



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčalist
Modul: Podjetniški

**VPLIV TRENINGA PRODAJE NA
PRODAJALCE
V TRGOVSKEM PODJETJU**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidat: Tomaž Plut

Kranj, avgust 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik, ki je pri nastajanju mojega raziskovalnega diplomskega dela pomagala z nasveti in strokovno pomočjo. Še posebej pa se ji zahvaljujem za lektoriranje mojega diplomskega dela.

Zahvala gre tudi moji ženi Špeli za vzpodbujanje pri izdelavi diplomskega dela.

IZJAVA

»Študent **Tomaž Plut** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **Ane Peklenik, prof.**«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V času in okolju, v katerem naše podjetje izvaja trgovinsko dejavnost, se srečujemo z zelo močno konkurenco. Na podlagi te ugotovitve se je vodstvo našega podjetja odločilo, da bodo stranke, ki bodo obiskale naše trgovske centre, deležne drugačnega pristopa s strani prodajalcev, in sicer se je odločilo za notranje izobraževanje kadra s pomočjo zunanjega partnerja. Ta naj bi dvignil profesionalni pristop do strank na najvišjo raven in dodatno usposobil prodajalce, kako po modernih smernicah stranko elegantno voditi skozi prodajni proces. Namen izobraževanja je prodajalce seznaniti z dejstvi in argumenti, zakaj se je stranka odločila za obisk v našem salonu in posledično za nakup pohištva. Ker je danes vsaka stranka, ki obišče salon, potencialni kupec, se je treba njenemu obisku profesionalno posvetiti. V današnjih časih so kupci že zelo dobro informirani o izdelkih, zato mora prodajalec zelo pozorno uporabljati prodajne tehnike, s katerimi stranki dodatno pomaga pri odločitvi za nakup ali pa poišče alternativno rešitev zanjo. Za opravljanje tega poklica je potrebno veliko znanja, iznajdljivosti, samodiscipline in veselja.

Iz tega izhaja problem, ki ga želimo izpostaviti. Vsi prodajalci na proces prodaje ne gledajo kot na igro, ampak kot na vsakodnevno opravljanje svojega poklica, s katerim dosežejo svojo mesečno plačilo. Večji delež zaposlenih v našem podjetju je t. i. tip starejših prodajalcev, ki so v tem poklicu že petnajst, dvajset ali več let in pri prodaji uporabljajo že ustaljene prodajne tehnike, ki so jih pridobili skozi svojo poklicno kariero. Nov pristop k tehniki prodaje za takega prodajalca predstavlja stresno situacijo, saj je bil do sedaj navajen vrsto let opravljati svoje delo po ustaljenem vzorcu in ni več tako motiviran za spopad z novostmi pri prodaji. Mlajši, na novo zaposleni prodajalci, pa ne pokažejo prav velikega zanimanja ali motivacije za tovrstna izobraževanja, saj menijo, da so se prodajnih tehnik dovolj naučili v srednji šoli. Razmišljanje mlajšega, novo zaposlenega trgovca je, kako na čim lažji način priti do zasluženega denarja brez prevelikih vlaganj v svoje delo.

Za vse prodajalce se vse na novo začemlja z izobraževanjem, po katerem trenerji spremljamo prodajalce in ugotavljamo njihove napake pri prodaji ter jim ponujamo rešitve. V tej dejavnosti opažam pomanjkljivosti, s katerimi se srečujem, in v diplomski nalogi bom poizkušal poiskati vplive, ki stimulatивно ali destimulatивно vplivajo na prodajalce in njihove trenerje. Na koncu bom izpostavil ugotovitve ter možne rešitve za doseganje cilja.

KLJUČNE BESEDE

- konkurenca
- izobraževanje
- prodaja
- motivacija
- cilji

SUMMARY

We meet very strong concurrence in the time and environment our company works in. The administration of the company on the basis of that statement decided that the customers who will visit our trade centers will get different approach of the sellers. The administration of the company choose internal education of the stuff with the help of external partner to raise professional approach to customers to the highest level and to train the sellers round modern guidelines how to lead the customer through the selling process. The purpose of the training is to make the stuff aware of the facts and arguments why the customer decided to visit our shop and in the consequence to buy some furniture. Nowadays every person who visits the shop is a potential buyer so we have to devote them our professional attention. The customers know a lot about the products so the seller must use the selling technique to help the customer to decide to buy or to find an alternative solution. We need a lot of knowledge, inventiveness, discipline and joy to part to do this work.

Here we meet the problem I want to expose. All the sellers don't consider the work as a game but as the everyday's work to earn money to live. The majority of stuff is so called elder sellers who work fifteen or more years as sellers and use fixed techniques learnt through their professional work. New approach is a stress for the worker who was get used to do his work in the old way and is not motivated enough to accept novelties in the sale. Younger newly employed sellers don't show a lot of interest for such training because they think they have learnt enough in the high school. They mostly think how to earn their money as easily as possible.

Everything starts and ends for the sellers with the training where the trainers accompany them and realize their mistakes at sale and offer them solutions. I notice the imperfections in this activity and I will try to find the impacts which have positive or negative influence to sellers and trainers. I will expose the statements in the end and possible solutions to reach the aim.

KEY WORDS

- Concurrence
- Education and training
- Sale
- Motivation
- Aims

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	HIPOTEZA	2
1.3	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
2	OPIS PRODAJE.....	4
2.1	KAJ JE PRODAJA.....	4
2.2	KDO IN KOMU PRODAJA	4
2.3	KAJ SE PRODAJA	4
2.3.1	IZDELEK	4
2.3.2	STORITEV	5
3	POMEN TRENINGA PRODAJE.....	6
3.1	OPIS OBSTOJEČEGA STANJA	6
3.2	K STRANKI USMERJENA PRODAJA.....	6
3.3	POZITIVEN ODNOS DO STRANKE	7
3.4	PROFESIONALNI PRISTOP DO DELA	7
4	NAČIN IZVAJANJA TRENINGA PRODAJE.....	8
4.1	ODLOČITEV ZA IZVAJANJE TRENINGA PRODAJE	8
4.2	IZOBRAŽEVANJE PRODAJNEGA KADRA.....	8
4.3	FAZE PRODAJNEGA RAZGOVORA	9
4.3.1	POZDRAV	9
4.3.2	NAGOVOR	9
4.3.3	UGOTAVLJANJE POTREB STRANKE	9
4.3.4	PREDSTAVITEV ARTIKLA	10
4.3.5	DEMONSTRIRANJE ARTIKLA	10
4.3.6	ARGUMENTIRANJE.....	11
4.3.7	ZAKLJUČEK PRODAJNEGA RAZGOVORA	11
4.4	UVELJAVLJANJE PRODAJNIH TEHNIK V PRAKSI	12
4.4.1	PREDSTAVITEV DEL TRENERJA PRODAJALCEV	12
4.4.2	OCENA IZVAJANJA TRENINGA PRODAJE V PRAKSI	13
5	ANKETNA RAZISKAVA.....	16
6	ANKETNE UGOTOVITVE.....	40
7	ZAKLJUČEK.....	43
	LITERATURA IN VIRI.....	45
	KAZALO GRAFOV	46
	KAZALO TABEL.....	46

1 UVOD

Merilo uspešnega trgovskega podjetja je dobra prodaja in dobri poslovni rezultati, ki se kažejo v donosnem dobičku. Vsako trgovsko podjetje prodaja izdelke z namenom, da bo s tem iztržilo najboljše pogoje in najboljšo ceno. Za doseg tega cilja pa je potrebno upoštevati več dejavnikov, o katerih je bilo že mnogo napisanega in narejenih že mnogo raziskav. Eno od pomembnih poglavij, s katerim lahko vplivamo na uspešnost prodaje, je tudi izobraževanje prodajalcev in trening prodaje.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

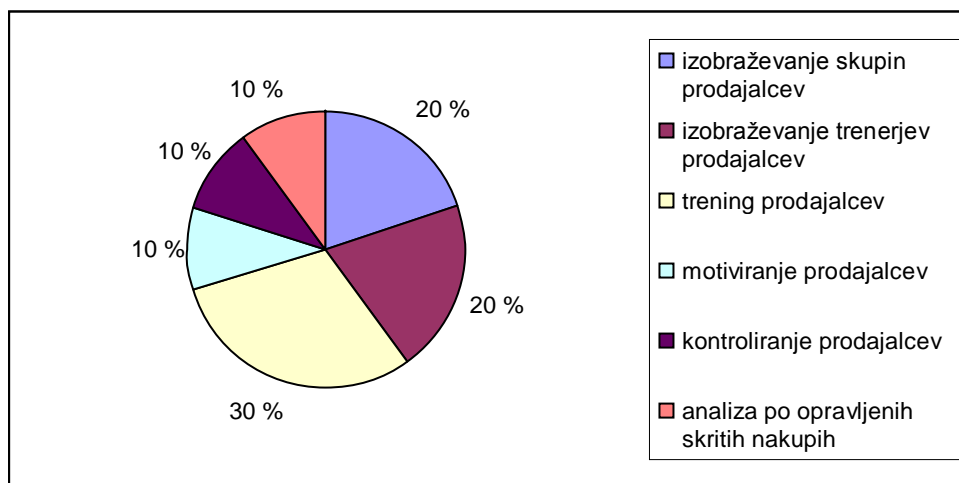
Vodstvo podjetja si je zadalo cilj povečati prodajo na letni ravni za 30 % glede na poslovne rezultate prejšnjega leta. Ker so raziskave pokazale, da se tega cilja ne bo dalo doseči samo z uspešnim marketingom, konkurenčnimi cenami in širokim asortimentom blaga, se je vodstvo podjetja odločilo za zunanjega partnerja, ki naj bi nadgradil znanje prodajalcev. Tako bi dobro izobraženi prodajalci v velikem deležu pripomogli doseči cilj. Vse novo zaposlene in starejše prodajalce bi izobrazili po modernem sistemu prodaje, s katerim zelo uspešno delujejo vsa uspešna svetovno priznana trgovska podjetja. Ker smo vstopili v evropski svet konkurenčnosti in dostopnosti tržišča, je bila ta odločitev smiselna. Na kakšne načine bo podjetje prišlo do zelenega učinka, bo predstavljeno v diplomskem delu. Najbolj pomembni načini za uspešen doseg rezultata so:

- izobraževanje skupin prodajalcev;
- izobraževanje trenerjev prodajalcev;
- motiviranje prodajalcev;
- **trening prodajalcev;**
- kontroliranje prodajalcev;
- analiza po opravljenih skritih nakupih.

Tabela 1: Načini doseganja cilja

Načini	Delež v odstotkih
Izobraževanje skupin prodajalcev	20 %
Izobraževanje trenerjev prodajalcev	20 %
Trening prodajalcev	30 %
Motiviranje prodajalcev	10 %
Kontroliranje prodajalcev	10 %
Analiza po opravljenih skritih nakupih	10 %

Graf 1: Krog doseganja cilja



V grafu lahko vidimo, kateri dejavniki ali načini so najbolj pomembni za doseganje cilja – uspešne prodaje. Največji delež zajema trening prodajalcev, ki ga bomo obširneje predstavili v raziskovalnem delu, kjer bomo tudi poskušali najti dejavnike, ki vplivajo na njegovo izvajanje.

1.2 HIPOTEZA

Kot smo zapisali v povzetku, bomo v diplomskem delu ugotavljali, ali je bila odločitev za izobraževanje prodajnega kadra smiselna in koristna, kako je ta odločitev vplivala na prodajalce in kako so prodajalci sprejeli odločitev, da bodo pri svojem delu spremljani s strani svojih trenerjev.

1.3 PREDSTAVITEV PODJETJA

Trgovsko podjetje Lesnina je prisotno na pohištvenem domačem trgu že več kot pol stoletja, zato ga pozna marsikatero gospodinjstvo ali dom, v katerem se najde kos pohištva, kupljenega v našem podjetju. Znanje in izkušnje so podjetje pripeljali na mesto vodilnega v pohištveni panogi, saj zavzema več kot 30-odstotni tržni delež na slovenskem trgu. Po osamosvojitvi države leta 1991 je podjetje poslovalo z izgubami, danes pa se uvršča med 40 najbolj profitnih podjetij v Sloveniji.

V obdobju od leta 1994 do 2008 je podjetje ves čas obnavljalo in širilo trgovske in skladiščne površine; danes razpolagamo z razvejano mrežo štirinajstih prodajnih centrov z več kot 50.000 m² prodajnih in več kot 28.000 m² skladiščnih površin, na čelu z največjim prodajno-trgovinskim centrom v Sloveniji s 23.000 m² trgovsko-skladiščnih površin, v katerih smo zagotovili ponudbo po načelu "vse za dom", ki smo ga leta 1999 odprli v Ljubljani.

Lesnina se s svojo dejavnostjo širi tudi v druge države, predvsem v sosednjo Hrvaško. Tako je hrvaškim kupcem v Zagrebu na voljo pohištveni center s 33.000 m² prodajno-skladiščnih površin, 20.000 m² velik pohištveni center v Splitu, 17.000

m² velik center na Reki ter 6.000 m² velik pohištveni center v Čakovcu. Poleg tega se Lesnina postopoma vrača tudi na ostale trge bivše Jugoslavije.

Lesnina je že vrsto let nosilec trendov v prodaji pohištva pri nas, kar je posledica resnega in zavzetega opravljanja svojega poslanstva in dela, zato lahko rečemo, da je Lesnina največja trgovina s pohištvom v Sloveniji in na Hrvaškem.

2 OPIS PRODAJE

2.1 KAJ JE PRODAJA

Prodajanje je v najožjem pomenu besede prenos blaga in storitev iz rok tistih, ki blago in storitve izdelujejo in nudijo, v roke tistih, ki imajo od njegove uporabe kar največje koristi. Del prodajanja je tudi sposobnost prepričevanja, zato pravimo, da pri prodaji nekoga s prednostmi ponujene storitve ali učinka prepričamo (Vodopivec, 2005, str. 5).

Prodajanje in kupovanje sta samo dve strani osrednje dejavnosti v našem življenju. Na eno ali drugo se skrbno pripravljamo: ugotavljamo, kje in pri kom bomo skušali uveljaviti izide svojega delovanja in iščemo najugodnejše možnosti za oskrbo z vsem, kar potrebujemo (Tavčar, 1996, str. 7).

2.2 KDO IN KOMU PRODAJA

Prodaja lahko vsaka fizična oseba ali neko podjetje, ki s svojo ponudbo ali storitvijo glede na panogo, v kateri izvaja svojo dejavnost, omogoči dobavo oziroma prodajo končnemu potrošniku ali uporabniku, ki bo določeno stvar koristil ali uporabil za zagotovitev svojih osebnih potreb. S tem pa končni kupec ali uporabnik zadovolji svoje življenjske potrebe.

2.3 KAJ SE PRODAJA

Odkar obstaja človeštvo, obstaja tudi prodaja, ki je skozi stoletja služila kot izpolnitev želja kupca. Željo kupca vedno sproži potreba po nekem izdelku ali storitvi. Že odkar obstaja človeštvo, so znani zapiski o prvi prodaji, se pravi o blagovni menjavi, trgovanju med ljudmi in izvajanju storitev za neko protivrednost. Tako so si ljudje medsebojno izmenjevali predmete in tudi živali. S tem so nekatere stvari vedno bolj začele pridobivati vrednost in dobivale denarni značaj. Stari Grki in Rimljani so uvedli za denarne enote vredne redke kovine, kot sta zlato in srebro. Kasneje skozi stoletja so denarne enote zaradi večje potrošnje zamenjale cenejše kovine, ki so simbolizirale neko vrednost. Ta proces se je uveljavljal skozi stoletja vse do danes, ko poznamo mnogo denarnih valut ter načinov plačevanja.

2.3.1 IZDELEK

Z vidika marketinga je izdelek vse, kar se lahko ponudi trgu v uporabo, nakup ali potrošnjo in zadovolji željo ali potrebo. Poleg oprijemljivih stvari vključuje pojem izdelka tudi storitve, ljudi, prostor, organizacijo in ideje. V tem smislu ločimo tri stopnje izdelka:

- glavna korist predstavlja **jedro izdelka**;
- **oprijemljivi del** izdelka sestavljajo njegove lastnosti, oblika, embalaža, kvaliteta, blagovna znamka;
- **razširjeni del** izdelka predstavljajo nakupna storitev, montaža, dobava, nakupni pogoji, garancija (Vodopivec, 2005, str. 6).

2.3.2 STORITEV

Razlika med storitvijo in izdelkom je predvsem v stopnji neoprijemljivosti tistega, kar kupec oz. potrošnik dobi. Storitve se praviloma ni mogoče dotakniti, poduhati ali jih občutiti, dokler jih dejansko ne kupimo.

Druge glavne značilnosti storitev so še:

- **neločljivost** porabe storitev od njene proizvodnje;
- **spremenljivost kvalitete**, ki jo je težko standardizirati;
- **kratkotrajnost** (storitve ni mogoče shraniti) in
- **nelastništvo** (storitev samo najamemo oz. plačamo uporabo).

Za razumevanje vsebine storitev sta pomembni dimenziji, kdo je neposredni prejemnik in na kaj so storitve usmerjene. Na ta način dobimo zanimivo in koristno klasifikacijo storitev, ki je prikazana v Tabeli 2.

Ljudje	Stvari
<i>Storitve, usmerjene na človekovo telo:</i>	<i>Storitve, usmerjene na dobrine:</i>
▪ zdravstvena skrb	▪ tovorni transport
▪ potniški transport	▪ popravilo opreme
▪ lepotni salon	▪ hišniška opravila
▪ fitness center	▪ pralnica, čistilnica
▪ restavracije	▪ vrtnarstvo
▪ frizerstvo	▪ veterinarska služba
<i>Storitve, usmerjene na človekov duh:</i>	<i>Storitve, usmerjene na vrednost:</i>
▪ izobrazba	▪ bančništvo
▪ radio, televizija	▪ pravne službe
▪ informacije	▪ računovodstvo
▪ gledališče	▪ varnostna služba
▪ muzeji	▪ zavarovalništvo

Tabela 2: Klasifikacija storitev glede na prejemnika in vsebino

(vir: Vodopivec, 2005, str. 7)

3 POMEN TRENINGA PRODAJE

3.1 OPIS OBSTOJEČEGA STANJA

O samem treningu prodaje v preteklih letih ni bilo veliko napisanega in dorečenega. Z vstopom Republike Slovenije na prosti trg kapitala se je na naših tleh močno razvilo potrošništvo, ki ga v preteklih dvajsetih letih ni bilo zaslediti. S tem pa se je tudi po določenem obdobju trg prenatrpal z izdelki in storitvami, ki jih je sedaj možno koristiti skorajda na vsakem koraku. Tako lahko govorimo, da v panogi trgovinske prodaje obstaja močna konkurenca in boj za vsakega kupca ali potrošnika. To se občuti še posebej v teh časih nemotenega pretoka blaga iz držav Evropske unije.

Po pričevanju prodajalcev tako imenovanega starega tipa, ki na podlagi svojih izkušenj govore, da se pred dvajsetimi ali tridesetimi leti pri prodaji ni bilo potrebno posebno angažirati, saj izdelkov ni bilo na pretek in tudi zahtevnost strank ni bila na takem nivoju, kot je v današnjih časih. Stranke niso bile zahtevne, ampak so bile hitro zadovoljne, če so za neko ceno dobile artikel, ki je služil svoji namembnosti. Velikokrat se stranke niso preveč obremenjevale z dizajnom in izgledom, važno je bilo, da so izdelek dobile.

V današnjih časih pa se je slika opisanega močno spremenila. Kot je bilo že omenjeno, na vsakem koraku vidimo oglaševalske panoje, kataloge, televizijske reklame, preko katerih nam prodajalci prodajajo artikle in storitve. Skoraj vsako gospodinjstvo ima internetno povezavo, preko katere si lahko vsak kupec brez nepotrebnih stroškov ogleda nek izdelek, njegove lastnosti in ceno. Možen je tudi nakup. Tako ne moremo več reči, da se določenega izdelka ne da dobiti v našem okolišju brez nepotrebnih izletov v druge regije ali države. Ta teorija je že močno utemeljena in uveljavljena.

Ugotovili smo, da je naš trg precej nasičen in se nahajamo na območju močne konkurence. Kaj lahko storimo, da si bomo zagotovili obstoj na trgu in ostali stabilni? Dober odgovor se skriva v izobraževanju prodajnega kadra ter njihovega treniranja, s čimer se prodajni kader nenehno usposablja in uči najboljše ugoditi željam strank ter reagirati na njihove ugovore. Tako smo v prodajalce vložili neprecenljivi potencial, ki se bo pokazal v dobrih poslovnih rezultatih.

3.2 K STRANKI USMERJENA PRODAJA

Veliko trgovskih podjetij se poslužuje metode usmerjenosti k morebitnemu končnemu potrošniku. To pomeni, da se je neko podjetje odločilo oblikovati usmerjeno strategijo, s katero bo vodilo zaposlene in stranke skozi celovit proces, ki bo pokazal profesionalno usmerjenost k zagotovitvi obojestranskih potreb kupca in prodajalca. Da bi to ravnovesje dosegli, pa je potrebno jasno načrtati ciljno strategijo, ki bo temeljila na celovitem pristopu zagotavljanja potreb kupca. To je v današnjih časih nujna potreba, s katero si zagotovimo ciljno strategijo, ki bo obrodila sadove. Do te odločitve nas vodi spoznanje, da si stranke lahko po svoji volji in odločitvi izbirajo svojega prodajalca izdelkov in storitev in da ne moremo s prisilo vplivati na njihove svobodne odločitve. Potrebno se je zavedati načela, da v tej panogi nismo sami, da imamo mnogo konkurentov. To nam daje preprost jasen razlog, da se je potrebno vsaki stranki, ki obiše naš prodajni salon, v celoti posvetiti.

3.3 POZITIVEN ODNOS DO STRANKE

Prvi pogoj za uspešno profesionalno opravljeno delo je pozitivna naravnost pri opravljanju dela. To pomeni, da moramo s strankami ustvariti odnos, ki bo temeljil na zadovoljstvu kupca. Lahko imamo najbolj širok, najlepši in najkakovostnejši asortiment pohištva v celi regiji, pa nam ne bo dosti pomagal, če smo negativno naravnani ali imamo negativno izdelan pristop.

Ugotavljam, da je prvi pogoj za uspešno opravljanje vsakodnevnega dela pozitivna naravnost ter pozitivno razmišljanje, saj bomo s to naravnostjo dobro in lažje delali. Če smo to naravnost sprejeli, se lahko popolnoma vključimo v proces prodaje in začnemo z opravljanjem svojega dela.

Za pravilno usmerjenost pa lahko upoštevamo nekatera pomembna dejstva:

- vljudno pozdravimo vsako stranko, ki se je odločila za obisk v našem salonu;
- nagovorimo stranko z vprašanjem, na katero nam lahko odgovori;
- stranko vedno poslušamo in pokažemo zanimanje zanjo;
- vključimo jo v prodajni razgovor in ji prijazno svetujemo;
- poskušamo kar se da uresničiti njene želje in zahteve, če je to mogoče;
- jo spodbujamo in pohvalimo;
- se obnašamo kot strokovnjaki na svojem področju.

To so nekatera pomembna dejstva, ki so potrebna za pozitivno naravnost k stranki.

3.4 PROFESIONALNI PRISTOP DO DELA

Pri opravljanju tovrstnega dela je priprava zelo pomembna. Vsak prodajalec ali svetovalec, ki opravlja delo s strankami, temelječe na besedni komunikaciji, se mora za vsak primer kontakta s stranko pripraviti: vedeti mora, kako bo določen dialog izpeljal oziroma po katerih točkah bo vodil prodajni ali svetovalni razgovor. Določiti si mora normative in točke, ki mu bodo uspešno pomagale pri njegovem delu. Vsaka stranka zahteva drugačen pristop, zato ne moremo govoriti o ustaljenem vzorcu, ki bi veljal za vsako stranko. Ljudje smo različni, prav tako vsakodnevne situacije in prodajne tehnike, s katerimi se srečujemo pri opravljanju svojega posla.

Zato je priprava vsakega posameznika, ki opravlja tako delo, zelo pomembna. Najprej bi izpostavil veselje in osebno zadovoljstvo do opravljanja takega poklica. Če nek posameznik prihaja na delo z mišljenjem, da hodi v službo, ker mora nekaj zaslužiti, lahko zelo škoduje sodelavcem in strankam, ki naletijo nanj. Lahko si zamislimo, kakšen negativen učinek s takim ravnanjem pusti na evforičnem kupcu, ki si je zaželel izdelek in ga na prvi stopnički uresničitve osebnega zadovoljstva ustavi neprofesionalni prodajalec z nejevoljnim pogledom.

Ko prodajalec nastopi delo, mora za seboj pustiti vse dogodke in občutja, ki bi morebiti negativno vplivali na njegovo delo. V današnjih časih pa je to dokaj težko, saj praksa kaže, da nam hitri življenjski stil in hiter delovni ritem delata preglavice, ki se jih se ne moremo kar tako otresti in jim preprečiti, da bi vplivale na naše delo.

Pomen treninga prodaje pa je definitivno odgovor na vse te probleme, ki jih pri samem treningu prodaje odkrivamo, nanje odgovarjamo in predlagamo rešitve.

4 NAČIN IZVAJANJA TRENINGA PRODAJE

4.1 ODLOČITEV ZA IZVAJANJE TRENINGA PRODAJE

Uprava podjetja Lesnina d.d. je sprejela odločitev, da se prodajni kader usposobi in izobražuje na področju treninga prodaje s pomočjo zunanje sodelavca, ki ga bo teoretično in praktično usposobil do te ravni, da bo prodajni proces potekal še bolje in učinkoviteje ter s tem dejanjem dvignil letno rast prodaje.

4.2 IZOBRAŽEVANJE PRODAJNEGA KADRA

Izobraževanje prodajnega kadra v delniški družbi Lesnina d.d. zajema vse stare in novo zaposlene prodajalce, ki so se morali udeležiti seminarja z naslovom Trening prodaje, na katerem naj bi aktivno sodelovali ter pridobili vse potrebne kvalifikacije za profesionalno opravljanje svojega poklica. Z novo pridobljenim znanjem bi se čim učinkoviteje spopadali s situacijami, katerim so priča ob opravljanju vsakodnevnega dela.

Samo izobraževanje kadrov je potekalo v sejnih prostorih podjetja Lesnina d.d., kjer je zunanji izvajalec Treninga prodaje učil, predaval in izobraževal prodajni kader o tehnikah prodaje. Izobraževanja so potekala v dinamičnem slogu, vsak udeleženec je moral aktivno sodelovati v programu. Le tako so bili kandidati prisiljeni sodelovati pri treningu ter vložiti kar nekaj obstoječega znanja.

V odprti diskusiji o posamezni fazi prodajnega razgovora so prodajalci s trenerjem ali inštruktorjem ugotavljali dejstva, argumente ter posamezne rešitve na vsako reakcijo, s katero se sreča prodajalec v kontaktu s stranko. Teh pomembnih faz prodajnega razgovora je kar veliko. Da bi se znanje čim bolj obneslo, so izobraževanja trajala v zaporedju treh dni. Na zadnji dan posameznega sklopa treninga prodaje se je s praktično vajo pokazalo, kaj so se udeleženci naučili in kaj so že začeli uporabljati v praksi.

Udeleženci treninga so v parih odigrali namišljeno prodajno situacijo, v kateri je moral kandidat uporabljati pridobljene tehnike. Da se je na koncu prodajnega razgovora dalo podati mnenje ter nauk, so se ti razgovori snemali. Ko je bil namišljeni razgovor končan, se je posnetek pregledalo in vsak kandidat je napisal svoje mnenje o pozitivnih ter negativnih dejavnikih, ki so botrovali prodajnemu razgovoru ter ga pred vsemi udeleženci podal kandidatu. Kandidat je tako dobil mnenje ostalih udeležencev, kaj je storil dobro in kje so morebitne pomanjkljivosti pri prodajnih tehnikah. Poleg tega je dobil napotke, kako se tem napakam izogniti.

Po opravljenem trikratnem tridnevem aktivnem seminarju so prodajalci dobili potrdilo podjetja, ki je izvajalo seminar, o uspešno opravljenem tečaju. Tako so prodajalci pridobili sveže znanje o prodajnih tehnikah, ki naj bi jih uporabljali pri svojem delu.

4.3 FAZE PRODAJNEGA RAZGOVORA

Prodajanje je proces odnosa med stranko oziroma kupcem in prodajalcem. Med samim prodajnim procesom ves čas prihaja do izmenjave informacij ter reakcij nanje. Kupec sprašuje in ugotavlja, prodajalec podaja svoje mnenje ter lastnosti artikla, za katerega se kupec zanima. Tu lahko prodajalec uporabi svoje pridobljeno znanje ter stranko vodi skozi prodajni razgovor do zaključka prodaje, ki bo ugoden za obe strani. Kupec bo zadovoljil svoje fiziološke in psihološke potrebe, prodajalec pa bo s prodajo izdelka ali storitve pridobil denarno plačilo. Faze, ki bodo zagotovile doseganje takega cilja, so opisane v nadaljevanju.

4.3.1 POZDRAV

Vljuden pozdrav je eno izmed temeljnih načel uspešnega prodajanja. Stranka, ki bo vstopila v prodajalno in bo vljudno pozdravljena na samem začetku, bo dobila dober občutek dobrodošlice in vtis, da je zaželena. Veliko raziskav in anket je pokazalo, da je pozdrav pri strankah zelo zaželen, saj jih ignoriranje s strani prodajnega osebja odbije od nakupa. Tako mora profesionalen prodajalec ob prvem kontaktu s stranko navezati očesni kontakt in ji zaželeli dober dan, pa če prav gre stranka na drugi konec prodajalne ali k drugemu prodajalcu. Pozitiven pristop v tej prvi fazi je zelo pomemben ter koristen, zato se mu je potrebno v celoti posvetiti.

4.3.2 NAGOVOR

Druga pomembna faza je nagovor oziroma komunikacijski kontakt s stranko. Takrat oba udeleženca prodajnega razgovora začneta z dvosmerno komunikacijo, v kateri kupec navaja svoje zahteve, prodajalec pa s pomočjo prodajnih tehnik prepozna potrebe kupca in nanje reagira z vprašanji in odgovori.

Pomembna lastnost nagovora je odzivni čas prodajalca, ko opazi stranko, da si nekaj ogleduje. Takojšnje vprašanje prodajalca: »Ali vam lahko pomagam,« ko stranka prestopi prag trgovine, je v velikih primerih odbijajoče in vsiljujoče, saj daje nelagodno občutek. V današnjih časih si stranke rade ogledajo nek izdelek, kasneje pa poiščejo prodajalca, ki jim bolj strokovno obrazloži lastnosti izdelka.

Zato je nagovor še kako pomemben, saj dobimo prvi vtis o stranki in njenem namenu. Stranko nagovorimo z vprašanjem, na katero je prisiljena odgovoriti s polnim stavkom, brez nikalnic ali pritrdilnic. Tako smo premagali prvo pregrado in s stranko navezali besedni kontakt, ki se lahko razvije naprej v prodajni proces. Lahko pa nas stranka zavrne in moramo ubrati druge poti. Najbolj eleganten in primeren odgovor je, da boste v bližini in če oz. ko bo stranka potrebovala pomoč, se lahko obrne na vas.

4.3.3 UGOTAVLJANJE POTREB STRANKE

Pri ugotavljanju potreb je potrebno uporabiti tehnično izrazit dialog, s katerim ugotovimo pomembne argumente, na katere moramo ustrezno odgovoriti. Kupci niso večji prodajnih tehnik tako kot prodajalci, zato svojih prepričanj in vprašanj ne znajo posredovati, kot bi si mi to želeli. Tukaj pa delo prevzamejo izkušeni prodajalci, ki s

specifičnimi vprašanji pridobijo potrebne informacije. Najpogostejša vprašanja pri našem poslu se nanašajo na ugotavljanje cenovnih razredov, dimenzij prostora, barvnih izbir pohištva, oblik in stilov ter kdaj točno stranka potrebuje izdelek ali storitev.

Če smo profesionalci in svoje delo opravljamo po načrtanih normativih, nam vodenje stranke skozi proces ugotavljanja potreb ne sme predstavljati večjih težav. Bistvo ugotavljanja potreb temelji na načelu, da nam bodo vse dobro pridobljene informacije prišle še kako prav pri samem zaključevanju procesa prodaje, ker nam ne bo potrebno na zaključku še enkrat spraševati in porabljati dragocenega časa.

Stranka pa bo dobila dober občutek pomembnosti, da prodajalec z ugotavljanjem potreb ugotavlja njene želje in s tem konkretno pokaže zanimanje za njen primer. Tako se stranka lažje prepusti sodelovanju s prodajalcem, njegovim sugestijam in argumentom, ki opisujejo nek artikel. Dialog steče v pravo smer, tako da verbalna komunikacija nemoteno poteka v obe smeri. Dobro ugotavljanje potreb v veliki večini vodi v pozitiven zaključek prodaje.

4.3.4 PREDSTAVITEV ARTIKLA

Predstavitev artikla naj ne bi bil samo kratek opis karakteristik artikla, ampak celovita podoba artikla z namembnostjo. Prodajalec se pri prodaji srečuje z različnimi postopki in situacijami, tako da ne more vedno ob vsaki prodaji artikla predstaviti tako, kot bi si to želel sam ali stranka.

V današnjih časih, ko obstaja možnost pridobiti veliko informacij o nekem izdelku preko interneta, stranke ne potrebujejo ali želijo slišati še enkrat vseh lastnosti artikla. Tako se enostavno odločijo za nakup in tudi s strani prodajalca ne zahtevajo dodatnih pojasnil. Ob takih priložnostih nam stranke ni potrebno nagovarjati z vprašanji, ampak je dovolj že pohvala, da se je stranka z nakupom artikla pravilno odločila.

Če smo mi tisti, ki stranki svetujemo in sugeriramo, kaj bi bilo zanjo najbolj primerno, se je tega dela prodaje potrebno lotiti zelo celovito. Predstavitev artikla mora biti dinamična, privlačna in konkretna, omogočati mora vključevanje stranke v dialog. Stranko sprašujemo po željah o cenovnem razredu, obliki, namembnosti, videzu in namenu uporabe in ji z zrcaljenjem argumentov predstavimo dejstva. Tako pa tudi izločimo vse pomisleke stranke, ki bi jo morebiti ovirale pri odločitvah. Če bomo predstavitev artikla izvedli v pozitivni luči, bomo dobili od stranke zeleno luč oziroma signal za nakup.

4.3.5 DEMONSTRIRANJE ARTIKLA

Dobra predstavitev artikla brez demonstracije navadno ne pripelje do uspešnega zaključka prodajne faze. V fazi predstavitve, ki smo jo združili s kasnejšimi ugotovitvami pri ugotavljanju potreb, je skupek pridobljenih informacij, ki jih je obvezno treba prenesti v fazo demonstriranja. Predstavljajmo si kupca, ki si želi kupiti udobno sedežno garnituro, o kateri je izvedel preko prijateljev, in jo želi imeti. Odloči se za obisk v našem salonu, kjer s prodajalcem ugotovita želje, si izmenjata informacije in lastnosti omenjenega artikla, ko pa si jo stranka želi ogledati in testirati, dobi odgovor, da je trenutno ni moč videti in naj se oglasi čez teden dni, ko bo to mogoče. Te stranke zagotovo čez en teden ne bo, ker faza ugotavljanja potreb in predstavitve artikla ni bila zaključena z fazo demonstracije.

Zato je potrebno artikel imeti v prodajnem salonu, prodajalec pred stranko demonstrira in pove njegove prednosti ter koristi artikla. Tako bi ista stranka dobila celovito podobo artikla, povrhu pa bi z navdušujočo demonstracijo potrdila resničnost lastnosti, ki so bile ugotovljene v prejšnjih fazah. Prepričljive lastnosti v tem primeru bi bile udobnost sedenja, široka izbira materialov, moderen dizajn, možnost dodatnega ležišča ... Vse pozitivne lastnosti omenjene sedežne garniture, predstavljene na razumljiv in pozitiven način, prinesejo dober rezultat in dobro izhodišče za nadaljevanje prodajnega procesa.

Po kratkem opisu treh faz prodajnega procesa dobimo skupek ugotovitev, kako pomembne so te faze pri opravljanju dela v prodaji pohištva.

4.3.6 ARGUMENTIRANJE

Samo argumentiranje dejstev na mestu demonstracije je zelo pomembno za obe strani udeležencev v procesu prodaje. Pomembno je prepoznati strankine argumente ter nanje ustrezno reagirati z vprašanji, s katerimi stranka utemelji svoj dvom in dobi potrditev z naše strani. Vprašanja pa so lahko zastavljena tako, da konkretno vprašamo, kako si je stranka to zamislila in kakšna so njena pričakovanja v zvezi z nakupom določenega artikla.

V tej fazi prodajnega procesa je pomembna tako imenovana zrcalna tehnika, preko katere si oba udeleženca prodajnega procesa izmenjujeta dialog argumentov in odgovorov nanje. Če je ta faza izvedena na pravilen način, smo odpravili vse dvome in pomisleke v vezi z nakupom izdelka in se lahko posvetimo naslednji, najbolj pomembni prodajni fazi.

4.3.7 ZAKLJUČEK PRODAJNEGA RAZGOVORA

Zaključek prodajnega procesa je najbolj zahteven in najbolj pomemben končni dejavnik, ki lahko močno vpliva na cel prodajni proces. Zato se ga je potrebno lotiti z veliko mero resnosti in profesionalnosti. Lahko smo skozi cel prodajni razgovor stranko vodili zelo uspešno, ampak brez točno izdelanega zaključka se nam lahko celoten proces ponesreči in rezultat bo za oba udeleženca negativen.

Vedno se poraja vprašanje, kdaj je najbolj primeren trenutek v procesu preiti na zaključek ali kako se ga lotiti. Obstaja veliko teorij, prav tako so si različne prodajne situacije. Najbolj primeren način zaključka je takrat, ko so bile ugotovljene vse potrebe kupca o ceni, dimenzijah in lastnostih izdelka in ko so bila izmenjana vsa argumentirana vprašanja. Če so bile vse prodajne faze izvršene po predpisanih normativih, lahko brez oklevanja s sugestivnimi vprašanji stranko vprašamo o odločitvi za nakup. Tako nimamo kaj izgubiti, ampak dobimo jasno sliko, na podlagi katere sprejemamo naslednja dejstva, ki jih bomo uporabili v primeru pozitivnega ali negativnega odgovora.

Sugestivna vprašanja so najbolj primerna v fazi zaključka, saj nanje dobimo vedno pritrdilne odgovore s pozitivnim ali negativnim predznakom. V primeru potrditve nakupa stranko pohvalimo za nakup, ji damo občutek, da se je odločila v svojo korist in začnemo urejati potrebna administrativna dela. Če pa dobimo negativni signal, stranke ne silimo k nakupu, ampak jo nevsiljivo pozovemo k premisleku in kasnejši odločitvi. Obrazložimo ji morebitne ugodnosti, katerih s kasnejšo odločitvijo morebiti ne bi bila deležna. Vsekakor ji ponudimo vizitko s svojimi podatki in kontaktno

številko, se ji zahvalimo za obisk in ji ponudimo svojo pomoč ob morebitnih dodatnih pojasnilih.

V fazi zaključka prodaje, ob negativnem zaključku ali neprepričljivi odločitvi stranke lahko uporabimo še drugačne metode zaključevanja, s katerimi lahko vplivamo na končno odločitev. V veliko primerih stranka odlaša nakup z izgovori, da se mora še dodatno posvetovati z ostalimi družinskimi člani, dodatno premeriti prostor, ugotoviti, ali ima dovolj denarja itd. Ti izgovori so posledica neodločenosti kupca, zato take stranke potrebujejo potrditev tretjega udeleženca ali prodajalčevo jamstvo in potrditev o smiselnosti nakupa. V takih primerih moramo še posebej previdno ukrepati, da stranke ne zmedemo in ji ponudimo drugo možnost. Konkretno jo vprašamo, kaj je tisti zadržek, ki jo ovira, in kako lahko mi pomagamo, da ga odpravimo. Take situacije so težka preizkušnja za obe strani; pomembna je vsaka beseda ali reakcija.

V primeru pozitivne odločitve kupca pohvalimo in izkažemo spoštovanje, saj imajo take odločitve pri pomembnih nakupih močan čustven naboj. V teoriji psihologije prodaje je uporabljenih več teorij človeškega zagotavljanja potreb, ki močno vplivajo na potek opisane situacije. Tako ugotavljamo, da je profesionalna izvedba zaključka zelo pomemben faktor pri realizaciji uspešne prodaje.

4.4 UVELJAVLJANJE PRODAJNIH TEHNIK V PRAKSI

Sedem pomembnih faz prodajnega razgovora, ki so se jih naučili prodajalci na izobraževanju, bo po končanem izobraževanju potrebno izvajati ob vsakodnevnem delu. To pomeni, da so prodajalci osvojili potrebno znanje, ki ga bodo uporabljali pri svojem delu, njihovi trenerji pa jih bodo spremljali pri prodaji ter jim pomagali odpraviti težave in napake.

4.4.1 PREDSTAVITEV DEL TRENERJA PRODAJALCEV

Vsi »trenerji« v našem podjetju so izkušeni prodajalci, ki so uspešno prestali vsa notranja izobraževanja ter se praktično izpopolnjevali pri prodaji pohištva. Tako so pridobili vsa potrebna znanja ter izkušnje, ki so jim pomagale vsakodnevno premagovati situacije, s katerimi so se srečavali pri svojem delu. Na podlagi uspešnosti posameznikov pri prodaji in osebnostih lastnosti so bili izbrani za trenerje prodajalcev, ki lahko s svojim znanjem pomagajo sodelavcem dosegati uspešnost. Izbrani kandidati za bodoče trenerje so morali opraviti notranji tečaj, na katerem so morali pokazati svoje kvalitete in znanje, s katerim bodo v bodoče gradili na prodajnem kadru. Vsa ta znanja, ki so bila pridobljena na izobraževanjih, se bodo morala uveljaviti v vsakodnevni praksi in kasneje bo preverjeno, ali so se pričakovanja in naloge uresničile.

Postopki trenerjev v mesečnem ciklusu:

- Na začetku meseca trener ali vodja skliče redni mesečni sestanek, na katerem prodajni kader seznanjen z delovnimi nalogami, s katerimi se bodo srečevali v omenjenem mesecu. Jasno opredeli, na katerem področju prodaje bo v mesecu največ poudarka in kako naj se prodajalci čim bolj uspešno spoprimejo z zadanim ciljem. Prikaže jim primer uspešne reakcije v kontaktu s stranko pri svetovanju in prodaji pohištva. Tako prodajalci dobijo nasvet in namig, kako si čim bolj olajšati delo v prodajnem razgovoru s stranko. Prodajalci pa so tudi

obveščeni, da se bo njihovo delo nadziralo; s tem se bo ugotavljala njihova uspešnost pri izpostavljeni fazi.

- Trener sedaj lahko prodajalce nemoteno spremlja skozi mesec pri prodaji, preko ocenjevalnega formularja si beleži ugotovitve – dobre in slabe reakcije prodajalca pri prodaji. Prav tako preverja prodajalca v določeni fazi, na kateri ima poudarek v določenem mesecu. Trener prodajalce spremlja pri prodaji, tako da sam prodajalec tega ne opazi in tako nima negativnega učinka nanj. Med samim procesom prodaje bi lahko prodajalec to opazil, lahko bi ga oviralo in mu ustvarjalo nelagodje. Tako bi lahko posledično prišlo do napak pri prodaji, ki bi jih najpogosteje povzročila trema.
- Ko se prodajni proces s stranko zaključi, trener in prodajalec skupaj pregledata ugotovitve spremljanja prodajnega procesa ter analizirata rezultate. Takrat trener obrazloži prodajalcu dobre in slabe lastnosti, ugotovljene v procesu. Seveda pa najprej vpraša prodajalca, kaj si on misli o tem prodajnem procesu in kakšne so njegove ugotovitve. Na podlagi skupnih argumentov izpišeta napake ter možne rešitve. Prodajalec se bo v prihodnje skušal izogniti napakam in tako uspel realizirati cilj, ki sta si ga s trenerjem zastavila na začetku meseca.
- Trener prodajnih tehnik prodaje tako spremlja vse podrejene prodajalce in na koncu meseca napiše poročilo, v katerem točkovno opredeli konkretne slabosti, pomanjkljivosti ter napredek pri posameznih prodajalcih. S temi tehnikami ima trener pregled nad aktivnostmi posameznega prodajalca. Tako pa se tudi mesečno evidentira delo, ki ga opravlja, obenem pa ima dober pregled nad celoletnim delom po fazah prodajnih tehnik.

4.4.2 OCENA IZVAJANJA TRENINGA PRODAJE V PRAKSI

V prejšnjem poglavju smo opisali in predstavili teoretični del dela trenerja prodajalcev, nismo pa predstavili, kako se to izvajanje obnese v praksi. V tem poglavju bom podal osebno ugotovitev in oceno izvajanja treninga prodaje iz lastnih izkušenj.

Ko trener na začetku vsakega meseca zbere svoje prodajalce na sklicanem sestanku, na katerem predstavi mesečni plan, se lahko že pojavijo prvi znaki komplikacij. Zaradi dinamičnega dela v trgovini in menjavanja prodajalcev med izmenami je vedno težko planirati čas in kraj, na katerem bodo prodajalcem obrazložene aktivnosti, ki se morajo izvajati v določenem mesecu. Vedno želim prodajalce obvestiti vse skupaj, da si lahko tudi medsebojno izmenjamo povratne informacije ter zgladimo morebitne nesporazume. Dobiti vse prodajalce v enem trenutku je zelo težko zaradi izmenskega dela in zasedenosti prodajalcev s strankami. Poleg vseh stresorjev, ki motijo izvedbo sestanka, so tu še telefonski klici, obiski strank v salonu, izmenjava rednih informacij ob zamenjavi izmen, obiski komercialistov itd.

Odgovor na prvi problem sklica sestanka je rešljiv samo s hitro določenim terminom sestanka, dinamično predstavitvijo mesečne teme ter argumentiranjem dejstev v čim krajšem možnem času. Organizacija mora biti torej brezhibna in skrbno načrtovana. Na to se mora trener predhodno pripraviti in izbrati ustrezní čas za sestanek. Če so upoštevana napisana dejstva, smo v veliki večini zmagovalci na tem področju. Ker pa je vsak delovni dan v trgovini drugačen, so tudi situacije različne in se jim je potrebno kar se da prilagoditi. Tako v tem primeru ne moremo govoriti o ustaljeni

praksi, ampak je potrebno vse skupaj elegantno izvesti. To pa je v veliki večini odvisno od trenerja oziroma poslovođje.

Druga pomanjkljivost ali problem se pokaže pri izbiri lokacije za sestanek. Od delovnega mesta se ne moremo preveč oddaljiti, saj stranke vedno preživijo za prodajalci, da jim podajo določeno informacijo, zato morajo ti vedno z enim očesom opazovati svojo okolico. Edina najbolj primerna lokacija za sestanek je direktorjeva pisarna, ki se nahaja v bližini prodajnega pulta. Ker pa ima direktor vedno kontakt s poslovnimi partnerji in obiske komercialistov, je pisarna zasedena, ali pa jo mi zasedemo in direktor poslovne enote ne more normalno opravljati svojega dela. Tako se v tem delu srečujemo že z drugim negativnim vzrokom, ki moti izvedbo te faze.

Možne predlagane rešitve teh dveh težav lahko rešimo le s pomočjo elektronske pošte, preko katere prodajalcem na oddelke pošljemo mesečne naloge in jih tako seznanimo z nalogami, sugestije in izboljšave pa ti posredujejo na elektronski naslov trenerja. Tako je manj stresno glede izvedbe in kraja sestanka.

Tako, sestanek je za nami in sedaj se lahko posvetimo spremljanju prodajnega kadra s pomočjo ocenjevalnega formularja. Omenili smo, da je pri tem poglavju potrebno izvesti postopke na najvišji profesionalni ravni, saj moramo spremljati prodajalca kar se da optimalno in odgovorno, da bo ocena spremljanja dala točen opis lastnosti prodajalca in njegovega odnosa do dela.

Napisali smo, da je potrebno oziroma zaželeno prodajalca spremljati pri prodaji takrat, ko on tega ne opazi in ni pod določenim negativnim pritiskom in tremo. To pa je v praksi zelo težko narediti. Prodajalec ponavadi opazi svojega trenerja s formularjem ter predvideva in sluti, kaj ga čaka. To v njem ustvari prisilo ali odpor, zato trener uporabi drugačen pristop. Počaka, da prodajalec naveže kontakt s stranko in kasneje začne z uporabo formularja, da on tega ne opazi. Tako mu da možnost sproščene začetka. V tem primeru ni zaznati stresne situacije za trenerja, ampak jo prepoznamo pri prodajalcu, če trener ne izvede vseh postopkov, kot je potrebno. Takega postopka pa ni mogoče vedno izvesti zaradi različnosti situacij, ki smo jim priča.

Ker mora biti trener v bližini prodajalca, da ga lahko sliši, je primeru izpostavljen trener sam, saj kot nalašč tudi njega nagovarjajo stranke, pa čeprav ni oblečen in označen kot prodajalec. Tako ga lahko zmotijo za krajši ali daljši čas. To pa močno vpliva nanj, saj ne more stoodstotno slišati, kaj prodajalec v tistem trenutku stranki govori. Lahko se zgodi, da mora trener prekiniti spremljanje prodajalca sredi prodajnega procesa in zato ne more podati nobene skupne ocene o celotnem prodajnem razgovoru. Tu se pojavi največji problem, saj lahko taki trenutki močno vplivajo na samo koncentracijo trenerja. V večini primerov se je težko vklopiti nazaj v spremljanje prodajalca, zato je najbolje z dejavnostjo prekiniti in si izbrati drug termin.

Iz napisanega lahko razberemo, da se je zelo težko spopadati z dejavnostjo trenerja prodajalcev, saj se nenehno srečujemo z dejavniki, ki motijo oba udeleženca. Prodajalec mora poleg vsega razmišljanja o tem, kako bo stranki najbolje svetoval in jo pripeljal k zaključku prodaje, še paziti, da ne bo naredil kakšne napake, ki bi bila zavedena v formular spremljanja. To je stresna situacija, ki je zelo škodljiva za nadaljnje delo prodajalca. Pri trenerju pa se ustvari negativen učinek, da dela ni mogoče dobro izvajati in da je vse delo zaman. S psihološkega vidika lahko pri obeh udeležencih ustvari odpor do dela, kar ni dobro za nikogar od udeležencev in prav tako ne za samo podjetje.

Rešitve tega problema praktično ni, edina pomoč v takih situacijah je iznajdljivost in osebna zrelost trenerja.

Vsi naslednji postopki, ki pridejo na vrsto po spremljanju prodajalca, pa ne predstavljajo prevelikega problema. Ko je spremljanje prodajalca zaključeno in so na formularju navedeni rezultati, se lahko trener in prodajalec v miru usedeta za mizo ter skupaj pregledata ugotovitve. Podata vsak svoje mnenje in možne odgovore na težave, ki bodo izboljšali posamezno oceno faze prodajnega razgovora. Ko so ugotovljena vsa dejstva, udeleženca razgovora skleneta dogovor o tem, kaj bosta v bodoče popravila pri posamezni fazi. Trener evidentira formular spremljanja prodajalca in ga vloži v mapo prodajalca. Ta faza nima pomanjkljivosti in slabosti, ker nanjo ne vplivajo tako močni dejavniki kot na ostale faze. V fazi razgovora torej ne predlagamo izboljšav, ki bi pripomogle k boljšemu opravljanju dela.

V anketnem vprašalniku, ki ga bomo razdelili med prodajalce, pa bomo ugotovili motiviranost prodajalcev pri opravljanju svojega dela in oceno izvajanja treninga prodaje.

5 ANKETNA RAZISKAVA

Problem, izpostavljen v nalogi, se nanaša na teoretično predstavitev opisa prodaje, kako naj bi se pravilno izvajala prodaja, kako poteka izobraževanje za izboljšanje kakovosti prodaje, izpostavili smo faze pravilnega prodajnega razgovora ter osebno utemeljitev uveljavljanja prodajnih tehnik v praksi. V diplomskem delu se ves čas sprašujemo, ali je izobraževanje prodajnega kadra smiselno in potrebno in kako sam proces vpliva na prodajalce v prodajnem okolju.

Potrditve mojih ugibanj, ali je moje vsakodnevno delo pravilno usmerjeno in ima pozitivne učinke, bodo dali rezultati anketne raziskave, ki sem jo izvedel med zaposlenimi v trgovskem podjetju Lesnina d.d., Poslovna enota Kranj.

Anketna raziskava bo pokazala osebno mnenje anketirancev ter potrdila ali ovrgla hipotezo o smiselnosti izobraževanja prodajnega kadra in kasnejšega spremljanja s strani njihovih trenerjev.

V anketi je sodelovalo 22 zaposlenih prodajalcev v trgovskem podjetju, ki so anketne vprašalnike izpolnili in oddali v posebej prirejeno škatlo, s katero smo zagotovili njihovo anonimnost.

Anketa je potekala na dan 6. 4. 2009 v prostorih trgovskega podjetja Lesnina d.d. Anketirancem je bilo obrazloženo, za kaj se bodo odgovorili uporabili in kakšen namen imajo rezultati ankete. Vprašanja so bila zastavljena tako, da smo dobili širok okvir odgovorov, ki so nam celostno predstavili profil anketiranca in njegovo stališče o izpostavljeni temi.

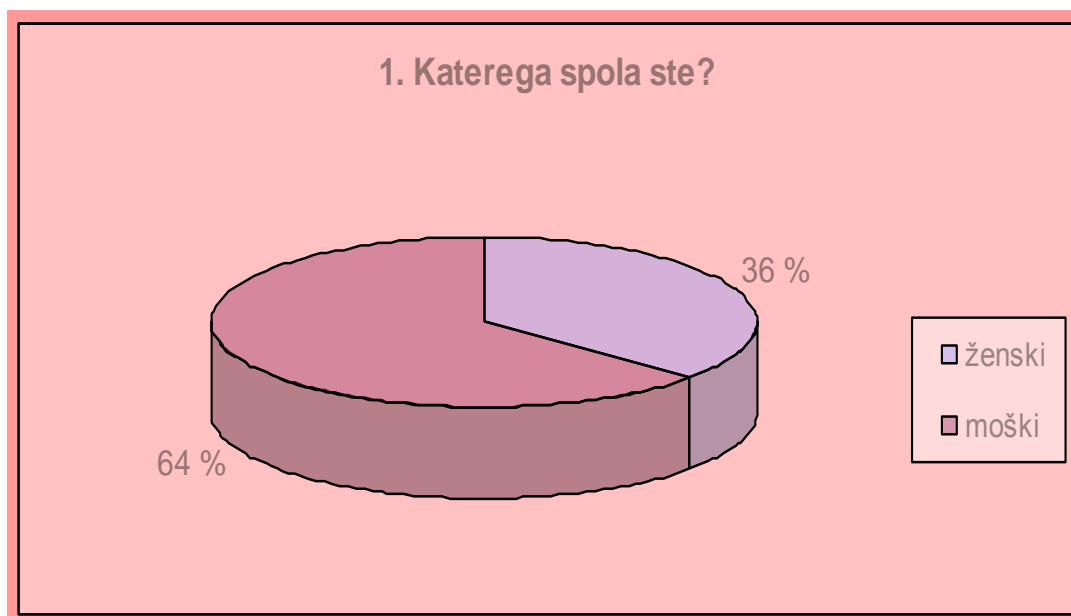
S pomočjo tabel in grafov bomo prikazali analizo anketnih rezultatov in na podlagi rezultatov opisali dejansko stanje.

1. anketno vprašanje ugotavlja delež moških in žensk, zaposlenih v podjetju Lesnina d.d., PE Kranj.

Tabela 3: Spol anketirancev

1. Katerega spola ste?			
Zap. št.	Spol	Število	Odstotek (v %)
1.	ženski	8	36,4
2.	moški	14	63,6
Skupaj		22	100,0 %

Graf 2: Spol anketirancev



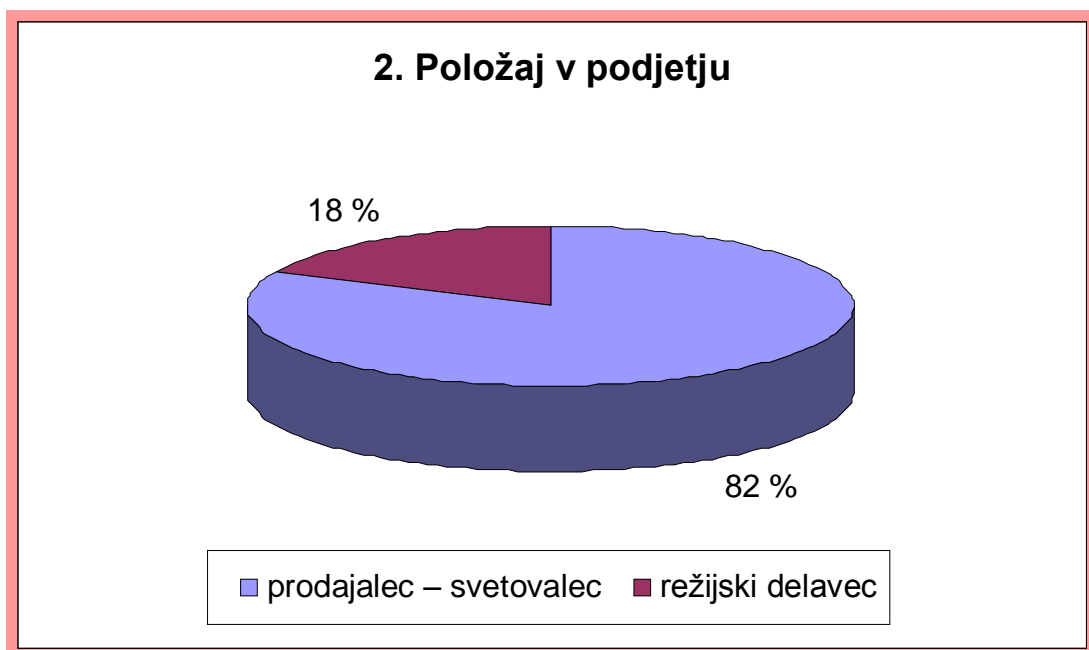
Pri prvem vprašanju smo ugotovili, da je v naši poslovni enoti zaposlenih 64 % moških in 36 % žensk. Od tega je po številčnem stanju od 22 zaposlenih delavcev 14 moških in 8 žensk.

2. anketno vprašanje se nanaša na ugotavljanje položaja v podjetju.

Tabela 4: Položaj v podjetju

2. Kateri položaj zasedate v podjetju?			
Zap. št.	Položaj	Število	Odstotek (v %)
1.	Prodajalec – svetovalec	18	81,8
2.	Režijski delavec	4	18,2
Skupaj		22	100,0 %

Graf 3: Položaj v podjetju



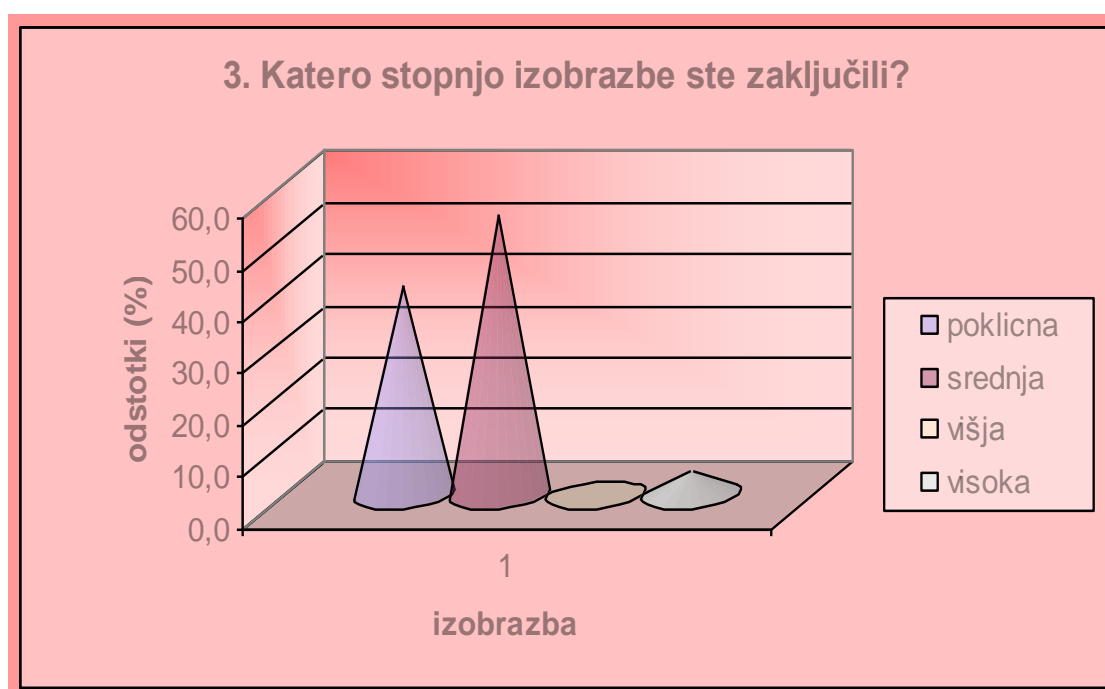
Pri drugem vprašanju smo ugotavljali, koliko zaposlenih ima neposredni kontakt s strankami in koliko od njih ima pri tem delu še dodatna administrativna in skladiščna dela. Od tega je 82 % prodajalcev – svetovalcev in 18 % režijskih delavcev.

3. anketno vprašanje ugotavlja, katero stopnjo izobrazbe imajo zaposleni v trgovskem podjetju.

Tabela 5: Stopnja izobrazbe

3. Katero stopnjo izobrazbe ste pridobili?			
Zap. št.	Izobrazba	Število	Odstotek (v %)
1.	poklicna	9	40,9
2.	srednja	12	54,5
3.	višja	0	0,0
4.	visoka	1	4,5
Skupaj		22	100,0 %

Graf 4: Stopnja izobrazbe



Anketno vprašanje o stopnji izobrazbe nam je dalo podatke, da ima 40 % zaposlenih poklicno izobrazbo, 54 % ima srednješolsko izobrazbo, nobeden nima višje šole in 4 % zaposlenih ima visokošolsko izobrazbo.

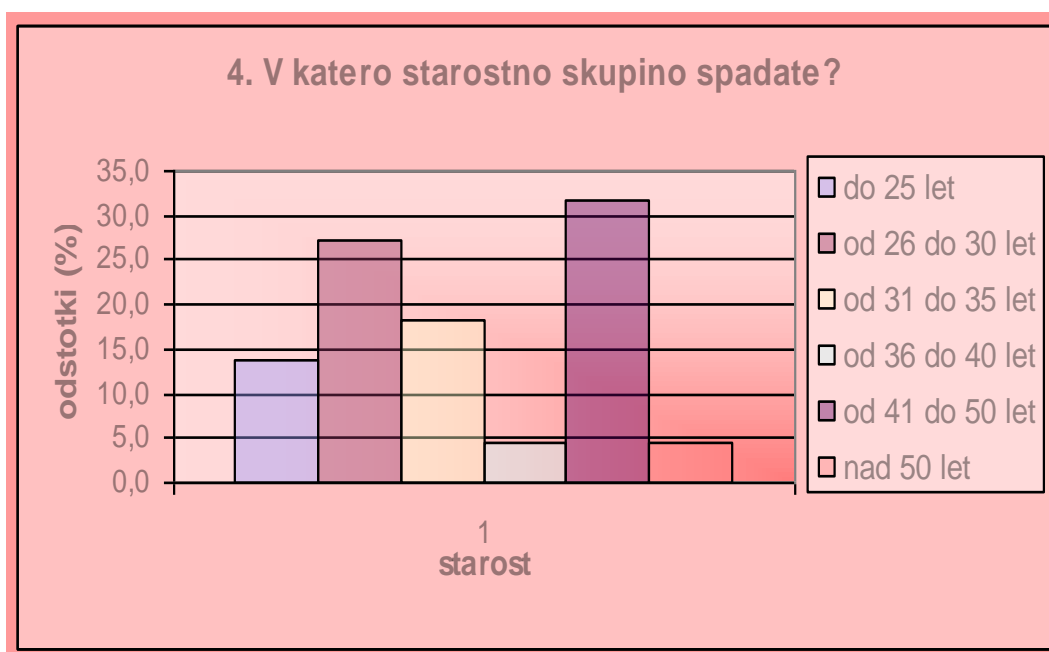
Pri tem vprašanju vidimo, da ima več kot polovica srednjo šolo, ki pa ni zahtevana za delovno mesto prodajalca, saj zadostuje že poklicna šola.

4. anketno vprašanje ugotavlja starost zaposlenih.

Tabela 6: Starostna skupina

4. V katero starostno skupino spadate?			
Zap. št.	Starost	Število	Odstotek (v %)
1.	do 25 let	3	13,6
2.	od 26 do 30 let	6	27,3
3.	od 31 do 35 let	4	18,2
4.	od 36 do 40 let	1	4,5
5.	od 41 do 50 let	7	31,8
6.	nad 50 let	1	4,5
Skupaj		22	100,0 %

Graf 5: Starostna skupina



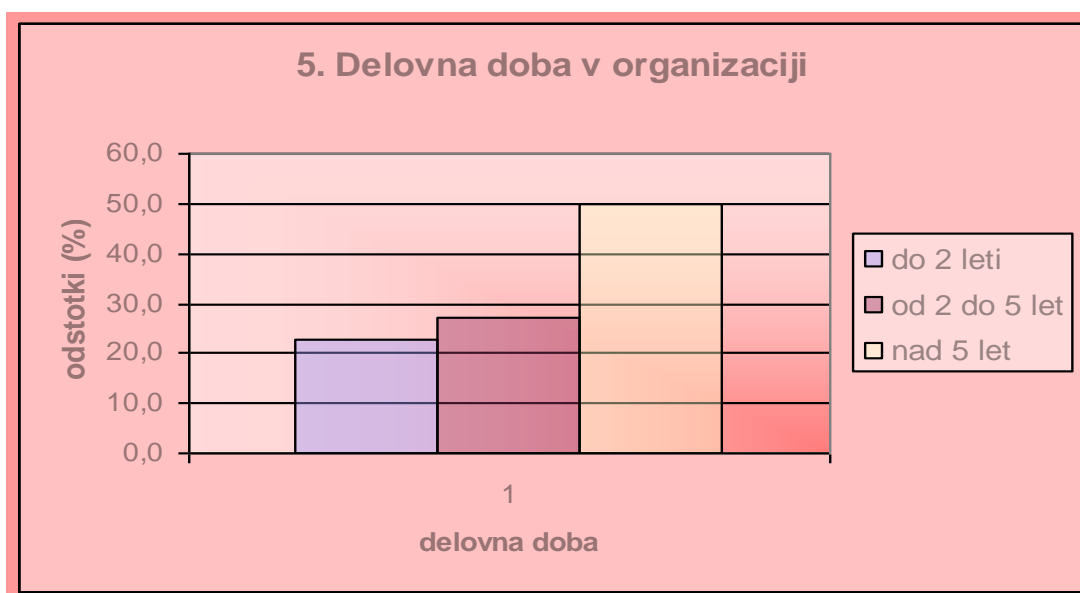
Odgovori so pokazali, da je zaposlenih v starostni skupini do 25 let 13 %, od 26 do 30 let 27 % prodajalcev, od 31 do 35 let 18 % prodajalcev, od 36 do 40 let 4 % prodajalcev, od 41 do 50 let 32 % prodajalcev in nad 50 let 4 % prodajalcev. S tem smo ugotovili starostne kategorije.

5. anketno vprašanje ugotavlja realizirano delovno dobo v organizaciji ter skupno delovno dobo.

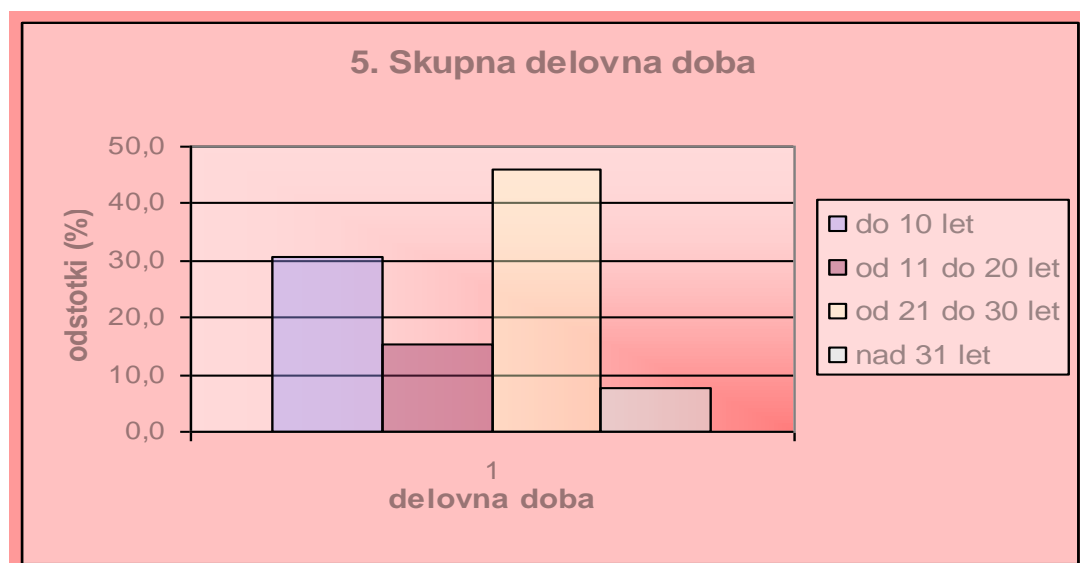
Tabela 7: Delovna doba

5. Delovna doba v organizaciji						
Z.š.	Del. dob.	Število	Odst. (v %)	Skupna del. dob.	Število	Odst. (v %)
1.	do 2 leti	5	22,7	do 10 let	4	30,8
2.	od 2 do 5 let	6	27,3	od 11 do 20 let	2	15,4
3.	nad 5 let	11	50,0	od 21 do 30 let	6	46,2
4.				nad 31 let	1	7,7
Skupaj		22	100,0 %	Skupaj	13	100,0 %

Graf 6: Delovna doba v organizaciji



Graf 7: Skupna delovna doba



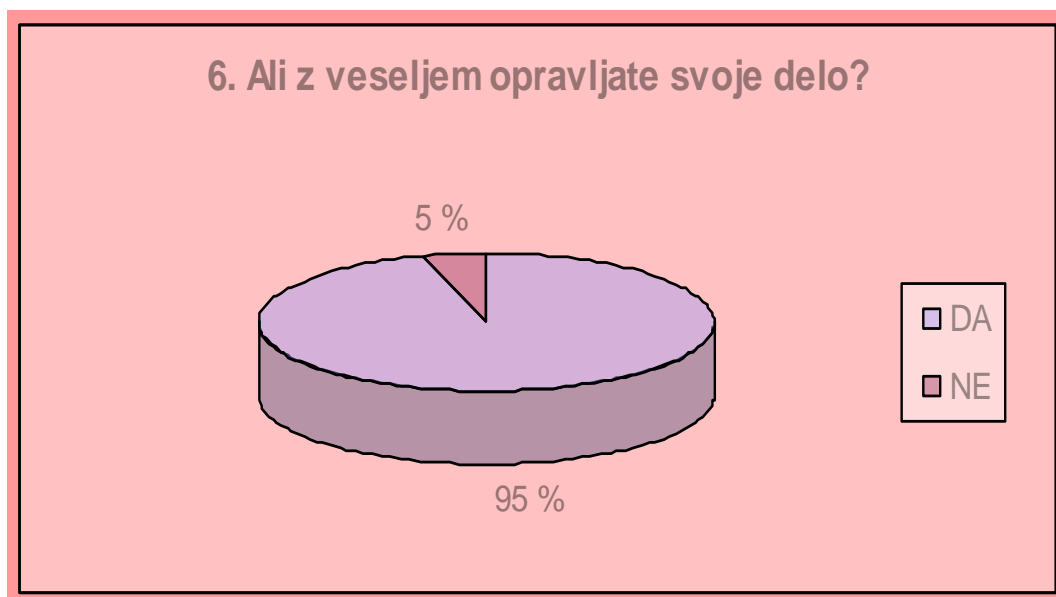
Odgovori so pokazali, da ima do 2 leti delovne dobe v organizaciji 22 % prodajalcev, od 2 do 5 let 27 % prodajalcev, nad 5 let pa 50 % prodajalcev. Z anketnim vprašanjem o skupni delovni dobi pa smo dobili podatke o trinajstih prodajalcih, ki imajo do 10 let delovne dobe (30 %), od 11 do 20 let 15 %, od 21 do 30 let 46 %, nad 31 let delovne dobe pa ima 7 % prodajalcev.

6. anketno vprašanje sprašuje zaposlene, ali z veseljem opravljajo vsakodnevno delo.

Tabela 8: Veselje do dela

6. Ali z veseljem opravljate svoje delo?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	DA	21	95,5
2.	NE	1	4,5
Skupaj		22	100,0 %

Graf 8: Veselje do dela



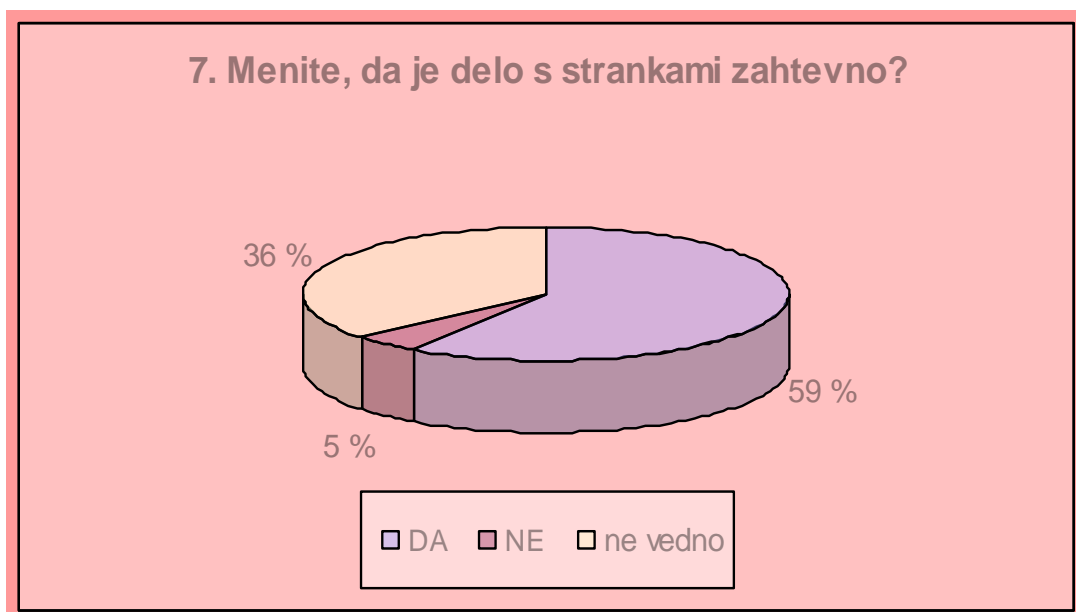
Odgovori so pokazali, da svoje delo z veseljem opravlja 95 % zaposlenih v podjetju, 5 % pa ne.

7. anketno vprašanje ugotavlja, ali zaposleni mislijo, da je delo s strankami zahtevno.

Tabela 9: Zahtevnost dela s strankami

7. Menite, da je delo s strankami zahtevno?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	DA	13	59,1
2.	NE	1	4,5
3.	ne vedno	8	36,4
Skupaj		22	100,0 %

Graf 9: Zahtevnost dela s strankami



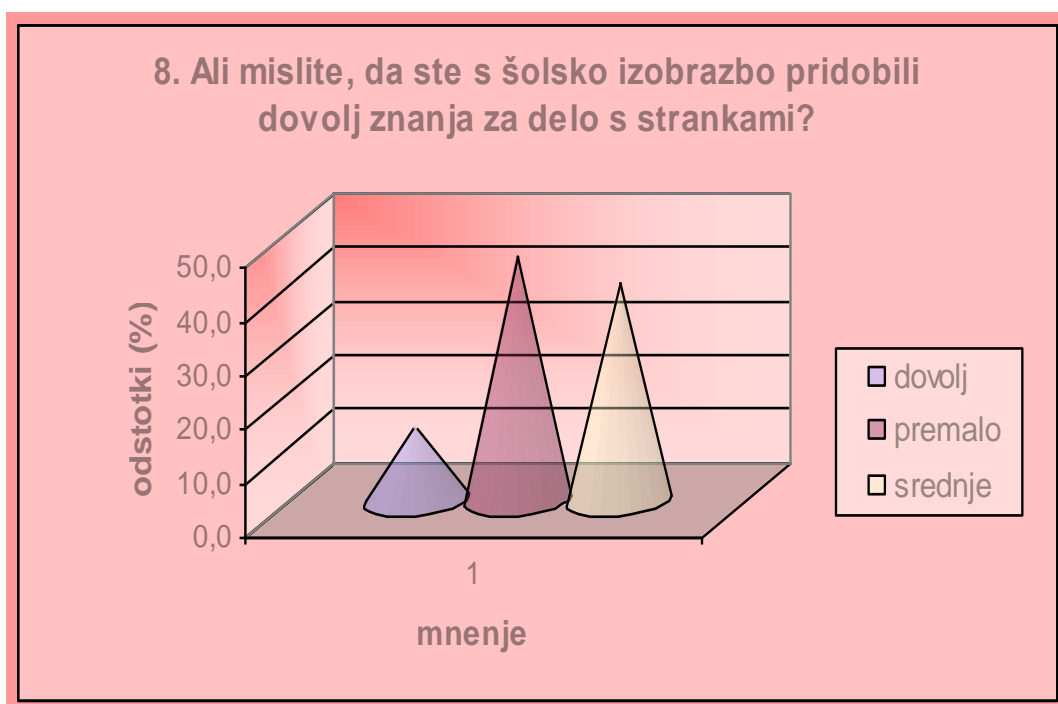
Anketno vprašanje je pokazalo, da se 59 % prodajalcev strinja s tezo, da je delo s strankami zahtevno, 36 % jih meni, da ne vedno, 5 % pa misli, da delo s strankami ni zahtevno. V večini se prodajalci strinjajo, da je delo s strankami zahtevno, zato menim, da se je tega vprašanja in problematike potrebno lotiti zelo resno.

8. anketno vprašanje sprašuje prodajalce, ali se jim zdi, da so s šolsko izobrazbo pridobili vsa potrebna znanja za delo s strankami.

Tabela 10: Znanje, pridobljeno s šolsko izobrazbo

8. Ali mislite, da ste s šolsko izobrazbo pridobili dovolj znanja za delo s strankami?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	dovolj	3	13,6
2.	premalo	10	45,5
3.	srednje	9	40,9
Skupaj		22	100,0 %

Graf 10: Znanje, pridobljeno s šolsko izobrazbo



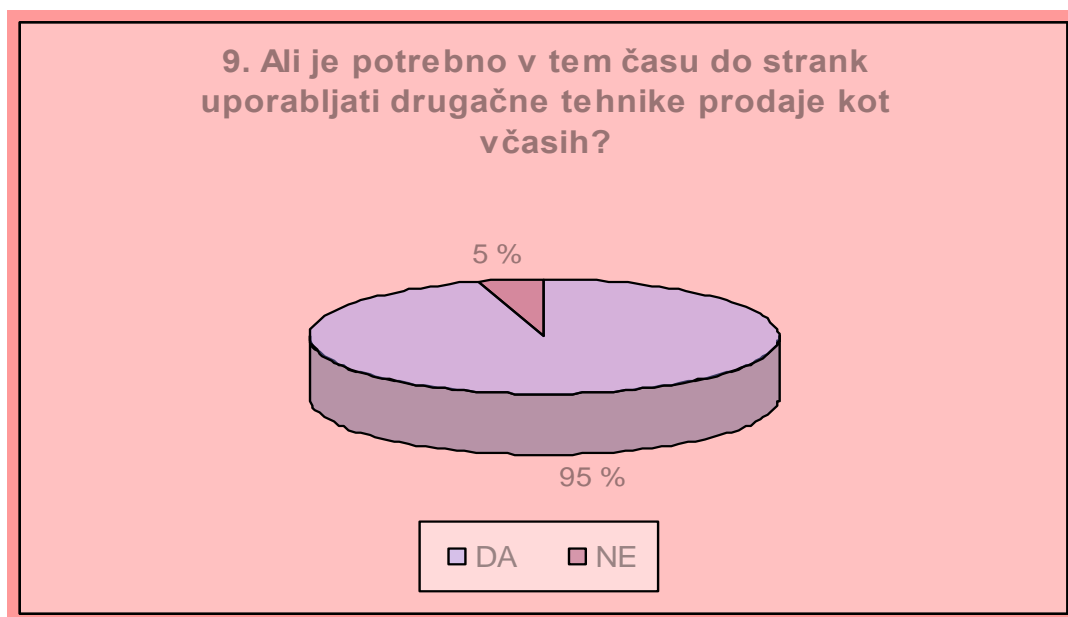
45 % prodajalcev meni, da s šolsko izobrazbo niso dobili dovolj znanja za delo s strankami, 40 % prodajalcev meni, da so dobili srednje dovolj znanja, 13 % pa jih je mnenja, da so dobili s šolsko izobrazbo dovolj znanja za opravljanje tovrstnega dela.

9. anketno vprašanje je spraševalo, ali je potrebno v tem času do strank uporabljati drugačne tehnike prodaje, kot so se uporabljale včasih.

Tabela 11: Tehnike prodaje

9. Ali je potrebno v tem času do strank uporabljati drugačne tehnike prodaje kot včasih?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	DA	21	95,5
2.	NE	1	4,5
Skupaj		22	100,0 %

Graf 11: Tehnike prodaje



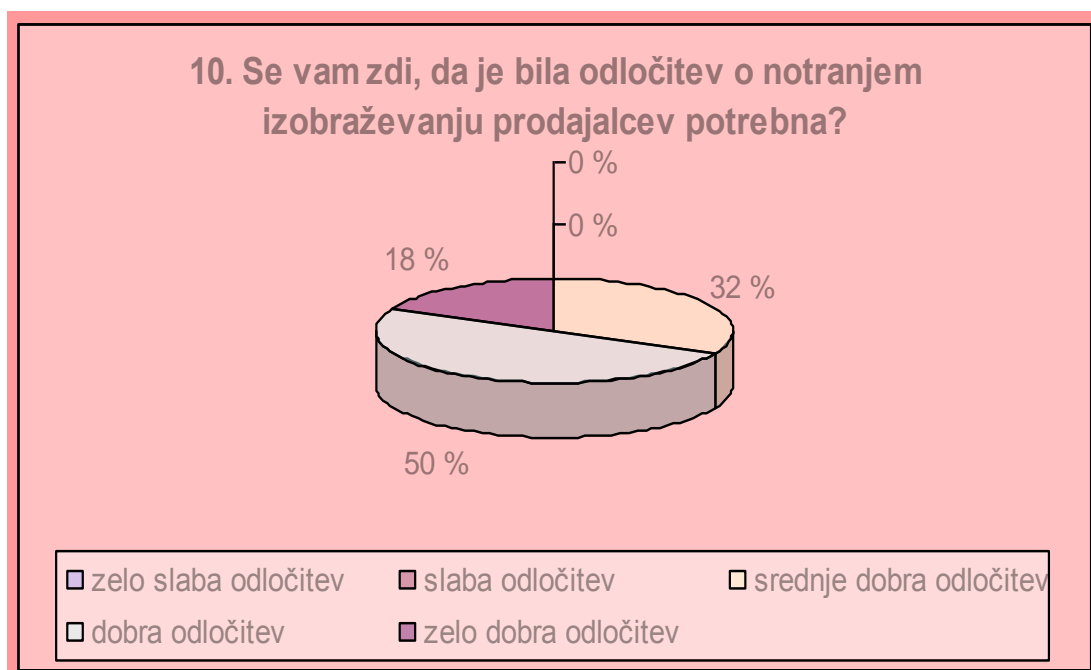
Dobili smo dober podatek, saj 95 % prodajalcev misli, da je potrebno do strank dostopati drugače kot desetletje nazaj. 5 % prodajalcev pa misli, da to ni potrebno. Moje mnenje se pridružuje veliki večini, saj živimo v drugačnih časih, ko je potrebno veliko prilagajanja in potrpežljivosti za doseganje dobrih rezultatov.

10. anketno vprašanje ugotavlja mnenje prodajalcev o tem, ali je bila odločitev za izobraževanje prodajalcev potrebna in smiselna.

Tabela 12: Notranje izobraževanje prodajalcev

10. Se vam zdi, da je bila odločitev o notranjem izobraževanju prodajalcev potrebna?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	Zelo slaba odločitev	0	0,0
2.	Slaba odločitev	0	0,0
3.	Srednje dobra odločitev	7	31,8
4.	Dobra odločitev	11	50,0
5.	Zelo dobra odločitev	4	18,2
Skupaj		22	100,0 %

Graf 12: Notranje izobraževanje prodajalcev



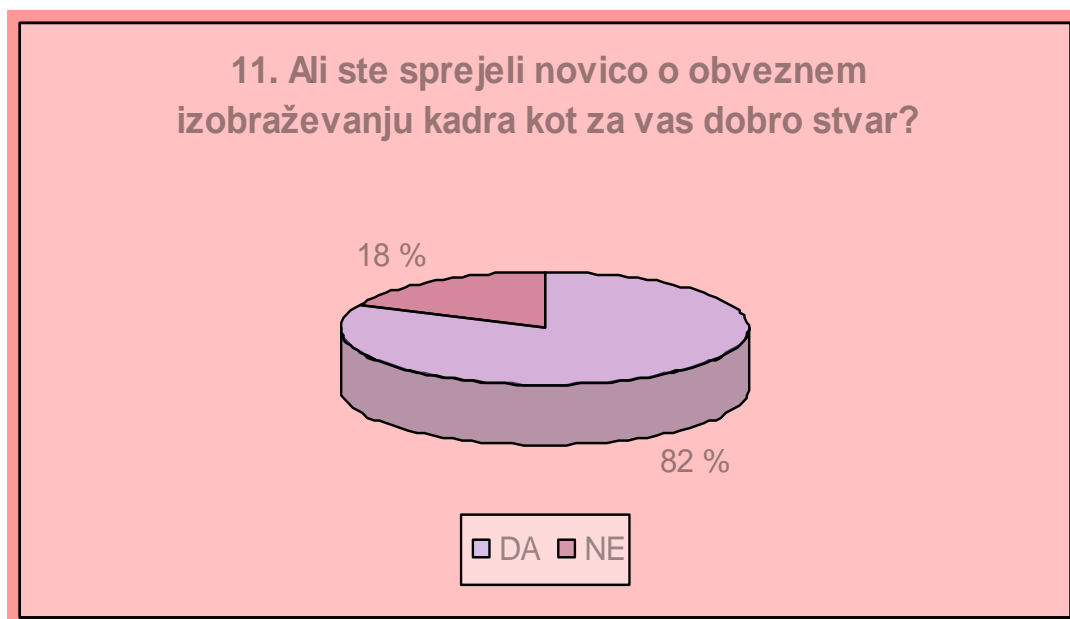
Zastavljeno anketno vprašanje je dobilo pozitiven odgovor, saj se je 50 % anketirancev strinjalo, da je bila to dobra odločitev, 32 % prodajalcev je menilo, da je bila to srednje dobra odločitev, 18 % prodajalcev pa je menilo, da je bila to zelo dobra odločitev. Da je bila to slaba odločitev, ni ocenil noben anketiranec. To anketno vprašanje je pokazalo, da so prodajalci sprejeli odločitev z odobravanjem ter željo po dodatnem izobraževanju.

11. anketno vprašanje je ugotavljalo, kako so anketiranci sprejeli novico, da bodo morali tudi na obvezno izobraževanje kadra.

Tabela 13: Novica o izobraževanju kadra

11. Ali ste sprejeli novico o obveznem izobraževanju kadra kot za vas dobro stvar?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	DA	18	81,8
2.	NE	4	18,2
Skupaj		22	100,0 %

Graf 13: Novica o izobraževanju kadra



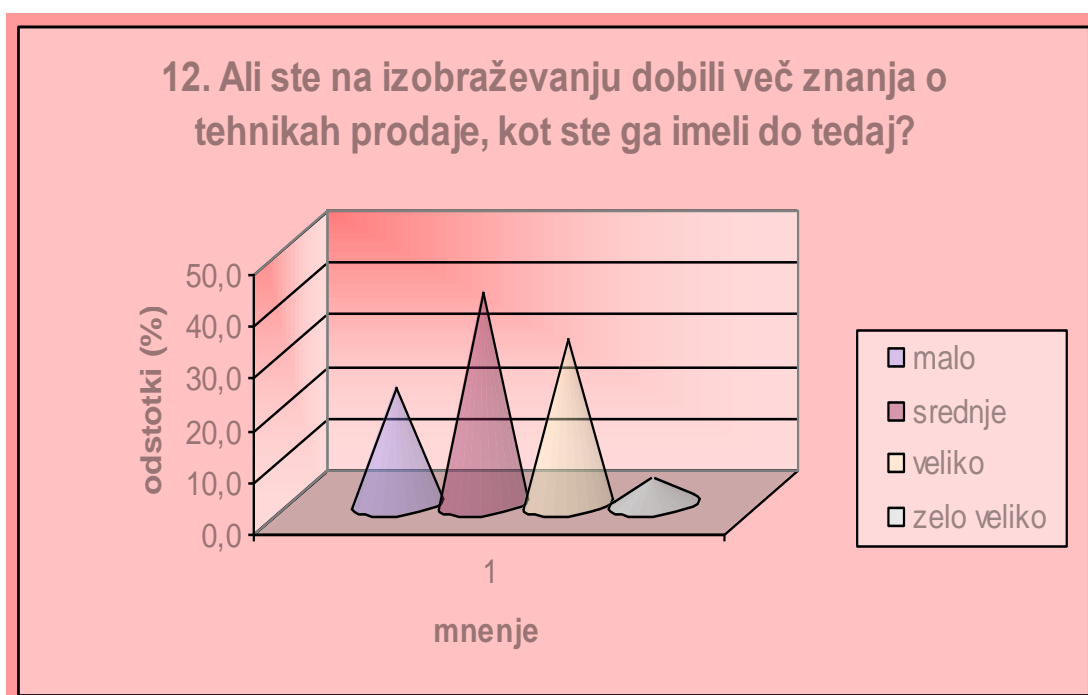
Po anketnih ugotovitvah vidimo, da je 82 % prodajalcev sprejelo novico kot dobro stvar, 18 % prodajalcev pa je bilo takrat negativnega mnenja in novice niso sprejeli z odobravanjem.

12. anketno vprašanje sprašuje, ali so anketiranci dobili na izobraževanju več znanja o prodajnih tehnikah prodaje, kot so jih imeli do tedaj.

Tabela 14: Znanje o tehnikah prodaje

12. Ali ste na izobraževanju dobili več znanja o tehnikah prodaje, kot ste ga imeli do tedaj?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	malo	5	22,7
2.	srednje	9	40,9
3.	veliko	7	31,8
4.	zelo veliko	1	4,5
Skupaj		22	100,0 %

Graf 14: Znanje o tehnikah prodaje



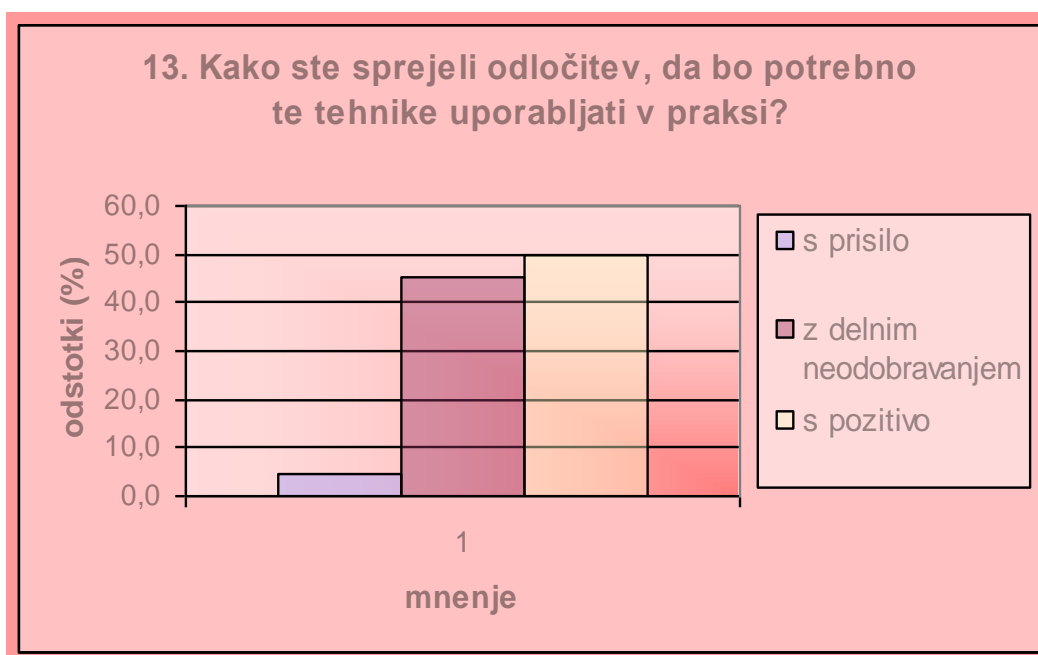
Anketni odgovori so pokazali, da vprašani različno ocenjujejo na izobraževanju pridobljena znanja. 22 % anketirancev meni, da so pridobili malo znanja, sledijo prodajalci, ki trdijo, da so dobili srednje veliko znanja (41 %), veliko znanja je dobilo 32 % in zelo veliko 4 % prodajalcev.

13. anketno vprašanje se nanaša na voljo prodajalcev, ko so prejeli novico, da bo potrebno osvojene tehnike prodaje, ki so bile pridobljene na izobraževanju, uporabljati v praksi.

Tabela 15: Uporaba tehnik v praksi

13. Kako ste sprejeli odločitev, da bo potrebno te tehnike uporabljati v praksi?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	s prisilo	1	4,5
2.	z delnim neodobravanjem	10	45,5
3.	s pozitivnim pričakovanjem	11	50,0
Skupaj		22	100,0 %

Graf 15: Uporaba tehnik v praksi



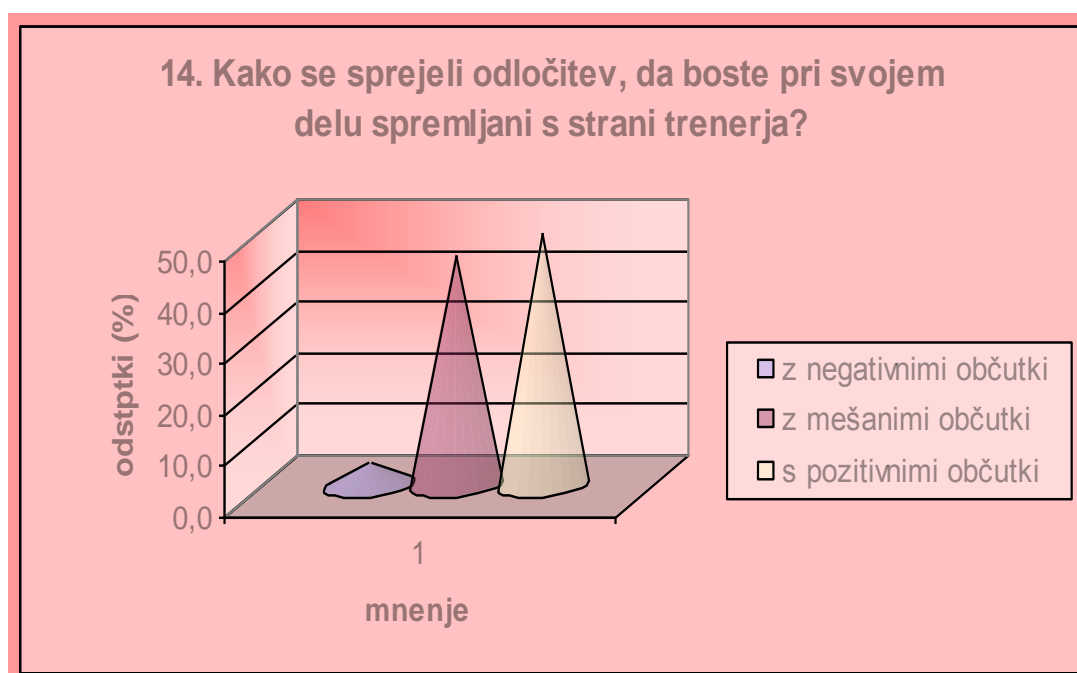
Odgovori so pokazali, da je odločitev o uporabi novih pridajnih tehnik v praksi kot prisilo sprejelo 4,5 % prodajalcev, 45,5 % prodajalcev jo je sprejelo z delnim neodobravanjem, s pozitivnim pristopom pa je to odločitev sprejelo 50 % prodajalcev. Kot vidimo, je bil rezultat deljen, kar kaže, da ljudje težko sprejemamo novitete in nas je strah vpeljati neko novost v svoj delovni vsakdan.

14. anketno vprašanje pa sprašuje prodajalce, kako so se odzvali, ko so izvedeli, da bodo poleg vseh delovnih obveznosti še spremljani s strani trenerjev, ki bodo ocenjevali in nadzirali njihovo delo.

Tabela 16: Spremljanje s strani trenerja

14. Kako ste sprejeli odločitev, da boste pri svojem delu spremljani s strani trenerja?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	Z negativnimi občutki	1	4,5
2.	Z mešanimi občutki	10	45,5
3.	S pozitivnimi občutki	11	50,0
Skupaj		22	100,0 %

Graf 16: Spremljanje s strani trenerja



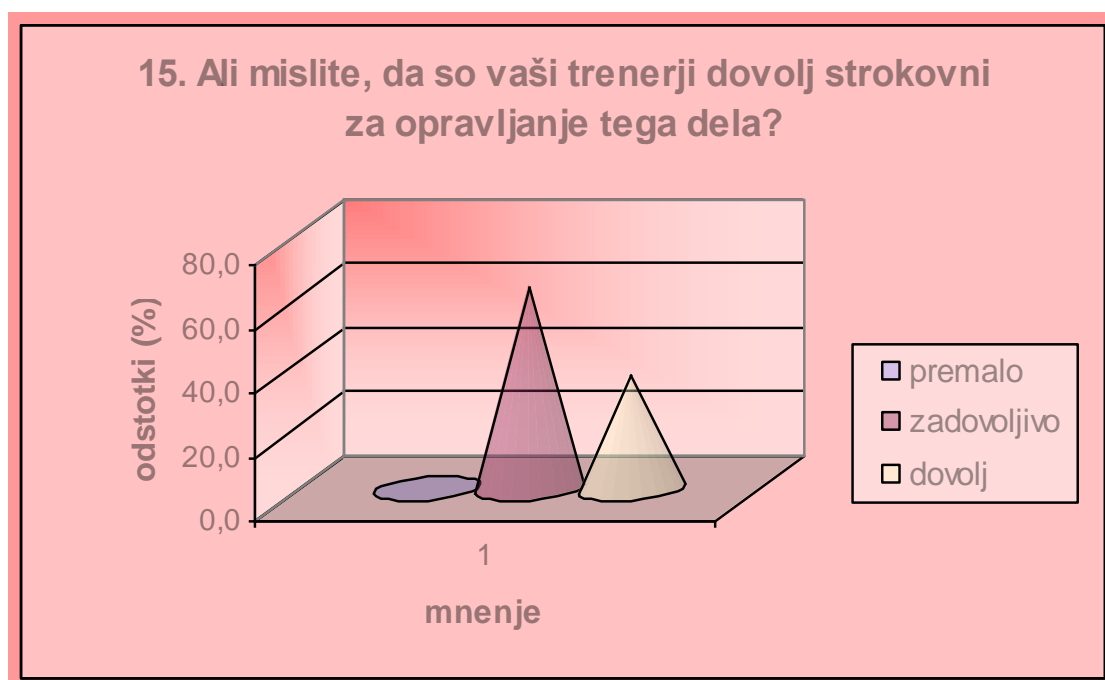
Odgovor je enak prejšnjemu anketnemu vprašanju, saj so vsi tisti prodajalci, katerim se stvar zdi negativna in je ne odobravajo, le-to sprejeli z negativnimi občutki, in sicer je takih 4,5 % prodajalcev. Z mešanimi občutki je odločitev sprejelo 45,5 % prodajalcev, s pozitivnim razmišljanjem je odločitev sprejelo 50 % prodajalcev. Odgovora na 13. in 14. vprašanja sta si zelo podobna, saj smo tako ugotovili resnost anketirancev pri izpolnjevanju ankete.

15. anketno vprašanje sprašuje prodajalce o dvomu o strokovni podkovanosti njihovih trenerjev.

Tabela 17: Strokovnost dela trenerja

15. Ali mislite, da so vaši trenerji dovolj strokovni za opravljanje tega dela?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	premalo	0	0,0
2.	zadovoljivo	14	63,6
3.	dovolj	8	36,4
Skupaj		22	100,0 %

Graf 17: Strokovnost dela trenerja



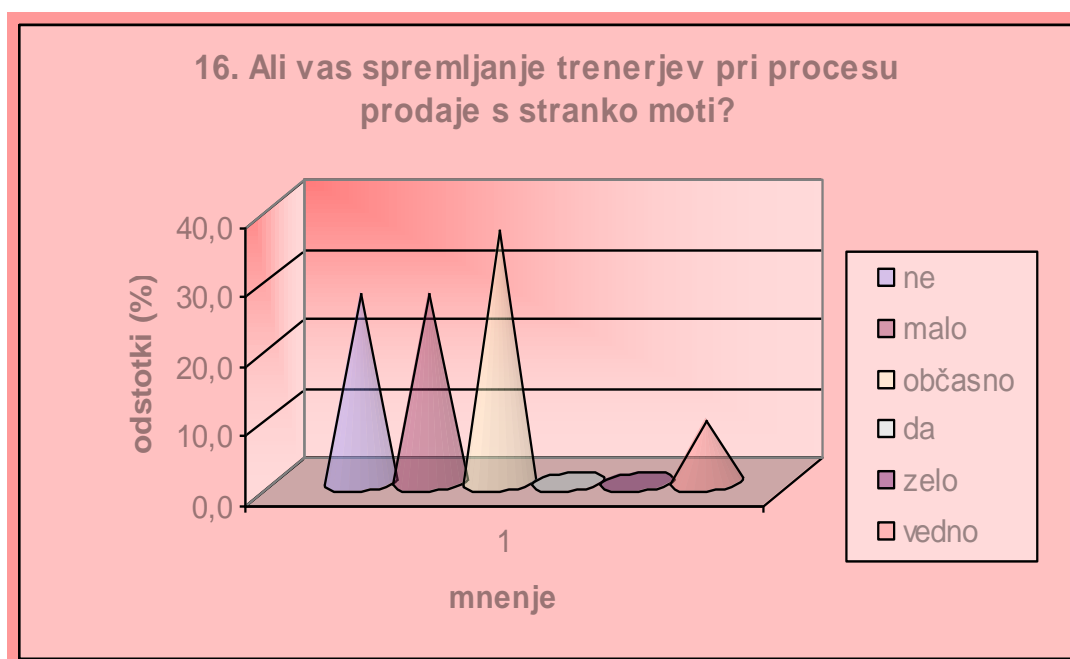
Z anketnim vprašanjem smo dobili podatke, da nihče od prodajalcev ne dvomi v strokovnost trenerjev, 64 % jih meni, da so trenerji zadovoljivo strokovni in 36 % prodajalcev trdi, da imajo trenerji dovolj znanja za opravljanje tega poklica. S tem pa smo tudi dobili zaupanje v trenerje s strani prodajalcev, kar nam je pomagalo pri delu z njimi.

16. anketno vprašanje sprašuje prodajalce, ali jih spremljanje trenerjev moti med prodajnim procesom s stranko.

Tabela 18: Spremljanje trenerja pri delu

16. Ali vas spremljanje trenerjev pri procesu prodaje s stranko moti?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	ne	6	27,3
2.	malo	6	27,3
3.	občasno	8	36,4
4.	da	0	0,0
5.	zelo	0	0,0
6.	vedno	2	9,1
Skupaj		22	100,0 %

Graf 18: Spremljanje trenerja pri delu



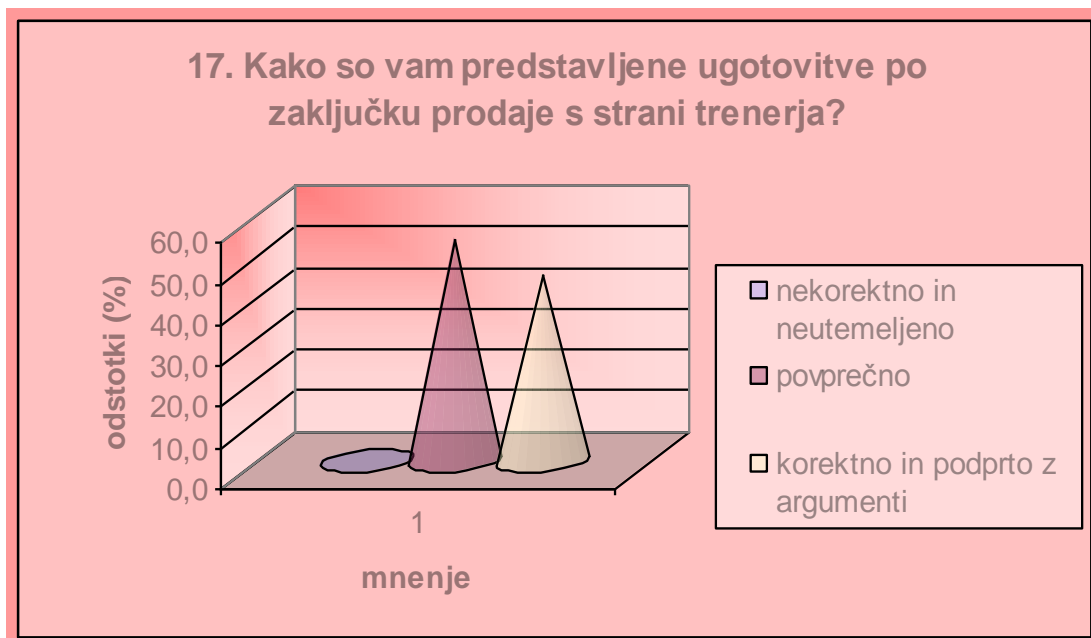
Prodajalci so bili različnega mnenja. Da jih spremljanje s strani trenerjev med delom s stranko **ne** moti, je obkrožilo 27,3 % prodajalcev, prav toliko, 27,3 %, jih misli, da jih spremljanje že **malo** moti, občasno pa to moti 36,4 % prodajalcev. Za ponujena odgovora **da** in **zelo** se ni opredelil noben anketiranec. Strinjanje z možnostjo **vedno** je izrazilo 9 % prodajalcev. Pri tem odgovoru smo dobili dober podatek, da se je spremljanja prodaje treba lotiti profesionalno zaradi negativnega učinka na prodajalca, saj bi s tem lahko zmotili njegovo koncentracijo. Učinki pa seveda ne bi bili ugodni.

17. anketno vprašanje ugotavlja aktivnosti trenerja po opravljenem spremljanju procesa prodaje in odnos do kasneje predstavljenih ugotovitev trenerja po zaključku prodaje.

Tabela 19: Ugotovitve ob zaključku prodaje s strani trenerja

17. Kako so vam predstavljene ugotovitve po zaključku prodaje s strani trenerja?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	Nekorektno in neutemeljeno	0	0,0
2.	Povprečno	12	54,5
3.	Korektno in podprto z argumenti	10	45,5
Skupaj		22	100,0 %

Graf 19: Ugotovitve ob zaključku prodaje s strani trenerja



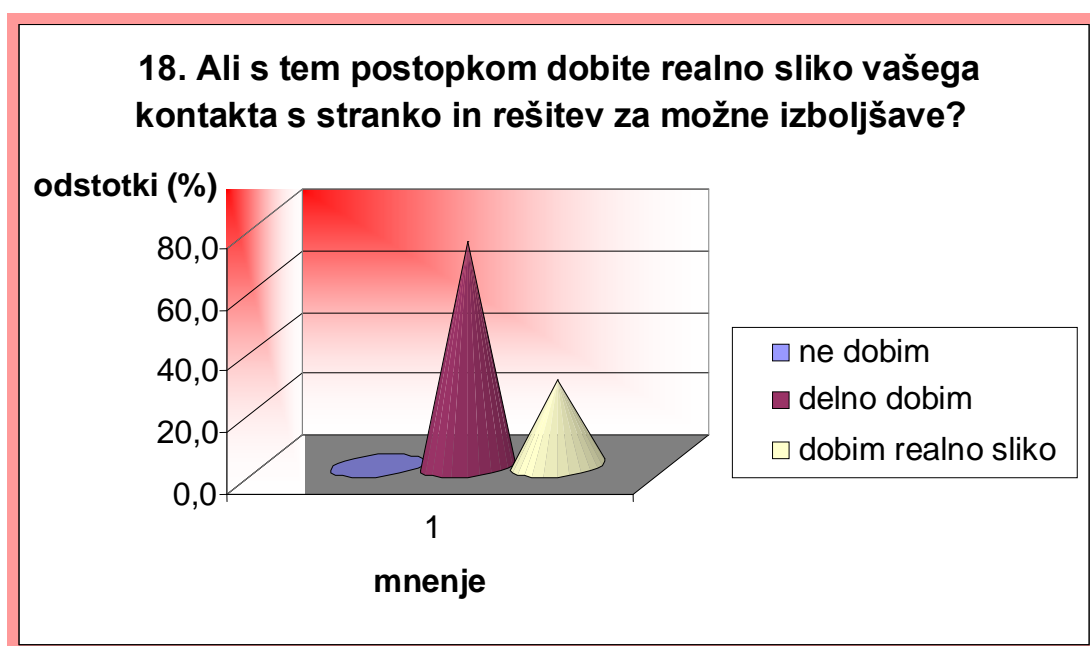
Z anketnim vprašanjem smo dobili naslednje odgovore. Za nekorektno in neutemeljeno predstavitev se ni odločil noben prodajalec, da so bile ugotovitve predstavljene povprečno, se je strinjalo 54,5 % prodajalcev, 45,5 % prodajalcev meni, da so ugotovitve predstavljene korektno in so podprte z argumenti.

18. anketno vprašanje sprašuje anketirance, ali s postopkom predstavitve dobijo realno sliko kontakta s stranko ter ponujene rešitve in možne izboljšave.

Tabela 20: Ocena kontakta s stranko ter izboljšave

18. Ali s tem postopkom dobite realno sliko vašega kontakta s stranko in rešitve za možne izboljšave?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	ne dobim	0	0,0
2.	delno dobim	16	72,7
3.	dobim realno sliko	6	27,3
Skupaj		22	100,0 %

Graf 20: Ocena kontakta s stranko ter izboljšave



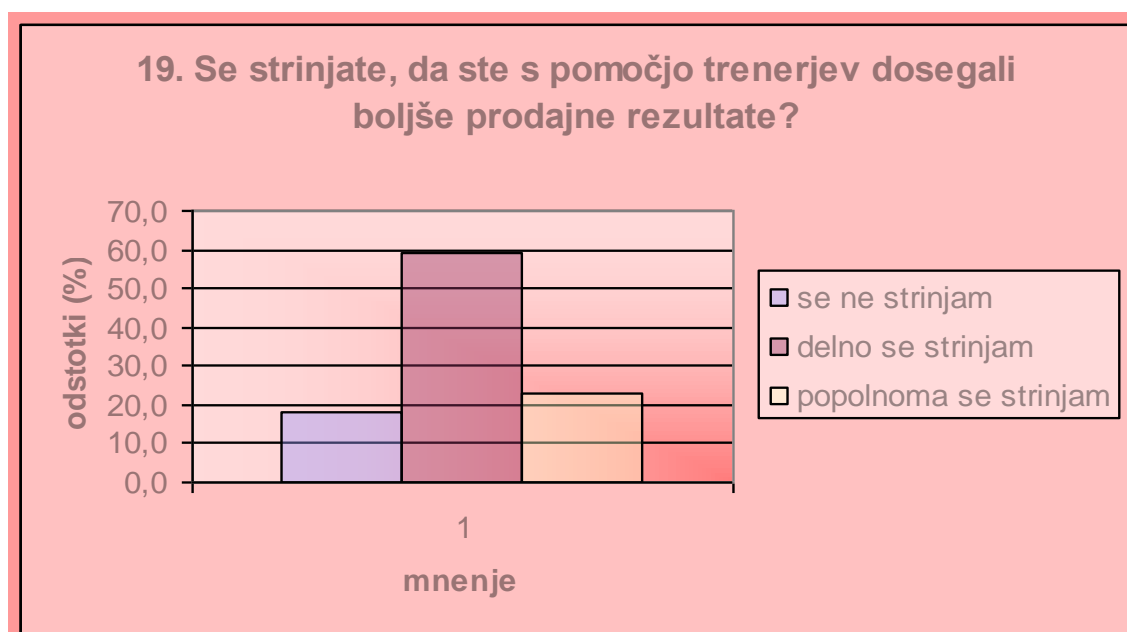
Odgovori so pokazali, da 73 % prodajalcev dobi delno realno sliko o oceni kontakta s stranko in možne rešitve, 27 % prodajalcev pa dobi realno sliko. Nihče od prodajalcev se ni opredelil za možnost, da ne dobi realne slike.

19. anketno vprašanje izpostavlja tezo – ali se prodajalci strinjajo, da so z izobraževanjem in spremljanjem s strani svojih trenerjev pridobili znanja, ki so jim pomagala dosegati boljše prodajne rezultate.

Tabela 21: Ocena dela trenerja

19. Ali se strinjate, da ste z izobraževanjem in spremljanjem s strani trenerjev pridobili znanje, ki vam je pomagalo dosegati boljše prodajne rezultate?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	Se ne strinjam	4	18,2
2.	Delno se strinjam	13	59,1
3.	Popolnoma se strinjam	5	22,7
Skupaj		22	100,0 %

Graf 21: Ocena dela trenerja



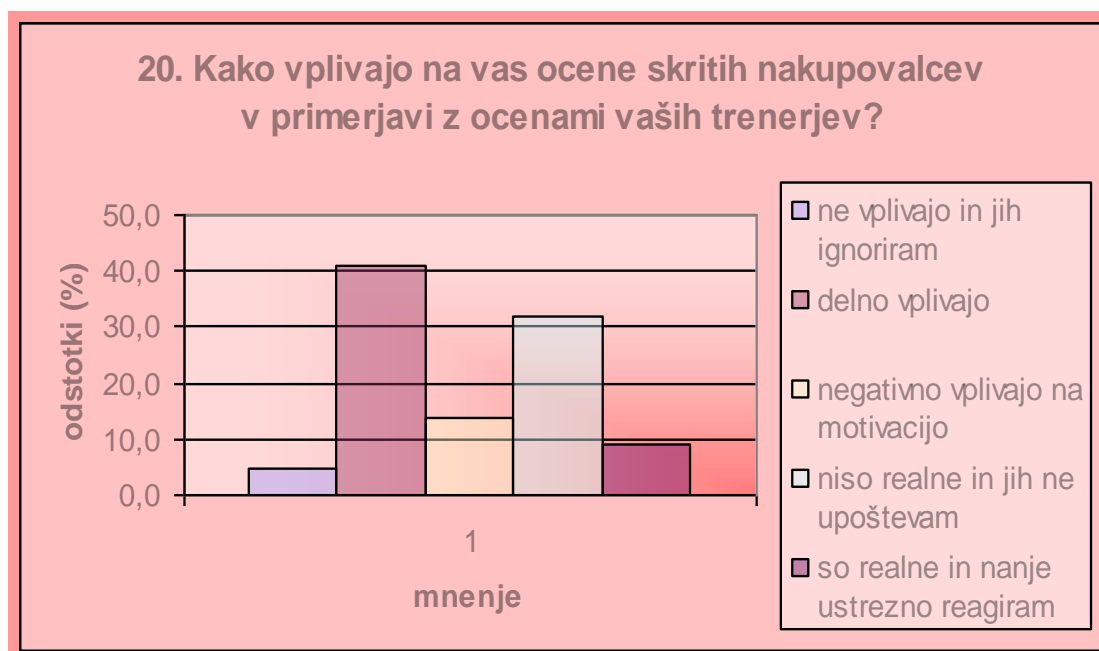
Anketiranci so podali naslednje odgovore: 18 % prodajalcev se ni strinjalo s trditvijo, da so z izobraževanjem in treniranjem izboljšali prodajne rezultate, 59 % prodajalcev se je delno strinjalo in 23 % prodajalcev se je popolnoma strinjalo, da so z izobraževanjem ter treniranjem začeli dosegati boljše rezultate.

20. anketno vprašanje ugotavlja vpliv ocen skritih nakupovalcev na prodajalce v primerjavi z ocenami njihovih trenerjev.

Tabela 22: Ocene skritih nakupov in trenerja

20. Kako vplivajo na vas ocene skritih nakupovalcev v primerjavi z ocenami vaših trenerjev?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	Ne vplivajo in jih ignoriram.	1	4,5
2.	Delno vplivajo.	9	40,9
3.	Negativno vplivajo na motivacijo.	3	13,6
4.	Niso realne in jih ne upoštevam.	7	31,8
5.	So realne in nanje ustrezno reagiram.	2	9,1
Skupaj		22	100,0 %

Graf 22: Ocene skritih nakupov in trenerja



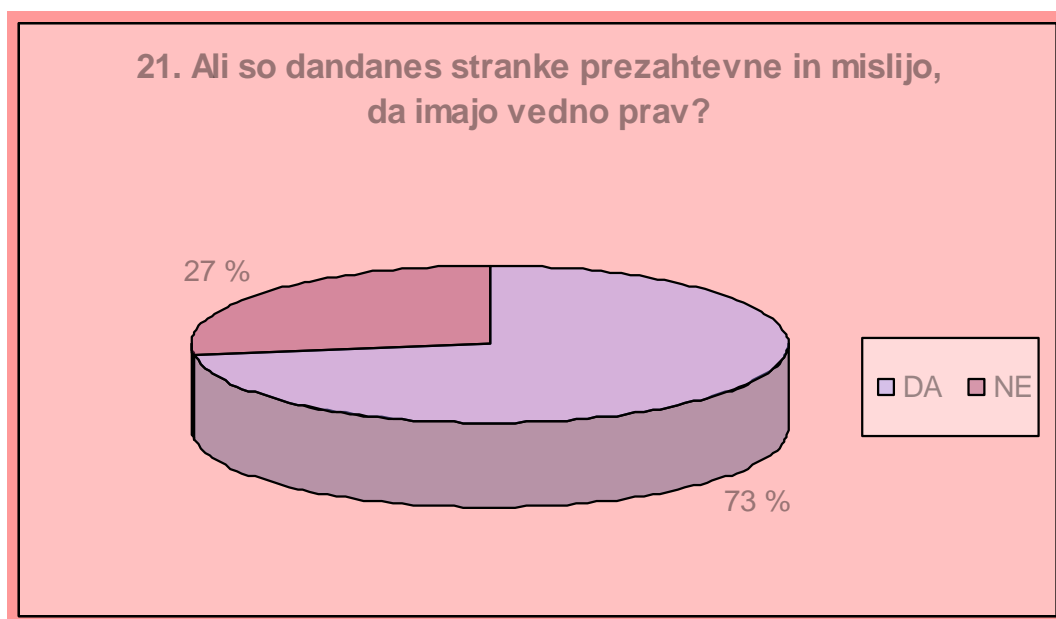
Anketno vprašanje »Kako vplivajo na vas ocene skritih nakupovalcev v primerjavi z ocenami vaših trenerjev?« je dalo zanimive podatke. 4 % prodajalcev se je odločilo, da ocene nanje ne vplivajo, zato jih ignorirajo, 41 % prodajalcev je uveljavilo svojo voljo z odgovorom, da ocene nanje delno vplivajo, 14 % jih meni, da ocene vplivajo nanje negativno in ne motivacijsko, 39 % prodajalcev meni, da so ocene skritih nakupovalcev nerealne in jih zato ne upoštevajo, 9 % prodajalcev pa meni, da so realne in se zato nanje tudi ustrezno odzovejo.

21. anketno vprašanje ugotavlja, ali so dandanes stranke prezahtevne in mislijo, da imajo vedno prav.

Tabela 23: Zahtevnost strank

21. Ali so dandanes stranke prezahtevne in mislijo, da imajo vedno prav?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	DA	16	72,7
2.	NE	6	27,3
Skupaj		22	100,0 %

Graf 23: Zahtevnost strank



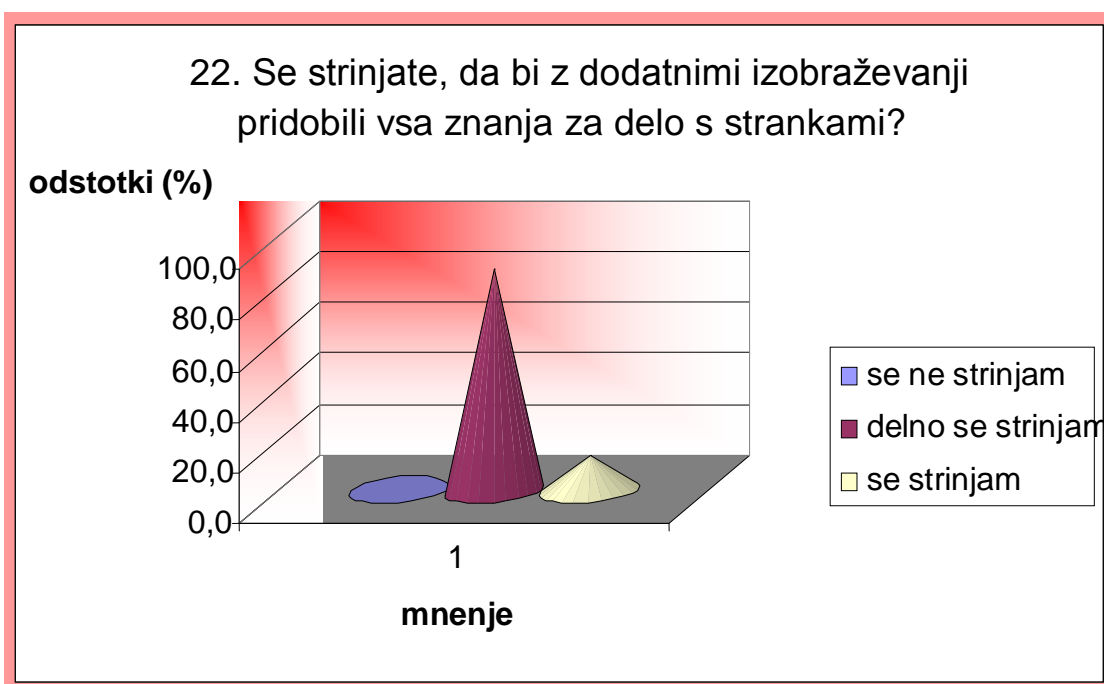
73 % prodajalcev meni, da so stranke pri nakupovanju pohištva prezahtevne in mislijo, da imajo vedno prav, 27 % pa jih meni, da ni tako. Odgovor prodajalcev kaže oceno resnosti situacije prodajalcev pri delu s strankami ter odnosa do njih.

22. anketno vprašanje sprašuje prodajalce o tezi – ali se strinjajo, da bi z dodatnimi izobraževanji pridobili vsa znanja, s katerimi bi lažje obvladovali delovni čas in delo s strankami.

Tabela 24: Dodatna izobraževanja

22. Ali se strinjate, da bi z dodatnimi izobraževanji pridobili vsa znanja, s katerimi bi lažje obvladovali svoj delovni čas in delo s strankami?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	Se ne strinjam.	0	0,0
2.	Delno se strinjam.	19	86,4
3.	Se strinjam.	3	13,6
Skupaj		22	100,0 %

Graf 24: Dodatna izobraževanja



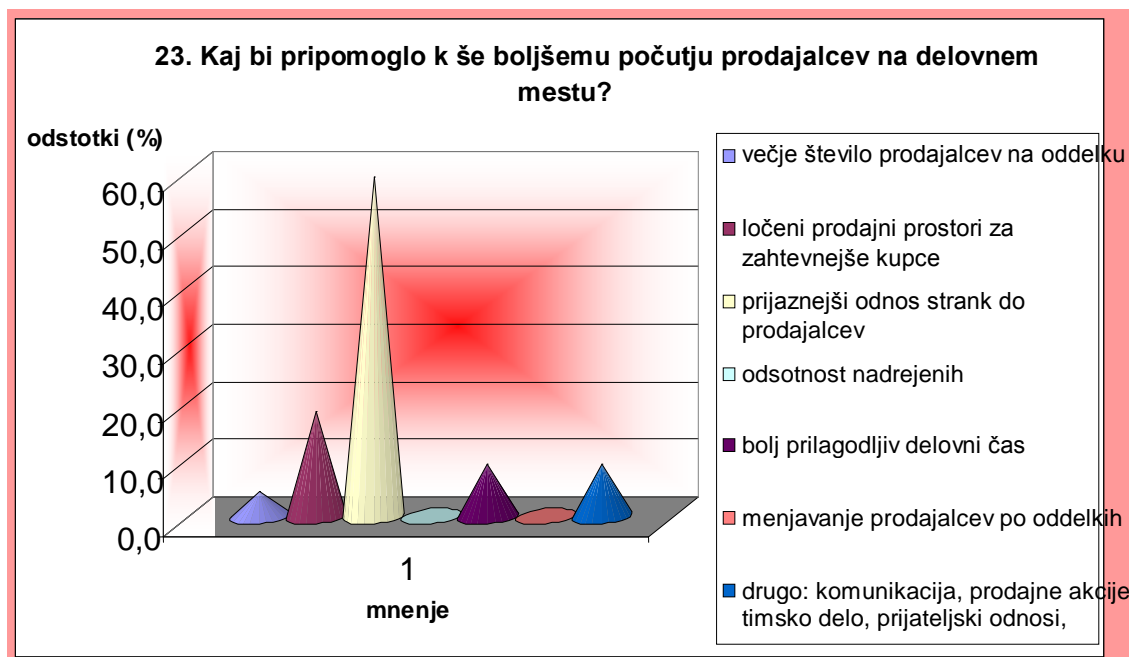
Anketni odgovori so dali ugotovitev, da se s tezo, da bi dodatna izobraževanja pripomogla pri uspešnejšem delu s strankami, delno strinja 86 % prodajalcev, 14 % prodajalcev pa se s tem popolnoma strinja. Nihče od prodajalcev pa ni ocenil, da bi bila ta odločitev slaba ali nesmiselna.

23. anketno vprašanje pa anketirancem ponuja široko izbiro predlogov – kateri so tisti dejavniki, ki bi pripomogli k boljšemu počutju njih samih na delovnem mestu ter s tem močno pripomogli k doseganju dobrih rezultatov.

Tabela 25: Izboljšave na delovnem mestu

23. Kaj bi pripomoglo k še boljšemu počutju prodajalcev na delovnem mestu?			
Zap. št.	Mnenje	Število	Odstotek (v %)
1.	Večje število prodajalcev na oddelku	1	4,5
2.	Ločeni prodajni prostori za zahtevnejše kupce	4	18,2
3.	Prijaznejši odnos strank do prodajalcev	13	59,1
4.	Odsotnost nadrejenih	0	0,0
5.	Bolj prilagodljiv delovni čas	2	9,1
6.	Menjavanje prodajalcev po oddelkih	0	0,0
7.	Drugo: komunikacija, prodajne akcije, timsko delo, prijateljski odnosi ...	2	9,1
Skupaj		22	100,0 %

Graf 25: Izboljšave na delovnem mestu



Zadnje anketno vprašanje nam je dalo kar veliko odgovorov, med katerimi močno odstopa odgovor, da bi bil bolj prijaznejši odnos strank do prodajalcev ključen za izboljšanje počutja prodajalcev na delovnem mestu, saj se je zanj odločilo kar 59 % prodajalcev. 18 % prodajalcev meni, da bi ločeni prodajni prostori za zahtevne stranke izboljšali počutje in delo, 4 % prodajalcev meni, da bi k boljšemu počutju pripomoglo večje število prodajalcev na oddelku, 9 % se jih je odločilo za bolj prilagodljiv delovni urnik in čas ter 9 % prodajalcev je mnenja, da bi več dejavnikov lahko vplivalo na boljše počutje. Ti dejavniki bi bili boljša medsebojna komunikacija, odmevnejše prodajne akcije, timsko delo in prijateljski odnosi. Nihče od prodajalcev pa se ni odločil za ponujeni odgovor o odsotnosti nadrejenih in menjavo prodajalcev po oddelkih.

6 ANKETNE UGOTOVITVE

V anketni raziskavi smo iskali morebitne odgovore na naša vprašanja, in sicer smo ugotavljali, kako na naše prodajalce vpliva trening prodaje in njegovo izvajanje. Sprašujemo in iščemo vzroke, ki negativno in pozitivno vplivajo na prodajalce med prodajnim procesom, z občutkom, da jim nekdo »dih« za ovratnik.

Anketna vprašanja so bila zastavljena tako, da smo od anketirancev pridobili čim več pomembnih podatkov. Prvi sklop vprašanj je ugotavljal spol anketirancev in anketirank, statusni položaj v podjetju, vrsto izobrazbe, starost anketirancev ter realizirano delovno dobo v podjetju.

Drugi sklop vprašanj je bil sestavljen tako, da smo od anketirancev dobili sliko o njihovem mnenju in občutkih glede opravljanja tega poklica, zadovoljstva na delovnem mestu in sprejetju novice o dodatnem notranjem izobraževanju, katerega se je bilo treba obvezno udeležiti. Ugotavljali smo tudi odziv prodajalcev na sklep, da bodo od sedaj naprej pri svojem delu spremljani s strani trenerjev in da bo njihovo delo ocenjevano in nadzirano.

Tretji sklop anketnih vprašanj pa ugotavlja, ali je prodajni kader sprejel svoje nadrejene za trenerje, jih potrdil kot verodostojne učitelje, in kako sprejemajo predstavljene ugotovitve v zvezi s svojim delom. V tem sklopu vprašanj smo dobili odgovor na vprašanje, ali je naše delo profesionalno in usmerjeno k prodajalcem, da bi s skupnimi močmi dosegali dobre poslovne rezultate.

Izpostavljam nekaj anketnih vprašanj, ki dajejo odgovore na našo raziskavo. Najprej je pomembno šesto anketno vprašanje, ki sprašuje, če anketiranci z veseljem opravljajo svoje delo, saj je ključnega pomena in govori o tem, ali zaposleni svoje delo jemljejo resno in vanj vlagajo velik del svojega potenciala. Kar 95 % zaposlenih je odgovorilo, da z veseljem opravljajo svoje delo, kar kaže na zrelost zaposlenih ne glede na spol, položaj v podjetju, stopnjo izobrazbe, starost in delovno dobo v organizaciji.

Naslednje pomembno vprašanje ugotavlja, ali je delo s strankami v današnjih časih zahtevno. Kar 59 % anketirancev se je odločilo za odgovor, da je delo zahtevno, 36 % pa jih meni, da ni vedno tako. Samo 5 % prodajalcev pa meni, da delo ni zahtevno. Velika večina se ob vsakdanjem delu srečuje s problemi pri prodaji, zato realno sklepajo, da je delo zahtevno in s tem potrjujejo mnenje, da se z izobraževanjem in spremljanjem kadra da odpraviti negativne vzroke, ki vplivajo na prodajalce.

Zato rezultat devetega anketnega vprašanja ne preseneča: 95 % prodajalcev meni, da je potrebno v teh časih v odnosu do strank uporabljati drugačne tehnike, kot so se uporabljale včasih. Tukaj dobimo sliko, da se velika večina mladih in starih prodajalcev strinja in stremi k temu, da se je potrebno ves čas prilagajati k vedno bolj zahtevnim strankam. To pa lahko dosežemo le z izobraževanjem, spremljanjem in stimulacijo, ki je najboljši motivator.

Deseto anketno vprašanje daje odgovor o smiselnosti odločitve uprave podjetja o notranjem izobraževanju kadra. V današnjih časih se ponavadi pri opravljanju vsakodnevnega dela srečujemo z vrsto delovnih nalog, ki obremenijo naš delovnik, zato bi tovrstno dodatno izobraževanje ustvarilo dodatno prisilo. S tem vprašanjem smo hoteli ugotoviti, koliko smo prizadeli zaposlene, njihov odziv ter reakcijo na odločitev. Dobili smo presenetljive odgovore, saj se je 50 % anketirancev opredelilo,

da je bila odločitev dobra, 32 % jih meni, da je to srednje dobra odločitev, 18 % pa je ocenilo, da je bila zelo dobra odločitev. Pričakovani so bili negativni odgovori, saj je bilo med seznanitvijo z novico kar veliko nejevolje in negodovanja. Očitno je pozitiven pristop inštruktorjev ter trenerjev kasneje pripomogel k pozitivnemu razmišljanju in oceni.

Pomembno se nam je zdelo tudi dvanajsto anketno vprašanje, ki sprašuje prodajalce o pridobitvi dodatnih tehnik in znanja. 23 % anketirancev je menilo, da so dobili malo znanja, 40 % srednje, 32 % jih je dobilo veliko znanja, 4 % prodajalcev pa je dobilo zelo veliko znanja. Povprečno mnenje je torej nekaj srednjega, velika večina pa s strinja s tem, da so dobili kar veliko znanja. To je še en pokazatelj, da je odločitev za izobraževanje upravičena, saj bodo zaposleni pridobljeno znanje lahko uporabljali za doseganje uspešnih rezultatov in doseganje osebnih stimulacij.

V tretjem sklopu smo se posvetili odnosu med trenerjem in prodajalcem. Ugotavljali smo potrditve prodajalcev o sprejetju trenerja kot osebnega svetovalca. V petnajstem anketnem vprašanju smo skušali potrditi ali ovreči tezo, da so trenerji dovolj strokovni za opravljanje svojega dela. Kar 64 % anketiranih prodajalcev je mnenja, da so trenerji zadovoljivo usposobljeni za opravljanje tega dela, 36 % pa jih meni, da so dovolj usposobljeni. Nihče od anketirancev se ni odločil, da so trenerji premalo usposobljeni, kar govori o dobri pripravljenosti in izurjenosti trenerjev za opravljanje takih del.

Zadnji del anketnih vprašanj pa se nanaša na splošno zadovoljstvo prodajalcev, njihovo motivacijo in želje, ki bi pripomogle k boljšemu počutju na delovnem mestu. Izpostaviti želim 21. vprašanje, ki sprašuje o zahtevnosti strank ter o strankinem mnenju, da ima vedno prav. Kar 73 % anketirancev meni, da so stranke vseeno prezahtevne in konec koncev menijo, da imajo prav. 27 % prodajalcev se temu mnenju ne pridružuje. Praksa je že velikokrat pokazala, da si tiste stranke, ki so težko prepričljive in mislijo, da imajo vedno prav, na koncu premislijo in priznajo, da jim je bilo pravilno svetovano in so sami krivi za nastali problem.

Potrditev teze o smiselnosti izobraževanja se je pokazala pri predzadnjem vprašanju, saj so se prodajalci v 86-odstotnem deležu delno strinjali, da so z izobraževanjem dosegli znanje, s katerim lažje obvladujejo svoj delovni čas in delo s strankami. 14 % pa se jih s tem popolnoma strinja, tako da ponovno ugotavljamo, da je bila odločitev smiselna.

Pri zadnjem anketnem vprašanju pa smo ugotavljali več dejavnikov, ki po mnenju prodajalcev vplivajo na njihovo motivacijo pri delu. Izpostavili smo več možnih odgovorov. Največji delež prodajalcev, in sicer 59 %, meni, da bi k boljšemu počutju pripomogel prijaznejši odnos strank do njih samih. Z 18 % sledi odgovor, ki pravi, da bi k boljšemu počutju pripomogli ločeni prostori za zahtevnejše kupce. 9 % prodajalcev si želi bolj prilagodljiv delovni čas in 9 % prodajalcev je kot odgovor označilo boljše timsko delo in večje število prodajnih akcij.

Za naše raziskovalno delo je najbolj pomemben odgovor z največjim odstotkom, ki pravi, da bil boljši odnos strank do prodajalcev ključnega pomena pri opravljanju tega dela.

Rezultati ankete so potrdili hipotezo, ki smo jo izpostavili na začetku diplomskega dela. Dobili smo ugotovitve, da se je vodstvo podjetja smiselno odločilo za izvajanje izobraževanja, saj so zaposleni pridobili veliko znanja, ki ga sedaj uporabljajo v praksi in jim je v veliko pomoč. Samo informiranje o tem, da bodo prodajalci deležni nekaj novega, jih ni presenetilo in so novico sprejeli z odobravanjem.

Prav tako zaupajo svojim nadrejenim trenerjem, ki spremljajo in ocenjujejo njihovo delo. Pri motiviranosti pa jih delno ovirajo ocene skritih nakupovalcev, ki po njihovem mnenju nimajo dovolj kredibilnosti.

Za boljšo motivacijo na delovnem mestu si želijo prijaznejši odnos strank do prodajalcev. Tako lahko rečemo, da vpliv treninga prodaje v našem primeru pozitivno vpliva na prodajalce in s tem potrjujemo hipotezo, zapisano v prvem delu diplomskega dela. Pozitivnim odgovorom v večjem številu anketnega vprašalnika in podkrepljenim teoretičnim trditvam se s svojim mnenjem pridružujem tudi sam.

7 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo se nanaša na moje vsakodnevno delo poslovodje, ki ga opravljam v trgovskem podjetju Lesnina d.d. Kot nadrejeni s svojimi prodajalci opravljam funkcijo trenerja treninga prodaje. Ker to delo zahteva veliko znanja in energije, smo hoteli ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na naše delo. Predstavili smo teorijo prodaje in opisali praktični del naših nalog. Z anketnimi ugotovitvami želimo potrditi ali ovreči hipotezo.

Na začetku diplomskega dela smo predstavili dejavnost podjetja, poslanstvo in vizijo. Opisali smo teorijo prodaje in nove smernice, ki narekujejo ritem prodaje v današnjih časih. Izpostavili smo odločitev za izvajanje treninga prodaje in tudi njegov pomen. V posameznih poglavjih diplomskega dela smo še posebej izpostavili način k stranki usmerjene prodaje. Na drobno smo opisali celovit pristop do stranke, ki temelji na zagotavljanju potreb kupca. Prikazali smo moderne faze prodajnega razgovora, kako naj bi prodajalec v današnjih časih pristopil h kupcu. Opisali smo tudi del trenerja in podali oceno izvajanja treninga v praksi.

V diplomskem delu se večkrat sprašujemo o smiselnosti vsega tega pri opravljanju svojega dela. Lahko rečem, da vsi skupaj ugotavljamo, da se je v relativno kratkem obdobju ritem življenja močno spremenil. Po pričevanju starejših prodajalcev in strank je zaznati hiter tempo življenja, ki ga včasih ni bilo. S tem pa so se tudi skrhalo načela etike, morale, prijaznosti in spoštovanja. Sami pri sebi se lahko zamislimo in ugotovimo, da se nam vedno nekam mudi. Pa naj bo to na cesti, šoli, kaj šele pri nakupovalni mrzlici. Ljudje smo postali sužnji namišljenega časovnega stroja, ki mislimo, da nam mora biti vse takoj na doseg roke in želimo takoj potešiti svoje želje in appetite. Ta problem pa se močno pozna pri našem delu, saj večina ljudi ne ve, da prodaja pohištva ni nakup kilograma kruha, kjer velja načelo vzamem in grem. Za nakup pohištva si je potrebno vzeti čas in oba udeleženca prodajnega procesa morata biti zbrano pripravljena na izmenjavo informacij. Ampak vedno ni tako, zato smo opisali predpisane postopke, ki jih uporabljajo prodajalci pri svojem delu. Stranke so vedno bolj zahtevne, zato se prodajalci pri svojem delu srečujejo s pritiski, ki jih premagujejo s koristnimi nasveti, pridobljenimi na izobraževanjih.

Z anketnim vprašalnikom smo ugotavljali dejavnike, ki vplivajo na njihovo delo. V ugotovitvah smo predstavili rezultate in argumentirali stališča anketirancev. Naš cilj smo dosegli tako, da smo ugotovili pozitivno naravnost prodajalcev pri opravljanju svojega dela in ugotovili dejavnike, ki negativno vplivajo na njihovo delo. Tako bomo vedno iskali rešitve, ki nam bodo pomagale pri našem delu. S tem pa se bo tudi dvignilo zadovoljstvo kupcev in njihovo mišljenje.

Na podlagi anketnih ugotovitev potrjujemo hipotezo, ki smo jo izpostavili na začetku diplomskega dela, saj so odgovori upravičili odločitev podjetja o modernem izobraževanju kadra. Hipotezo smo potrdili tudi s tem, da so prodajalci odločitev o izobraževanju sprejeli z odobravanjem, pa tudi odločitev, da bodo spremljani s strani trenerjev, so sprejeli s pozitivnim predznakom. Tako lahko rečemo, da je vpliv treninga prodaje pozitiven. Pomembno je tudi, da so se prodajalci v veliki večini strinjali, da bi k boljšemu počutju na delovnem mestu pripomogel prijaznejši odnos strank. Temu problemu se bomo v bodoče še posebej posvečali. Kar nekaj odstotkov prodajalcev pa nima pozitivnega odnosa do izobraževanja in dela, ki ga opravljajo. Moji predlogi za izboljšanje njihovega mnenja so dodatni osebni razgovori, na katerih bi ugotavljali, kaj v negativnem smislu vpliva na prodajalce, in predlagali rešitve za odpravo teh vzrokov.

Te ugotovitve nam narekujejo nadaljnji ritem dela: izobraževanje je pomemben dejavnik v naši trgovski panogi, saj le tako ostajamo na samem vrhu po ustrežljivosti in profesionalnosti med ostalimi konkurenti na slovenskem tržišču. Naše vodilo v prihodnosti bo še naprej izvajanje treninga prodaje, saj je to edina in prava stvar.

Le tako bomo pri svojem delu še boljši in bomo s pozitivnim odnosom tudi najzahtevnejšim kupcem pokazali svojo izobraženost in predanost stranki. S temi dejanji bomo dvignili ugled podjetja Lesnina d.d. ter prepričali marsikaterega kupca za nakup pohištva slovenskega prodajalca.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

1. Tavčar, M. I. (1996). *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum.
2. Vodopivec, M. (2005). *Psihologija prodaje* (skripta). Kranj: B&B.

Interni dokumenti in gradiva:

1. Interno gradivo podjetja Lesnina (2004). Prodaja pohištva. Vodja kot coach. Trening trenerja.

Spletne strani:

1. Lesnina – o podjetju (17.15, 15. 1. 2009):
<http://www.lesnina.si/default.cfm?Jezik=SI&Kat=0501>

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Krog doseganja cilja.....	2
Graf 2: Spol anketirancev	17
Graf 3: Položaj v podjetju	18
Graf 4: Stopnja izobrazbe	19
Graf 5: Starostna skupina	20
Graf 6: Delovna doba v organizaciji.....	21
Graf 7: Skupna delovna doba	21
Graf 8: Veselje do dela	22
Graf 9: Zahtevnost dela s strankami.....	23
Graf 10: Znanje, pridobljeno s šolsko izobrazbo	24
Graf 11: Tehnike prodaje	25
Graf 12: Notranje izobraževanje prodajalcev	26
Graf 13: Novica o izobraževanju kadra.....	27
Graf 14: Znanje o tehnikah prodaje	28
Graf 15: Uporaba tehnik v praksi.....	29
Graf 16: Spremljanje s strani trenerja	30
Graf 17: Strokovnost dela trenerja.....	31
Graf 18: Spremljanje trenerja pri delu	32
Graf 19: Ugotovitve ob zaključku prodaje s strani trenerja.....	33
Graf 20: Ocena kontakta s stranko ter izboljšave	34
Graf 21: Ocena dela trenerja.....	35
Graf 22: Ocene skritih nakupov in trenerja.....	36
Graf 23: Zahtevnost strank.....	37
Graf 24: Dodatna izobraževanja.....	38
Graf 25: Izboljšave na delovnem mestu.....	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini doseganja cilja.....	1
Tabela 2: Klasifikacija storitev glede na prejemnika in vsebino	5
Tabela 3: Spol anketirancev.....	17
Tabela 4: Položaj v podjetju	18
Tabela 5: Stopnja izobrazbe	19
Tabela 6: Starostna skupina	20
Tabela 7: Delovna doba.....	21
Tabela 8: Veselje do dela	22
Tabela 9: Zahtevnost dela s strankami.....	23
Tabela 10: Znanje, pridobljeno s šolsko izobrazbo	24
Tabela 11: Tehnike prodaje	25
Tabela 12: Notranje izobraževanje prodajalcev	26
Tabela 13: Novica o izobraževanju kadra	27
Tabela 14: Znanje o tehnikah prodaje	28
Tabela 15: Uporaba tehnik v praksi.....	29
Tabela 16: Spremljanje s strani trenerja	30
Tabela 17: Strokovnost dela trenerja	31
Tabela 18: Spremljanje trenerja pri delu	32
Tabela 19: Ugotovitve ob zaključku prodaje s strani trenerja	33
Tabela 20: Ocena kontakta s stranko ter izboljšave	34
Tabela 21: Ocena dela trenerja.....	35
Tabela 22: Ocene skritih nakupov in trenerja.....	36

<i>Tabela 23: Zahtevnost strank</i>	37
<i>Tabela 24: Dodatna izobraževanja</i>	38
<i>Tabela 25: Izboljšave na delovnem mestu</i>	39

Priloga 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETA

Zaključujem izobraževanje na Višji strokovni šoli B&B za pridobitev višje strokovne izobrazbe komercialist. Trenutno pišem diplomsko raziskovalno delo z naslovom »Vpliv treninga prodaje na prodajalce v trgovskem podjetju«, zato potrebujem vaše sodelovanje.

Za pomoč pri svojem raziskovalnem delu sem sestavil anketni vprašalnik. Anketa mi bo dala potrebne podatke pri raziskavi omenjene teme. Ugotovil bom kako vpliva proces treninga prodaje na prodajalce. Anketa je anonimna, njeni rezultati pa bodo uporabljeni izključno za namene izdelave diplomskega dela. Prosim vas, da si vzamete trenutek vašega časa in izpolnite anketni vprašalnik. Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Prosim vas, da obkrožite naslednje podatke.

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Položaj v podjetju:

- a) prodajalec – svetovalec
- b) režijski delavec

3. Kakšno stopnjo izobrazbe ste zaključili?

- a) poklicna šola
- b) srednja šola
- c) višja šola
- d) visoka šola

4. Starost:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 30 let
- c) od 31 do 35 let
- d) od 36 do 40 let
- e) od 41 do 50 let
- f) nad 50 let

5. Delovna doba v organizaciji:

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) nad 5 let
- d) skupna delovna doba:.....let

6. Ali z veseljem opravljate svoje delo?

- a) da
- b) ne

- 7. Ali ste mnenja, da je delo s strankami zahtevno?**
- a) da
 - b) ne
 - c) ne vedno
- 8. Ali mislite da ste s šolsko izobrazbo pridobili dovolj znanja za delo s strankami?**
- a) dovolj
 - b) premalo
 - c) srednje
- 9. Ali je potrebno v tem času do strank uporabljati drugačne tehnike prodaje kot včasih?**
- a) da
 - b) ne
- 10. Se vam zdi, da je bila odločitev o notranjem izobraževanju prodajalcev potrebna?**
- a) zelo slaba odločitev
 - b) slaba odločitev
 - c) srednje dobra odločitev
 - d) dobra odločitev
 - e) zelo dobra odločitev
- 11. Ali ste sprejeli novico o obveznem izobraževanju kadra kot za vas dobro stvar?**
- a) da
 - b) ne
- 12. Ali ste na izobraževanju dobili več znanja o tehnikah prodaje, kot ste jih poznali do sedaj?**
- a) malo
 - b) srednje
 - c) veliko
 - d) zelo veliko
- 13. Kako ste sprejeli odločitev, da bo potrebno te tehnike uporabljati v praksi?**
- a) s prisilo
 - b) z delnim neodobravanjem
 - c) s pozitivno
- 14. Kako ste sprejeli odločitev, da boste pri svojem delu spremljani s strani trenerjev?**
- a) z negativnimi občutki
 - b) z mešanimi občutki
 - c) s pozitivnimi občutki
- 15. Ali mislite, da so vaši trenerji dovolj strokovni za opravljanje tega dela?**
- a) premalo
 - b) zadovoljivo
 - c) dovolj
- 16. Ali vas spremljanje trenerjev pri procesu prodaje s stranko moti?**

- | | |
|------------|----------|
| a) ne | d) da |
| b) malo | e) zelo |
| c) občasno | f) vedno |

17. Kako so vam predstavljene ugotovitve po zaključku prodaje s strani trenerja?

- a) nekorektno in neutemeljeno
- b) povprečno
- c) korektno in podprto z argumenti

18. Ali s tem postopkom dobite realno sliko vašega kontakta s stranko in rešitve za možne izboljšave?

- a) Ne dobim.
- b) Delno dobim.
- c) Dobim realno sliko.

19. Ali se strinjate, da ste z izobraževanjem in spremljanjem s strani trenerjev pridobili znanje, ki vam je pomagalo dosežati boljše prodajne rezultate?

- a) Se ne strinjam.
- b) Delno se strinjam.
- c) Popolnoma se strinjam.

20. Kako vplivajo na vas ocene skritih nakupovalcev v primerjavi z ocenami vaših trenerjev ?

- a) Ne vplivajo in jih ignoriram.
- b) Delno vplivajo.
- c) Negativno vplivajo na motivacijo.
- d) Niso realne in jih ne upoštevam.
- e) So realne in nanje ustrezno reagiram.

21. Ali so dandanes stranke prezahtevne in mislijo, da imajo vedno prav?

- a) ne
- b) da

22. Ali se strinjate, da bi z dodatnimi izobraževanji pridobili vsa znanja, s katerimi bi lažje obvladovali svoj delovni čas in delo s strankami?

- a) Se ne strinjam.
- b) Delno se strinjam.
- c) Se strinjam.

23. Kaj bi pripomoglo k še boljšemu počutju prodajalcev na delovnem mestu?

- a) večje število prodajalcev na oddelku
- b) ločeni prodajni prostori za zahtevnejše kupce
- c) prijaznejši odnos strank do prodajalcev
- d) odsotnost nadrejenih
- e) bolj prilagodljiv delovni čas
- f) menjavanje prodajalcev po oddelkih
- g) drugo:.....
.....

Hvala za sodelovanje.