



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Asistent v mednarodnem poslovanju

IZOBRAŽEVANJE V PRODAJNEM PROCESU

Mentor: mag. Rok Mencej
Lektorica: Damjana Kern, prof.

Kandidatka: Tanja Ferlan

Kranj, april 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju mag. Roku Menceju za potrpežljivost in pomoč.

Hvala g. Tonetu Bertonciju iz podjetja Renault Nissan Slovenija za pomoč in nasvete pri poglavjih o osebnem razgovoru s kupci.

Zahvaljujem se tudi profesorici Mariji Kolman - Mitrović za pregled nemškega povzetka, in lektorici Damjani Kern, prof., ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka Tanja Ferlan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Roka Menceja.«

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

Dne: 21. februarja 2010

Podpis: _____

POVZETEK

V sodobnem času tržno gospodarstvo in vse večja konkurenca silita podjetja, da iščejo vedno nove poti do kupca. Podjetja si prizadevajo, da bi prišla do kupca hitreje kot njihovi konkurenti. Pri izpolnjevanju teh ciljev pa podjetjem pomagata tudi sodobna informacijska in računalniška oprema, ki sta postali nepogrešljivi pomagali pri poslovanju vsakega podjetja.

Kupci hočejo poleg čim cenejših, hitrih in enostavnih storitev predvsem preprost dostop do proizvoda, storitve. Obenem postajajo tudi vse bolj zahtevne in od prodajalcev pričakujejo tudi nasvete.

Poleg finančnega kapitala v podjetju predstavljajo sodoben izvor konkurenčnosti organizacije predvsem intelektualni in človeški kapital. Podjetja s kulturo, usmerjeno v nenehno učenje, so lahko vir človeškega kapitala.

Ob naraščajočem pomenu človeškega kapitala je potrebno vsako znanje in dodatno vložen trud tudi nagraditi, zato rečemo, da je potrebno prodajalce izobraževati, njihovo znanje preveriti, ovrednotiti in ga ustrezno nagraditi.

Vsaka prodaja je specifična, obstaja pa rdeča nit, ustaljen postopek, ki nam pomaga pri zanesljivem doseganju cilja. Namen moje diplomske naloge je predstavitev tega postopka. Rezultat raziskovalnega dela diplomske naloge pa bo pokazati zadovoljstvo prodajalcev in njihovo uspešnost pri izvajanju izobraževanja.

KLJUČNE BESEDE: učenje, izobraževanje, usposabljanje, komunikacija, prodaja, poslovna uspešnost

ZUSAMMENFASSUNG

In der gegenwärtigen Zeit zwingen die Marktwirtschaft und immer größere Konkurrenz zahlreiche Unternehmen dazu, dass sie immer wieder neue Wege zum Kunden suchen. Die Unternehmen bemühen sich neue Kunden schneller als ihre Konkurrenten zu gewinnen. Bei der Erfüllung dieser Ziele, bietet den Unternehmen auch die moderne IT-Ausrüstung Hilfe, und ist in der Tätigkeit der einzelnen Unternehmen heutzutage unentbehrlich geworden.

Die Kunden wollen außer möglichst kostengünstigen, schnellen und einfachen Dienstleistungen auch einen einfachen Zugang zum Erzeugnis oder zur Dienstleistung haben. Gleichzeitig sind die Kunden anspruchsvoller geworden und erwarten von den Verkäufern auch bestimmte Fachberatung.

Deshalb ist für ein Unternehmen, das modern und wettbewerbsfähig sein möchte, in erster Linie der geistige und Humankapital von großer Bedeutung. Die Unternehmen mit einer Kultur, die auf einem kontinuierlichen Lernen basiert, sind Quellen des Humankapitals.

Angesichts der zunehmenden Bedeutung des Humankapitals, ist es wichtig, alle Kenntnisse und Bemühungen dementsprechend auch zu belohnen. Deshalb sind wir der Meinung, dass es notwendig ist, die Anbieter zu ausbilden, ihre Kenntnisse zu überprüfen, zu bewerten und sie dementsprechend zu belohnen.

Jeder Verkauf hat etwas Spezifisches, aber es besteht auch ein roter Faden, ein Standard-Verfahren, das uns hilft, das ersehnte Ziel zuverlässig zu erreichen.

Das Ziel meiner Diplomarbeit ist die Darstellung dieses Verfahrens. Das Ergebnis dieser Diplomarbeit ist, die Zufriedenheit der Anbieter mit der Ausbildung und gleichzeitig auch ihren Erfolg bei der Ausbildung, zu darstellen.

SCHLUSSELWÖRTER

Lernen, Bildung, Ausbildung, Kommunikation, Vertrieb, Business Performance

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	1
1.1	Kaj je izobraževanje	2
1.1.1	Vrste – oblike izobraževanj	2
1.2	Izobraževanje v organizaciji, podjetju – pojem učeča se organizacija	4
1.3	Izobraževanje zaposlenih	6
1.4	Izobraževanja v prodaji.....	6
1.4.1	Kateri so temeljni nameni, smotri izobraževanja za prodajalce.....	6
2	NAMEN IN NALOGE IZOBRAŽEVANJA V PRODAJI	7
2.1	Opredelitev problema	7
2.2	Raziskovalna vprašanja.....	7
2.2.1	Smo na področju izobraževanja v prodaji konkurenčni?	8
2.2.2	Kaj spremeniti, da postanemo še bolj konkurenčni?	8
2.2.3	Smo pri prodaji poslovno uspešni?.....	10
2.2.4	Lahko govorimo o osebostnem razvoju in napredovanju prodajalcev? ..	11
2.3	Metodologija in struktura	12
2.4	Učinki izobraževanja	15
3	SKLADNOST IZOBRAŽEVANJA V PRODAJI S STRATEGIJO PODJETJA ..	17
3.1	Organiziranje prodajnega izobraževanja glede na velikost podjetja	18
3.2	Skladnost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih s strategijo podjetja ..	19
3.3	Finančna konstrukcija in utemeljenost predlaganega projekta izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v prodaji.....	20
3.4	Predhodna vlaganja v izobraževanje in usposabljanje prodajnih kadrov	21
3.5	Predhodno dodeljena sredstva s strani podjetja ali izven podjetja.....	21
4	FAZE PRODAJNEGA PROCESA	23
5	PRIPRAVA OBISKA, RAZGOVORA	24
A)	PRIPRAVA.....	24
B)	KARTOTEKA KUPCA - DA ali NE?.....	25
C)	TELEFON	26
	Telefoniranje in 15 pravil, ki jih je potrebno spoštovati:.....	27
6	PRVI STIK S KUPCEM.....	29
A)	VAŠ ODNOS.....	29
B)	PRVI STIK S KUPCEM IN KOMUNIKACIJA	29
C)	PRVI STIK S KUPCEM IN NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	30
D)	PRVI STIK TOREJ POMENI	31
7	ODKRIVANJE KUPCA.....	32
A)	KAJ JE POTREBNO ODKRITI?.....	32
B)	MOTIVI ZA NAKUP	32
C)	ODNOS PRODAJALCA.....	33
	VPRAŠANJA, KI JIH JE TREBA ZASTAVITI	33
8	ARGUMENTIRANJE PROIZVODA	35
A)	ZAKAJ?.....	35
B)	ODNOS PRODAJALCA.....	36
C)	KAKŠNA VPRAŠANJA ZASTAVITI	37
D)	DEMONSTRACIJA.....	37
9	UGOVORI	38
A)	ZAKAJ IN KDAJ?	38
B)	PROCES OBDELAVE	39
10	ZAKLJUČEK PRODAJNEGA RAZGOVORA	40
A)	ZAKLJUČITI.....	40

B) KDO MORA ZAKLJUČITI PRODAJNI RAZGOVOR	40
C) KDAJ ZAKLJUČITI PRODAJNI RAZGOVOR	40
D) KAKO ZAKLJUČITI?	40
11 ZVEST KUPEC.....	42
A) ZAKAJ.....	42
B) KAKO.....	42
12 ZAKLJUČEK.....	44
11.1 Ugotovitve.....	44
11.2 Predlogi za izboljšanje	44
11.3 Izzivi za prihodnost.....	44
11.3.1 Osebnostni razvoj.....	45
11.3.2 Napredovanje prodajalcev	45
11.3.3 Inovativnost je nujna tudi za naprej	46
11.4 Cilji podjetja	46
11.4.1 Osredotočenost na kupce	46
11.4.2 Politika kakovosti	46
11.4.3 Planiranje	47
11.4.4 Planiranje sistema vodenja kakovosti	47
11.5 Zaključek.....	47
LITERATURA IN VIRI	49
PRILOGE	50
KAZALO GRAFOV.....	50
KAZALO TABEL	50
POJMOVNIK	50

1 UVOD

Če želimo optimizirati izobraževanje, je ključnega pomena, da se zavedamo, s kakšnim izzivom se pravzaprav srečujemo.

Kako torej zagotoviti bolj učinkovit prenos znanja v prakso? To je problem, ki ga rešujem v moji diplomski nalogi.

Najprej bom zaradi lažjega razumevanja pomembnosti vzgoje in izobraževanja v družbi poskušala s pomočjo definicije Vlade RS - Ministrstva za šolstvo in šport¹ pojasniti splošni veljavni sistem vzgoje in izobraževanja v Sloveniji.

Vzgoja in izobraževanje je v Republiki Sloveniji razvit sistem, na vrhu katerega so univerze z doktorskim študijem, začenja pa se s predšolsko vzgojo v javnih in zasebnih vrtcih. Obsega zapleteno organizacijo in financiranje, vrsto učiteljev in drugih strokovnih delavcev, urejeno pa je s sistemskimi zakoni in mnogimi podzakonskimi predpisi.

Pristojnosti in odgovornosti za razvoj in delovanje sistema vzgoje in izobraževanja so razporejene med Ministrstvom za šolstvo in šport, Ministrstvom za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, lokalnimi skupnostmi (občinami), strokovnimi sveti, ki jih imenuje Vlada Republike Slovenije, in zavodi, ki so ustanovljeni za razvoj in svetovanje na področju vzgoje in izobraževanja (Zavod RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje, Andragoški center Republike Slovenije, Državni izpitni center).

Cilji vzgoje in izobraževanja so opredeljeni z zakoni in z vzgojnimi in izobraževalnimi programi. Postavljeni so visoko in so primerljivi z drugimi izobraževalnimi sistemi v razvitih državah Evrope in sveta.

Izobraževanje in usposabljanje je v veliki meri odločujoče pri reševanju socialno – ekonomskih in drugih izzivov vsake družbe. Znanje pa ne predstavlja le ključni vzvod uspešnosti gospodarstva, ali »rasti in zaposlovanja«, kar si je kot temeljni cilj postavila Evropa s t. i. Lizbonsko strategijo, temveč daleč presega ozko utilitarne cilje in usodno sooblikuje kulturno in socialno strukturo narodov in družb.

Izobraževanje odraslih obsega učenje, izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje in komuniciranje oseb, ki so izpolnile šolsko obveznost in si želijo pridobiti, posodobiti, razširiti in poglobiti znanje, pri tem pa nimajo statusa učenca, dijaka ali študenta. Osebe, ki se vključijo v izobraževanje odraslih, pridobijo status udeležencev izobraževanja odraslih.

Izobraževanje odraslih lahko razdelimo na formalno in neformalno. Formalno izobraževanje omogoča pridobitev javno veljavne izobrazbe, poklicno kvalifikacijo ali javno veljavno listino, neformalno izobraževanje pa je namenjeno pridobivanju, obnavljanju, razširjanju, posodabljanju in poglobljanju znanja, vendar se ne dokazuje z javno veljavno listino.

¹ Vir: internetne strani Vlade RS

1.1 Kaj je izobraževanje

Izobraževanje zajema poučevanje in učenje različnih veščin, ob tem pa ima tudi manj otipljive, a pomembnejše cilje: podeljevanje znanja, dobre presoje in modrosti. Z izobraževanjem se najpogosteje, čeprav ne izključno, ukvarjajo različne šole.

Izobraževanje lahko označimo tudi kot organizirano dejavnost družbe, ki jo izvajajo javne in privatne šole, vrtci in druge izobraževalne institucije. Zaključni se po določenem času z nekim potrdilom. Po drugi strani obstaja v sodobni družbi trend samoizobraževanja, ko posameznik po svojem interesu pridobiva določeno znanje, ne da bi v ta namen obiskoval pouk. Izobraževanje v sodobnem času je postalo bolj poznano pod pojmom vseživljenjsko učenje, ko se izobražujejo ljudje tudi do pozne starosti.

Koncept izobraževanja se nanaša na pridobivanje potrebnega znanja. Znanje opredelimo kot posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. Pomembno je izpostaviti razliko med učenjem, izobraževanjem, usposabljanjem, komuniciranjem.

Učenje je širši pojem od izobraževanja, usposabljanja, komuniciranja in zajema vse dejavnosti, s katerimi posameznik spreminja sam sebe. Učenje je bolj povezano s posameznikovimi potrebami, medtem ko je izobraževanje odvisno od potreb, vrednot družbe.

Usposabljanje je proces pridobivanja določenih znanj, spretnosti in veščin, potrebnih za opravljanje konkretnega dela. Je draga aktivnost za organizacijo, vendar je izredno pomembna in vpliva na končne rezultate. Vsaka organizacija na podlagi izkušenj sama presodi, ali je zanjo cenejše usposabljanje ali uvajanje delavcev.

Pravo komuniciranje pa pomeni izmenjavo sporočil; učinkovito je predvsem komuniciranje, pri katerem tečejo sporočila v obe smeri – dvosmerno komuniciranje – poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Prejemnik naj bi sporočila pošiljatelja ne le razumel, temveč bil sposoben in pripravljen tudi na odzivanje – poznal naj bi interese, potrebe in čustva pošiljatelja. Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju, ga dopolnjuje in popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi v celoti ne strinja.

Cilj izobraževanja za razvoj je ozaveščena, kritična in aktivna civilna družba, ki poskuša delovati v smeri pozitivnih sprememb, tako lokalno kot globalno, poleg tega pa ponuja tudi možnosti in načine, preko katerih se človek lahko aktivira.

1.1.1 Vrste – oblike izobraževanj

Najpogosteje omenjene in v praksi uporabljene so naslednje oblike izobraževanj:

- Tečaj
- Seminar
- Predavanje
- Delavnica
- Študijski krožek
- E-izobraževanje
- Hišno »*In-house*« izobraževanje
- Učenje na daljavo
- Organizirano samostojno učenje
- Vodeno samoizobraževanje
- Praktično delo

Tečaj

Ločimo začetni in nadaljevalni tečaj. Osnovni oziroma začetni tečaj pomeni pridobiti osnovno, začetno znanje, nadaljevalni tečaj pa je namenjen za izpopolnitev, razširitev osnovnega, začetnega znanja.

Seminar

Pomeni skupek organiziranih predavanj z določenega področja za dodatno izobraževanje odraslih, ki dopolnjuje program rednih predavanj.

Predavanje

Predavanje je govorna predstavitev strokovne, vsebinsko zaokrožene tematike. Govornik, ki izbrano tematiko predstavlja, je predavatelj. Izraz predavanje se v slovenščini večinoma nanaša na visoko šolstvo, potopisna in druga podajanja strokovnih snovi.

Delavnica

Delavnice o učenju imajo namen naučiti nas, kako se učiti. Na delavnicah se naučimo tehnik učinkovitega branja in zapisovanja.

Študijski krožek

Študijski krožki so kot oblika neformalnega izobraževanja odraslih oblika, ki je najbližja življenju. So oblika neformalnega učenja, v kateri se zbirajo ljudje, ki se želijo nečesa novega naučiti o določeni temi, se družiti in narediti nekaj koristnega za svoj kraj in druge ljudi.

E-izobraževanje

Namenjeno je vsem, ki si želijo pridobiti znanje prek računalnika. Z vpisom v e-šolo si lahko sami določimo čas, ki ga bomo porabili za izobraževanje. Imeli bomo nenehno podporo mentorja. Predvsem pa so stroški izobraževanja manjši, saj nam ni treba prihajati v šolo, temveč bomo vse uredili po elektronski pošti.

Hišna »*In-house*« izobraževanja

So namenjena za prodajne, prezentacijske, komunikacijske veščine, voditeljske veščine, pregovarjanje v prodaji, upravljanje s ponudbami ...

Učenje na daljavo

Poznavanje pojma izobraževanja na daljavo (distance learning) narašča z velikostjo podjetja, saj je pojem izobraževanja na daljavo poznan približno dvema tretjinama velikih podjetij, dobri polovici srednjih in malih podjetij ter slabi tretjini mikro podjetij.

Organizirano samostojno učenje

Izboljšanje prodajnih pristopov s ciljem doseganja čim boljših prodajnih rezultatov je eden od pomembnih ciljev vsakega tržno orientiranega poslovnega subjekta, saj mu to garantira varnost poslovanja in stabilno nadaljnjo rast.

V ta namen podjetja ustanavljajo svoje izobraževalne »akademije«. To so organizirana izobraževanja, na katerih inštruktorje poučijo o novih proizvodih podjetja oziroma o novostih na trgu, ki je za podjetje pomembno, ter jim na ta način zagotovijo potrebno znanje, ki ga skozi svoje delo prenesejo na tečajnike z ustreznimi priročniki, tehničnimi podatki, ki jim pomagajo pri prodaji ...

Vodeno samoizobraževanje

Pred vključitvijo v tak program se izvede z vsakim udeležencem informativni pogovor in izdelava izobraževalni načrt, ki je glede na udeleženca najprimernejši. Po končanem samoizobraževanju pa je dana možnost izpita, za preveritev doseženega znanja.

Praktično delo

Praktično delo oziroma praktično izobraževanje, katerega namen je prilagoditi znanje prodajalcev potrebam podjetja oziroma delavnega mesta ter jih usposobiti do take mere, da se bodo sposobni produktivno vključiti v delo v podjetjih, tem pa dati možnost, da si poiščejo in izoblikujejo svoje bodoče kadre.

Praktično izobraževanje omogoči: hitro in produktivno vključitev v delovni proces pri delodajalcu, spoznati osnovne poslovne funkcije in organiziranost podjetja, nadgraditi in poglobiti teoretična in praktična znanja, pridobljena z študijem ter samostojno in pod mentorjevim vodstvom opravljati dela na posameznih področjih v podjetju.

Vsebino praktičnega izobraževanja določa program, ki ga za posameznega prodajalca sestavi njegov mentor v podjetju. Ob zaključku praktičnega izobraževanja izdelava prodajalec zaključno poročilo o izvedbi posameznih nalog. Poročilo in kvaliteta izvedenih nalog sta osnova za ocenitev uspešnosti praktičnega izobraževanja.

Torej, v tem delu smo spoznali kakšen pomen ima izobraževanje v družbi, vsakdanjem življenju, ter kakšne vrste izobraževanj poznamo. Kako pa podjetja rešujejo ta problem in kakšen pristop je najbolj pravilen, pa v nadaljevanju.

1.2 Izobraževanje v organizaciji, podjetju – pojem učeča se organizacija

Pojem učeča se organizacija je sinonim za uspešno podjetje prihodnosti.

Cilj vsake sodobne organizacije je poslovati uspešno in svojo konkurenčno prednost ohraniti tudi v prihodnosti. Pojavlja pa se vprašanje, kako ob vse večji globalizaciji gospodarskega prostora in vse večjih zahtevah potrošnikov to tudi doseči. Odgovor leži v pristopu h konceptu učeče se organizacije, ki je v zahodni Evropi in ZDA že dobro znan.

Koncept učeče se organizacije ne predstavlja samo drugačnega odnosa do znanja v podjetjih, temveč korenito posega v samo organizacijo, način vodenja in način razmišljanja celotnega podjetja. V njej ima menedžment vlogo mentorja, svetovalca, spodbudnika novih idej in inovativnosti. Učeča se organizacija temelji na višji organizacijski kulturi, drugačnem načinu komuniciranja, drugačnem ravnanju z znanjem in predvsem na spoštovanju slehernega zaposlenega. Zaposleni poznajo poslanstvo svojega podjetja, so zavezani k skupnim ciljem in strategiji. Še več, strategijo ustvarjajo skupaj. Tukaj za vertikalno hierarhijo, izpolnjevanje ukazov in kontrolo sleherne izvedene aktivnosti ni prostora.

Učeča se organizacija ima v svojih vrstah samozavestne ljudi, ki svoje delo opravljajo v skupinah, obenem pa samostojno in odgovorno, zato ne potrebujejo nadzora od zgoraj, pripravljeni so se nenehno izobraževati in svoje znanje deliti z drugimi. S pomočjo znanja vseh zaposlenih učeča se organizacija ustvarja novo, njej lastno organizacijsko znanje, ki je osnova za napredek in njen poslovni uspeh. Zaposleni v učečih se organizacijah so visoko motivirani in za svoje dosežke nagrajeni. Nagrade ne predstavlja vedno samo denar, lahko jo tudi izobraževanje, kar kot ena izmed temeljnih nalog učeče se organizacije vpliva na osebni razvoj posameznikov in izboljšuje njihove kompetence.

V Sloveniji učečih se organizacij še ni veliko. Razlogov za to je lahko več. Večina se jih za pristop k učečim se organizacijam še ni odločila, ker so še vedno prepričane, da zaposleni bolj potrebujejo njih kot pa obratno in organizacijske strukture še niso pripravljene spremeniti. Druge organizacije bi se za tak korak odločile, pa ne vedo, kako to izpeljati in kdaj je za uvedbo koncepta učeče se organizacije najprimernejši trenutek. Ostaja pa dejstvo, da bodo v želji po obstanku in napredku morale storiti tudi to. Prav gotovo bodo potrebovale pomoč strokovnjakov. Inštitut USP s sedežem v Ljubljani je bil ustanovljen ravno s tem namenom. Poleg promocije je njegovo delo v celoti posvečeno podpori slovenskim podjetjem pri preoblikovanju v učeče se organizacije in vrednotenju njihovih dosežkov. Petnajstim slovenskim podjetjem je z njegovo pomočjo to že uspelo.

1.3 Izobraževanje zaposlenih

Za vsako organizacijo je pomembno, da si vnaprej začrta določene kadrovske cilje, predvsem na področjih, kjer so manj uspešni, z namenom, da bi v prihodnosti to ne bila ovira za poslovno uspešnost organizacije. Takšni področji sta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, kar je v zadnjem času postalo zelo pomemben in dragocen vir, saj predstavlja intelektualni kapital organizacije. Gre za posredovanje specifičnega znanja, zaradi katerega je lahko organizacija bolj konkurenčna. Ker pa se v globalnem okolju stvari hitro spreminjajo, lahko neko znanje kmalu zastara. Ravno s tega vidika je pomembno nenehno izobraževanje vseh zaposlenih.

»S človeškim kapitalom upravljamo, ga razvijamo in ga kot intelektualno lastnino tudi ščitimo. Od kakovosti človeškega kapitala je odvisna učinkovitost organizacijskih procesov, kakovost produkcijskih rezultatov, konkurenčna sposobnost, tržna uspešnost, zadovoljstvo ljudi, perspektivnost organizacije idr. Danes je tudi že jasno, da je človeški kapital najpomembnejši proizvodni in razvojni dejavnik organizacije, a ga še ne znamo natančno vrednotiti. V sodobni organizaciji naj bi človeški kapital po nekaterih ocenah predstavljal kar štiri petine njene vrednosti« (Foley, 1998).

1.4 Izobraževanja v prodaji

Sposobnost, da se jasno izrazimo, je predpogoj, da vplivamo na druge (citaj: Dale Carnegie, 2005).

Rečemo lahko, da se v prodaji uspešno izobražujemo, če to pomeni, da s pomočjo izobraževanja vzpostavimo zanesljive in dolgoročne odnose s kupci.

Prodajalci v podjetju se morajo kontinuirano in nenehno izobraževati, biti predani in zavezani podjetju. Dobre prodajalce je potrebno primerno nagraditi. Z nagrajevanjem postanejo zaposleni bolj motivirani za delo in hkrati tudi stremijo k doseganju še boljših rezultatov. Vzporedno s povečevanjem njihove delovne uspešnosti se bo povečala še uspešnost celotne organizacije. V končni fazi je to poglobilni cilj nagrajevalnega sistema.

1.4.1 Kateri so temeljni nameni, smotri izobraževanja za prodajalce

Usposobljeni prodajalci, ki poznajo najnovejše prodajne tehnike in metode, imajo konkurenčno prednost na trgu. Brez usposabljanja na področju prodaje ni odličnosti, zato naj podjetja na usposabljanja ne bi gledala kot na strošek. V prodaji usposabljanje ni strošek, saj ima visoko donosnost naložbe, kar pomeni, da povečuje prodajo glede na stroške. V končni fazi je usposabljanje za prodajo zastonj. Prodajalce se lahko usposablja tudi z manjšimi stroški, npr. mentor ali vodja prodaje je lahko odgovoren za doseganje zadostnih rezultatov prodajnega osebja z manj izkušnjami (Tracy in Hudovernik 2002, 264-267).

V zadnjem času se v literaturi pojavlja koncept prodajnega managementa. Gre za proces učinkovite prodaje skozi načrtovanje, koordiniranje. Uspešen vodja prodaje

je vključen v vrsto aktivnosti, od načrtovanja, organizacije, usposabljanja do selekcije kadrov, odgovoren je tudi za motiviranje, nadzorovanje in spremljanje prodajnega osebja (Wienclaw 2008, 2).

Intelektualni kapital je sposobnost razvijanja in izrabe znanja. Je posebno znanje, skrito v patentih, blagovnih znamkah, intuiciji in spretnostih (Gamble 2002).

2 NAMEN IN NALOGE IZOBRAŽEVANJA V PRODAJI

2.1 Opredelitev problema

Le usposobljen in izobražen prodajalec lahko izpelje vse faze prodajnega procesa od začetka do konca.

Menim, da moramo svoje sposobnosti v prodajnem procesu vedno znova dokazovati. Le redko lahko rezultate z določene stopnje dela izrabljamo za naslednjo. Ko se začne novo leto, se tudi promet začne »na ničli«. Zato je za prodajo pomembno nenehno ustvarjanje vrhunskih dosežkov, kar pa pomeni učenje, izobraževanje, napredovanje. Kaj pravijo na to strokovnjaki?

Delo prodajalca, predvsem na področju osebne prodaje, zagotovo sodi med zahtevnejša opravila, kjer je potrebna velika mera usposabljanja in profesionalnosti. Res je, da ima naša družba rahlo podcenjevalni odnos do omenjenega poklica, kar se bo v prihodnosti moralo spremeniti. Obstoj večine organizacij namreč temelji na prodaji izdelkov in storitev, katere kakovost je pogojena z dobrimi prodajalci (Damjan in Možina 1995, 186).

Za dobrega prodajalca štejemo osebo, ki zna predstaviti izdelek in prepričati stranke, ter se zna prilagajati njihovim željam in potrebam. Prodajalci storitev ali izdelkov ne morejo ponujati z zastarelim znanjem in prodajnimi tehnikami, prav tako morajo dobro poznati kupce in konkurenco. Zato se morajo kontinuirano izobraževati, biti predani in zavezani podjetju. Dobre prodajalce je potrebno primerno nagraditi. Z nagrajevanjem postanejo zaposleni bolj motivirani za delo in hkrati tudi stremijo k doseganju še boljših rezultatov. Vzporedno s povečevanjem njihove delovne uspešnosti, se bo povečala še uspešnost celotne organizacije.

2.2 Raziskovalna vprašanja

Naše podjetje je koncesija podjetja Renault Nissan Slovenija, ki sodi med pionirska podjetja pri gradnji izobraževalne strukture zaposlenih. V Renaultovi mreži skrbijo za tehnično in tudi komercialno izobraževanje kadrov v izobraževalnem centru Novo mesto, s čimer poskušajo zagotavljati pričakovano kakovost storitev. Tak nivo storitev pa mora upoštevati vsak, ki v mreži deluje. Izobraževalni centri so povezani z »Renault Academy«, izobraževalnim centrom, ki skrbi za izobraževanja podružnic, koncesij, v okviru Renault mreže. Poleg tega lahko rečemo, da ima Renault v Sloveniji največjo prodajno-servisno mrežo. Zaradi tega je tako za Renault kot za vsakega trgovca in lastnika koncesije Renault izjemnega pomena skrb za izobraževanje mladih, ki se želijo izobraziti. Ko sem se zaposlila v podjetju, se morala tudi sama obiskovati izobraževanja, namenjena prodajalcem v mreži Renault. Vsak prodajalec – komercialist dobi na začetku Renaultov Indeks (v prilogi

prilagam svojega) in indeks te spremlja skozi celotno poklicno pot, seminarji potekajo neprestano, proces izobraževanja se nikoli ne zaključi.

V izobraževalnem šolskem centru v Novem mestu je za zaposlene v naši mreži vodeno tudi nenehno, dodatno izobraževanje in usposabljanje z novostmi v mreži.

Plan izobraževanj pa je dogovorjen med vodstvom mreže in podjetjem, ki je koncesionar Renaulta.

Kljub temu da se nenehno izobražujemo, pa bom v diplomski poskušala poiskati odgovore na raziskovalna vprašanja, ki so pritegnila mojo radovednost. Namreč nihče v našem podjetju še ni raziskal sledečih problemov:

- smo na področju izobraževanja v prodaji konkurenčni,
- če nismo, kaj spremeniti, da to postanemo,
- smo pri prodaji poslovno uspešni,
- lahko govorimo o osebnotnem razvoju in napredovanju prodajalcev?

Zdi se mi, da so to ključna vprašanja za postavljanje meril učinkovitosti in trajnega uspeha v poklicu, hkrati pa dober kazalec vodstvu v smeri zadovoljnega in motiviranega kadra, ki zna delati v timu.

2.2.1 Smo na področju izobraževanja v prodaji konkurenčni?

Izobraževanje naj bi pomenilo priložnost za osebnotni razvoj, ne pa kazen za posameznika. Najprej smo si v organizaciji postavili merila za konkurenčnost. Ta zajemajo področja:

- uvajanje delavcev

Pri procesu vstopanja v organizacijo sledi socializacija novinca:

- pridobivanje informacij o novincu,
- sprejemanje / zavračanje njegovih norm, vrednot, navad in običajev,
- usklajevanje pričakovanj in sredstev z obeh strani,
- soočanje z odpori do sprememb,
- iskanje možnosti za samoidentifikacijo in za vključitev v podjetje.

- ugotavljanje konkurenčnosti danes in kaj se izvaja na tem področju v podjetju

- učenje med delom

To lahko zajema tradicionalne načine ali pa se nagiba k sodobnejšim metodam. Tradicionalne metode v obliki mentorstva so relativno poceni, hkrati pa omogočajo sočasno učenje in produktivnost zaposlenih.

Ena izmed takšnih metod je kroženje med delovnimi mesti, pri kateri zaposleni menjavajo delovna mesta in s tem pridobiva določeno širino.

- interni izobraževalni programi

Tudi po mnenju strokovnjakov so interni izobraževalni programi učinkovitejši od seminarjev in tečajev, ki se odvijajo izven delovnega časa, kajti pri učenju na delovnem mestu lahko naučeno takoj uporabimo v praksi. Sodobni pristopi učenja na delovnem mestu so lahko še timsko delo in postavitve osebne interne strani.

Ugotovitve so pokazale, da teorija odgovarja našim zahtevam, le pravilno jo je potrebno izvajati in se nenehno truditi, da bomo konkurenčni.

2.2.2 Kaj spremeniti, da postanemo še bolj konkurenčni?

Pregled in metoda »skritega kupca«, ki sem jo izvedla na tem področju pri konkurenci, je pokazala, da je res Renault s svojo izobraževalno mrežo »oral ledino« na področju izobraževanja in da mu jo zavida tudi konkurenca, saj se zaveda, da ni dovolj, da imaš dobro podjetje s pridnimi delavci – le znanje in neprestano izobraževanje nas bo pripeljalo v korak s časom. Zato iščejo podobne rešitve v zvezi z izobraževanjem in vabijo dobre kadre v svoje vrste.

Po preučevanju problema, kako postati še bolj konkurenčni, sem povzela nekaj teorij iz podobnih organizacij in pri naši konkurenci. To so:

- **Prenašanje znanja**

Znanje, ki je že v organizaciji, se lahko prenaša na druge s pomočjo skupnih sestankov, delavnic, map znanj in ustvarjanja socialnih mrež. Znanje lahko izmenjava pisno (poročila, pisma, oglasne deske), s pomočjo usposabljanja in izobraževanja, mentorstva in mobilnosti zaposlenih med različnimi delovnimi mesti. (Collison in Parcell 2002, 27).

- **Motivacijske teorije**

Poleg znanja in sposobnosti zaposlenih ima motivacija ključni vpliv na delovno uspešnost. Le ustrezno motivirani posamezniki lahko na učinkovit način dosegajo pričakovane rezultate. V nadaljevanju so predstavljene motivacijske teorije, katerih namen je prikazati, zakaj ljudje med možnimi načini obnašanja izberejo določeno obnašanje (Marzel 2000, 349).

- **Izbiranje prodajalcev na podlagi psiholoških testov**

Delodajalci pred nastopom dela organizirajo psihološka testiranja, ki jih izvajajo za to usposobljeni psihologi. Testi so prilagojeni zahtevam posameznega delovnega mesta in se osredotočajo na lastnosti, kompetence in potencialne, ki so pomembni za to delo. Pri psiholoških testih ni pravih oziroma nepravilnih odgovorov. Pred nastopom dela lahko samo ugibate, kakšen osebnostni profil si želi imeti potencialni delodajalec, zato blefiranje ni priporočljivo. Tudi zaradi tega ne, ker boste morebiti pristali v podjetju, kjer se kasneje ne boste dobro počutili, saj se ne boste mogli prilagoditi organizacijskemu ustroju ali se ne boste razumeli s sodelavci.

- **Plače in nagrajevanje prodajalcev**

V globalnem poslovanju in zaostrenih ekonomskih razmerah (gospodarska kriza, naraščajoča brezposelnost, zmanjšanje agregatnega povpraševanja) je prodaja postala eno izmed težjih opravil. Podobno kot delodajalci, ki se srečujejo z bojem za talente, se prodajalci soočajo z bojem za kupce. Zato v prodaji ni pomembno le ustvarjanje dobička, ampak tudi pridobivanje strank in doseganje njihovega zadovoljstva.

Na nagrajevanje prodajalcev vplivajo trije dejavniki:

1. Značilnosti zaposlenih, za katere v povprečju velja, da denarnim nagradam dajejo prednosti pred drugimi in zato je pri sistemu nagrajevanja večji poudarek na le-teh.
2. Tržna strategija – razmerje med obsegom prodaje in ustvarjenim dobičkom na eni strani ter zadovoljstvo kupcev na drugi strani.
3. Tržna cena oziroma kako plačujejo tekmeči.

Pri nas se torej odvija kar precej dejavnosti, s katerimi vzpodbujamo tako poklicni razvoj zaposlenih kot razvoj in napredek samega podjetja.

2.2.3 Smo pri prodaji poslovno uspešni?

Poslovno komuniciranje je uspešno, učinkovito, če dosegamo ob njem

- ekonomičnost (gospodarnost, kar pomeni nizki stroški) in
- produktivnost (število prodanih izdelkov na delovno mesto).

Za poslovno uspešnost je potrebno upoštevati, da v svetu prodaje ni pomembno samo začetno uvajanje in usposabljanje novincev. Zaradi spreminjajočih se razmer na trgu je nujno kontinuirano izobraževanje. Torej, izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu naj ne bi bilo postavljeno na stranski tir, predvsem pa pri tistih prodajalcih, ki imajo dolgoletne izkušnje v prodaji. Izkušeni prodajalci radi pozabijo osnove, vprašljivo je, kako so vešči v novih prodajnih tehnikah. Da izobraževanje ne bi bilo zanemarjeno, veliko podjetij uveljavlja sistem mentorstva, katerega namen je na eni strani pomoč manj izkušenim, na drugi strani pa vzor za delo in pot do samostojnosti (Čebulj 2007).

Pomanjkanje izobraževanja prodajalcev lepo ponazori Tracy, ko zapiše: »Kot vse preveč prodajalcev poleg malenkostne predstavitve izdelka tudi sam nisem bil deležen nikakršnega posebnega izobraževanja. Niti sanjalo se mi ni, da je prav tako kot znanost tudi prodaja umetnost. Mislim sem pač, da moraš poiskati ljudi, ki so te pripravljeni poslušati, nato pa jim govoriš o izdelku. Če govoriš z zadostnim številom ljudi, nekateri tudi kupijo« (Tracy 1997, 14).

Informacije o zadovoljstvu kupcev in poslovni uspešnosti nam v podjetju zagotavlja krovno podjetje Renault z mesečnimi meritvami. Na podlagi rezultatov meritev vodstvo sprejema korektivne ukrepe s katerimi poskušamo izboljšati storitve. Razvili smo sistem komuniciranja s kupcem v naši organizaciji, ki je prikazan v tabeli:

Proces	Komuniciranje s kupcem	Odgovorna oseba
Prodaja NV	Informacije o vozilu in dodatni opremi	Prodajalec NV IN RV
	Oglaševanje proizvodov in storitev	Komercialni sekretar
	Urejanje finančnih storitev v zvezi s proizvodom (kreditni, leasingi)	Administrator
	Sklepanje pogodb o prodaji	Prodajalec/vodja prodaje
	Pridobivanje informacij o zadovoljstvu kupca po opravljeni predaji vozila in zahvalno pismo.	Prodajalec, Administrator
	Reševanje pritožb / reklamacij kupcev	Vodja prodaje
Prodaja ND	Informacije o ND in sprejem naročil	Prodajalec ND
	Pritožbe in reklamacije	Prodajalec ND

Tabela 1: Komuniciranje s kupcem v organizaciji

S to tabelo si bomo tudi v bodoče skušali pomagati, da bo komunikacija s kupcem in v podjetju tekla nemoteno.

Pravilo je: komuniciramo »znotraj« in »zunaj« organizacije, komunikacija naj bo odprta, dobro vodena, zato smo uvedli pravila poenotenja oglašanja na telefonski klic, enotno predstavitev pred strankami, enak začetek prodajnega razgovora za vse.

Da pa bi zelo dobro znali komunicirati s kupcem, moramo vlagati v razvoj lastnega kadra, kamor štejejo predvsem:

- Učenje iz tehnične dokumentacije, potrebne za naše področje znanja,
- Sodelovanje s partnerji iz enakih ali podobnih interesnih območij in organizacij,
- Spoštovanje kadra (kulture ljudi in okolja).

Poslovno uspešnost in boljšo prodajo lahko dosežemo tudi z sestanki kolegijske pomoči. Le-ti so zelo koristni pripomočki, saj lahko posameznik s pomanjkljivim znanjem na določenem področju prosi kolege za pomoč. Gre za kolegijsko pomoč, kjer se izmenjujejo izkušnje, spoznanja in znanje (Collison in Parcell 2002).

Ravno tako so za poslovno uspešnost pomembne prodajne mreže posameznikov, ki razpolagajo z zaupanjem in znanjem, so zmožne realizirati več ciljev. Prodajna omrežja so izvor prodajnega kapitala (Dragoš 2004, 145).

Na tej točki smo torej v podjetju poskušali uvesti predvsem poenotenje komuniciranja navzven, da smo po naših sloganih takoj prepoznavni.

2.2.4 Lahko govorimo o osebnotnem razvoju in napredovanju prodajalcev?

Kaj nam pomenijo najboljši dosežki, kaj številke, če ne napredujemo osebnotno?

- Lahko osebnost oblikujemo?

Psihologi pojmujejo osebnost kot edinstven, relativno trajen skupek duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika, po katerih se ta razlikuje od drugih. Čeprav je osebnost deloma zapisana v genih, je zaradi izjemne prilagodljivosti možganskih struktur, osebnostno mogoče rasti. V vsakem življenjskem obdobju lahko posameznik osebnostno raste in krepi pozitivne vidike svoje osebnosti, s čimer si posledično izboljša tudi možnosti za karierni vzpon. Pogosto primerjamo študenta, ki samo študira, s študentom, ki si že med študijem nabira delovne izkušnje. Zraven ne pozabimo omeniti, da ima drugi študent (z izkušnjami) pri vstopu na trg dela boljše možnosti. Zato se mogoče zdi nerazumljivo in neracionalno, ko podjetje študentu z izkušnjami, ki je predhodno že delal v istem podjetju preko študentskega servisa, odpove nadaljnje sodelovanje in redno zaposli osebo brez delovnih izkušenj. Če pogledamo z vidika osebnostnega razvoja, pa lahko razumemo in racionalno argumentiramo ravnanje delodajalca. Že iz zaposlitvenih oglasov je namreč razvidna težnja delodajalcev po iskanju pozitivno orientiranih, motiviranih, samoiniciativnih, organiziranih, zavzetih, hitro odzivnih in čustveno inteligentnih posameznikov. Od zaposlenih pričakujejo socialne veščine, kot so sposobnost timskega dela, upravljanja z ljudmi, koordinacije ipd.

»Podjetnik enaindvajsetega stoletja se bo moral ukvarjati tudi z osebnostno rastjo, če bo hotel biti kos izzivom časa, ali pa ga ne bo« (citat: Franjo Trojnar, 2010).

- Kaj pomeni celostni osebnostni razvoj posameznika?

Celostni osebnostni razvoj je sistematičen in uravnotežen razvoj posameznika na vseh petih dimenzijah človeškega kapitala. Se pravi, da vključuje fizični, intelektualni, čustveni in duhovni nivo kot tudi socialni (odnosni) nivo. Fizični kapital razvijamo z gibanjem, negovanjem svojega telesa, intelektualni nivo z nadgrajevanjem svojega znanja, izobraževanjem in njegovo aktivno uporabo. Duhovni in čustveni nivo gojimo tako, da okrepimo sposobnost zavestne uporabe notranje energije in hkrati poskrbimo za sprotno čiščenje emocionalnih blokad, frustracij, negativnih izkušenj in vsega tistega, kar nam ne služi več, kar ne potrebujemo več za nadaljnjo rast.

- Zakaj je celostni osebnostni razvoj pomemben za podjetja?

Verjeti moramo, da se podjetje lahko razvija le tako hitro, kot se razvijajo ljudje, ki ga sestavljajo. Uspeh tima in učinkovitost njegovih rešitev je odvisna od stopnje razvoja človeškega kapitala članov tima. Timi, ki so zgrajeni iz stabilnih, celostno razvitih posameznikov, zaradi svoje širine in svobode razmišljanja vidijo dlje, njihove rešitve pa imajo že v svojem bistvu vgrajene vzvode dolgoročne stabilne rasti in inovativnosti. Seveda se celosten razvoj, ki ga doživljamo v poslovnem okolju prenaša tudi izven podjetja, v družino in širše družbeno okolje.

Lahko se udeležimo tudi katerega izmed tečajev osebnostne rasti. Na tečajih nas naučijo učinkovite komunikacije in nastopanja, pozitivnega odnosa do samega sebe, boljše samopodobe, ustreznega izražanja čustev, odkrivanja poklicnih ciljev, motivacije, upravljanja s časom ipd. Posebno mesto si zasluži čustvena inteligenca, ki jo je definiral že Aristotel kot sposobnost, da »se ujeziš na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega razloga in na pravi način«. Zanimiva metoda »programiranja možganov«, s pomočjo katere lahko preoblikujete okorele miselne in vedenjske vzorce (Daniel Goleman, Čustvena inteligenca).

- Delodajalci iščejo strokovnjake z osebnostjo

Še nedavno tega so podjetja svoje kadre pridobivala predvsem na podlagi dokazil o zaključenem formalnem izobraževanju ter izkušenj na primerljivih delovnih mestih. Dandanes pa vse bolj prihaja v ospredje tudi človekova osebnost, ki se mora zlititi s tipom dela, ki ga bo zaposleni opravljal, in s splošno organizacijsko klimo podjetja. Obenem mora biti osebnost bodočega zaposlenega kompatibilna z obstoječim krogom zaposlenih. Trendi zaposlovanja gredo vse bolj v smeri večje osebnostne skladnosti zaposlenih. Ponekod se pojavlja tudi izraz »skupinski IQ«, ki ni seštevek inteligenčnih količnikov vseh zaposlenih, temveč IQ v smislu čustvene inteligence, ki se navzven kaže v skupinski ubranosti.

Torej po vsej teoriji se moramo lotiti prakse. Kako stojimo v prodaji v naši organizaciji? Kje so vrzeli, kje priložnosti, kje nevarnosti in kje prednosti?

2.3 Metodologija in struktura

V diplomskem delu sem uporabila metodo zbiranja in primerjave iz primarnih in sekundarnih virov. Podatki o študiji primera so pridobljeni s pomočjo ankete prodajalcev, vodij prodaje, komercialistov.

Prvi del diplome sem namenila teoretičnim razlagam in vidikom različnih avtorjev. Osredotočila sem se na izobraževanje v širšem pomenu besede. Več pozornosti sem posvetila poklicu, ki sem ga proučevala. V praktičnem delu sem analizirala tudi teorije o uspešnosti prodaje, razvrščala podatke, raziskovala nove možnosti za doseg cilja - nagrajevanja prodajalcev ter raziskala metode izobraževanja in usposabljanja za doseg želenih rezultatov.

Podatke sem analizirala z uporabo klasičnih orodij za obvladovanje kakovosti, tako da sem dobila informacije o:

- zadovoljstvu kupcev z prodajalci,
- skladnosti proizvodov, ki jih prodajamo s povpraševanjem po njih,
- lastnostih posameznih procesov skupaj s priložnostmi za izboljšave,
- primernosti prodajalcev.

Cilji ankete, ki sem jo sestavila, temeljijo na vprašanjih, ki sem jih zastavila anketirancem in zajemajo sledeča področja:

- Izvajanje dela in uresničevanje nalog s delovnega področja prodaje – to je načrtovanja, organiziranja, vodenja in spremljanja aktivnosti prodaje, ki temelji na pridobljenih uporabnih znanj za samostojno reševanje zahtevnejših strokovnih problemov v delovnem procesu, reševanje problemov z uporabo ustreznih metod in postopkov pridobljenih z izobraževanjem.
- Povezovanje znanja in informacij o odvijanju poslovnih in drugih dogajanj znotraj in izven organizacije s ciljem sprejemanja optimalnih odločitev.
- Strokovno odgovornost, razumevanje pomena inovacij in sprememb v delovnih procesih ter odgovornost do zagotavljanja kakovosti pri svojem delu.
- Kritično mišljenje in razumevanje pomena učenja kot vseživljenjskega procesa.
- Sposobnost pozitivnega vplivanja na cilje podjetja s postavljanjem lastnih ciljev.
- Prilagodljivost novim situacijam, iniciativno delovanje ter usmerjenost v nenehno izboljševanje delovnih rezultatov.
- Odgovornost za kakovost in uspešnost opravljenega dela, spodbujanje prenašanja znanja, inovacij ter prevzemanje odgovornosti za samo učenje na podlagi prepoznavanja lastnih prednosti in slabosti ter za vseživljenjsko učenje.
- Sposobnost podjetnega vedenja znotraj kolektiva v dopustni meri.
- Učinkovito upravljanje z informacijami, povezovanje informacijskih znanj z vsemi poslovnimi funkcijami, komunikacijske sposobnosti, razumevanja.
- Usmerjenost v sodelovanje, delo v skupini in timsko delo, kolegialnost.
- Skupen cilj za vse zaposlene, ki so vključeni v izobraževanja je izboljševanje komunikacije, tako osebne kot z okoljem.

Vso to problematiko sem povezala v vprašalnik in izvedla anketo².

Statistika ankete:

Udeležencev:	86
Izpolnjenih anket:	56
Nepravilno izpolnjenih anket:	2
Komentarjev:	12
Čas izvedbe v dneh:	2

- Izvedba ankete:

² Anketni list je priložen v prilogi diplomskega dela

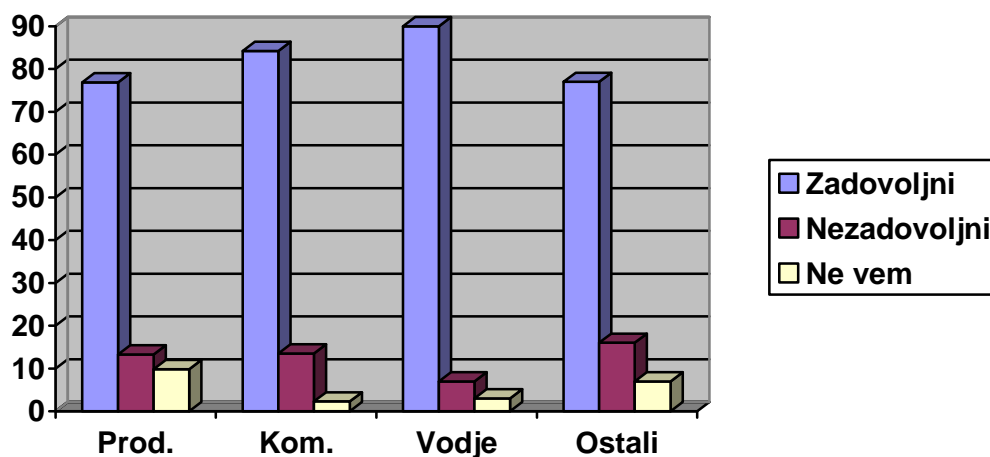
Najprej sem ločila zadovoljne, nezadovoljne in neopredeljene anketirance.

Nato sem voljo, pripravljenost, potrebo po izobraževanju primerjala po strukturi kadra v prodaji: prodajalci, komercialisti, vodje prodaje in ostali (udeleženci seminarja). Kot je iz grafa razvidno, da je bilo med prodajalci 76,9 % zadovoljnih, pri komercialistih 84,2 %, vodje prodaje 90 % in ostali 77 % anketirancev.

Med zadovoljnimi je značilno nadpovprečno zadovoljstvo mlajših anketirancev - prodajalcev. Med najbolj nezadovoljnimi pa so anketiranci srednjih starostnih skupin (od 36 do 60 let).

Presenetila me je napoved za naprej, saj je izrazito pesimistična. Mogoče je ta trend opaziti tudi zaradi recesije in splošnega nezadovoljstva tako na strani prodajalcev kot tudi vodstva. Na splošno danes velja: če vam ni kaj všeč, pojdite!

To bom poskušala predstaviti vodilnim v podjetju, kajti splošni trend je v upadanju, kar je zaskrbljujoče.



Graf 1: Zadovoljstvo z izobraževanjem

• Interpretacija ankete:

Na splošno smo zadovoljni z izvajanjem izobraževanja, saj nam pomeni druženje, pridobivanje izkušenj, znanj, možnost za potrditev svojih domnev in predvidevanj.

Anketiranci so mi s svojimi odgovori nakazali, da z izobraževanjem pridobivajo komunikacijske veščine in govorniške spretnosti, da se jim je povečala samozavest in so si izboljšali samopodobo.

Skladno z odgovorom anketirancev ugotavljam, da jim znanje da večjo motivacijo, navdušenje in delovni zagon, poudarili so tudi, da je izobraževanje potrebno za postavljanje, uresničevanje in doseganje ciljev in da je razumevanje in medosebni odnos eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo (pri mnogih je postavljen na prvo mesto, pred plačilom). Ugotavljam, da nam je delavcem pomemben tudi »osebni uspeh v poklicnem življenju«, torej stvari, ki neposredno določajo, kakšne rezultate dosegamo.

• Izboljšave

Cilj moje diplomske naloge je zato te ugotovitve predstaviti vodstvu in skladno s tem predlagati tudi nekatere spremembe ali izboljšave ustaljenih procesov v podjetju z namenom, da postanemo boljši, bolj učinkoviti, bolj zadovoljni.

Sama organizacija mora nenehno izboljševati učinkovitost sistema vodenja kakovosti z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, ugotovitev presoj, analize podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov ter vodstvenih pregledov. Predlagala bom, da vodstvo na vodstvenem pregledu določi cilje za izboljšave, da zagotovi nenehno konkurenčnost družbe. Izboljšave se nanašajo na:

- zniževanje stroškov pritožb na račun zadovoljnih zaposlenih in kupcev (kar 4-5 krat manjši stroški, če obdržimo vse dosedanje kupce),
- skrajševanje časov iskanja novih zaposlenih zaradi nezadovoljstva,
- izboljšanje lastnosti storitev z izobraževanjem lastnega kadra.

Vsak izmed zaposlenih lahko poda predlog za izboljšavo. Eden od prodajalcev zbira predloge in pripravi predlog za direktorja, v katerem opiše korist, ki jo prinaša predlog. Iz predloga, ki ga pripravi imenovani prodajalec, je razvidno, koliko je treba vložiti v izboljšavo in kakšni so učinki. Direktor pregleda predlog in odobri izvedbo.

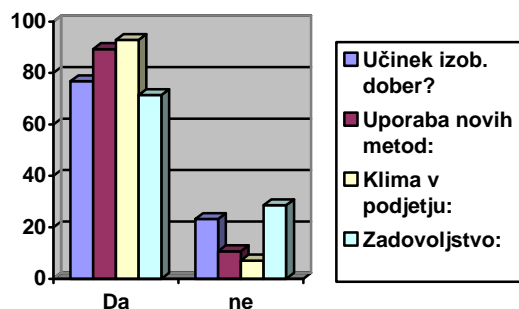
2.4 Učinki izobraževanja

Vzporedno sem izvedla tudi anketo o učinkih, motivaciji in povprašala:

- »Kakšen učinek je po vašem mnenju imelo sodelovanje na izobraževanju?
- Osvežil/-a sem svoje zanimanje za področje, na katerem delam.
 - Omogočen mi je dostop do večjega nabora učnih gradiv in metod.
 - Kritično sem premislil/-a o lastnem delu in metodah izobraževanja v organizaciji.
- »Kaj vam pomeni uporabljati nove izobraževalne metode?«
- Pripravil/-a sem se na izboljšanje mojih spretnosti.
 - Povečalo se je moje znanje / vedenje o drugih in mojem delu.
- »Pri delu moje organizacije se je okrepila »dobra klima«, zato:«
- So se izboljšale so se moje karijerne možnosti.
 - Zadovoljil/-a sem svoje potrebe po strokovnem razvoju.
 - Bolj sem motiviran/-a za udeležbo na izobraževalnih aktivnostih v prihodnosti.
 - Zaposleni smo bolj motivirani.

Z izvajanjem ankete sem dobila ocene o aktivnostih za podporo izobraževanja ter oceno koristnosti izobraževanja z vidika klime v podjetju.

Ta informacija bo ključna za vsakoletni premislek o ustreznosti zastavljenih ciljev, kakovost procesov poučevanja in učenja. Ti bodo kakovostni, če bodo tako prodajalci kot zaposleni v času izobraževanja dejansko dosegali zastavljene učne cilje ter razvijali znanja in sposobnosti, s pomočjo katerih jim bodo ob koncu izobraževanja odprta vrata v uspešno prodajo.



Graf 1: Potrebe, učinki in zadovoljstvo z izobraževanjem

Poskušala sem se dokopati do izvirnih idej, kako do bolj učinkovitega in kreativnega razmišljanja in s pomočjo literature našla metodo »Šest klobukov razmišljanja«. Metoda preprosto priporoča: skupaj razmislimo o vseh vidikih problema, preden sprejmemo odločitev – ne pa da se prepiramo, kdo ima prav. Zato je psiholog in zdravnik dr. Edward de Bono, ki se najraje predstavi kot mislec, razvil metodo paralelnega razmišljanja, kjer misleci svoje misli in poglede predstavijo vzporedno z mislimi drugih v skupini in jih ne napadajo.

To in povečana sredstva za izobraževanje bodo moj naslednji predlog na mesečnem sestanku kolektiva. Finančno plat pa sem raziskala v posebnem poglavju.

Menim, da sama finančna sredstva niso dovolj. Ključno je vprašanje, kar je mimogrede pokazala tudi anketa, da je važno predvsem, ali znamo pridobivati stranke za dolgoročno sodelovanje, nam bo v prihodnosti zato uspelo še bolje uresničevati zastavljene cilje, kako se bomo lotili neodvisnosti od negativnih vplivov konkurence?

Anketiranci so potrdili, da se bodo naše poklicne obremenitve v prihodnosti samo še stopnjevale.

Moj predlog vodstvu je bil, da nemudoma začnemo delati na boljšem sodelovanju znotraj podjetja in na dobri »klimi« v podjetju.

Kajti: Ena odvečna beseda pomeni eno misel premalo (nemška ljudska modrost).

3 SKLADNOST IZOBRAŽEVANJA V PRODAJI S STRATEGIJO PODJETJA

Strategije so jasno postavljena smer, v katero so usmerjene naše aktivnosti. Postavitev in razvoj mora biti izključno v pristojnosti vodstva podjetja in vodstvo si mora prizadevati za doseganje čim večjega števila manjših, kratkoročnih ciljev, ki predstavljajo uresničevanje strategij in procesa sprememb.³

V tem delu bom torej preučevala osnovni cilj strategije, temelječ na viziji podjetja. Cilj bomo dosegli le s popolnim sodelovanjem vseh zaposlenih, ki bodo vrhunsko motivirani in izobraženi.

Zakaj pripraviti strategijo podjetja?

V spreminjajočem se poslovnem okolju podjetje vedno stremi k doseganju zastavljenih poslovnih ciljev: kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih. Z uresničitvijo teh ciljev se želijo vodstvo in zaposleni čimbolj približati uresničitvi poslovne vizije podjetja.

Razvojne aktivnosti je potrebno povezati s strategijo podjetja. Torej gre pri inovativnosti za strateško odločitev in ne naključje.

V podjetju je potrebno ustvarjati inovativno klimo, ki pa je proces, ki zajema veliko vložkov, ki pa se na koncu obrestujejo.

Inovativnost

Je sposobnost, da ustvarjene ideje realiziramo v proizvode, storitve, procese oz. jih pretvorimo v nekaj uporabnega, kar ima vrednost v poslovnem oz. širšem družbenem kontekstu. Inovacije so torej rezultat ustvarjanja (Scott in Bruce, 1994). Inovativnost je prvi dejavnik rasti v podjetju. Za produciranje visoke dodane vrednosti mora imeti podjetje zaposlene z znanjem z visoko dodano vrednostjo, ki pa so tudi zelo kreativni. Ti posamezniki so pogosto lojalni stroki in ne podjetjem. Za podjetja je ključno, da privabijo te posameznike. To zahtevajo splošni družbeni trendi, ki so naslednji:

- Globalizacija
- Povečana konkurenčnost
- Povečana hitrost sprememb
- Ustvarjalni delavci z znanjem
- Borba za talente
- Informirani, osveščeni potrošniki

Inovativnost ni stvar naključja.

Inovativnost ne more temeljit zgolj na nekaj genialnih posameznikov.

Inovativnosti ne smemo jemati tako ozko, kot so jo v prejšnjem stoletju.

Ustvarjalnost

Je sposobnost ustvarjanja nečesa novega na nov način. Miselna sposobnost povezovanja elementov, ki nimajo na prvi pogled nič skupnega. Ustvarjalnost se lahko nanaša na materialne predmete ali pa na odnose med ljudmi, je torej lahko predmetna ali pa družbena (Makarovič, 2003).

³ Vir: Kako do učinkovite strategije podjetja. Avtor: Paul Brunner. 2010

Idealni tovrstni ustvarjalni posameznik je tak, da mu le na primeren način predstavimo vizijo, nato pa pustimo, da sam ustvarja na svoj način in to vizijo dejansko realizira.

Zaupanje

Zelo pomembno je grajenje na zaupanju. Ob tem sledi ključno vprašanje, na katerega si moramo odgovoriti: Zakaj potrebujemo lenuhe in nezadovoljnejše? Seveda jih ne potrebujemo!

Prenašanje znanja

Organizacije so spoznale vrednost znanja, ki kroži med zaposlenimi in posledično spodbuja ljudi k razmišljanju, ustvarjanju novega znanja in fleksibilnosti zaposlenih, ki niso več specializirani za eno področje, ampak poznajo več področij dela in v nujnih primerih lahko nadomestijo svojega sodelavca. Zato je nesmiselna uporaba Taylorjevega načela »ločitev rok in pameti« - načelo ločitve načrtovanja in oblikovanja dela. Načrtujejo menedžerji, izvajajo delavci (Morgan 2004, 29).

Pomembne predhodne raziskave sem opravila na področjih:

- Organiziranje prodajnega izobraževanja glede na velikost podjetja,
- Skladnost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih s strategijo podjetja,
- Finančna konstrukcija in utemeljenost predlaganega projekta izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v prodaji,
- Predhodna vlaganja v izobraževanje in usposabljanje prodajnih kadrov,
- Predhodno dodeljena sredstva s strani podjetja ali izven podjetja.

3.1 Organiziranje prodajnega izobraževanja glede na velikost podjetja

Definicija velikosti podjetij

- "Mikro podjetje" je podjetje, v katerem število zaposlenih ne presega 5 ljudi in njegov letni prihodek ne presega 208.646 EUR (starih 50.000.000 tolarjev).

- "Malo podjetje" je podjetje, v katerem število zaposlenih ne presega 50 ljudi in njegov letni prihodek ne presega 9.597.730 EUR (starih 2.300.000.000 tolarjev).

- "Srednje veliko podjetje" je podjetje, v katerem število zaposlenih ne presega 250 ljudi in njegov letni prihodek ne presega 47.988.650 EUR (11.500.000.000 tolarjev).⁴

Naše podjetje sodi med mala podjetja, a kljub temu sledi nekim smernicam glede velikosti podjetja in sistemu izobraževanja. K temu pripomore tudi mreža Renault, ki oblikuje, narekuje in daje smernice za izobraževanje na področju prodaje.

⁴ Vir: povzeto po Zakonu o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP)

Sistem izobraževanja - smernice

Organizacija že ob objavi razpisa za delovno mesto ve, katero vrsto zaposlenih potrebuje. Kandidati s pričakovano izobrazbo svoje znanje sami nadgrajujejo in izpopolnjujejo pri praktičnem delu v podjetju. To predstavlja manjšo obremenjenost mentorja, krajši uvajalni čas v delo, novo zaposleni pa hitreje pridobi samostojnost pri opravljanju delovnih nalog. Kljub temu pa mora podjetje še vedno vlagati v svoje zaposlene in jim nuditi možnost pridobivanja novih strokovnih znanj in izkušenj.

V izobraževanje zaposlenih ni potrebno vlagati ogromnih finančnih sredstev, potrebno pa je razvijati uvajanje novo zaposlenih kadrov po rednem šolanju in mentorstvo ter organizirati potrebna strokovna izobraževanja, tečaje, seminarje za osvojitve novih znanj s področja stroke, informacijske tehnologije, komunikacije s strankami. Mentorjeva vloga, ki zaposlenemu pomaga najti pravilni odgovor na vprašanja, ki se porajajo pri delu, je zelo pomembna, prav tako spodbujanje in motivacija zaposlenih, saj le oni omogočajo dobro in uspešno poslovanje organizacije.

Izobraževanje za prodajalce je pomembno za komuniciranje v organizaciji oz. prodajno komuniciranje. To je namenjeno postavljanju ciljev in doseganju ciljev organizacije. Poteka zunaj in znotraj organizacije. Namen poslovnega komuniciranja je predvsem informirati prodajalce, ekipe, sodelavce in druge, da bi dobili potrebne informacije, ki jih potem prenašamo naprej na kupce.

Temeljni nameni poslovnega komuniciranja so: vplivanje na druge znotraj organizacije oz. skupine, zunaj organizacije, informiranje, poučevanje, prepričevanje. Katere oblike, metode komuniciranja uporabljamo, pa je odvisno od namena in cilja komunikacije. Pri tem je pomembna vsebina, število ljudi, izobrazba, izkušnje, motiviranost poslušalcev, čas, ki ga imamo na razpolago, naše znanje in sposobnosti.

3.2 Skladnost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih s strategijo podjetja

Glavne pasti pri usklajevanju strategije izobraževanja so:

- Nimamo strateških ciljev.
- Imamo preveč taktični pogled.
- Razvojni projekti so identificirani med »budgetiranjem«.
- Selekcija projektov je narejena glede na sredstva.
- Izbrani so projekti šefov oz. »pet projects« (to so tisti projekti, ki jih preferirajo šefi).

Mislite kot modreci, govorite kot preprosti ljudje, je dejal že Aristoteles.

Izdelki in storitve se izenačujejo, cene prav tako. Prednost, ki smo si jo pridobili s tehničnimi izboljšavami, konkurenca zelo hitro odkrije in uporabi tudi sama. Zato menim, da je tisto, kar potrebujemo, inteligentno sporazumevanje in izobraževanje.

3.3 Finančna konstrukcija in utemeljenost predlaganega projekta izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v prodaji

V tem delu diplomske naloge pa bom poskušala prikazati metode oziroma smernice, ki naj bi vodila podjetja k bolj motiviranim zaposlenim. Kajti ravno motiviran delavec je najboljše orožje v rokah podjetja.

- Pristop k nagrajevanju zaposlenih

Sodobne smernice nagrajevanja so doživele mnogo sprememb zaradi večje konkurence na trgu, globalizacije poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije. Trendi nagrajevanja so prešli od individualnega k timskeemu nagrajevanju. Danes je tudi večji poudarek na gibljivem delu plače. Med delodajalci in zaposlenimi je včasih celo sklenjen sporazum, da se osnovne plače znižajo pod trenutno veljavno raven. Zaposleni v tem primeru raje izberejo višje plačilo glede na uspešnost (gibljivi del plače). Prehod je opazen tudi od nagrajevanja glede na delovna mesta in delovne standarde, do nagrajevanja s poudarkom na kompetencah in kontinuiranem razvoju, ter nagrajevanju preteklih dosežkov, so sodobni usmerjeni v prihodnost, kjer se podpira prihodnje poslovne načrte (Zupan 2009a, 567).

Psihološka pogodba vsebuje prepričanja zaposlenih in delodajalcev o pričakovanjih, ki jih imajo eden o drugih. Gre za prepričanja, kaj podjetje pričakuje od posameznika in pričakovanja zaposlenih, kaj bo zaposleni dobil od delodajalca v zameno za vloženi trud. V psihološko pogodbo so vključeni materialni in nematerialni dejavniki, pričakovanja pa so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb in želja (Zupan 2001, 60).

- Nematerialno nagrajevanje

Z nagrajevanjem za doseganje dobrih ali nadpovprečnih rezultatov zaposlenim damo vedeti, da cenimo njihov trud in delo. Vsaka organizacija lahko glede na svoje finančne zmožnosti izbere različne načine nagrajevanja.

Kljub temu, da je denar eden izmed najvplivnejših motivacijskih sredstev, menim, da materialno nagrajevanje dosega svoj namen do določene točke, saj posamezniku omogoča finančno varnost, nato pa začnejo prevladovati osebni interesi. Bolj kot finančne nagrade postane pomembno nematerialno nagrajevanje: samostojnost pri delu, napredovanje, odnosi med sodelavci ipd. Včasih je lahko nematerialna nagrada boljša kot denar. Pohvale in osebne geste lahko zaposlene veliko bolj motivirajo.

Nekaj primerov nematerialnega nagrajevanja:

1. vodstvo ali vodilni osebno čestitajo zaposlenim za dobro opravljeno delo,
2. vodstvo napiše osebno čestitko ali pohvalo o dobrem delu,
3. organizacija rezultate in dosežke uporablja kot podlago za promocijo,
4. menedžerji prepoznajo posameznike z dobrimi rezultati.

3.4 Predhodna vlaganja v izobraževanje in usposabljanje prodajnih kadrov

Skrb za napredek in izobraževanje zaposlenih je v negotovih gospodarskih razmerah še toliko bolj pomembna za nadaljnji razvoj podjetij in organizacij. Naše podjetje je tako tudi v letu 2009 intenzivno in načrtno vlagalo v razvoj, skrbelo za stalno učenje, izobraževanje in napredovanje zaposlenih ter uvedlo tudi nekatere novosti. Vlaganja so v tesni povezavi z sredstvi, ki jih v ta namen zagotovi skupina Renault.

3.5 Predhodno dodeljena sredstva s strani podjetja ali izven podjetja

V našem podjetju je zaposlenih 20 ljudi, ki so ustrezno strokovno usposobljeni za svoje področje dela. Poleg vlaganj v nadaljnji razvoj podjetja, v modernizacijo opreme in napredek v tehnologiji podjetje nadaljuje tudi s programi usposabljanja in izobraževanja vseh zaposlenih tako v prodaji, prodaji rezervnih delov kot tudi na finančnem področju. Tako smo v letu 2009 namenili skupaj 4.250 EUR za izobraževanje zaposlenih in bili s strani Renault Nissan Slovenija izpostavljeni kot podjetje, ki je v svoje zaposlene vložilo zadosti finančnih sredstev in poslalo na izobraževanje slušatelje.

Kot sem že omenila, pa so vlaganja tudi v tesni povezavi s sredstvi, ki jih v ta namen zagotovi skupina Renault. Na srečo se zavedajo pomena izobraževanja, zato namenijo kar nekaj sredstev in jih poskušajo pridobiti tudi zunaj mreže – to je v Evropi.

Pri iskanju informacij v zvezi s financiranjem EU sem zasledila naslednje:

»Potrebno je že uvodoma poudariti, da je področje izobraževanja eno redkih, ki formalno ostaja v pristojnosti in seveda zato tudi toliko večje odgovornosti držav članic EU. Unija ima tu omejene pristojnosti in je njena ključna vloga, da »prispeva k razvoju kvalitete v izobraževanju s tem, da pospešuje in podpira sodelovanje med državami, hkrati pa v celoti upošteva odgovornost držav članic za učne vsebine, organizacijo izobraževalnih sistemov, prav tako pa tudi spoštuje njihove kulturne in jezikovne razliknosti« (cit. evropski sporazum).

Ob tem pa je zavedanje, da velik del ključnih izzivov tudi na področju izobraževanja presega nacionalne meje in da prost pretok ljudi in storitev nujno terja tudi prost pretok znanja, vsak dan večje. Tako smo tudi na področju izobraževanja priča vrsti procesov, ki kažejo potrebo po definiranju in zasledovanju nekaterih skupnih načel, ciljev ter mehanizmov v evropskem (ali celo širšem) prostoru. Prav ti skupno zastavljeni cilji in mehanizmi so nujni za vzpostavljanje primerljivosti, kompatibilnosti ter izgrajevanja tistih mednarodnih standardov na področju izobraževanja in usposabljanja, ki predstavljajo predpogoj za prost pretok »znanja in ljudi« in za delovanje v širših razvojnih procesih.

Slovenija uspešno sledi vsem ključnim trendom in se je tudi na področju izobraževanja uspela vključiti praktično v vse oblike mednarodnega sodelovanja; in to v celotni vertikalni, tako na individualni, institucionalni ter vladni ravni. Vstop med polnopravne članice Evropske unije je ta proces še dodatno okrepil.

Financiranje iz EU⁵

Prav Lizbonska strategija pa je v Evropi tisto gonilo, ki je, v težnji postati »najbolj konkurenčno, na znanju temelječe gospodarstvo na svetu«, pomen vlaganj v znanje in ljudi, še dodatno okrepilo.

Slovenija bo usmerila razpoložljiva sredstva Evropskega socialnega sklada (v nadaljevanju: ESS), Evropskega sklada za regionalni razvoj (v nadaljevanju: ESRR), Kohezijskega sklada (v nadaljevanju: KS), drugih finančnih virov in sredstva ustreznega lastnega sofinanciranja v gospodarsko konvergenco države na podlagi kriterijev trajnostnega razvoja, kjer gre prvenstveno za izboljšanje pogojev rasti in zaposlovanja z vlaganjem v fizične in človeške vire, inovacije v družbi znanja, zmožnost prilagajanja gospodarskim in socialnim spremembam, varovanje okolja ter učinkovitost upravljanja.

Na ta način želi Slovenija prispevati k uresničitvi skupne dolgoročne vizije in ciljev razvoja Slovenije.

Ministrstvo za šolstvo in šport (v nadaljevanju: MŠŠ) deluje v okviru Evropskega socialnega sklada (ESS) in Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR), ki financirata vsebine OP ESS in OP ESRR.

Skupni cilj OP ESS je doseganje večje zaposlenosti, socialne vključenosti, višjega življenjskega standarda ljudi ter zmanjšanje regionalnih razlik, kar bo moč doseči s povečanim vlaganjem v ljudi, katerih človeški kapital bo zagotavljal večjo stopnjo inovativnosti, zaposljivosti in gospodarske rasti.

Namen OP ESRR je podpirati tiste usmeritve, ki povečujejo konkurenčnost, gospodarsko in teritorialno kohezijo oziroma zmanjšujejo regionalne razlike, vse v skladu z načeli trajnostnega razvoja. OP RR spodbuja konkurenčnost gospodarstva in prispeva k višjim stopnjam gospodarske rasti, predvsem pa spodbuja hitrejši in učinkovitejši razvoj podjetništva ter malih in srednjih podjetij. Ključno je, da ustvarimo takšno poslovno okolje, kjer vsi potenciali, tako gospodarski, raziskovalno-razvojni, naravni in kulturni, okoljski ter človeški prispevajo k izkoriščanju razvojnih priložnosti Slovenije in celotnega gospodarstva.

Do sedaj sem poskušala z različnih zornih kotov prikazati teorijo in smernice, ki jih narekuje EU in praksa v Sloveniji, sedaj pa je čas, da se lotimo konkretnih nasvetov v samem prodajnem procesu.

Iz strokovne literature, ki smo jo prejeli ob izobraževanju za komercialiste v prodaji sem povzela glavne značilnosti prodajnega procesa.

⁵ Vir: internetne strani Vlade RS

4 FAZE PRODAJNEGA PROCESA

Ta poglavja so napisana v dialogu z bralcem zaradi vzpostavitve komunikacije. Kaj je skupna rdeča nit vsakega prodajnega razgovora? To je.⁶

Ključ ...

Če vam povem, da je treba odpreti vrata, če želite vstopiti v hišo, in da potrebujete ključ za ta vrata, se mi boste smejali.

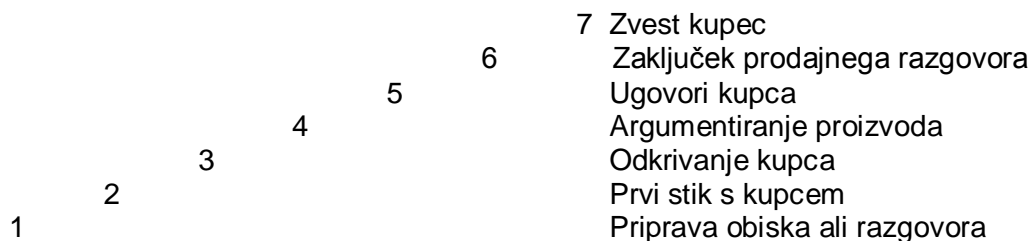
Pa vendar ...

Ko se srečate s kupcem, pogosto pozabite ključ, ki se skriva v naslednjih dejstvih:

- Kako se predstavite?
- Ali odkrijete, kakšen problem ima kupec?
- Predlagate nakup/poskus izdelka?
- Kdaj zaključite prodajni razgovor?

Ni moj namen, da bi odpirala vrata, ampak, da bi vam podala ključ, ki vas bo bolj gotovo in hitreje popeljal do pogodbe ali sklenitve prodaje.

Ključ ali bolje ključe lahko primerjamo s stopnicami:



Če zgrešite eno stopnico, je to lahko POGUBNO.

In potem je:

- Izdelek je predrag!
- Konkurenca počenja neumnosti!
- Sodelavec draži cene!

Mogoče pa niste dovolj argumentirali, niste uspeli odkriti kupčevih motivov ali niste uporabili ključa, ki odpira vrata do uspeha ...

⁶ Vir: Interno gradivo Renault Nissan Slovenija za izobraževanje v prodaji

Vsaka prodaja je drugačna od druge, vendar obstaja vodilna rdeča nit, ustaljen potek, ki nam omogoča močno približati se izpolnitvi naše naloge, če že ne zanesljivo doseči cilja.

To vodilno razdelitev smo razdelili na 7 ključev:

1. Priprava obiska ali razgovora.
2. Prvi stik s kupcem.
3. Odkrivanje kupca.
4. Argumentiranje proizvoda.
5. Ugovori kupca.
6. Zaključek prodajnega razgovora.
7. Zvest kupec.

5 PRIPRAVA OBISKA, RAZGOVORA

A) PRIPRAVA

V ŽIVLJENJU SE NIČ NE
IMPROVIZIRA, VSE JE POTREBNO
VNAPREJ PRIPRAVITI!

Kdor bo dobro pripravljen, bo imel vedno za eno dolžino prednosti pred tekmeci. Na določenih področjih udejevanja je takšna priprava samoumevna, na primer:

- ni orkestra, ki bi šel na koncert brez generalke,
- pilot ne bo vzletel, ne da bi s pomočjo svojega kontrolnega seznama preveril delovanje naprav.

Nasprotno pa prodajalci večinoma pristopajo k prodajnemu procesu brez samozavesti in ne da bi premislili, kako se bodo kupcu približali.

In vendar: **SE JE TREBA PRIPRAVITI TUDI ZA PRODAJNI PROCES**

K prodajnemu procesu pristopite pripravljeni!

Pred navezovanjem prvega stika s kupcem (potencialnim ali že obstoječim) dobi prodajalec že eno točko, če je pripravljen. Oglejmo si to pripravo iz dveh zornih kotov:

- I. DOLGOROČNA PRIPRAVA
- II. KRATKOROČNA PRIPRAVA

I. Dolgoročna priprava

Gre za usposabljanje in seznanjanje prodajalcev.

**NAJBOLJ GOTOV NAČIN, DA NEČESA NE VESTE, JE,
DA SI PREDSTAVLJATE, DA TO VESTE.**

Tak odnos je značilen za "izkušene" prodajalce. Povzroči osnovno brezbriznost glede potrebe po nadaljnjem seznanjanju iz področja prodaje z namenom ohraniti nivo pri izvajanju svojih nalog in stalno predelovati svoje metode. Izkušnje zameglijo njihovo znanje, čeprav bi prav kombinacija znanja in izkušenj bila največji porok za uspešnost prodajalca.

Vaša naloga je, da se seznanjate z vsem, kar bi lahko bilo v zvezi s področjem, na katerem delate. Berite specializirane revije, članke v dnevnem časopisju in seveda vse publikacije, ki se nanašajo na vaš izdelek.

OSNOVNA SKRIB PRI VAŠEM POKLICU JE, DA STE INFORMIRANI!

II. Kratkoročna priprava

Videli smo, da je priprava osnova za vsak prodajni proces. Čeprav kupca, s katerim se boste srečali, ne poznate, se morate pripraviti v naslednjih točkah:

- Vir vaših podatkov?
- Imam pri sebi potrebne dokumente, svojo vizitko?
- ...

Če kupca že poznate, bo imel dobro organiziran prodajalec njegovo kartoteko in jo bo prebral v okviru svoje priprave.

B) KARTOTEKA KUPCA - DA ali NE?

Čeprav je bilo mnenje o potrebnosti kartoteke pogosto odklonilno, je ta dokument neobhodno potreben!

Kartoteka je nujna zato, da si prodajalec ne piše na koščke papirja, na vizitko ali celo na kartonski podstavek za pivo.

ČE JE VAŠ SPOMIN ZANESLJIV IN ČE NE BOSTE NIKOLI OBISKALI SVOJEGA KUPCA, POTEM VAS TO NE ZANIMA.

Nasprotno pa, če želite izboljšati svojo uspešnost in učinkovitost, tako da načrtujete obiske kupcev ter se čim bolj seznanite s podatki o njih, **POTEM ...**

Kartoteka kupca je v vaši igri najvišji adut,
je kot fotografija osebe, ki ste jo spoznali,
in jo lahko ponovno vzamete v roke
čez nekaj dni ali tednov ...

**KARTOTEKA = DRAGOCEN PRIHRANEK ČASA
TOREJ
KARTOTEKA = PRIHRANEK DENARJA**

Že po tem, kako je prodajalec izpolnil kartoteko, vidimo, kakšno pomembnost ji pripisuje. Ime in priimek kupca, naslov in telefonska številka so podatki, ki vam bodo prihranili veliko časa.

Vsi ti elementi so očitni, a jih na tem mestu povzemamo, ker se večina prodajalcev zanaša na svojo zanesljivost spomina ali na hitro zapisan list papirja, ki ga vtaknejo v žep, in nanj pozabijo. Na to bi vas radi spomnili tudi zato, ker ima večina prodajalcev odpor do kartoteke, čeprav je to osnovni delovni kapital.

C) TELEFON

Zakaj moj kolega prodajalec proda več kot jaz?

Dva prodajalca, ki delata pod istimi delovnimi pogoji, in imata enake izkušnje, nimata enakih prodajnih rezultatov.

ZAKAJ JE TEMU TAKO?

Dva prodajalca se med seboj razlikujeta po osebnosti in videli bomo, da to zelo vpliva na prodajni proces.

Pomembno pa je tudi število stikov: večkrat kontaktirate potencialne kupce, več je možnosti, da bo kdo med njimi res kaj kupil.

Število dnevnih stikov s kupci je odvisno od prodajalčeve dinamičnosti, pa tudi od načina, kako organizira svoje delo ...

IN ORGANIZIRATI SE, NI ENOSTAVNO!

Sodobni način življenja postavlja številne prepreke na pot, ki vodi od prodajalca h kupcu.

- Družine so ves dan od doma in večina žensk je zaposlenih.
- Zaradi gostega prometa in težav pri parkiranju trajajo obiski dvakrat dlje.
- Če obiščete kupce zvečer, jih motite pri gledanju TV-programa.
- Ljudje organizirajo svoj prosti čas in imajo vse manj časa za obiske prodajalca.

Ali se je potrebno vdati v usodo in sprejeti stanje, takšno kot je, ali pa je nasprotno potrebno prilagoditi poslanstvo prodajalca temu novemu stanju dejstev?

SREDSTVO: TELEFON

PREDNOSTI

1. Prihranek časa: ni nekoristnih voženj.

2. Hitrost: po telefonu lahko hitro pokličete več potencialnih kupcev in izberete tiste, ki bi se jih splačalo obiskati.

3. Uvod: telefon vam omogoča, da bo kupec pričakoval vaš klic.

4. Prihranek denarja: telefonski pogovor je veliko cenejši kot obisk.

Pogoste napake pri telefoniranju:

Zakaj delamo napake pri telefoniranju?

Ker nas je bolj ali manj zavestno strah oziroma imamo slabo vest.

◆ **PREHITRO GOVORIMO**

Mislimo, da moramo pohiteti, da našemu sogovorniku ne bi jemali preveč dragocenega časa. Menimo, da s tem ko hitro govorimo, prihranimo drugim čas. (Če sogovornik prosi, da ponovite ime, to pomeni, da govorite prehitro!)

◆ **SE OPRAVIČUJEMO**

Z dolgoveznimi opravičili želimo dati sogovorniku vedeti, da imamo pravico, da ga motimo, da imamo za to opravičljive razloge in da to počnemo z vso odgovornostjo. Na ta način usmerimo pozornost na našo slabo vest, še posebej ko vprašamo »Ali vas lahko zmotim?«

◆ **NE POSLUŠAMO SVOJEGA SOGOVORNIKA**

Ko se opravičujemo in hitro govorimo, da bi pridobili na času, ne posvečamo več pozornosti besedam svojega sogovornika.

◆ **POZABIMO POVEDATI BISTVENO**

Delamo jezikovne spodrsaljaje, lomimo besede, nerodno nam je in ne uspemo povedati, kar smo mislili povedati. Pozabimo povedati bistveno.

NE PUSTIMO NOBENEGA PRIČAKOVANJA?

Telefoniranje in 15 pravil, ki jih je potrebno spoštovati:

1. Pripravite stik s kupcem.

Imejte pri roki ime, naslov, telefonsko številko sogovornika, rokovnik, kamor boste lahko takoj vpisali dogovorjeni termin, nekaj osnovnih podatkov o osebi, ki jo kličete, da pogovor ne bo zamrl.

Rezultat priprav: Izgledam miren.
 Ni mi treba iskati besed.
 Izognem se mašilom.
 Ne bom pozabil bistvenega.
 Lahko se osredotočim na moj namen:

TO JE DOGOVORITI SE ZA TERMIN SREČANJA

Rezultat telefonskega klica je odvisen od podobe, ki si jo sogovornik ustvari o nas in o našem sporočilu. Vsaka izgovorjena beseda je sestavni del te podobe. Zato moramo paziti na vsako besedo in se izogibati nepremišljenosti in improvizaciji.

2. Prepričajte se, če govorite s pravo osebo:

»Ali govorim z gospodom Kovač-em?«

3. Govorite počasi in jasno.

Predstavite se natančno in razumljivo. »Srečko Novak pri telefonu, odgovorni komercialist pri ...«.

Ko se predstavljate, bodite popolnoma mirni.

4. Dejstvo, da s telefonskim klicem vdrete v zasebnost potencialnega kupca, lahko pri njem povzroči slabo voljo in že takoj na začetku pri njem ustvari nezaupanje.

Ne recite: »Vas lahko zmotim za trenutek« ali »Opravičujem se vam, ker vas motim«,

BODITE POZITIVNI!

Raje recite: »Rad bi nekaj trenutkov govoril z vami« ali »Prosim, če mi lahko posvetite nekaj trenutkov«.

S tem vzbudite pri sogovorniku zanimanje in rade volje bo posvetil nekaj minut, da izve, kaj želi skrivnostna oseba na drugi strani žice.

5. Če potencialnega kupca zmotite pri nekem opravilu in vam to očita, se mu opravičite, da ga motite, vendar ne izgubite pobude za pogovor s tem, da ga vprašate: »Ali vas lahko pokličem kdaj drugič?«, ker ga boste dodatno razjezili. Recite samo: »Ali bi raje videli, da vas ponovno pokličem na začetku naslednjega tedna ali ob koncu tega tedna?«

KUPCU VEDNO PONUDITE KONKRETEN PREDLOG IN MU PUSTITE, DA IZBIRA MED DVEMA POZITIVNIMA MOŽNOSTIMA

Izbira med dvema pozitivnima možnostima je najboljši način, da dosežete želeni rezultat, in sicer predlagajte vašemu kupcu izbiro med dvema dnevoma ali dvema urama.

Ko ga ponovno pokličete, se morate sklicevati na prvi klic z besedami: »Ko sem vas zadnjič poklical, ste mi prijazno dejali, da vas lahko pokličem ...«

6. S svojim sogovornikom takoj ustvarite vez!

Spregovorite o dogodkih, ki ste jih skupaj doživeli, in ki so kupcu pri srcu, na primer avtomobilski salon, oglas, doseženi rezultati ipd.

7. Dajte sogovorniku priložnost, da se počuti takšen kot si želi biti!

Kdo nima občutka, da je pomemben? Dajte kupcu čutiti, da je takšna osebnost, kot si želi biti. S tem boste prihranili na času in imeli manj sitnosti. Enako velja za osebno srečanje, ki sledi telefonskemu klicu.

8. Govorite o vašem sogovorniku in ne o vas!

S tem si takoj na začetku ustvarite dober vtis, ki mu lahko sledijo še drugi pozitivni vtisi.

9. Vključite kupca v pogovor.

Vašo ponudbo spremenite v dialog. Ne govorite preveč, sprašujte, pustite kupcu, da govori.

10. Telefonski stik je težji kot obisk, ker imate na razpolago edino svoj glas, da prepričate kupca. Vaš videz, mimika in kretnje nimajo pri tem nobenega učinka.

Bodite dinamični, govorite jasno in pogosto spreminjajte intonacijo. Pogovoru dajte osebni pečat s tem, da se na kupca obračate z njegovim imenom in ne pozabite se smejati, ker se smeh sliši po telefonu in dobrodejno deluje na kakovost komunikacije.

11. Govorite počasneje od vašega sogovornika in mislite hitreje kot on!

12. Nikoli ne izgubite iz vida, da je namen telefonskega klica, da se s kupcem dogovorite za termin SREČANJA. Ne pustite, da bi vas kupec pritegnil v razglabljanje o proizvodu. Vedno se vrnite k svojemu namenu, to je TERMIN SREČANJA s kupcem.

13. Pustite kupcu, da pove svoje ugovore.

Izogibajte se, da bi ga prekinjali z besedami: »Ne strinjam se z vami!«; »Ne, ...«; »Nemogoče ...«; vendar uporabite njegove ugovore.

14. Ob koncu razgovora naredite povzetek.

Ker se pri telefonskem razgovoru ne zapisuje, naredite ob koncu povzetek. Vašega sogovornika spomnite, katere odločitve sta sprejela, da ne bi kasneje zanikal, da sta se »tako in tako dogovorila«.

15. Zaključite razgovor z:

»Želim vam še naprej lep dan / ali Na svidenje, gospod, gospa ...«

6 PRVI STIK S KUPCEM

A) VAŠ ODNOS

1. Dobra predstavitev.
2. Dobra izobrazba: kupec je kralj in ga je zato potrebno spoštovati.
3. Ljubeznivost.
4. Točnost.
5. Vljudnost.
6. Nadzorujte vaš način izražanja.

VAŠ NAMEN JE, DA VAŠE IDEJE PRENESETE NA KUPCA.

Od česa je odvisen uspeh tega prenosa?

- od moči sporočila,
- vrednot,
- logike izraženih idej.

Pri izražanju svojih idej bodite čim bolj JASNI in NATANČNI.

Vedno govorite v sogovorniku razumljivem jeziku, prizadevajte si, da bi bili čim bolj splošno razgledani in prilagodite svojo raven poznavanja njegovi ravni.

B) PRVI STIK S KUPCEM IN KOMUNIKACIJA

- Uporabljajte besede, ki jih lahko vedno razume.
- Ne uporabljajte tehničnih izrazov.
Izražajte se v vsakodnevem jeziku.

Izogibajte se žargonu.

- Bodite pazljivi pri nikalnih stavkih:
»Gotovo ničesar ne potrebujete!« z vprašanjem »Ali vam lahko pomagam?« navedete kupca na nikalni odgovor.
- Izogibajte se zajedljivim izrazom, ki lahko prizadenejo kupca:
»Ne strinjam se z vami!«
»Motite se!«
»Sploh nimate prav!«

Izogibajte se izrazom z negativnim prizvokom, kot so:

- nevarnost,
- pritožba,
- bolezen,
- skrb,
- nesreča,
- brezposelnost,
- »Ne sklepajte slabe kupčije.«
- »Naj vas ne bo strah.«
- Izogibajte se servilnim izrazom, ki ponižujejo prodajalca in ga postavljajo v podrejen položaj pred kupcem, kot so:
»Opravičujem se, da tratim vaš dragoceni čas ...«
»Prihajam k vam na čisto kratek obisk ...«
»Mogoče bi lahko malo preizkusili ...«
- Bodite pozorni na intonacijo in zven vaših besed.
Menjajte intonacijo, da prekinete monotonijo.
Pri pomembni besedi se ustavite.
Pomembno idejo povejte jasno in udarno.

C) PRVI STIK S KUPCEM IN NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

- Poudarite in okrepite vaše besede s kretnjami, ki naj izražajo: odločenost, energičnost, navdušenost.
- Kretnje naj bodo: naravne in spontane.
- Izogibajte pa se: pretiranim in živčnim kretnjam, čudnim navadam.
- Obvladajte očesni kontakt.
- Naučite se uporabljati tišino.

Bodite pozorni na zaznavanje. Vsak posameznik vidi isto situacijo iz svojega referenčnega polja. Ker dva človeka nimata enakega referenčnega polja, pride lahko do problemov v komunikaciji, ki jih je kljub dobri volji za boljše razumevanje, težko rešiti.

→ Ne sodite prehitro!!!

D) PRVI STIK TOREJ POMENI ...

Predstavitve prodajalca: Priimek in ime

Pozor: Prvih 20 sekund, 20 besed, 20 kretenj je najpomembnejših.

Dober vtis lahko naredimo samo enkrat!

Začnite dialog s trdilnim stavkom:

ne recite: »Ali vam lahko pomagam?«

ampak: »Vidim, da se zanimate za izdelek. Povejte mi bolj natančno, kaj iščete!«

Če vas kupec sprejme = se prodate po zaslugi vaše simpatije

Opazovati: zaznavati, registrirati in zapomniti si, poslušati

vaša empatija

= poistovetiti se s sogovornikom

= spoštovanje njegove osebnosti

- Pomiriti.
- Najti skupne točke.
- Povzeti z drugimi besedami »Če sem vas prav razumel, iščete ...«
 - pokažite svoj interes,
 - prepričanje, da razumete,
 - pridobite si privolitev kupca.

To so osnovni dejavniki, ki spodbujajo komunikacijo!

7 ODKRIVANJE KUPCA

A) KAJ JE POTREBNO ODKRITI?

Odkrivanje kupca je zelo pomembna etapa v prodajnem procesu, ki pa jo prodajalci pogosto brezbrizno preskočijo. Vendar pa je PRED prodajo potrebno vedeti:

- Kdo je kupec?
- Kaj želi?
- Zakaj želi?
- Kdaj želi?
- Kako želi?

Pozabiti, kar želim, da bi odkril, kar želijo drugi, to je ključ do užitka, da sem nekaj prodal, in da sem bil uspešen.

B) MOTIVI ZA NAKUP

Najprej se spomnimo, da:

1. imajo lahko kupci različne motive za nakup istega vozila,
2. se ti motivi pri istem kupcu s časom in glede na okoliščine tudi spreminjajo,
3. da istega kupca vodijo različni motivi, ki delujejo istočasno.

Kaj pa je pravzaprav MOTIVACIJA ZA NAKUP?

Motiv za nakup je tisti globoki, resnični, pogosto podzavestni vzgib, ki določa, da bo šel kupec v akcijo, v izbor oziroma v nakup.

Zato je nujno potrebno, da odkrijete:

- potrebe: motiv, ki je odgovor na potrebo,
 - želje: hotenja, nagnjenja, sanje kupca,
 - sredstva: celotni proračun, financiranje, odkup rabljenega vozila, vzdrževanje
- ...

in nudi:

- zadržke: objektivna dejstva,
- zavore: subjektivna dejstva.

Potrebe, sredstva, zadržki so razumni motivi. Želje in zavore pa so čustveni motivi.

Ti razumski in čustveni motivi najdejo svoj izraz v naslednjih človeških motivih:

- varnost,
- ponos,
- imeti nov, sodoben proizvod,
- udobje,
- denar (prihranek),
- simpatija.

Prodati pomeni zaigrati na prave strune na kitari!

C) ODNOS PRODAJALCA

Faza odkrivanja kupca je tista faza, pri kateri prodajalec govori čim manj!!

VENDAR PA MORA IZKAZOVATI STALNO ZANIMANJE ZA KUPCA

Nepomembnega kupca ni, vsi kupci so pomembni!

Opazovati:

- kupca,
- njegov način,
- njegov odnos,
- njegove reakcije,
- njegovo okolico.

Poslušati:

Ne smete se ujeti v past, da začnete z argumentiranjem takoj, ko odkrijete prvi motiv za nakup.

Znati molčati:

- je vrlina,
- nujna veščina samoobvladovanja, da bi pravilno usmerjali pogovor odkrivanja.

Pomnjenje: Postaviti se na mesto kupca:

EMPATIJA

VPRAŠANJA, KI JIH JE TREBA ZASTAVITI

1. ODPRTA VPRAŠANJA

= vsa vprašanja, ki omogočajo kupcem, da se prosto izražajo, in se s tem odkrivajo.

Cilji:

- Spoznati kupčeve potrebe in občutke.
- Ustvariti si pravo predstavo o kupcu, da bi lahko uporabili prave argumente.
- Dati pomembnost kupcu.
- Odpreti diskusijo.

Ključne besede

- Kako si predstavljate ...?
- Kaj točno iščete?
- Kaj pričakujete od vozila?
- Kaj menite o ...?

2. DODATNA VPRAŠANJA

= vprašanje, da bi izvedeli podrobnosti, kupec poda dodatne odgovore

Cilji: <ul style="list-style-type: none">▪ Bolj podrobno odkriti potrebe, želje, zadržke ...
Ključne besede: To pomeni? Kaj razumete pod ...? Zakaj?

3. VPRAŠANJA ZA PREFORMULIRANJE

= zaprto vprašanje, ki povzema kupčeve besede, da bi od njega dobili soglasje.

Cilji: <ul style="list-style-type: none">▪ Preveriti informacijo.▪ Pokazati, da smo razumeli.▪ Pokazati skrb za kupca.▪ Dati kupcu občutek pomembnosti.▪ Dobiti soglasje.
Ključne besede: Če sem vas prav razumel, Kar torej želite, je, ...

8 ARGUMENTIRANJE PROIZVODA

A) ZAKAJ?

Vsaka prodaja je drugačna od druge prodaje, ker je vsak kupec drugačen od drugega kupca.

Zato moramo ODKRITI KUPCA, preden začnemo nizati argumente.

1. TEHNIČNO ODKRIVANJE

Preučitev družinskih in poslovnih potreb kupca, njegove potrebe po vozilu, elementov iz njegovega vsakodnevnega življenja.

2. PSIHOLOŠKO ODKRIVANJE

Preučitev kupčevih najglobljih misli in skritih želja, z eno besedo:

NJEGOVIH MOTIVOV ZA NAKUP

PRODATI = ODGOVORITI NA MOTIV ZA NAKUP!

PRODAJAJTE, KAR KUPEC ŽELI KUPITI

- ◆ Ugodnosti,
- ◆ Prednosti,
- ◆ Storitve, ki odgovarjajo kupčevim potrebam.

Čeprav ste ga morali prepričevati, dajte kupcu občutek, da je on tisti, ki izbira.

ARGUMENTIRATI POMENI:

- poudariti vrednote svojega proizvoda,
- umestiti proizvod v kupčev svet,
- pojasniti značilnosti,
- predstaviti rešitev,
- odgovoriti na motivacijo,
- predstaviti prednosti,
- PREPRIČATI,
- postaviti vaš proizvod na piedestal,
- uporabiti sedanji čas in predvideti, kaj si bo kupec želel imeti.

Slab argument ima za posledico:

- kupčev ugovor,
- blokado dialoga,
- zmedo.

VAŠI PREDLOGI NAJ BODO PREPRIČLJIVI

B) ODNOS PRODAJALCA

Argumente je treba oblikovati na licu mesta v prodajnem procesu glede na:

- 1) vaše poznavanje kupca,
- 2) poznavanje proizvoda,
- 3) poznavanje konkurence.

DOBER ARGUMENT:

- a) ustreza motivu za nakup,
- b) izvabi soglasje kupca,
- c) ustvari zanimanje za naše proizvode na račun konkurence,
- d) spodbuja željo po nakupu.

Ne zasujete kupca s kopico argumentov, ampak uporabite samo tiste, ki ustrezajo njegovim potrebam!

Tako se bo kupec lažje znašel med njimi.

- ◆ vaši argumenti bodo imeli večjo moč.
- ◆ zmanjšali boste možnost, da kupec ugovarja argumentom.

V fazi odkrivanja je KUPEC tisti, ki ima besedo.

Pri argumentiranju proizvoda pa ima besedo PRODAJALEC.

- ◆ Ne kritizirajte konkurence, ampak prikažite prednosti.
- ◆ Govor naj ne bo predolg.
- ◆ Bodite kratki in točni (pazite na strokovni žargon), da bi bili učinkoviti, za vsak argument porabite čim manj časa, a mu dajte čim večjo možno težo.
- ◆ Argumente nizajte po konkretnih in dejanskih značilnostih.
- ◆ Najprej izpostavite močne argumente, ki bodo prepričali kupca. Tako boste ustvarili pozitivno vzdušje zaupanja, kredibilnosti in odobravanja, kar bo okrepilo vse nadaljnje argumente.
- ◆ Med argumentiranjem proizvoda nikoli ne dajte kupcu kataloga v roke, ker vas ne bo več poslušal.

Shematski prikaz argumenta

1. Opredeliti motiv.
2. Navesti tehnično karakteristiko.
3. Pojasniti.
4. Pokazati ugodnost – Posledica za kupca.
5. Vprašanje za kontrolo = zaprto vprašanje.
6. Da!
7. Utrditi.

C) KAKŠNA VPRAŠANJA ZASTAVITI

Zaprto vprašanje

= sprašuje o podrobni informaciji, na katerega je odgovor da, ne, številka ipd.

Namen argumentacije:

- pridobiti potrditev ali soglasje kupca.

Ključne besede za argumentacijo:

- Se strinjate z mano, da je to zanimivo?
- Razumete pomembnost tega ...?
- Zanimivo, ali-ne?

D) DEMONSTRACIJA

DAJTE VIDETI VAŠE ARGUMENTE, KUPEC NAJ ODKRIJE VAŠO PONUDBO.

Vendar ne pozabite, da je treba najprej poznati želje kupca. Vaše prodaje ne pričnite z demonstracijo, ker ta spremlja argumentacijo proizvoda, ta pa sledi odkrivanju kupca.

Kakor je nekoristno, da kupca zasujete s kopico argumentov, je tudi nekoristno, da mu razkazujete posamezne vidike, ki ne ustrezajo kupčevim potrebam. S tem se boste izognili, da bi se kupcu porodili razni ugovori.

9 UGOVORI

A) ZAKAJ IN KDAJ?

1. Kdaj v prodajnem procesu se porodijo ugovori?

- Ves čas.
- Takoj po vzpostavitvi stika.
- Pri predstavitvi proizvoda.
- Med testno vožnjo.
- Med zaključkom prodajnega razgovora pri sklepanju pogodbe.

2. Ali je ugovor običajna reakcija? DA!

To je za kupca priložnost, da:

- se upre vplivu prodajalca,
- pridobi na pomembnosti,
- zaigra vlogo,
- se upre spremembi,
- pokaže svojo nezainteresiranost (če ne gre za takojšnji nakup),
- pokaže svoje nasprotovanje (če ima raje drugo znamko).

Je pa tudi način:

- pridobivanja bolj natančnih in dopoljenih podatkov,
- pomiritve pred odločitvijo za nakup,
- izražanja svojega interesa.

3. Posledice ugovorov

- Blokada dialoga.
- Strah pred neuspehom pri prodajalcu.
- Omahovanje v razgovoru.
- Bojevito vzdušje.
- Blokada prodaje.

Obravnavati je potrebno vse ugovore.

4. Ugovori = pomoč prodajalcu.

Osnovne značilnosti te pomoči so naslednje:

- razjasniti motive potencialnega kupca,
- bolje spoznati motive za nakup,
- bolje lokalizirati razloge, ki zavirajo nakup,
- razumevajoč odnos ustvari pristrčno vzdušje,
- pomiritev potencialnega kupca,
- potencialni kupec je izrazil svoj interes,
- lažji povzetek prednosti, boljše obvladovanje razgovora,
- potencialni kupec si lahko premisli brez da bi izgubil svoje dostojanstvo,
- kupec, ki ne izrazi svojih ugovorov, nam ne da druge priložnosti; Brez besed bo odšel k konkurenci.

B) PROCES OBDELAVE

Pravilen odnos prodajalca

1. Poslušati kupca in mu dati besedo
 - ◆ Vzemite resno njegove pripombe.
 - ◆ Pustite mu, da govori = ne mu skakati v besedo.
2. Sprejeti ugovor
 - ◆ Upoštevajte mnenje kupca (ali dajajte tak vtis)
»Razumem vaše stališče ...«
»Dobro, da ste mojo pozornost usmerili na to točko ...«
3. Deliti občutke in izogibati se diskusiji
 - ◆ Vaš cilj: s kupcem si izmenjajte ideje namesto, da mu jih vsiljujete.
 - ◆ Vzemite ugovor kot dodatno vprašanje, ki zahteva odgovor, in ki vam poenostavlja nalogo, ker vam odkriva, na kaj je kupec še posebej občutljiv.
 - ◆ Izogibajte se izrazom, ki kupcu kontrirajo, kot
»Ne, motite se ...« ali »Ste v zmoti ...«
4. Zastavite dodatna vprašanja
 - ◆ Pustite kupca, da do konca pove in nato vprašajte:
»To pomeni?«
»Kaj točno mislite s tem?«
5. Povzemite vsebino ugovora z drugimi besedami
 - ◆ Spremenite ugovor v vprašanje
»Razumem vas, če povzamem, si zastavljate naslednje vprašanje, to je ...«
6. Kupec reče »DA«.
7. Argumentacija proizvoda po predhodnih etapah.

Posebne tehnike

1. Pustiti, da ugovor izgubi moč.
 - Najprej naj se izrazi,
 - Kupec naj ga pove do konca:
»Zakaj?«
 - Ker bo sam po sebi izgubil moč.
2. Ublažiti ugovor:
Sklicevati se na drugega kupca kot način ublažitve posledic vašega odgovora.
(Primer: ta in ta gospod, ki uporablja vozilo v enake namene kot vi, je povsem zadovoljen ker:.....argumenti)
3. Nasloniti se na ugovor za argumentiranje proizvoda:
 - Obrniti ugovor v prodajni argument,
 - (Primer: Ravno zaradi tega.....argumenti)

4. Kompenzirati ugovor (uravnovesiti):

- Ker ne moremo drugače, sprejeti ugovor.
- Vendar zmanjšati njegovo pomembnost.
- Nato kompenzirati s prikazom PREDNOSTI, ki so močnejše od drobne SLABOSTI.

5. Zaobiti ugovor: Popolnoma prezreti ugovor. Nanj ne odgovoriti in nadaljevati s procesom. Če je ugovor iskren, se bo ponovno pojavil med razgovorom, takrat pa uporabiti eno od tehnik odgovorov.

6. Izolirati ugovor:

Ne takoj nanj odgovoriti in navesti eno prednost.

10 ZAKLJUČEK PRODAJNEGA RAZGOVORA

A) ZAKLJUČITI

O prodaji lahko govorimo samo v primeru, da se je kupec odločil za nakup.

Boljša kot bo priprava, lažji bo zaključek prodaje.

Pri zaključku pridejo pogosto na dan napake, storjene med prodajnim razgovorom.

B) KDO MORA ZAKLJUČITI PRODAJNI RAZGOVOR

Prodajalec, ker pomaga kupcu, da se odloči. Odločitev mu je treba navreči, ne da bi to preveč čutil. To pomeni, da prodajalec ne sme kolebati in biti preveč vpljuden, ko čaka na kupčevo odločitev. Prodajalec mora biti prepričljiv, če želi prepričati kupca v nakup. Spontano mora kazati svoje navdušenje nad proizvodom. Imeti mora zaupanje vase in verjeti v uspeh, ohraniti dobro razpoloženje in se smejati, še posebej v primeru, ko čuti, da ne bo sklenil posla. Dokazati mora svojo voljo, da sklene posel s pomočjo svoje odločenosti, kar pomeni, da umirjeno in z gotovostjo izkoristi vsako priložnost za sklenitev posla.

Končno pa mora prodajalec biti vztrajen in ne sme vreči puške v koruzo ob prvem »ne«.

C) KDAJ ZAKLJUČITI PRODAJNI RAZGOVOR

Ko se pojavijo znaki za nakup!

Pazite se prehitrih zaključkov:

- ker kupec čuti, da ga preganjate,
- ker lahko ogrozijo nadaljevanje.

D) KAKO ZAKLJUČITI?

1. DIREKTEN PREDLOG

To pomeni, da kupcu jasno in natančno predlagate, da kupi vozilo. Tudi slog mora biti direkten.

Za direkten predlog je potrebna gotovost, da ste odkrili kupčev motiv za nakup ter da ste prepričani vase.

NEVARNOST: DIREKTEN PREDLOG = MOŽNOST DIREKTNE ZAVRNITVE

2. ALTERNATIVA

Pomeni, da kupcu predlagate dve pozitivni možnosti, eno ali drugo.

Vendar morate paziti, da ne boste predlagali samo ene možnosti: to ali nič.

Če kupec okleva med vami in konkurenco, poizkusite uporabiti metodo tehtanja.

3. BILANCA

Pogosto je zanimivo narediti seznam prednosti / slabosti našega predloga glede na predlog konkurence.

VZROK ZAVRNITVE

- odnos prodajalca?
- slaba strategija?
- slabo argumentiranje proizvoda?
- neustrezna obdelava ugovorov?
- skriti ugovori?

Obdelava ugovorov + nov poizkus zaključitve.

Vendar morate biti vztrajni, ker se kupec ne bo zlahka razkril!

Če povzamemo:

- pripravite zaključek takoj, ko vzpostavite prvi stik,
- dajte pobudo za zaključek, ko se pojavi znak za nakup,
- uporabite tehnike zaključka,
- ne odnehajte, četudi kupec ne reče takoj »DA«.

11 ZVEST KUPEC

A) ZAKAJ

Kupca, ki smo ga pridobili zase, JE POTREBNO OBDRŽATI.
Lažje je obdržati kupca, kot ga iztrgati konkurenci.

In vendar se večina prodajalcev preneha zanimati za svoje kupce po tem, ko podpišejo pogodbo o prodaji.

To kupci prodajalcem tudi največkrat očitajo.

Kupec, ki je prepuščen sam sebi, bo upravičeno ali neupravičeno imel tisoč in en motiv, da je razočaran, nezadovoljen ter da se odvrne od znamke. Samo en stik bi bil potreben ali nekaj izmenjanih besed, pa bi bilo vse drugače.

PRAVITE, DA TO NI VEČ POSEL PRODAJALCA!

Ali niso to tudi vaše poslovne aktivnosti?

B) KAKO

Dobava = prvo dejanje pridobivanja zvestega kupca

Kakšna je vloga prodajalca?

Najpomembnejši trenutek v prodaji je dobava. Prodajalec daje kupcu občutek varnosti.

- Postaja vse bolj odgovoren za kupca.
- Je osnovno gibalno za ohranjanje zvestih kupcev.
- Zagotavlja prehod med prodajo in poprodajo.

Če nismo sposobni našim kupcem nuditi brezhibne storitve, bo to namesto nas storila konkurenca. Obvezno je tržiti poprodajne storitve in jih predstaviti pri predaji vozila kupcu.

V prodajnem procesu:

- Predstavite pogodbo o vzdrževanju in storitvah.
- Uporabite jih kot argumente!

Ohranjanje stika s kupcem po dobavi:

Prodajalec mora kupca obvezno poklicati po dobavi iz naslednjih razlogov:

- da se prepriča o njegovem zadovoljstvu,
- da razreši morebitne probleme, ki so vzrok kupčevemu nezadovoljstvu,
- da izkoristi kupca kot sredstvo pridobivanja potencialnih kupcev.

Nezadovoljnega kupca, ki nam pove, da je nezadovoljen, lahko rešimo!

En zadovoljen kupec s seboj pripelje druge kupce, ker je zadovoljen kupec:
vaša najboljša reklama, vaš najboljši preizkuševalec, vaš najboljši barometer.

Še več, ker vaš kupec ni »prodajalec« po stroki, ima zato še toliko več kredibilnosti pri potencialnih kupcih.

Zadovoljen kupec je najboljši ambasador!

Z rednimi stiki, primerno pošto, brezhibnimi storitvami ter dobrimi odnosi bo kupec postal vaš prijatelj.

To je ključ do bodočega nakupa in torej USPEH!

Zvestoba kupca ni nikoli pridobljena za zmeraj,
ampak si jo je treba zaslužiti vsak dan posebej.

12 ZAKLJUČEK

11.1 Ugotovitve

Ko si že tako daleč, da ne zmoreš niti koraka več, si prehodil ravno polovico razdalje, ki si jo sposoben prehoditi (Grenlandski pregovor).

Do ugotovitev sem prišla s pomočjo analize podatkov, pridobljenih z anketo, ker se mi zdi to najboljši način »prevetritve« vseh dobljenih podatkov. Vemo, da podatke zbiramo in analiziramo z namenom dokazovanja ustreznosti in učinkovitosti sistema vodenja kakovosti in zato, da ugotovljamo, kje so priložnosti za izboljševanje. Viri podatkov pa so lahko:

- podatki o zadovoljstvu zaposlenih, odjemalcev,
- podatki iz postopka za obvladovanje neskladnosti,
- poslovni podatki.

11.2 Predlogi za izboljšanje

Ko sami, v dvoje ali v skupini razmišljamo o problemu, ko želimo nekaj izboljšati, ko iščemo rešitev, je bolje, da svoje razmišljanje ločimo, usmerimo in šele na koncu spet sestavimo. Da bi si olajšali delo, si bom spet sposodila koncept »Šest klobukov razmišljanja«, kjer je de Bono, avtor le-tega, smeri razmišljanja simbolično poimenoval 'klobuki', torej nekaj, kar si nadenemo na glavo, v kateri poteka razmišljanje, in potem spet snamemo.

To pomeni, da bomo k predlogom za izboljšanje pristopali vsi, vodilo pri tem nam morajo biti izsledki raziskav, ki sem in smo jih opravili, še naprej bomo izvajali primerjave in raziskovali trg ter ugotavljali:

- Ustreznost našega izobraževanja.
- Kupec je in mora ostati integralni del naših razvojnih projektov.
- Izvajali bomo stalne marketinške meritve.
- Predvidevale se bodo bodoče potrebe trga.

Naš moto mora biti: »Čim bolj poznajte to, kar tržite.«

11.3 Izzivi za prihodnost

Izziv za prihodnost v podjetju gotovo predstavlja zadovolen, motiviran, strokoven delavec.

Podjetja morajo zato še toliko bolj v svoje zaposlene vlagati in jih izobraževati. Izobraževanje zaposlenih morajo jemati kot naložbo in ne kot strošek. Kljub vsemu pa ne vlagajo v ljudi kar tako. Za vsakega se vodijo matrike usposobljenosti, na podlagi katerih se določi optimalni karierni razvoj posameznika. Sedaj pa so uvedli še kompetenčni profil, ki se dotika tudi mehkih faktorjev. Za vsako delovno mesto je namreč točno opredeljeno, kakšne kompetence so zahtevane in nato zaposlene v skladu s temi zahtevami razvijajo.

Vsaki organizaciji tudi predlagam, da vzpostavi način notranjega komuniciranja, in sicer s pomočjo opravljanja rednih sestankov:

Vodstveni sestanek	Direktor družbe in vodje skupin. Sestanek se opravlja enkrat mesečno. Pregleduje se realizacija zastavljenih ciljev prodaje novih vozil. Enkrat letno opravljamo vodstveni pregled.
Mesečni sestanki	Pregleduje se realizacija zastavljenih ciljev prodaje.
Tedenski sestanki	Vodijo jih vodje posameznih oddelkov. Obravnavamo problematiko, ki izvira iz mesečnih sestankov.
Dnevni sestanki	Delovni 10-minutni sestanki vseh zaposlenih iz enega Oddelka. Sestanke vodijo udeleženci po v naprej pripravljenem časovnem in vsebinskem planu.

11.3.1 Osebnostni razvoj

Kdor se znajde v oblasti prisile, kdor se mora odpovedati svojim zanimanjem in dela samo še to, kar hočejo drugi, menim, da ni več gotovo, ali bo v resnici tudi uspešen. Zato tudi menim, da moramo biti pozorni na neodvisnost in samostojnost kot dejavnost uspešnosti. Seveda pa si moramo usposobljene kadre pridobiti. Kako? Visoko usposobljene kadre si moramo zagotavljati sami, in sicer:

- s »krajom« kadrov – pri konkurenci;
- z razvojem lastnega kadra (je najbolj trdna in dolgoročna rešitev, a tudi najtežja).

11.3.2 Napredovanje prodajalcev

Vsako leto ocenimo napredek podjetja, ki seveda temelji predvsem na zaposlenih. Podjetja uporabljajo »benchmarking« in druga orodja, s katerimi si postavijo zrcalo pred seboj in vidijo, kako so napredovali. Najpogostejše uporabljena metoda poleg benchmarkinga je auditiranje, kamor so vključeni tudi kupci. V zadnjem času pa so začeli tudi s sistemskim spodbujanjem inovativnosti. To počnejo povsem sistematično in iščejo nove pobude, izboljšave in izume.

Čim bolj je človek vpleten v medsebojne odnose, tem težje postaja izpolnjevanje zahtev drugih. Višje ko si bomo postavili svoje cilje, tem bolj moramo biti pozorni na neodvisnost in samostojnost kot dejavnost uspešnosti. Ali drugače – dejavnost uspešnosti moramo prenesti na konkretne naloge in cilje, le tako bomo imeli merljivost ciljev in bomo presegali konkurenco.

11.3.3 Inovativnost je nujna tudi za naprej

Inovativnost se danes razume zelo široko, saj lahko inoviramo na mnogih področjih, kot so na primer:

- strategije, procesi v prodaji,
- marketing s svojimi poslovnimi modeli,
- okolje, kultura podjetja,
- odnosi do kupcev in kultura podjetja tudi znotraj podjetja.

Zato se mora podjetje truditi, da predvsem v prodaji zagotovi:

1. Ustvarjanje pogojev, ki zagotavljajo razvoj inovativnosti. Potrebno je zagotoviti ustrezno okolje.
2. Globalni in lokalni pristop (diverzifikacija in segmentacija kupcev, naših izdelkov in storitev glede na lokalne posebnosti trgov).
3. »Open innovatin model« (ideje direktno od kupcev, vživljanje v potrebe strank, sodobna orodja za lažje prepoznavanje potreb strank – internetne povezave ...).
4. Spodbujanje komunikacije in prinašanje informacij in znanja med ljudmi (fizična komunikacija, bližina, inovativno in spodbudno okolje).
5. Fokus mora biti na kupcih (definicija produkta izhaja iz potreb kupce v in ne tehničnih zmožnosti).
6. Inovativnost mora biti strateška odločitev podjetja (podpora vodstva).
7. Mehke oblike pred formalnimi (partnerstvo in zaupanje je ključno, iskanje pravih partnerjev je zamudno, vendar se na koncu splača).

11.4 Cilji podjetja

Cilj podjetja je napredovanje, rast, izboljšave, manj stroškov, dobiček – vse to pa lahko dosežemo le, če ne ostanemo na mestu, temveč napredujemo. Kako?

11.4.1 Osredotočenost na kupce

Informacije o zadovoljstvu kupcev zagotavlja Renault Slovenija z mesečnimi meritvami. Na podlagi rezultatov meritev vodstvo sprejema korektivne ukrepe, s katerimi poskuša izboljšati storitve tako, da se zadovoljstvo kupcev nenehno izboljšuje.

11.4.2 Politika kakovosti

Izhodišča za politiko kakovosti določata direktor družbe in vodja prodaje. Pri oblikovanju le-teh sodeluje tudi koordinator kakovosti. Izhodišča politike kakovosti ožje vodstvo ob sodelovanju koordinatorja kakovosti preveri z vodjo prodaje in nato izdela končno verzijo politike kakovosti, ki jo overi direktor družbe. Vodstvo objavi politiko kakovosti na mreži, v poslovniku kakovosti, vsi zaposleni prejmejo izvod politike. Vodstvo razloži politiko kakovosti zaposlenim na letnih sestankih. Vodstvo enkrat letno na vodstvenem pregledu pregleda tudi ustreznost politike kakovosti in po potrebi opravi prilagoditve.

11.4.3 Planiranje

Vodstvo družbe določi cilje v planu za prihodnje leto, ki ga izdela direktor v sodelovanju z vodjo prodaje. V planu so opredeljeni konkretni cilji, ki jih mora realizirati, vključno s cilji kakovosti. Ukrep pregleda zadovoljstva, ki sem ga opravila z anketo, je bil pregledan in na podlagi tega so bili določeni cilji in prioritete za naprej.

11.4.4 Planiranje sistema vodenja kakovosti

Aktivnosti na področju sistema vodenja kakovosti načrtuje koordinator kakovosti v skladu s cilji, ki so določeni v planu družbe, in smernicami, ki jih določa Renault Slovenija.

Napredujejo lahko le tisti prodajalci, ki izpolnjujejo vse predpisane pogoje za strokovnost. Napredovanje v nazivu lahko kadar koli predlaga nadrejeni – vodja prodaje oziroma direktor podjetja, v katerem je prodajalec zaposlen.

11.5 Zaključek

Na koncu naj še enkrat poudarim, da so ljudje ključni steber pri razvoju podjetja. Podjetjem, ki ne vlagajo v zaposlene, se to vrne kot bumerang. Če se ne vlaga v najboljše kadre v podjetju, ti zelo hitro zakrnijo, kar pa se dolgoročno ne obrestuje. Razlogi za dodatna izobraževanja nam pokažejo, da ljudje, ki se izobražujejo:

- So uspešnejši na svojih področjih.
- V povprečju imajo višje plače.
- Hitreje napredujejo.
- Dobijo več zanimivih ponudb za delo od konkurenčnih podjetij.
- Imajo manj ogrožena delovna mesta.

V diplomski nalogi sem želela prikazati, da je izobraževanje pomembno tako za zaposlene kot za podjetje, da delavec v podjetju mora komunicirati z ostalimi, ker le tako lahko rešujemo probleme.

Zaposleni smo vedno pripravljene sprejemati nova, dodatna znanja, če smo za to stimulirani in imamo podporo.

Večkrat smo ravno mi tisti, ki damo pobudo in z veseljem poslušamo izkušnje drugih, ki jih potem lahko prenesemo v praktično znanje.

Moje ugotovitve se nanašajo tudi na to, da vodstvo in delodajalci niso vedno motivirani za izvedbo izobraževanja, ker vidijo v tem predvsem strošek in odsotnost z dela. Mnogi na žalost svojim delavcem ne privoščijo višjega nivoja znanja, kot ga imajo sami, prevečkrat ne pustijo ugovorov na rešitve, za katere so sami že našli svoje rešitve in podobno.

V diplomski nalogi sem hotela prikazati tudi, da so določene organizacije – predvsem večje in bolj tržno odprte, spoznale vrednost izobraževanja in si zastavile cilj, da se razvijejo v učeče se organizacije, ki znajo v izobraževanju videti predvsem prednosti in napredek.

Tudi delo v timih prinaša samo prednosti, zato naj bi bil to cilj za organiziranje dela znotraj organizacije v prihodnje.

Mislím, da le dobra komunikacija, izobraževanje, prenos znanja in pridobivanje izkušenj vodijo do boljših rezultatov pri delu.

Na tem mestu se mi zdi pomembno, da naredim povzetek o poteku prodajnega procesa:

Moj prvotni namen je pomagati drugim – vam, da odprete vrata h kupcu, ne da bi jih hotela odpreti namesto vas. In kot drugo, pomagati vam, da boljše odigrate vašo vlogo prodajalca. Dejansko, če podjetje lahko pogreši osebe, katerih edina težnja je »da sklenejo pogodbo o prodaji vozila« pa nasprotno močno potrebuje prodajalce, ki raziskujejo klientelo in so sposobni pridobiti kupce.

Res ni zastonj rek: Več znaš, več veljaš!

LITERATURA IN VIRI

Knjige

Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. N. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 1995.

Kuzmanič, A. T. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2003.

Smrekar, K. *Načini komuniciranja in komunikacijske spretnosti*.

Koper, 2004

Jereb, E., Rajković, V. *Uporaba ekspertnega sistema v procesu izbire kadrov.*,

Kranj, Organizacija 2000, št. 9, 619–629.

Sedej, M. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija, 1997.

Girard, J. *Kako najbolje tržim sebe*. Ljubljana: Tuma, 1999.

Poročila, interni dokumenti

- Iz DOBA: Osnove poslovnega komuniciranja, Ljubljana 2009
- Interno gradivo podjetja Renault-Nissan Slovenija: Organizacija prodaje
- Bertonec, Tone, predavatelj v podjetju Renault Slovenija – ustna pomoč pri interpretaciji internega gradiva, Ljubljana 2009
- Zapiski predavanj iz predmeta Prodaja, Kranj 2009

URL – naslov spletnih strani

- www.allbusiness.com
- www.danielgoleman.info, marec 2010
- www.vlada.si (internetne strani Vlade RS – Ministrstva za šolstvo in šport)

PRILOGE

Priloga 1: Anketni list 1

Priloga 2: Anketni list 2

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Zadovoljstvo z izobraževanjem

Graf 1: Potrebe, učinki in zadovoljstvo z izobraževanjem

KAZALO TABEL

Tabela 1: Komuniciranje s kupcem

POJMOVNIK

In-house - hišni vir - uporaba lastnih sredstev družbe, zaposlenih, ali virov

management - dejavnost pridobivanje ljudi, skupaj za izpolnitev želenih ciljev

benchmarking - je proces primerjanja svojih poslovnih procesov in uspešnosti z rezultati iz drugih panog