izobraževanja o komunikaciji, si večina še vedno želi dodatnega znanja. To nakazuje, da je področje komunikacije kompleksno in zahteva stalno nadgrajevanje kompetenc. Hkrati pa lahko pomeni, da obstoječa izobraževanja niso dovolj poglobljena ali praktično usmerjena.

7 HIPOTEZE IN NJIHOVO PREVERJANJE

Na podlagi zastavljenih ciljev diplomske naloge in teoretičnih izhodišč smo oblikovali naslednje hipoteze, ki smo jih preverili z analizo rezultatov ankete.

Hipoteza 1: Neverbalna komunikacija pomembno vpliva na uspešnost prodajnega procesa.

Cilj, ki se nanaša na analizo vloge neverbalne komunikacije pri delu prodajnih predstavnikov na terenu, je bil dosežen. Rezultati ankete kažejo, da anketiranci neverbalno komunikacijo ocenjujejo kot pomemben oziroma zelo pomemben dejavnik v prodajnem procesu. Na podlagi teh ugotovitev lahko hipotezo potrdimo, saj neverbalna komunikacija vpliva na način komunikacije, vzpostavljanje odnosa s stranko ter na uspešnost prodaje.

Hipoteza 1 je potrjena.

Hipoteza 2: Opredelitev ključnih oblik neverbalne komunikacije, ki se najpogosteje pojavljajo v prodajnem procesu.

Cilj je bil dosežen z identifikacijo najpomembnejših elementov neverbalne komunikacije. Med njimi je očesni stik izstopal kot najpomembnejši element, kar potrjuje njegovo vlogo pri vzpostavljanju zaupanja in izražanju zanimanja za stranko. Gestikulacija se je izkazala kot manj pomembna.

Hipoteza 2 je potrjena.

Hipoteza 3: Ovrednotenje vpliva posameznih elementov neverbalne komunikacije na odnos med prodajnim predstavnikom in stranko.

Cilj je bil dosežen z ugotovitvijo, da večina anketirancev meni, da drža telesa pomembno vpliva na zaupanje stranke. Prav tako anketiranci zaznavajo odzive strank na svojo neverbalno komunikacijo. Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo potrdimo, saj neverbalna komunikacija neposredno vpliva na kakovost odnosa.

Hipoteza 3 je potrjena.

Hipoteza 4: Ustreznost neverbalnega vedenja pri ustvarjanju zaupanja in profesionalnega odnosa.

Cilj je bil dosežen, saj rezultati kažejo na velik pomen urejenega videza ter splošnega vedenja prodajnega predstavnika. Anketiranci so poudarili, da neverbalna komunikacija vpliva tako na prvi vtis kot tudi na nadaljnjo interakcijo s stranko.
Hipoteza 4 je potrjena.

Hipoteza 5: Priprava priporočil za učinkovitejšo uporabo neverbalne komunikacije.

Cilj je bil dosežen na podlagi ugotovitve raziskave, ki kažejo, da je, kljub visoki ravni zavedanja in že pridobljenem znanju, prisoten interes po dodatnem izobraževanju. Anketiranci izražajo pripravljenost za nadgradnjo svojih znanj, kar nakazuje potrebo po nadaljnjem razvoju kompetenc na področju neverbalne komunikacije. Na podlagi teh ugotovitev lahko hipotezo potrdimo, saj obstajajo možnosti za izboljšave v obliki dodatnih usposabljanj, delavnic in praktičnih treningov za prodajne predstavnike.

Hipoteza 5 je potrjena.

8 ZAKLJUČEK

Ugotovitve raziskave so skladne z ugotovitvami avtorjev, ki poudarjajo pomen neverbalne komunikacije pri vzpostavljanju zaupanja in uspešni interakciji (Mihaljčič, 2006; Birkenbihl, 1999; Kadič, 2013).

Na podlagi analize rezultatov ankete lahko ugotovimo, da so bile vse postavljene hipoteze potrjene. Raziskava je pokazala, da ima neverbalna komunikacija ključno vlogo v prodajnem procesu, saj vpliva na prvi vtis, vzpostavljanje zaupanja in končno odločitev stranke za nakup.

Ugotovili smo, da prodajni predstavniki jasno prepoznavajo pomen komunikacije kot enega ključnih dejavnikov uspešne prodaje, saj nihče izmed anketirancev komunikacije ni ocenil kot nepomembne. Posebej izstopa vloga neverbalne komunikacije pri ustvarjanju prvega vtisa, kar potrjuje, da prodajalci razumejo pomen nebesednih signalov pri prvem stiku s stranko. Med najpomembnejšimi elementi izstopajo očesni stik, drža telesa in mimika obraza, ki pomembno vplivajo na zaznavo profesionalnosti in kakovost odnosa s stranko.

Rezultati so prav tako pokazali, da prodajni predstavniki svojo neverbalno komunikacijo sicer spremljajo, vendar ne vedno povsem zavestno, kar nakazuje na razkorak med teoretičnim znanjem in njegovo dosledno uporabo v praksi. Zanimivo je tudi, da gestikulacija ni bila prepoznana kot pomemben dejavnik, kar lahko kaže na njeno podcenjevanje ali manjšo uporabo, kljub njenemu dejanskemu vplivu v komunikaciji. Poleg tega večina anketirancev zaznava odzive strank na svojo neverbalno komunikacijo, kar kaže na razvito sposobnost prilagajanja, vendar ta sposobnost ni enakomerno razvita pri vseh.

Pomembna ugotovitev je tudi, da neverbalna komunikacija pomembno vpliva na zaupanje strank in na njihove nakupne odločitve, kar potrjuje, da prodajni proces vključuje tudi čustvene in nezavedne odzive. Urejen videz se je izkazal kot eden ključnih dejavnikov profesionalnosti in kredibilnosti prodajnega predstavnika.

Raziskava je prav tako pokazala, da obstaja prostor za izboljšave, predvsem na področju dodatnega izobraževanja. Kljub temu, da je večina anketirancev že bila deležna izobraževanja, še vedno izražajo interes po dodatnem znanju, kar nakazuje na kompleksnost področja in potrebo po bolj praktično usmerjenih pristopih.

Na podlagi ugotovitev priporočamo, da podjetja več pozornosti namenijo sistematičnemu razvoju neverbalnih komunikacijskih veščin. Predlagamo uvedbo rednih praktičnih delavnic, kjer bi prodajni predstavniki skozi simulacije realnih prodajnih situacij urili očesni stik, držo telesa in mimiko obraza. Smiselna je tudi

uporaba video analize lastnih nastopov, saj omogoča boljše zavedanje lastnega vedenja in prepoznavanja napak. Priporočljivo je tudi uvajanje mentorstva ter spremljanje izkušenih prodajnih predstavnikov na terenu, kjer se lahko znanje prenaša neposredno v prakso. Dodatno lahko podjetja uvedejo sistem rednih povratnih informacij po prodajnih obiskih, s poudarkom na neverbalni komunikaciji.

Sistematično razvijanje teh veščin lahko pomembno prispeva k večji samozavesti prodajnih predstavnikov, učinkovitejši komunikaciji s strankami ter večji uspešnosti prodaje, hkrati pa omogoča tudi dolgoročno gradnjo kakovostnih in zaupanja vrednih odnosov s strankami.

9 LITERATURA IN VIRI

Birkenbihl, V. F. (1999). *Sporočila govorice telesa*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.

Delo (2023). *Ljudje lažje nadzorujemo, kaj bomo rekli, kakor pa način, kako bomo to povedali*. Pridobljeno 3. 2. 2023 z naslova: https://www.delo.si/novice/znanoteh/ljudjw-lazje-nadzorujemo-kaj-bomo-rekli-kakor-pa-nacin-kako-bomo-to-rekli

Gasar, S. (2005). *Koncepti in veščine komuniciranja: učbenik za višje strokovne šole: program Poslovni sekretar*. Jesenice: samozaložba.

Kadič, E. (2013). *Govorica telesa in osebna karizma*. Ljubljana: Zavod za napredne študije Delta.

Lil inštitut za razvoj človeških virov (2021). *Osebnost in odnosi*. Pridobljeno. 2. 6. 2024 z naslova: https://www.psihoterapija-ordinacija.si/0sebnost-in-odnosi/slovar-custev

Linkedin (2026). *The Importance of Project Communication Plans*. Pridobljeno 16. 9. 2026 z naslova: https:;//www.linkedin.com/pulse/importance-project-communication-plans-al-quadros

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik..

Mehrabian, A. (1971). *Silent messages. Belmont, CA: Wadsworth*

Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Učbenik za višje strokovno izobraževanje, izobraževalni program Komercialist. Ljubljana: Založništvo Jutro.

Moje znanje (2017). *Redni letni razgovori*. Pridobljeno dne 3. 9. 2019 z naslova https://www.mojeznanje.si/Posnetki/Poslovno-zrcaljenje-131/Komunikacija152

Možina, S., Tavčar, M. in Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

OpenAI ChatGPT (2026, 25. marec). *Generirano besedilo in predlogi za interpretacijo rezultatov ankete v diplomskem delu*. https://chatgpt.com

Open AI ChatGPT(2026, 31. avgust). *Predlogi za urejanje kazala vsebine in slik v diplomskem delu*. https://chatgpt.com

Pease, A. in Pease, B. (2004). The definitive book of body of body language. London: Orion.

Profesio (2021). Kolika je važnost neverbalne komunikacije. Pridobljeno 2. 6. 2024 z naslova: https://profesio.hr/koliko-je-veznost-neverbalne-komunikacije

Boškič T. (2021). Telesna govorica kot del nebesedne komunikacija na razgovoru za delo. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Pridobljeno 2. 6. 2024, z naslova: https://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/boskic1890.pdf

Vizita (2020). *Tehnika za večjo priljubljenost in uspeh*. Pridobljeno 15. 9. 2026 z naslova: https://vizita.si/dusevnost/osebna-rast/zrcaljenje-tehnika-za-vecjo-priljubljenost-in-uspeh.html

Zik Črnomelj (2024). *Verbalna in neverbalna komunikacija*. Pridobljeno 3. 7. 2024 z naslova: https://gradiva.zik-crnomelj.en/gradivo_szrs/verbalna_in_neverbalna_komunikacija.html

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik: Poznavanje neverbalne komunikacije pri prodajnih predstavnikih na terenu

1. Spol:
   - Moški
   - Ženska
   - Drugo

2. Starost:
   - Do 25 let
   - 26–35 let
   - 36–45 let
   - 46–55 let
   - Nad 55 let

3. Delovne izkušnje na področju prodaje:
   - Do 2 leti
   - 3–5 let
   - 6–10 let
   - 10–15 let
   - 15–20 let
   - 20 in več

Pomen komunikacije pri prodaji

4. Kako pomembna je po vašem mnenju komunikacija pri uspešni prodaji?
   - Nepomembna
   - Srednje pomembna
   - Pomembna
   - Zelo pomembna

5. Kako pomembna je neverbalna komunikacija pri vzpostavljanju prvega vtisa pri stranki?
   - Sploh ni pomembna
   - Srednje pomembna
   - Pomembna
   - Zelo pomembna

Uporaba neverbalne komunikacije

6. Kako pogosto ste pri svojem delu pozorni na svojo neverbalno komunikacijo (držo, mimiko, očesni stik)?
   - Nikoli
   - Redko
   - Občasno
   - Pogosto
   - Vedno
   - Ne vem

7. Kateri elementi neverbalne komunikacije se vam pri prodaji zdijo najpomembnejši?
   - Očesni stik
   - Drža telesa
   - Mimika obraza
   - Gestikulacija (uporaba rok)
   - Osebni videz

8. Kako pogosto uporabljate očesni stik pri komunikaciji s strankami?
   - Nikoli
   - Redko
   - Občasno
   - Pogosto
   - Ne vem

9. Ali menite, da vaša drža telesa vpliva na zaupanje stranke?
   - Sploh ne
   - Malo
   - Precej
   - Zelo

Vpliv neverbalne komunikacije na prodajni proces

10. Ali menite, da neverbalna komunikacija vpliva na odločitev stranke za nakup?
    - Sploh ne
    - Delno
    - Precej
    - Zelo

11. Ste že opazili, da stranke reagirajo na vašo mimiko, držo ali gestikulacijo?
    - Nikoli
    - Redko
    - Občasno
    - Pogosto
    - Zelo pogosto

12. Kako pomemben je po vašem mnenju urejen videz prodajnega predstavnika?
    - Nepomemben
    - Srednje pomemben
    - Pomemben
    - Zelo pomemben

Izobraževanje in izboljšanje komunikacijskih veščin

13. Ali ste bili v okviru dela že deležni izobraževanja o komunikaciji s strankami?
    - Da
    - Ne
    - Ne vem

14. Ali bi si želeli dodatnega izobraževanja o neverbalni komunikaciji pri prodaji?
    - Da
    - Ne
    - Ne vem

IZJAVA

Študentka Klavdija Zorč, izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Diane Oblak.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole in v institucionalnem oz. nacionalnem repozitoriju (COBISS).

Dne: 2. 10. 2026 Podpis: 

B&B IZOBRAŽEVANJE

IZJAVA
o lektoriranju diplomske naloge

Ema Koplan, mag. prof. slov.

izjavljam,

da sem lektorirala diplomsko nalogo z naslovom:
Poznavanje neverbalne komunikacije pri prodajnih predstavnikih na terenu,

ki jo je napisala diplomantka:

Klavdija Zorč.

Škofja Loka, 9. 6. 2026
(kraj in datum podpisa)

Ema Koplan
(podpis lektorice)