UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Natalija Lužar

Model tehnik osebne prodaje

Asertivnost tržnega svetovalca kot ključ do uspešno sklenjenega posla

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Natalija Lužar

Mentor: prof. dr. Ivan Svetlik

Somentor: doc. dr. Mihael Kline

Model tehnik osebne prodaje

Asertivnost tržnega svetovalca kot ključ do uspešo sklenjenega posla

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Model tehnik osebne prodaje - asertivnost tržnega svetovalca kot ključ do uspešno sklenjenega posla

Ljudje vstopamo v poslovne odnose v veri, da bomo služili, se osebnostno razvijali in posledično zadovoljili naše potrebe za preživetje. Za medsebojno dolgoročno shajanje je ključno, da smo v asertivnem odnosu, kjer se lahko iskreno izražamo in so upoštevane naše vrednote. Asertivnost je ključ za uspešno sklenjen posel. Magistrsko delo predstavi tehnike osebne prodaje, ki so sestavljene iz komunikacijskih in tehnik za doseganje sproščenega počutja. Komunikacijske tehnike osebne prodaje same po sebi ne pripomorejo k uspešno sklenjenemu poslu in vzdrževanju dolgoročnih odnosov s strankami, potrebno je tudi, da tržni svetovalec zaupa vase, je iskren in ima sposobnost globoke umirjenosti duha, razvijanja sreče in sočutnosti. Predstavila vam bom orodja, s katerimi je mogoče razviti te izjemne umske sposobnosti. Ko jih posameznik doseže, se lahko vede asertivno. V začetnem delu naloga predstavi teoretske opredelitve osebne prodaje in dejavnikov, ki vplivajo na nakup v podjetju. Skozi oris načinov komunikacije ugotovimo, da so zaupanje vase, iskrenost, integriteta in osredotočenost tržnega svetovalca predpogoj za njegovo asertivnost, ki pripomore k uspešno sklenjenemu poslu. Asertivnost s pomočjo uporabe komunikacijskih tehnik posledično vpliva na uspešno sklenjen posel.

Ključne besede: osebna prodaja, tržni svetovalec, komunikacijske tehnike, osredotočenost, asertivnost

Model of techniques for personal selling - the sales consultant's assertiveness as the key to successful business deals

We enter business relationships in order to be of service, grow as people and, consequently, make sure our basic needs are met. In order to work well long-term it is key to form assertive relationships, in which people can express themselves honestly and in which each individual's values are respected. Assertiveness is the key to closing a business deal sucessfully. This Master's thesis presents the techniques of personal selling, comprising communication and relaxation techniques. Communication techniques alone do not ensure business deals to be closed nor do they enable long term relationships with clients to be formed. A sales consultant must also be self-confident, honest and have the ability to reach a deep level of relaxation, to enhance his or her level of hapiness and empathy. The tools necessary to develop these exceptional mental techniques are represented here. Once these tools are acquired, one can start to behave in an assertive way. The introduction of this thesis contains the theoretical definitions of personal selling and the factors that influence companies' decisions to buy. An outline of the manners of communication reveals that a sales consultant's assertiveness, the condition for a successfully closed business deal, is based on self-confidence, honesty, integrity and focus. The use of communication techniques to reach assertiveness influences the sucess of a business deal.

Keywords: personal selling, sales consultant, communication techniques, focus, assertiveness

KAZALO

UVOD 7
1.1 Cilj naloge 8
1.2 Hipoteze in raziskovalno vprašanje 9
1.3 Metodologija 10
2 OSEBNA PRODAJA V PODJETJIH 11
2.1 Opredelitev osebne prodaje 11
2.2 Dejavniki, ki vplivajo na nakup v podjetju 12
2.2.1 Psihološki dejavniki 14
2.3 Vpliv vrednot, ciljev in vizije podjetja na odločitev za nakup (Diltsova piramida) .. 15
2.3.1 Uporaba Diltsove piramide v odnosu tržni svetovalec - stranka 18
2.3.2 Uporabnost Diltsove piramide v prodajni skupini 19
3 TRŽNI SVETOVALEC, PSIHOLOŠKA PRIPRAVA IN ASERTIVNOST 20
Model učenja tržnega svetovalca po Gregoryju Batesonu 20
3.1 Asertivnost tržnega svetovalca 21
3.2 Psihološka priprava na osebno prodajo in zadovoljstvo tržnega svetovalca 22
3.2.1 Zunanji dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo tržnega svetovalca 23
3.2.2 Notranji dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo tržnega svetovalca 25
4 TEHNIKE OSEBNE PRODAJE 29
4.1 Tehnike za psihološko pripravo na osebno prodajo 29
4.1.1 Tehnika za doseganje samozavedanja 30
4.1.2 Tehnika za doseganje samoobvladovanja 31
4.1.3 Tehnika za odstrajevanje omejujočih prepričanj 32
4.1.4 Tehnika za doseganje notranje motivacije 34
4.2 Komunikacijske tehnike za uspešno sklenitev posla in dobre odnose 35
4.2.1 Fiziološki potek komuniciranja 35
4.2.2 Pomen komunikacije 36
4.2.3 Zaznavni kanali 36
4.2.4 Doseganje empatije 37
4.2.5 Zgradba vodenja oziroma poteka prodje- 4 MAT 40
4.2.6 Doseganje želenih odzivov drugih- socialne spretnosti 43

5 ASERTIVNOST 45
5.1 Tehnike asertivnosti 46
6 EMPIRIČNI DEL 50
6.1 Analiza intervjujev 50
6.1.1 Tehnike prodaje, ki jih coachi predstavijo tržnim svetovalcem 50
6.1.2 Asertivnost in dolgoročni odnosi s strankami 52
6.1.3 Ključna področja razvoja tržnega svetovalca 53
6.1.4 Slovenski tržniki in njihov neizkoriščen potencial 54
6.1.5 Pomembnost strategije za doseganje prodajnega cilja 56
6.1.6 Pridobivanje strank 56
6.2 Anketni vprašalnik 57
6.3 Metodologija 57
6.4 Rezultati 58
6.4.1 Značilnosti sodelujočih 58
6.5 Univariatni pregled rezultatov ankete 59
6.6 Povezanost med asertivnostjo in izbranimi dejavniki, *ki so povezani z uspešno sklenitvijo posla* 75
7 Oblikovanje modela osebne prodaje in sklepne ugotovitve 78
7.1 Oblikovanje modela osebne prodaje 78
7.2 Sklepne ugotovitve raziskave 80
8 ZAKLJUČEK 85
9 LITERATURA 86
PRILOGE 89
PRILOGA A: Poročilo intervjujev s coachi 89
PRILOGA B: Anketni vprašalnik (rešen na spletu) 97
PRILOGA C: Izračun s programom SPSS 114

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Prodajno osebje kot središče trženjskega "sončnega sistema" 12
Slika 2.2: Poglavitni vplivi na nakupno vedenje organizacij 13
Slika 2.3: Diltsova piramida 15
Slika 3.1: Krog uspešnosti ali začarani krog uspeha 23
Slika 3.2: Helzbergova teorija motivacije 24
Slika 4.1: 4- MAT zgradba 41
Slika 7.1: matrika osebne prodaje – model tehnik osebne prodaje 78

KAZALO GRAFIKONOV

Graf 6.1: Porazdelitev skupnega seštevka posameznikovih asertivnih lastnosti 75

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Struktura vzorčnih podatkov 58
Tabela 6.2: Pregled rezultatov ankete 59
Tabela 6.3: Sklop odgovorov, ki opisujejo avtentično vedenje 61
Tabela 6.4: Sklop odgovorov, ki opisuje odnose 62
Tabela 6.5: Sklop odgovorov, ki opisujejo strategijo in cilje 63
Tabela 6.6: Sklop odgovorov, ki opisujejo vodenje oz. potek prodaje 64
Tabela 6.7: Sklop odgovorov, ki se nanaša na neverbalno govorico 65
Tabela 6.8: Sklop odgovorov, ki opisujejo uspeh 66
Tabela 6.9: Sklop odgovorov, ki opisujejo motivacijo 66
Tabela 6.10: Sklop odgovorov, ki opisujejo načine sproščanja 67
Tabela 6.11: Sklop odgovorov, ki opisujejo psihološko pripravo 67
Tabela 6.12: Sklop odgovorov, ki opisuje strokovni razvoj tržnega svetovalca 68
Tabela 6.13: Sklop odgovorov, ki se nanaša na prodajne tehnike 69
Tabela 6.14: Sklop odgovorov, ki se nanaša na zadovoljstvo z delom in dobro počutje v delovnem okolju 72
Tabela 6.15: Razlike v asertivnosti glede na izbrane dejavnike 76

UVOD

Kako uspeti na trgu je izziv za marsikatero podjetje, ki ima odlične izdelke ali storitve, vendar pa informacija o njih ne prispe do ciljne publike. To podjetje trpi zaradi slabe prodaje in ne more kriti stroškov investicije v sicer odličen produkt. Izdelke in storitve na trgu je namreč potrebno predstaviti ciljni publiki. Pri tem imata ključno vlogo marketig in prodaja. Zaradi tehnološkega napredka si podjetja v boju za obstanek želijo zagotoviti varnost in prednost pred konkurenco. Da to dosežejo, pa je potrebno priti v stik s ključnimi strankami in ohranjati dober odnos z njimi. Pomembno vlogo za vzpostavljanje in ohranjanje dobrih odnosov imata osebna prodaja in skrbništvo ključnih strank. Tržnik v osebni prodaji vzpostavi prvi stik in stranki na primeren način predstavi prednosti izdelka ali storitve, skrbnik pa dolgoročno ohranja odnos in ji predstavlja novosti na trgu. Vlogi tržnika in skrbnika sta lahko združeni v eni osebi, poimenovala jo bom tržni svetovalec.

Letne raziskave ManpowerGroup 2006-2012 (2012) kažejo na primankljaj tržnih svetovalcev skozi vseh zadnjih sedem let. U.S. Bureau of Labor Statistics projects (2012) napoveduje letno rast delovnih mest za tržne svetovalce do 2020 na različnih področjih, kot so zavarovalništvo, B2B (ang. Business to business- podjeja, ki poslujejo s podjetji) in v tehnični stroki. Univerze po ZDA so hitro odgovorile na primankljaj dobro izobraženega prodajnega osebja in odpirajo različne programe usposabljanja. Članek A Critical Review of the Literature for Sales Educators (Cummins in drugi 2013) opozarja, da je bilo v preteklosti napisano malo strokovnih člankov, ki zadevajo osebno prodajo. Dobra novica pa je, da se število povečuje. Do leta 1980 je bilo napisanih 9 člankov, 31 med 1990-1999, 43 med 2000-2009 in še dodatnih 21 do leta 2010. Journal of Marketing Education je z aktivno vlogo dosegel, da število napisanih strokovnih člankov konstantno raste.

Cummins in drugi (2013) izpostavljajo devet ključnih področij za uspešen razvoj tržnega svetovalca: izkustveno učenje, študije primerov, simulacije, projekti, igra vlog (ang. Role play), gradnja odnosov, poznavanje tehnologij, etika, neverbalna komunikacija.

Medosebna komunikacija je ključnega pomena za reprezentativno prodajo. Sposobnost, kako vzpostaviti stik, je odločilnega pomena pri gradnji odnosa s stranko. V raziskavi The Sociolinguistic Basis of Managing Rapport When Overcoming Buying Objections (Sydow in drugi 2006) je bil s pojasnjevanjem sociolingvističnih verbalnih tehnik za upravljanje odnosa zagotovljen teoretični okvir za razumevanje uspešnega ali neuspešnega upravljanja odnosa med tržnikom in stranko.

Da je tržni svetovalec za stranko sposoben oblikovati prilagojeno svetovanje, ji prodati storitev in z njo ohranjati dolgoročen odnos (Spiro 1990, 62), mora njegova prodajna miselnost vključevati naslednja področja: spoznanje, da so v različnih prodajnih situacijah potrebni različni prodajni pristopi; zaupanje v sposobnost uporabe različnih prodajnih pristopov; zaupanje v sposobnost, da je zmožen spremembe prodajnega pristopa med interakcijo s porabnikom; doseči znanje, ki bo omogočalo spoznati različne prodajne situacije in oceniti primerne prodajne strategije za vsako situacijo; sposobnost, da zbrane informacije o prodajni situaciji uporabi pri prilagajanju prodaje; različne pristope v različnih situacijah je zmožen dejansko uporabiti.

Kako razviti prodajno miselnost in kako priti v stanje, da je um sproščen in zbran obenem, bo prikazal model tehnik osebne prodaje.

Študija Martina Seligmana, ki velja za očeta sodobne pozitivne psihologije in avtorja ideje, da se je optimizma mogoče naučiti, je pokazala, da so optimistični zavarovalniški agenti v prvem letu ustvarili za 8% večjo prodajo od svojih pesimističnih kolegov in kar za 31% več v drugem letu (Seligman 1990). Zato bom tržnega svetovalca obravnavala celostno in veliko pozornosti namenila psihološki pripravi na prodajni nastop, da bo znal »pogledati vase« in uporabiti vse svoje zmožnosti oz. potenciale.

1.1 Cilj naloge

Cilj magistrskega dela je prikazati asertivnost kot kjučno prvino za zadovoljstvo tržnega svetovalca in gradnjo dolgoročnih odnosov med njim in stranko. Pomožni cilji raziskovanja so zato vsi koraki osebne prodaje, ki vodijo k uspešno sklenjenemu poslu in ohranjanju dolgoročnih odnosov med tržnim svetovalcem in stranko.

Namen magistrskega dela je izdelati model, ki bo služil kot izobraževalno orodje ali orodje samorefleksije v podjetjih, ki imajo osebno prodajo. Zajela bom tehnike osebne prodaje, ki pripomorejo h graditvi odnosa med tržnim svetovalcem in stranko ter vodijo k asertivnosti in uspešno sklenjenemu poslu. Model bo pripomogel k celostnemu razvoju tržnika. Uporaben bo tudi za vodstvene kadre, ko bodo vzpostavljali sistem ustreznih pogojev za celostni razvoj tržnega svetovalca.

1.2 Hipoteze in raziskovalno vprašanje

Raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, je sledeče:

Katere so tehnike osebne prodaje in tehnike za pripravo na sproščen prodajni nastop, ki tržnemu svetovalcu pomagajo do uspešno sklenjenega posla?

Prodajnih stilov je toliko, kolikor je različnih tipov prodajalcev. Zelo pomembno je namreč, da vsak prilagodi prodajo svojemu karakterju in da ostane pristen. Obstajajo pa osnovne smernice, ki vodijo k asertivnosti in so pomembne, da jih tržni svetovalec upošteva, saj pripomorejo k uspešno sklenjenemu poslu in zadovoljstvu na delovnem mestu (Obringer 2013).

Biti asertiven pomeni, da tržni svetovalec stremi k svoji resnici, posluša svojo intuicijo, uveljavlja svoje mnenje, spoštuje sebe in stranko, brani svoje pravice in razume pravice stranke, si zna postaviti meje, je gospodar svojega osebnega prostora, sam poveča svojo avtonomijo in neodvisnost, je sposoben sprejeti in jasno izražati svoja čustva in se avtentično vesti, zna oceniti sebe in je do sebe odkrit ter prizna svoje napake, ne da bi se to čutilo kot končni poraz (Chalvin 2004).

H1 Tržni svetovalci, ki delajo v prodaji več kot pet let (t.i. nezavedno kompetentni tržni svetovalci) so bolj asertivni kot njihovi kolegi, ki se s prodajo ukvarjajo manj kot pet let.

Oseba postane nezavedno kompetentna v povprečju po 10.000 urah prakse. Raziskava Andersona (2004) dokazuje, da je takšno število ur povprečno potrebno za nezavedno kompetentnost. To število ur se v povprečju doseže po petih letih izvajanja določene prakse. Ko je tržni svetovalec nezavedno kompetenten, mu ni več potrebno misliti na samo izvajanje tehnike prodaje, njegov um je umirjen in nastane prostor za boljše zaznavanje svojih občutkov in potreb stranke.

H2 Tržni svetovalci, ki so s svojim delom v osebni prodaji zadovoljni, se v povprečju pogosteje vedejo asertivno v primerjavi s tistimi, ki so nezadovoljni.

Sreča je sposobnost, ki jo je mogoče razviti. Vse se začne z uvidom tržnega svetovalca v njegove misli, čustva in doživljanje stvari (Ricard 2003). Ker je pogoj za asertivnost, da oseba zazna svoje misli, čustva, doživljanje stvari in jih je sposobna iskreno komunicirati, sklepam, da so asertivni tržni svetovalci bolj zadovoljni kot tisti, ki niso pozorni na svoje misli, čustva in doživljanje stvari.

H3 Tržni svetovalci, ki si za uspeh v prodaji prizadevajo predvsem zaradi bogate denarne motivacije, izkazujejo manj asertivno vedenje kot njihovi kolegi, ki v prodaji vidijo predvsem možnost za razvoj svojih potencialov in življenjskega poslanstva.

Poslanstvo je videti globji smisel v stvareh, ki jih počnemo. Kadar se zavedamo svojega poslanstva pri opravljanju določenega dela, se čutimo kot del skupnosti, znotraj katere imamo možnost za razvoj svojih potencialov. Za uspešno shajanje v skupnosti je pomembno, da smo iskreni, čutimo in skrbimo za zadovoljitev svojih potreb v skladu z našimi vrednotami, a obenem pazimo, da ne kršimo vrednot drugih in smo z njimi v enakovrednem odnosu. Sklepam, da je bolj aseriven, kdor je osredotočen na odnose kot tisti, ki je sredotočen na denar.

H4 Med na vzpostavljanje dobrega odnosa s strankami osredotočenimi tržnimi svetovalci je asertivno vedenje pogostejše kot med tržnimi svetovalci, pri katerih osredotočenost na pozitivne odnose s strankami ni primarni motivator za nadaljevanje kariere v osebni prodaji.

1.3 Metodologija

Ključni vir teoretičnega dela bo predstavljala znanstveno strokovna literatura za opis različnih metod komuniciranja v osebni prodaji. Pri sami obravnavi metod za uspešno prodajo bom obravnavala človeka kot celoto; vključila bom psihološki in sociološki vidik.

Ker sem zaposlena kot tržna svetovalka in se stalno izobražujem na področju osebne prodaje, bom skozi svoje izkustvo vključevala in povezovala različne nevrolingvistične tehnike, ki bi po mojem mnenju pripomogle k uspešni osebni prodaji. Korist vseh tehnik bom povezala z znanstvenimi razlagami in teoretična izhodišča predstavila na podlagi interpretacije sekundarnih virov (knjige, članki, izjave, internetne strani, ipd.) Pri razvijanju obravnavane tematike bom uporabila več različnih delovnih metod; z metodo klasifikacije bom sistematično opredelila splošne pojme, ki se pojavljajo v magistrski nalogi, z metodo opisovanja bom opisala dejstva in spoznanja, ki so nastala na podlagi preteklega raziskovanja drugih avtorjev in tudi razmišljanj strokovnjakov iz podjetij, z metodo abstrakcije pa bom ločila za moje raziskovanje bistveno od nebistvenega.

V empirični delu bom naredila študijo kategorije, za katero bom uporabila kvalitativno raziskavo. Opravila bom polstrukturirane intervjuje s štirimi 'coachi', ki se ukvarjajo z usposabljanjem prodajnih timov. S polstrukturiranim intervjujem bom izvedela, katere tehnike uporabljajo za usposabljanje prodajnih timov in kaj je po njihovem mnenju ključno za

uspešno sklenjen posel. Na podlagi njihovih odgovorov bom sestavila spletni anketni vprašalnik s katerim bom naredila kvantitativno raziskavo s približno 50-timi tržnimi svetovalci in preverila zastavljene hipoteze.

Končni produkt bo model, katerega bodo lahko vsa podjetja vpeta v osebno prodajo, uporabljala za preveritev stanja. Možna bo preverba na katerih segmentih komuniciranja v osebni prodaji imajo njihovi tržniki pomankljivosti in seveda možnosti za izboljšavo. Tržniki bodo dobili uporabne tehnike, s katerimi lahko izboljšajo svoje psihološko stanje, odnose s strankami ter na ta način povečajo prodajo.

Tehnike bodo segmentirane na tri področja, ki so potrebna za uspešno osebno prodajo: na psihološko pripravo tržnega svetovalca, na odnos s stranko ter na odnos z ostalimi sodelavci.

Zadnji del bo razvojni. S pomočjo literature, odgovorov prodajnih coachov in tržnih svetovalcev bom izdelala model tehnik osebne prodaje in tehnik za psihološko pripravo na prodajo.

2 OSEBNA PRODAJA V PODJETJIH

2.1 Opredelitev osebne prodaje

Osebna prodaja je neposredno komuniciranje med prodajalcem in potencialnim ali obstoječim kupcem. Namen osebne prodaje je prepričati kupca, da kupi izdelek, ki ga ponuja podjetje.

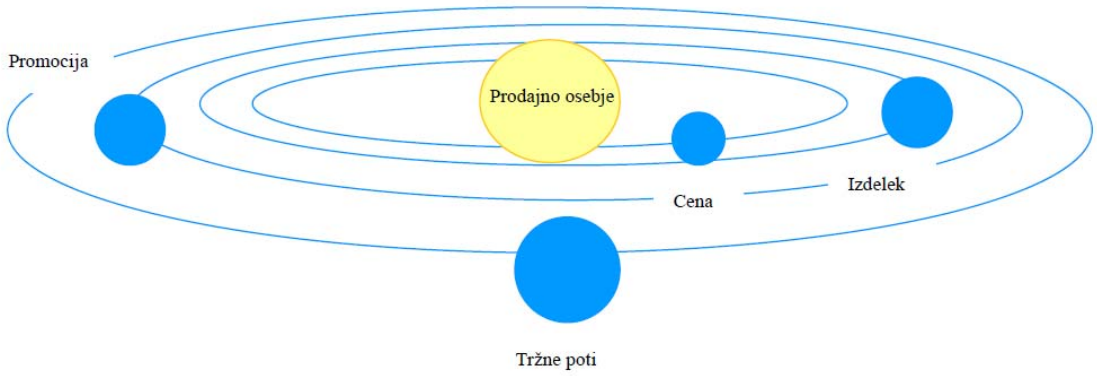
Osebna prodaja temelji na posebnih prodajnih tehnikah (umetnosti prodajanja) in psihologiji prodajanja. V primerjavi z drugimi komunikacijskimi dejavnostmi ima tri prednosti (Potočnik 2001, 320) ustvarja osebni stik in možnost za hitro prilagajanje, omogoča različna razmerja med sodelujočimi (od površinsko poslovnih do globljega prijateljstva in spoštovanja) in zahteva, da se nasprotna stran med samim prodajnim procesom odzove (pozitivno ali negativno).

Odvija se lahko preko telefona, na prodajnih sestankih, prodajnih srečanjih, sejmih in razstavah. Vključuje pa tudi številne spodbujevalne programe, prodajne vzorce, ki jih ponudijo predstavniki proizvodnje (Devetak 1999, 121).

Osebna prodaja je bistvena sestavina trženjskega spleta (glej sliko 2.1), saj ustvarja osebni odnos s strankami, prinaša prihodek podjetju, skrbi za zadovoljstvo strank in skrbi za

delovanje podjetja, lahko bi rekli, da je gonilna sila podjetja, ker skrbi za posel. Od osebne prodaje je močno odvisno zadovoljstvo strank in odnos le teh do podjetja.

Slika 2.1: Prodajno osebje kot središče trženjskega "sončnega sistema"



Vir: Futrel (2001, 64)

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na nakup v podjetju

Odločanje za naročilo v posameznem podjetju je proces, ki ga tržni svetovalci izvajajo v medsebojni povezavi z vodstvom podjetja in ljudmi, ki so zadolženi za področje, katerega posamezna storitev omogoča. Na primer: za storitev oglaševanja tržni svetovalec komunicira z marketingom, za bančne storitve s 'finančniki', za prodajo »teambuildinga« ali »coachinga« največkrat s kadrovikom. V manjših podjetjih, kjer je direktor tudi lastnik podjetja, se največkrat za nakup odloča sam, zato je tržni svetovalec v neposrednem stiku z njim (Duke 2002, 207).

Podjetja se odzivajo na ekonomske in osebne dejavnike, ki vplivajo na odločitev za izbiro ponudnika. Kadar razlike med ponudniki storitev niso velike, takrat nimajo racionalne osnove za odločitev. Zahteve lahko izpolni katerikoli ponudnik, ki lahko zadovolji njihove potrebe, zato naročniki bolj upoštevajo, kakšen je odnos tržnih svetovalcev in celotnega podjetja, ki jim ponuja storitev. Če pa se konkurenčne ponudbe ponudnikov zelo razlikujejo, je odgovornost naročnika za izbiro večja. Več pozornosti zato nameni ekonomskim dejavnikom. Vplive na nakupno vedenje podjetij lahko razdelimo v štiri skupine: dejavniki okolja, organizacijski dejavniki, medosebni dejavniki, osebni dejavniki (Kotler 1996).

Dotaknila se bom vseh dejavnikov (glej sliko 2.2), ker so močno vpeti v samo delovanje tržnega svetovalca in stranke. Zato je pomembno, da imamo pred očmi celotno sliko dejavnikov, ki odloča o nakupu. V nadaljevanju naloge pa je prikazano, da je v rokah tržnega svetovalca dovolj moči za prodajo izdelka ali storitve , če je sposoben videti širšo sliko in informacije usmeriti v prid dobrim odnosom.

Slika 2.2: Poglavitni vplivi na nakupno vedenje organizacij

Vir: Kotler (1996, 16)

1. Dejavniki okolja

Dejavniki okolja lahko olajšajo ali otežijo prodajo tržnemu svetovalcu. Uspešno gospodarsko stanje in visoka kupna moč olajšata nakupno - prodajni proces, saj so podjetja pripravljena investirati v nove produkte in storitve.

Slabo gospodarsko stanje v obdobju recesije pa niža raven povpraševanja. Posledično se zmanjšajo tudi naložbe v novo tehnologijo. Lahko se sprejmejo kakšni novi zakoni, ki določenim podjetjem zagotovijo boljši položaj, spremembe na slabše pa prinesejo konkurenci (šibkejši propadejo).

2. Organizacijski dejavniki

Organizacije imajo različne cilje, politiko, postopke, organizacijsko strukturo in sisteme. Na vse te postavke mora biti tržni svetovalec pozoren, da na pravi način in ob pravem času pristopi do prave osebe v organizaciji. Spoznati se mora tudi na organizacijsko kulturo in samo panogo, v kateri organizacija deluje, da ponudi primerno rešitev in na ta način proda izdelek ali storitev.

3. Medosebni dejavniki

Osebe, ki so znotraj podjetja udeležene v nakupnem procesu, imajo različne interese, ugled, vpliv, položaj, sposobnost razumevanja. Prvi pogoj, da tržni svetovalec uspešno sklene posel je, da pristopi do prave osebe. Tržnik mora ugotoviti skupinsko dinamiko znotraj organizacije, da bo na primeren način predal informacije in našel rešitev, ki bi prispevala k izboljšanju odnosov znotraj skupine v podjetju, kateremu želi prodati blago ali storitev.

4. Osebni dejavniki

Ko tržni svetovalec najde pravo osebo znotraj organizacije, kateri želi prodati izdelek ali storitev, je pomembno, da upošteva njeno starost, dohodek, izobrazbo, položaj, osebnostne značilnosti, odnos do tveganja, kulturo. Vsaka oseba ima poleg podjetniških tudi osebne interese in poznavanje le teh pomaga k uspešno sklenjenemu poslu.

2.2.1 Psihološki dejavniki

Vpliv na nakupno vedenje imajo štirje pomembni psihološki dejavniki: motivacija, zaznavanje, učenje in prepričanja.

Motivacija je seštevek vrednot in ciljev. Vrednote usmerjajo naše delovanje, na podlagi vrednot si organizacije postavljajo cilje.

Ljudje zaznavamo informacije na različne načine. Na podlagi preteklih izkušenj si razlagamo določene stvari in v svojih mislih ustvarjamo slike. Za tržnega svetovalca je zelo pomembno, da preuči pretekle izkušnje podjetja, ki mu trži. Če bo odgovorni osebi predal informacije na način, da jih bo odgovorna oseba razumela, je veliko večja možnost, da bo razumevanje tako, kot si želi tržni svetovalec.

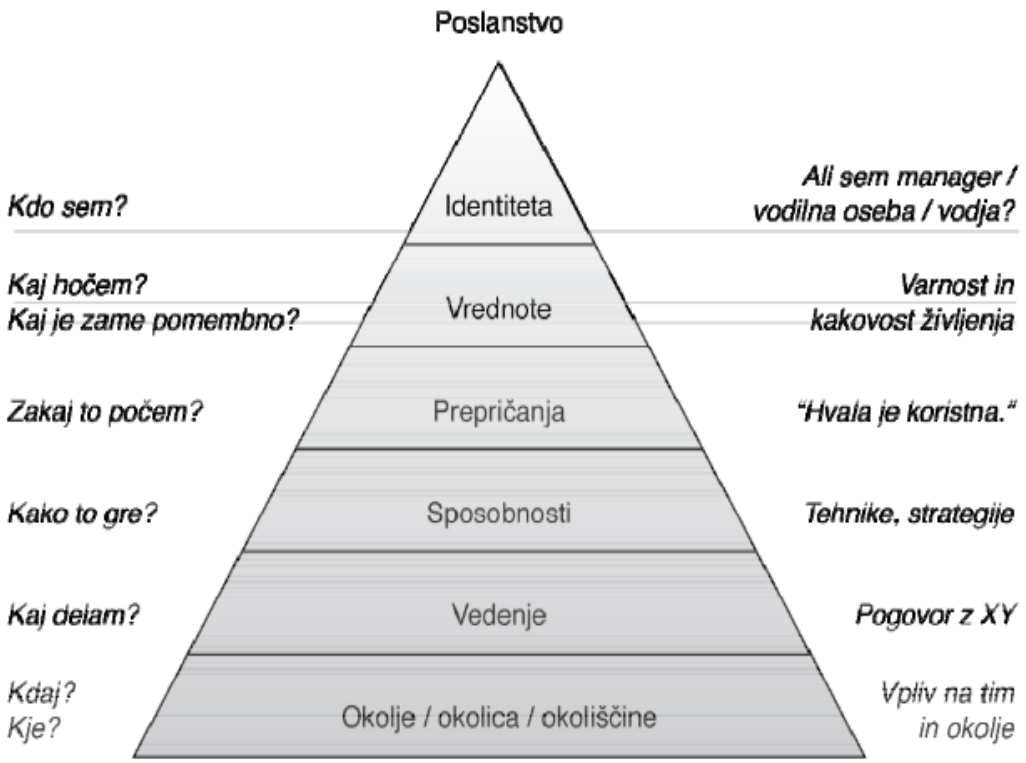
Učenje so vse tiste spremembe v posameznikovem vedenju, ki izvirajo iz izkušenj. Z učenjem si posameznik izoblikuje stališča na podlagi izkušenj, kar pomeni, da pozitivne izkušnje, povezane s storitvijo ali produktom, povečujejo možnost ponovnega nakupa (Kotler, 1996).

Prepričanja so močno zakoreninjena v nas in celo vplivajo na našo nevrologijo. So kot neki filtri, ki zavrnejo določene informacije, če niso v skladu s posameznikovim modelom sveta. Tržni svetovalec mora zato ugotoviti, katera prepričanja so omejujoča glede izdelka ali storitve. Če želi uspešno skleniti posel, jih mora preokviriti. Tako bo ovrgel oz. razjasnil omejojoča prepričanja pri stranki in si s tem odprl pot do uspešno sklenjenega posla.

2.3 Vpliv vrednot, ciljev in vizije podjetja na odločitev za nakup (Diltsova piramida)

Diltsova piramida je šeststopenjski model oziroma hierarhija ravni, ki ga lahko uporabimo kot izredno učinkovito orodje, da ugotovimo, zakaj podjetje noče opraviti nakupa. Je močno orodje pri iskanju rešitve nastalega problema (Cheal 2007, 2) (glej sliko 2.3). Temelji na tem, da naša struktura možganov, jezik in zaznave tvorijo naravno hierarhijo ravni izkušenj. Namen vsake ravni je, da organizira in kontrolira informacije ravni pod seboj (Dilts 1991, 26).

Slika 2.3: Diltsova piramida



Vir: Cheal (2007, 2)

Po Robertu Diltsu (Dilts in DeLozier 2000, 668) si ravni sledijo od spodaj navzgor: okolje, vedenje, sposobnosti, prepričanja, vrednote, identiteta in poslanstvo (glej sliko 2.4).

Raven okolja, vedenja in del sposobnosti spadajo v vidni del, to je tisti del, ki temelji na dejstvih in ga ne moramo zanikati, je manj čustven. Preostali del ravni: prepričanja, vrednote in identitete pa uvrščamo med nevidni del (Garratt 1997, 127).

Tržni svetovalci morajo biti pri podajanju informacij izredno previdni, na kateri ravni bo ta podana, saj sogovornik ali skupina lahko na isto informacijo odreagira zelo različno. S tem, ko uvedemo spremembo na višji ravni Diltsove piramide, to zagotovo vpliva na nižjo raven in vodi do konkretnih sprememb dejavnosti na tej ravni. V primeru, da uvedemo spremembo na nižji ravni, pa ni nujno, da vpliva tudi na višjo raven (Dilts 1994, 36). Iz tega sledi, da lahko napačen pristop na višjih ravneh, to je na ravni prepričanj, vrednot in identitete, močno ogrozi čustveno stanje sogovornika, ki se nato postavi v obrambni položaj, kar lahko privede do težavnih situacij. Da se izognemo neugodnim rezultatom, slabi komunikaciji, nezadovoljstvu zaposlenih in slabi organizacijski klimi, nam model Diltsove piramide logičnih ravni ponuja številne tehnike za prepoznavanja človeških vrednot in posledično ustvarjanja boljšega okolja in doseganja odličnosti pri prodaji.

Prva raven osebnosti v Diltsovi piramidi je okolje in se nanaša na prostor, opremo. Zunanje okoliščine vplivajo na čustvena stanja posameznika in s tem tudi na njegove odgovore in reakcije. Na prodajo in vzdrževanje odnosov tržnih svetovalcev s strankami vpliva okolje, v katerem se ta proces dogaja. Zato je pomembno, da si tržni svetovalec zagotovi najboljše pogoje, kjer se bo sproščeno počutil in kar najbolje svetoval stranki. V tem okolju se bo stranka počutila sprejeto in se odločila tudi za nadaljnje sodelovanje z njim ter celotnim podjetjem, ki ponuja produkt ali storitev (Dragovič 2005, 11).

Druga raven Diltsove piramide je vedenje in zadeva posebna dejanja in dejavnosti, s katerimi se posameznik ukvarja in jih tudi izkazuje oziroma demonstrira. Te naloge in vaje v pretežni meri zaposlijo naše živčevje in psiho in pogosto pripeljejo do želenih rezultatov, če smo ciljno usmerjeni. Problem nastane, če tržni svetovalci veliko delajo, ni pa nujno, da ustvarjajo tudi »dodano« vrednost (Dragovič 2005, 11).

Kadar tržni svetovalec prepozna, da je problem v vedenju podjetja, ki mu prodaja produkt ali storitev, lahko stranko ozavesti, da obstajajo vedenja, ki bodo podjetje hitreje pripeljala do cilja; ponudi produkt, ki bo omogočil doseganje tega vedenja.

Tretja raven zajema sposobnosti in veščine; pri tem gre za mentalne strategije in vzorce, ki jih razvije posameznik za usmerjanje svojega vedenja (Dragovič 2005, 12).

Na eni strani lahko tržni svetovalec preveri, če ima vsa potrebna znanja glede storitve ali produkta, ki ga trži, da bo znal odgovoriti na vsa strankina vprašanja in ji podati rešitve. Po drugi strani pa lahko preveri, če ima stranka vsa potrebna znanja, da bo pravilno razumela informacije, ki jih tržni svetovalec podaja pri predstavitvi produkta ali storitve.

Blaznik (2013): »Četrta raven Diltsove piramide so prepričanja. V ozadju negativnih občutij in misli so pogosto omejujoča prepričanja. Sporočila, ki smo jih v neki fazi življenja ponotranjili, so postala del naše podzavesti in so ozadje naših dejanj«.

Na pomembno vlogo podzavesti kaže študija delovanja možganov, opravljena pod vodstvom prof. J.D. Heynsa (Blaznik 2013). Sedem sekund, preden je posameznik povedal sprejeto odločitev, so znanstveniki na podlagi aktivacije določenega centra v možganih že vedeli, za kaj se je odločil. Ta raziskava poudarja, kako močno vlogo ima v našem življenju podzavest. Zato je tudi pri prodaji in delu s strankami pomembno, da prepoznavamo, katera so omejujoča prepričanja, ki negativno vplivajo na stranko pri odločitvi za nakup. Prepoznavanje omejujočih prepričanj in njihovo spreminjanje pa tudi tržne svetovalce vodi v izpolnjevanje njihovih življenjskih potencialov.

Peta raven Diltsove piramide so vrednote, neke vrste cilji oziroma ideali, ki jih visoko cenimo in si prizadevamo, da bi jih dosegli. So jasne predstave o tem, kaj je za posameznika vredno in zaželeno. Vrednote delujejo s svojo privlačnostjo podobno kot magnet. V človekovem življenju delujejo kot kompas, po katerem se ravna v vsakdanjih situacijah in po njih uravnava ter usmerja svoje obnašanje (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2014).

Dve stranki z enakimi zmožnostmi lahko iščeta popolnoma različen izdelek ali storitev, ker ju vodijo različne vrednote in motivi. Na dolgi rok bo lahko stranka nezadovoljna, če nakup in sodelovanje s podjetjem, ki trži izdelek ali storitev, nista v skladu z njenimi vrednotami, zato lahko izgubi interes za sodelovanje.

Šestra raven Diltsove piramide je identiteta, ki odraža odkrivanje samega sebe in je bistvena za občutek samozavesti, lastne vrednosti in lastne samopodobe. To je najgloblje segajoča raven integracije poklica, s katerim se ukvarjamo. Je povezana z vizijo, namero in poslanstvom ter tvori jedro vsega pomembnega vedenja nekega posameznika. Pri delu se sozvočje med poklicem in identiteto posameznika kaže v nezavedni kompetenci. Neko delo smo sposobni opravljati na nezavedni ravni, kot bi bilo del nas samih in se ne zavedamo, da gre za opravljanje službe (Dragovič 2005,12).

Tržni svetovalec je uspešen, če je njegova identiteta v skladu z vizijo in poslanstvom podjetja, v katerem je zaposlen. Za uspešno sklenjen posel in sodelovanje s strankami pa je pomembno, da upošteva identiteto stranke in vizijo podjetja, kateremu trži storitev ali produkt.

2.3.1 Uporaba Diltsove piramide v odnosu tržni svetovalec - stranka

Da bo uspešno sklenjen posel, naj bodo upoštevane vse ravni Diltsove piramide pri posamezniku in podjetju, s katerim želimo sodelovati. Uporabimo primer tržnega svetovalca in stranke, ki noče skleniti posla. Izredno pomembno je, da tržni svetovalec zazna, katera raven Diltsove piramide stranko omejuje pri izvedbi nakupa produkta ali storitve.

Okolje stranko ovira, če se ji zdi cena previsoka, če ima podjetje ogromno terjatev ali če vplivajo dejavniki v podjetju: vodstvo oziroma uprava, morebitne prostorske omejitve. To pomeni, da stranka nima popolnega vpliva za izvedbo nakupa, podajanje rešitev tržnega svetovalca pa bi imela na tej ravni na stranko majhen vpliv. Najbolje je, da na prodajni sestanek povabi ljudi, ki imajo največji vpliv na podjetniško okolje v konkretnem podjetju.

Vedenje stranko ovira pri izvedbi nakupa, če stalno izvaja neko dejavnost in ji ne prinaša rezultatov. V primeru, da se stalno poslužuje oglaševanja, ki ji ne prinaša rezultatov, ji tržni svetovalec predstavi primere dobre prakse, ki prinašajo rezultate. Pomembno je, da stranko s pravimi vprašanji pripeljemo do spoznanja, v čem mora spremeniti svoje vedenje, če hoče stopiti »stopničko višje«, to je, izboljšati rezultate, s katerimi ni zadovoljna.

Pomembno je, da tržnik ugotovi, kakšno je strankino predhodno znanje, da ji lahko poda informacije na njej primeren način. Stranko namreč ovira, če ji tržni svetovalec produkta ali storitve ne predstavi na način, da ga bo razumela.

Prepričanja so zaključki, ki jih je stranka naredila na podlagi dosedanjih izkušenj z izdelkom in storitvijo. Če ima negativne izkušnje, ji tržni svetovalec le te odpravi s predstavitvijo dobrih praks, ki jih izdelek ali storitev prinaša (o tem govori tehnika Satir, o kateri več v nadaljevanju). Na tej ravni je zelo pomembno, da stranka pridobi zaupanje v izdelek ali storitev in se ji odgovori na vsa vprašanja, ki jo še omejujejo, da opravi nakup.

Vrednote omejujejo, kadar izdelek ali produkt nista v skladu z njimi. Primer: strankina visoka vrednota je skrb za okolje, prodajamo pa ji avto, ki ima veliko izpušnih plinov. Taka prodaja bo vsekakor neuspešna, zato je zelo pomembno, da tržni svetovalec zelo hitro ugotovi strankine vrednote in ne zapravlja časa s strankami, s katerimi ne bo mogoče skleniti posla.

Pomembno, da stranki ponujamo samo take izdeke, ki so v skladu z njihovimi vrednotami. Za uspeh je dobro, da se tržni svetovalec pozanima o vrednotah podjetja in ji prodaja izdelke in storitve na podlagi le teh. Tudi dolgoročni odnosi temeljijo na skupnih vrednotah.

Identiteta, poslanstvo: Kadar po mnenju stranke izdelek ne pripomore k uresničevanju poslanstva podjetja in ni v skladu s strankino identiteto, je zelo težko, da bo tržni svetovalec uspešno sklenil posel. Primer: če podjetju tržimo poslovne prostore za novo poslovalnico v Avstriji, njeno poslanstvo pa je, da se širi na Kitajsko, nakup gotovo ne bo opravljen. Ali pa: če je poslanstvo podjetja, da postane eko podjetje, mu vsekakor ne bomo prodali peči na kurilno olje. Gotovo pa bomo bolj uspešni, če bomo ponudili sončne kolektorje ali peč na biomaso.

Lažje je vplivati na spodnje ravni Diltsove piramide. Višje ravni Diltsove piramide so namreč močno zakoreninjene v našo zavest in podzavest. Ko pa nam uspe, s spremembo višje ravni avtomatsko vplivamo na nižje ravni. Primer: če spremenimo identiteto tržnega svetovalca tako, da ga povišamo v vodjo trženja, se pogosto spremenijo njegove vrednote, prepričanja o njem samem; spozna, da bo moral pridobiti nova znanja o vodenju; ugotovi potrebo po spremembi vedenja- več časa bo namenil vodenju tržnikov; lahko zamenja tudi okolje- preselil se bo v novo pisarno (Goodman in Loh 2012).

2.3.2 Uporabnost Diltsove piramide v prodajni skupini

Diltsova piramida za uporabo v prodajni ekipi služi predvsem vodstvu. Posamezniku ali skupini pomaga razumeti trenutno situacijo, v kateri se nahajajo in poda vpogled v spremembe, ki jih je potrebno narediti, če želijo slediti ciljem in postati uspešni.

Če želite spremeniti organizacijsko shemo, linije poročanja ali prerazporeditev kompetenc znotraj različnih skupin morate spremeniti spodnje tri nivoje Diltsove piramide (okolje, vedenje, sposobnosti/znanje). Sprememba spodnjih nivojev pa ne bo nujno vplivala tudi na višje nivoje (prepričanja, vrednote, identiteto, poslanstvo). Obstaja ogromno primerov slabih praks, ko vodilni v podjetju pozabijo na spremebno višjih nivojev (vrednote in identiteta), zaradi česar imajo lahko veliki vložki v samo spodnje tri nivoje katastrofalne posledice. Dolgotrajne spremembe dosežemo s spremembo identitete, vrednot in prepričanj. Pogosto je te spremembe težje doseči, ker so nevidne in zadevajo posameznikovo čustvovanje in mišljenje. Za dosego spremembe na višjih nivojih moramo opredeliti nov namen prodajne

ekipe in mu predstaviti, kako bo izgledala in zvenela nova identiteta, kako jo bo čutiti ter kaj bodo pripomogle na novo zgrajene vrednote.

Sprememba na zgornjih treh nivojih je nujna kot je nujno tudi praktično izvajanje. Skozi prakso postopoma prehaja do spremembe prepričanj in vrednot, ki so gonilna sila za spremembe sposobnosti in obnašanja pri vsakem posamezniku (Goodman in Loh 2012).

3 TRŽNI SVETOVALEC, PSIHOLOŠKA PRIPRAVA IN ASERTIVNOST

Tržni svetovalec je posameznik, ki prodaja proizvode ali storitve ostalim subjektom. Njegova uspešnost se meri s številom prodaj v določenem obdobju, kar pomeni, kako je sposoben prepričati stranko, da se odloči za nakup (Business dictionary: 2014).

Tržni svetovalec je tista spremenljivka, ki predstavlja podjetje navzven, zato ima velik vpliv v podjetju in tudi na poslovni uspeh. Ima pomembno vlogo pri strankinem zaznavanju izdelka ali storitve. Odgovoren je za spremljanje strank oz. naročnikov ter za zagotovitev takšne ravni storitev, ki bo izpolnila njihova pričakovanja. Po opravljeni oceni njihovega zadovoljstva je odgovoren za ukrepanje, ki bo v celoti zagotovilo njihovo zadovoljstvo (Shepherd 1999, 74).

Model učenja tržnega svetovalca po Gregoryju Batesonu (Bavec 2012, 79) služi tržnemu svetovalcu za dosego nezavedne kompetentnosti, kar pomeni, da tržni svetovalec prodaja ne da bi mislil na tehnike prodaje. Model opisuje kako ljudje pri učenju prehajamo skozi štiri, nekateri skozi pet nivojev. Vsak nivo opisuje stanje našega zavedanja in kompetence v odnosu do nekekega specifičnega znanja.

Skozi ta model prehaja tudi tržni svetovalec. Model poteka od nezavedne nekompetentnosti prek zavedne nekompetentnosti, do zavedne kompetentnosti in na zadnje do nezavedne kompetentnosti. Nekateri dosežejo tudi t.i. mojstrsko zavedno kompetentnost, ki je zmožnost podeljevanja znanja naprej.

Na začetku smo ljudje za določeno področje nezavedno nekompetentni. To pomeni, da se niti ne zavedamo, da nismo usposobljeni. Oseba, ki dobi prvo zaposlitev na področju osebne prodaje lahko misli, da zna prodajati, saj je videla kako prodaja izgleda, ne zaveda pa se, da tudi za prodajo obstajajo posamezne tehnike, ki pripeljejo do uspešno sklenjenega posla in se jih je potrebno naučiti. Spregleda šele, ko ugotovi, da ni sposoben prodati. Takrat nastane frustracija in preide na zavedno nekompetentnost. Šele, ko se nečesa zavedamo, lahko to

spremenimo. Tržni svetovalec postane vznemirjen in jezen. Odloči se, da se bo naučil tehnik prodaje in ko se jih nauči, postane zavedno kompetenten. Naučil se je, vendar mu manjka rutine v prodaji, zato mora tekom same prodaje še razmišljati o tehnikah. Nezavedno kompetenten postane v povprečju po 10.000 urah prakse. Raziskava Andersona (2004) dokazuje, da je takšno število ur povprečno potrebno za nezavedno kompetentnost. Delo postane užitek, saj je lahko popolnoma sproščen in se z lahkoto prilagaja prodajnim situacijam. Nekateri na koncu preidejo na mojstrsko kompetentnost, kar pomeni, da so znanje o prodaji in tehnikah prodaje sposobni predajati naprej.

3.1 Asertivnost tržnega svetovalca

Asserere pomeni v latinščini trditi. V Slovarju tujk najdemo besedo asrtoničen, ki pomeni prosto trdilen ali nikalen, brez oznak gotovosti ali negotovosti. Asertoričen je sodnik, ki sodbo jasno potrdi ali zanika. Slovenski jezik ne premore ustrezne domače besede. Po mnenju dr. Vilijema Ščuke (2006) to daje slutiti, da Slovenci doslej nismo znali biti asertivni, saj nas je zgodovina nenehno potiskala v podrejen način komuniciranja in nam do nedavnega preprečevala izražati odločnost in braniti lastna stališča. Prepogosto se omejujemo v vedenjske vzorce in nam manjka temeljna sposobnost sproščenega pogovora o problemih, brez pomislekov na možnost, kdo bo koga ali do pravice močnejšega.

> *Asertivnost je za nas Slovence nov izraz, saj šele prehajamo na nov način komuniciranja. Od preteklih generacij imamo vgrajene vedenjske vzorce po načelih »mora se«, »treba je«, »kaj bodo rekli ljudje«, »zaradi ljubega miru« itd., katerih posledica je prej srdita ponižnost kot medsebojna enakopravnost. S takimi priučenimi vzorci, ki dajejo prednost popolni poslušnosti in vdanosti »višjim«, vzdržuje posameznik do nadrejenih oddaljen in nezaupljiv odnos, ki ga rešuje s premišljeno in zvito manipulativnostjo ali z upornostjo. Tak način odzivanja vedno spremlja tudi slabša delovna učinkovitost in posledično slabši prodajni doprinos (Ščuka 2006).*

Integriteta je predpogoj za asertivnost, kar pomeni, da so mišlenje, čustvovanje in delovanje osebe usklajeni.

Asertivnost (Ščuka 2006) je sposobnost, postaviti se zase, zagovarjati lastno mnenje, potegovati se za lastne pravice, vendar na spoštljiv odnos do drugače mislečega, brez nasilja. Izhaja iz prepričanja »jaz sem v redu, ti si v redu«. Asertivno vedenje v magistrski nalogi

opisujejo spremenljivke (t.j. vzpostavljanje enakovrednega odnosa s stranko, zaupanje vase, skrb za zadovoljitev svojih potreb, pozornost na vrednote strank, iskrenost, avtentičnost).

Asertivno obnašanje ohranja lastno stališče, brez napada ali podrejanja (Ikiz 2011). Ohranjanje svojega mnjenja in integritete, pomeni, da so naša čustva, mišljenje in vedenje usklajeni, kar pogosto ni najlažja naloga. Sogovorniki nam želijo vsiliti svoja prepričanja. Za tem ponavadi stoji njihov namen nadzorovati ali manipulirati s človekom. Nekateri manipulacijo uporabljajo zavestno, večina pa se je niti ne zaveda, saj je zakoreninjena v njihovi podzavesti in jim predstavlja orodje za dosego svojih ciljev.

Tudi stranka se dostikrat ne zaveda, da je »žrtev manipulacije«. Ponavadi uvidi šele, ko je nakup že zaključen in spozna širšo sliko situacije na trgu. Takšna stranka po vsej verjetnosti ne bo ponovila nakupa, razširi pa lahko negativno mnenje o podjetju, kar posledično pripelje do poslovne škode tržnega podjetja.

Uspešno sklenjen posel opredelim kot prodajo izdelka ali storitve pri kateri je stranka pridobila zaupanje v tržnega svetovalca in je njeno zadovoljstvo tako visoko, da se bo z veseljem vračala k nakupom. Tržni svetovalec je tekom prodaje vzpostavil enakovreden odnos z njo, iskreno komuniciral, pridobil zaupanje, upošteval njene vrednote in želje ter ji ponudil zanjo primerno rešitev.

3.2 Psihološka priprava na osebno prodajo in zadovoljstvo tržnega svetovalca

Primerno psihično stanje, kar pomeni umirjenost in sposobnost osredotočiti um na pravi cilj, je predpogoj za uspešno sklepanje dolgoročnih poslovnih razmerij.

> Samozavest je naravno stanje spontanosti in zavedanja. Samozavesten tržni svetovalec se lahko prilagaja situacijam okoli sebe in v tem ohranja lastno individualnost in enkratnost. Prav tako ne more ničesar spremeniti na bolje, dokler zaradi slabe volje, neprijetnih izkušenj ali neuspeha krivi druge ljudi ali okoliščine, ki se ne skladajo z njegovimi pričakovanji.
>
> Pozornost tržnega svetovalca je večino časa usmerjena navzven, k nekomu ali nečemu, kar po njegovem mnenju ovira oziroma onemogoča njegov napredek. Nekateri od njih se lahko za trenutek ustavijo, se vidijo takšne kot v resnici so in se začnejo razumevati in spoznavati. Takrat imajo možnost, da se sprejmejo v vsej svoji

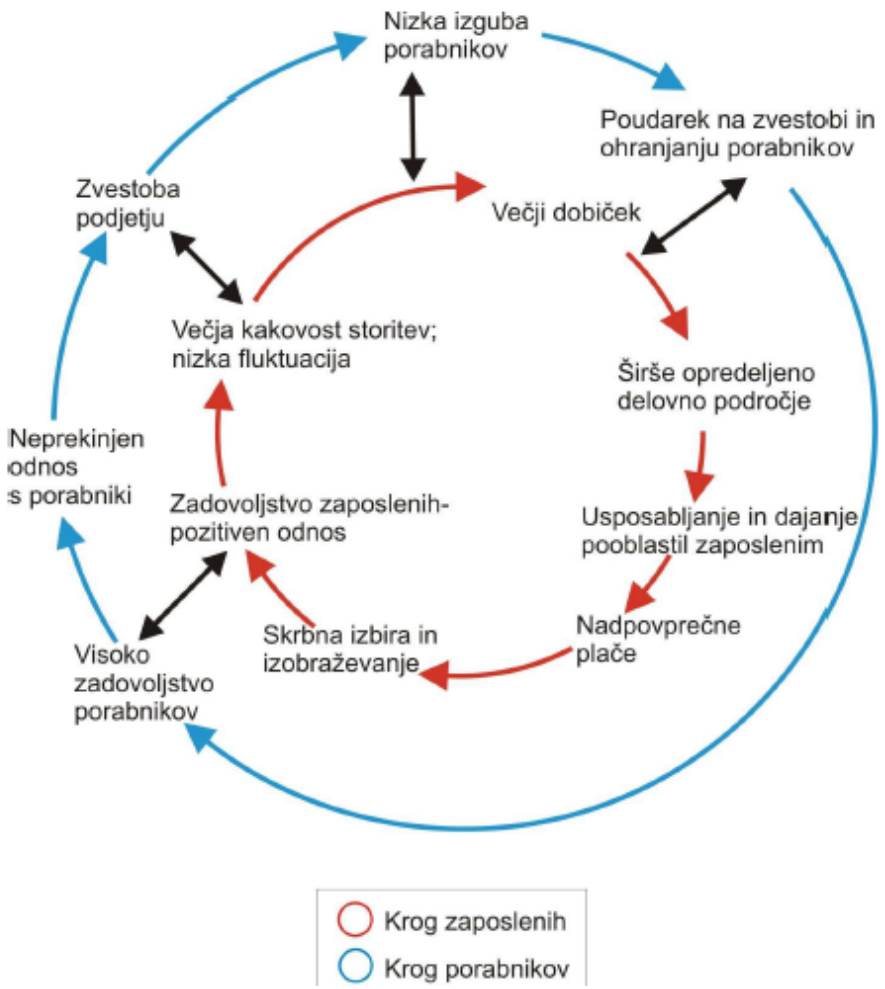
enkratni podobi, samozavestno nastopijo ter so odprti za potrebne spremembe (Gregorec 2014).

Opisala bom zunanje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo tržnega svetovalca in so v pomoč vodstvu, da zagotovi optimalne pogoje za njihov razvoj ter notranje dejavnike, ki so v pomoč tržnim svetovalcem, če so zunanji dejavniki zadovoljeni do te mere, da lahko deluje.

3.2.1 Zunanji dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo tržnega svetovalca

Zunanji dejavniki, ki vplivajo na uspešno prodajo in zadovoljstvo tržnega svetovalca, so stil vodenja, prodajno vodstvo in kultura organizacije. Za strankino oz. naročnikovo zaznavanje kakovosti in končno zadovoljstvo je pomembno zadovoljstvo tržnega svetovalca, ki lahko s svojim vedenjem in razpoloženjem občutno vpliva na končni rezultat prodaje.

Slika 3.1: Krog uspešnosti ali začarani krog uspeha

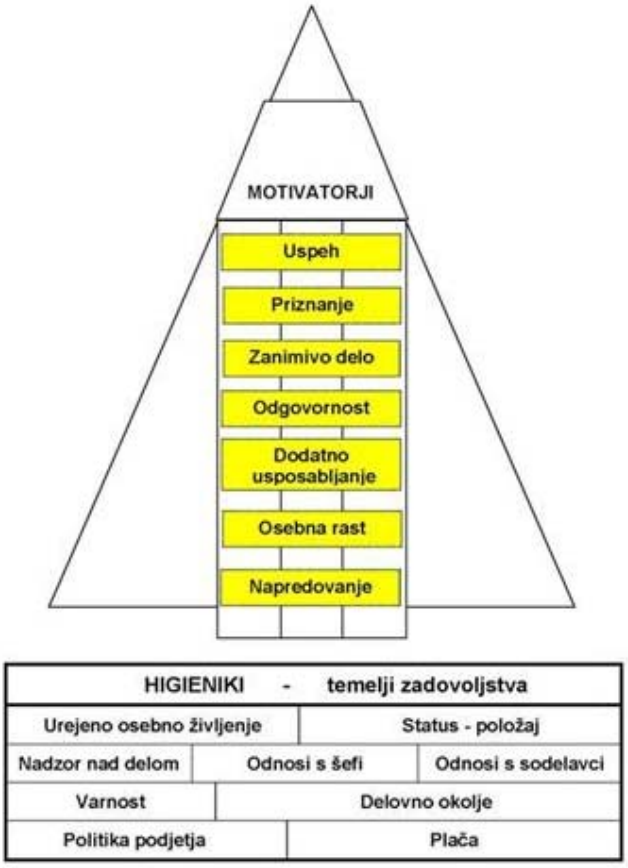


Vir: Lovelock, Vandermerwe, Lewis (1999, 558)

Krog odličnosti ponazarja (glej sliko 3.1), kaj pripelje do zadovoljstva tržnih svetovalcev, posledično pa tudi strank. Kadar vodstvo obravnava tržne svetovalce kot vir uspešnosti, vanje investira ter skrbi za njihovo osebno rast, se na to odzivajo z lojalnostjo, večjo motivacijo, pozitivnim pristopom do strank in večjo kakovostjo storitev. Na ta način bo podjetje uspešno tudi na dolgi rok.

Tudi Helzberg je jasno opredelil, kaj mora biti izpolnjeno, da se sploh prične dogajati motivacija. To so t.i. higieniki (glej sliko 3.2), ki so osnova zadovoljstva. Šele, ko so izpolnjeni higieniki, je smiselno ljudem višati zadovoljstvo s stvarmi, ki jih imenuje motivatorji. Višanje higienikov ne povečuje zadovoljstva, vsaj v bistveni meri ne. Namreč: če se povišajo, postanejo sami po sebi umevni. Podvojitev plače, na primer, predstavlja motivacijo za kakšen mesec, nato pa se tega navadimo. Podvojitev plače ne poveča motivacije za 200%. Je pa dobra plača (recimo - nekoliko višja, kot je v panogi) odlično izhodišče za dodajanje motivatorjev (dodatno usposabljanje, napredovanje, večjo odgovornost…).

Slika 3.2: Helzbergova teorija motivacije



Vir: Račnik (2013)

Z metaforo si lahko predstavljamo motivacijo kot raketoplan. Da lahko raketoplan poleti, je nujno da mu zagotovite zanesljivo lansirno ploščad, ki stoji na čvrstih temeljih. In pri motivaciji predstavljajo temelje izpolnjeni higieniki. Dokler zaposlenim ne omogočimo ali ponudimo razmer, v katerih bodo občutili zadovoljstvo, bo motivacija mnogo nižja, kot bi si želeli. Dobro je, da se tega zaveda tudi vodstvo podjetja (Račnik 2013).

3.2.2 Notranji dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo tržnega svetovalca

Določenih situacij ne moremo spremeniti, lahko pa spremenimo doživljanje le teh. Pri tržnem svetovalcu je zelo pomembno, da se stranki v prid v asertivnem odnosu nauči optimizma, sprejemanja signalov iz okolice preko svojega telesa ter uporabo vseh signalov v sebi.

Signale dobivamo preko občutkov. Zaradi hitrega tempa življenja ter usmerjenosti na druge namesto na nas same dostikrat teh občutkov in misli nismo sposobni zaznavati. Da se tržni svetovalci spet začutijo in znajo slediti sebi, jim pomaga meditacija.

Chade Meng Tan (2012) je v podjetje Google vpeljal meditacijo. Njen namen je, da zaposleni najdejo tisto, kar že imajo v sebi in razvijejo svoje potenciale. Meng jasno zatrjuje, da je meditacija tako koristna in življensko pomembna kot telovadba. V ta namen je utrl pot k razvoju in uporabi čustvene inteligence na delovnem mestu in doma. Utemeljena je na vrhunski znanosti, saj sloni na rezultatih številnih raziskav na področju čustev, čustvene inteligence, optimizma in prijaznosti, pa tudi na dognanjih razvijajoče se nevroznanosti o zbranosti in sočutju.

Tako delovno mesto kot domač prostor sta lahko popolno okolje za meditacijo. Goleman in Richie (2003) sta skupaj s kolegi izvedla študijo, ki je dokazala, da se je pri zaposlenih, ki so vadili zbranost, zgodil premik čustvenega izhodišča v čelnem korteksu v smeri višje čustvene inteligence- enako kot pri menihih, ki imajo za sabo na tisoče ur meditacije. Preden so izvedli to študijo, je bilo uveljavljeno splošno mnenje, da se čustveno izhodišče razvija do odraslosti, potem pa postane popolnoma oblikovano in ga ni več mogoče spremeniti.

Skupina Chade Meng Tana v Googlu je na tem projektu delala 20% svojega službenega časa (za spodbujanje ustvarjalnosti Google svojim inženirjem velikodušno dovoli, da se petino svojega službenega časa ukvarjajo s projekti, ki niso nujno povezani z njihovimi osnovnimi nalogami).

Na podlagi tega tečaja so izdali knjigo Najdi v sebi, s pomočjo katere se lahko naučimo, kako zavestno umiriti misli, izboljšati koncentracijo in povečati ustvarjalnost. Zelo jasno so se lahko tržni svetovalci naučili razumeti svoje miselne in čustvene procese. Samozavest je možno povečati z izurjenim umom. Uzrejo lahko svojo idealno prihodnost ter se naučijo razviti optimizem in prilagodljivost, ki sta nujni za razcvet. Tržni svetovalci s pomočjo tečaja Najdi v sebi spoznajo, da se lahko z vajo bolje vživijo v drugega in da se je socialnih spretnosti mogoče naučiti.

Goleman (1995) trdi, da s pravimi vajami lahko čustveno inteligenco razvijemo prav vsi. V knjigi z naslovom: Čustvena inteligenca, zakaj je lahko pomembnejša od IQ je dokazal, da čustvene kompetence niso prirojene.

Čustvena inteligenca je sposobnost zaznavanja lastnih in tujih čustev in občutkov, ločevanje med njimi ter usmerjanje svojih misli in dejanj na tej osnovi (Salovey in Mayer 1990). Goleman (1998) jo je razvrstil v pet domen:

1. Samozavedanje (prepoznavanje lastnih notranjih stanj, preferenc in intuicije).

2. Samoobvladovanje (upravljanje z notranjimi stanji, njihovimi sprožilci in viri).

3. Motivacija (čustvene tendence, ki vodijo in omogočajo doseganje ciljev).

4. Empatija (zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih ljudi).

5. Socialne spretnosti (spretnost pri doseganju želenih odzivov drugih).

Prednosti čustvene inteligence so vrhunsko opravljanje dela, uspešno vodenje in zmožnost ustvarjanja pogojev za srečo.

Vrhunsko opravljanje dela: študije kažejo, da so čustvene kompetence pri doseganju odličnosti dvakrat pomembnejše od čistega razuma in strokovnosti. Študije Martina Seligmana, ki velja za očeta pozitivne psihologije in avtorja ideje, da se je optimizma mogoče naučiti, je pokazala, da so optimistični zavarovalniški agenti v prvem letu ustvarili za 8 % večjo prodajo od svojih pesimističnih kolegov in kar za 31 % v drugem letu.

Odlično vodenje: Goleman (1998) poroča o analizah, ki so pokazale, da razliko med najboljšimi in povprečnimi vodji v 80- 100 % predstavlja prav čustvena kompetentnost. Pozitiven je primer direktorja Geralda Grinsteina, ki je dve podjetji uspešno privedel skozi

boleč proces rezanja stroškov: Western Airlines in Delta. Pri obeh se je najprej lotil izboljševanja komunikacije in vzpostavljanja zaupanja.

Celo v ameriški mornarici je bilo potrjeno, da je za uspešno vodenje ključna čustvena inteligenca. Študija strokovnjaka za vodenje Wallacea Bachmana je pokazala, da so najboljši mornariški poveljniki tisti, ki so bolj odprti, čustveni in pozitivno naravnani, prisrčnejši in družabnejši (celo nasmihajo se pogosteje) ter da se od zgolj povprečnih razlikujejo po tem, da so bolj prijateljski, demokratični, bolj kooperativni, priljudni, zabavni, spoštljivi in zaupanja vredni ter celo prijaznejši.

Ustvarjanje pogojev za srečo: Čustvena inteligenca omogoča razvoj spretnosti, ki nam pomagajo ustvarjati pogoje za trajno srečo.

Sreča je občutek notranjega cvetenja, ki raste iz zdravega razuma in ni zgolj prijetno, bežno čustvo ali razpoloženje, temveč optimalno trajno stanje. Gre za globoko čustveno ravnovesje, pogojeno z razumevanjem prefinjenega delovanja našega uma (Ricard 2003). Sreča je sposobnost, ki jo je mogoče razviti. Vse se začne z uvidom tržnega svetovalca v njegove misli, čustva in doživljanje stvari. Kadar je naše mišlenje, vedenje in delovanje usklajeno smo celostni.

Znanstvena raziskava srečnejših ljudi: Za merjenje srečnosti človeka primerjajo stopnjo relativne aktivacije leve strani možganskega predčelnega režnja s stopnjo aktivacije na desni. Aktivnejša kot je leva stran, pogosteje oseba navaja doživljanje pozitivnih čustev: radost, navdušenje, obilje energije.

Rezultati, ki so jih Matthieu (2007 in drugi mojstri kontemplativnih praks dosegali v laboratoriju, so zelo navdihujoči. Kažejo nam, da lahko prav vsi razvijemo izjemno sposobnost globoke umirjenosti duha, srečo in sočutje.

Orodja, s katerimi je mogoče razviti te izjemne umske sposobnosti, so dostopna vsem. V Googlu so si začeli prizadevati, da bi ta orodja naredili široko dostopna, potem ko so pritrdilno odgovorili na vprašanje, ali lahko kontemplativne prakse ljudem pomagajo tako v življenju kot pri delu ter da so uporabne tako za napredovanje posameznika kot za povečenje dobička podjetja.

Iste stvari, ki gradijo čustveno inteligenco, nam prav tako pomagajo ustvariti pogoje za srečo. Sreča je stranski učinek razvijanja čustvene inteligence. Spretnosti, ki nam pomagajo razviti

srečo, obenem pomagajo prepoznati dejavnike, ki intenzivno prispevajo k občutku notranjega blagostanja.

Razvijanje čustvene inteligence:

Vse se začne s spoznanjem, da je čustvena inteligenca zbirka čustvenih spretnosti. Kot vseh spretnosti se je tudi teh mogoče naučiti. Če tržni svetovalec denimo postane spreten pri obvladovanju svoje jeze, potem vse njegove vedenjske težave, ki iz jeze izvirajo, avtomatično izginejo. Spretnost čustvenega obvladovanja tržnega svetovalca osvobaja spon čustvene prisile. Problemi namreč nastajajo, ko čustva tržnega svetovalca prisilijo, da se vede na tak ali drugačen način. Ko pa postanejo spretni pri njihovem obvladovanju, jih nič več v nič ne sili, zato lahko ravnajo razumno in kot je najboljše za njih in tudi za stranko.

Razmeroma mlada znanstvena veda nevroplastnika dokazuje, da se čustvene inteligence lahko naučimo tudi, ko smo že odrasli. Osnovna ideja je, da tisto kar delamo, mislimo, tisto, na kar smo pozorni, pa spreminja strukturo in delovanje naših možganov. Raziskava, ki jo je izvedel Philippe Goldin, je pokazala, da je ljudem s socialno anksiozno motnjo po samo šestnajstih seansah kognitivno-behavoristične teorije (KBT) med ukvarjanjem s svojimi negativnimi prepričanji uspelo povečati aktivnost v delih možganov, odgovornih za samoobvladovanje, jezikovno procesiranje in pozornost.

Osupljiv primer uporabe nevroplastike je razviden v raziskavi pod vodstvom Christhoperja deCharmsa. Pacientom s kronično bolečino, ki so ležali v »tunelu« diagnostične naprave za magnetno resonanco (MRI), so s pomočjo tehnologije funkcijske magnetne resonance v realnem času (rtfMRI) na video zaslonu predvajali posnetek ognja. Večja, ko je bila nevrološka aktivnost v delih možganov, povezanih z bolečino, večji je postajal ogenj. Na ta način so se ljudje naučili zavestno povečevati oz. zmanjševati možgansko aktivnost in tako vplivati na raven bolečine. Razvijanje čustvene inteligence pomeni optimiziranje samega sebe. Tako tržnim svetovalcem omogoča delovanje 'v višji prestavi'. Pomaga se premakniti z ocene dobro na oceno odlično

Metode za povečanje čustvene inteligence

1. Urjenje pozornosti
2. Samopoznavanje in samoizpopolnovanje
3. Ustvarjanje uporabnih mentalnih navad

Pri urjenju pozornosti gre za to, da tržni svetovalci dosežejo stanje, v katerem je um umirjen in jasen obenem. Ta sposobnost je temelj čustvene inteligence. Jon Kabat Zinn opredeljuje zbranost kot poseben način zavestnega neobstoječega usmerjanja pozornosti sleherni trenutek. Zbranost je stanje duha, ki ga vsi občasno izkusimo in v njem uživamo, toda prav tako ga je mogoče v veliki meri z vajo okrepiti in ko postane dovolj intenzivno, vodi naravnost do umirjenosti in jasnosti, ki sta temelj čustvene inteligence.

Izurjena pozornost omogoča objektivno opazovanje lastnega miselnega toka in čustvenega procesa z veliko jasnostjo - kot bi se tržni svetovalec opazoval iz perspektive zunanjega opazovalca. To vodi do dobrega samopoznavanja in naposled odpira vrata samoizpopolnjevanju. Viktor Frankl je ugotovil, da je med dražljajem in odzivom prostor, ki nam omogoča, da izberemo svoj odziv. Ta zrcali stopnjo našega razvoja in sreče. Umirjen in jasen um ta prostor povečujeta. Tržni svetovalec, ki ga na primer razburi po njegovem mnenju nepravična reklamacija, lahko razumno odreagira in skuša razumeti strankino stališče. Na ta način se izogne marsikaterim nevšečnostim v prihodnosti.

Ustvarjanje uporabnih mentalnih navad pripelje do uporabe koristnih vzorcev. Na primer, ko srečamo človeka, naj bo prva misel tržnega svetovalca: Temu človeku želim vso srečo. Takšni vzorci spreminjajo vse, celo odnose v službi, saj to iskreno naklonjenost drugi nezavedno zaznavajo in zaupanje, ki pri tem nastane, vodi do visoko produktivnega sodelovanja (Chade Meng Tan 2013).

4 TEHNIKE OSEBNE PRODAJE

V prvem delu tega poglavja so teoretsko opredeljene tehnike za psihološko pripravo na osebno prodajo, v drugem delu pa so predstavljene komunikacijske tehnike za uspešno sklenitev posla in doseganje dolgoročno dobrih odnosov s strankami.

4.1 Tehnike za psihološko pripravo na osebno prodajo

Sproščenost, osredotoženost, zaupanje vase omogočajo tržnemu svetovalcu, da je odprt za informacije in na podlagi občutkov v pravem trenutku stranki ponudi najprimernejšo rešitev zanjo. K sproščenosti pripeljejo tehnike: za doseganje samozavedanja, samoobvladovanja, odstranjevanja omejujočih prepričanj ter tehnika za doseganje notranje motivacije.

4.1.1 Tehnika za doseganje samozavedanja

Tehnika samozavedanja omogoča prepoznavanje lastnih notranjih stanj, čustev preferenc in intuicije). Intuicija pogosto prihaja iz telesa in če se mu naučimo prisluhniti, je zelo koristno.

Vsako čustvo ima svojo fizično ustreznico. Raziskovalka Laura Delizonna (2011) čustva opisuje kot temeljno psihološko stanje, ki povzroča avtonomne oz. fizične spremembe. Čustev ne doživljamo zgolj na psihološki, temveč tudi na fizični ravni.

Čustva običajno jasneje dojemamo v telesu kot v umu. Ko hočemo dojeti kakšno čustvo, ga bomo običajno bolje razumeli, če pozornot usmerimo na telo. Bolje kot dojemamo čustva, bolje jih lahko obvladujemo.

Vsako čustvo ima telesne ustreznice. Poleg tega, da tržni opazovalec opazuje svoja čustva, jih lahko zelo dobro prepozna tudi pri stranki. Telesna ustreznica jeze so lahko plitvo dihanje, mrščenje.

Naredili so preizkus s kartami. Imeli so dva rdeča in dva modra kupčka kart. Z vsako karto so lahko igralci bodisi priigrali ali izgubili nekaj denarja. Modre karte so vedno prinesle dobitek.

Umsko so testiranci to ugotovili v povprečju po 80. privzdignjeni karti. Ko so jih priklopili na poligraf, pa so se dlani začele potiti že po 10 rdeči karti. Tako je dokazano, da telesni znaki sporočajo prej kot naš razum in na ta način deluje intuicija.

Matthiev Liberman (2007) je med analizo rezultatov te raziskave našel dokaze, da so bazalni gangliji nevroanatomska osnova tako za razumsko dojemanje kot za intuicijo in beležijo v življenju, kako se odzivamo in odločamo. V njih je spravljena življenska modrost o čisto vsem. Niso pa povezani z verbalnim korteksom, zato tistega, kar vedo, ne morejo ubesediti. Govorijo nam skozi čustva, ki so tesno povezana s čustvenimi centri v možganih in drobovju. Kaj je prav in narobe, nam povedo z »metuljčki ali kepo v želodcu«.

Tehnika samozavedanja, ki jo uporabljajo pri nevrolingvističnem programiranju, poteka po korakih:

1. Tržni svetovalec zapre oči in se spravi v stanje sproščenosti na način da opazuje svoje dihanje.
2. Miselno preveri po posameznih delih telesa, če kje v telesu občuti napetost (primer: občutek tesnobe v prsih)

3. Na delu, kjer občuti napetost, opazuje, kaj mu občutek sporoča. Miselno se pogobi v to napetost in opazuje svoje mentalne slike, ki se mu prikazujejo, zvoke, ki jih sliši in občutke, ki jih doživlja. Na ta način dobi informacijo od kje ta napetost izhaja in jo ozavesti (primer: dobi sliko sestanka, ko ga je stranka zavrnila in mu povedala, da je izdelek nekonkurenčen, sliši strankin glas in občuti stiskajoč občutek v prsih).
4. Nato se spomni prvega dogodka v svojem življenju, ko je občutil enako tesnobo v prsih. Opazuje svoje mentalne slike, ki se mu prikazujejo, zvoke, ki jih sliši in občutke, ki jih doživlja (primer: vizualna mentalna slika učiteljice v osnovni šoli, ko mu je rekla, da je najslabše med vsemi sošolci pisal test. Počutil se je manjvrednega, izločenega iz skupine, zastal mu je dih, stiskalo ga je v prsih).
5. Vpraša se kaj mu ta dogodek sporoča (na primer: Sporoča mu, da vsakič, ko dobi zavrnitev, to dojame kot izločitev iz skupine in se počiti manjvrednega).
6. Poišče pozitivno sporočilo tega dogodka (Na primer: da naj se ne enači z rezultati, ravnal je najbolje kot je vedel in znal v danem trenutku).

Tehniko samozavedanja se v večini primerov izvaja s coachom[1], saj je veliko lažje, da tržnega svetovalca ta vodi skozi pogovor in mu zastavlja prava vprašanja, da ga pripelje do vzroka za določen občutek v telesu.

4.1.2 Tehnika za doseganje samoobvladovanja

Samoobvladovanje je upravljanje z notranjimi stanji, njihovimi sprožilci in viri.

Tržnega svetovalca edinstven dražljaj pripelje do točno določenega odziva. Sidro je metafora za ta edinstven dražljaj in primer pogojenega odziva, v smislu A pozroči B. Vsak tak dražljaj ima potencial, da v množici shranjenih spominov v našem živčnem sistemu sproži točno določen spomin, ta pa ustvari točno določen odziv. Primer: sprožilec vonja po zdravniški ordinaciji ustvari odziv - strah, tesnoba (Bavec 2012).

Sidra pa so lahko tudi vir naše moči, saj lahko postanejo dostop do željenih stanj. Tako se lahko tržni svetovalec nauči, kako te vire priklicati, ko jih potrebuje. Vir, ki ga želimo

[1] Coach z uporabo pravilno zastavljenih vprašanj pripelje tržnega svetovalca do uvida v nastalo situacijo. V interaktivnem procesu coachinga z uporabo tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo k doseganju boljših rezultatov. V coaching procesu se išče notranje vire, še neodkrite zmožnosti in strategije. Pomembno je, da coach nikoli ne predlaga rešitev ali podaja sugestije. Coaching temelji izključno na vzpodbujanju miselnih procesov tržnega svetovalca, s katerimi pride do rešitev, do katerih bi sicer prišel veliko težje ali pa morda celo ne. Glavni cilj coaching procesa je zmanjševati ovire do ciljev in pomagati, da tržni svetovalec v polnosti uporabi svoje potenciale (International Coaching Federation 2012).

razvijati, lahko prenesemo iz različnih kontekstov in kateregakoli časa svojega življenja. Pomembno je le, da je ta vir dovolj specifičen, čist in intenziven.

Sidra nastanejo, ko se nek dražljaj, kateremu pripišemo določen pomen, večkrat ponavlja ali predstavlja močno čustveno izkušnjo, ki smo jo doživeli. Sidra niso časovno omejena, ko enkrat nastanejo, so del našega čustvenega odzivanja. Lahko pa jih spreminjamo. Ustvarjajo vezi med dražljajem (dotik, zvok, podoba…) in med stanji (občutki, msli, naravnanosti…).

Tehnika za doseganje samoobvladovanja, sidranje poteka po korakih:

1. Tržni svetovalec izbere pozitivno izkušnjo/stanje, ki ga želi sidrati (primer: samozavest).
2. Živo podoživi izkušnjo po vseh zaznavah: vizualno, kinestetično, avditivno. Pozoren je, da je stanje, ki ga sidra, čisto, brez mešanja z drugimi podobnimi zaznavami. (Pozitivni javni nastop: vidi se v rjavi dvorani, kjer stoji na odru, zavese v zakulisju so rdeče, gleda ga 100 ljudi, dvorana je lepo osvetljena, sliši ploskanje, počuti se podprtega, močnega, sproščenega,..)
3. Coach mu to stanje zasidra na način, da drži določeno točko na telesu, ko so zaznave pri podoživljanju dogodka tržnega svetovalca najmočnejše. Točko drži od 10 do 20 sekund.
4. Na enak način coach sproži sidro. Z enakim gibom, tonom, dotikom, izrazom. Na ta način preveri, če je pravilno zasidrano in tržni svetovalec res podoživi enake občutke, kot jih je v primeru samozavestnega nastopa.

V naslednjem javnem nastopu bo tržni svetovalec s pritiskom na zasidrano točko v telesu, ponovno sprožil občutek samozavesti, čutil se bo podprtega, močnega, sproščenega. Podoživel bo občutke, ki jih je imel takrat, ko sta s coachem sidrala ta občutek.

4.1.3 Tehnika za odstrajevanje omejujočih prepričanj

Prepričanja so eden izmed osnovnih nivojev sprememb in učenj ter ključna komponenta naših globinskih struktur, saj so tisto polje v naši nevrologiji, kjer se organizira energija v telesu. Osnovna naloga prepričanj je, da postavljajo meje, ki so podlaga za izris naše realnosti.

Tržni svetovalec ima o sebi prepričanja kaj je pomembno, koliko je vreden, kaj zmore, kdo je,.. O strankah ima prepričanje kdo so, kakšne so, kaj lahko pričakuje od njih,.. Pomembno je zavedanje, da prepričanja nastanejo na tri načine: prevzamemo jih s strani avtoritet, skozi

lastno izkušnjo (enkratna močna učna izkušnja ali ponavljajoča izkušnja, katero posplošimo) ali sami naredimo zaključek na podlagi kritičnega razmišljanja.

Ko je prepričanje formirano vpliva na nas tako, da dogajanje opazujemo skozi ta filter, skozi to prepričanje. Na ta način prepričanja določajo kakšen pomen damo dogodkom in so jedro naše motivacije.

Nevrološko so povezana z dolgoročnim spominom in s čustvovanjem. Nastajajo na globjih strukturah v možganih in zato spremembe prepričanj vplivajo na spremembe osnovnih fizioloških funkcij telesa, ki se kažejo tudi na nezavednih odzivih našega telesa. Največkrat so izven dosega racionalnega razmišljanja, zato jih je težko spreminjati z logiko racionalnega razmišljanja. Prepoznamo jih po kinestetičnih pokazateljih, kaj se dogaja znotraj nas, kaj občutimo,..

Prepričanja so posplošitve, zato naj tržni svetovalec preverja, če vzdržijo stik z realnostjo (Bavec 2012). Pogosta omejujoča prepričanja tržnega svetovalca so »Tega ne zmorem, prodaja je težka, ne smem si dovolit napak, tega ne bom nikoli zmogel/la, vedno zamudim na sestanek, nikoli ne zaslužim dovolj, moram uspeti, kar začnem, moram končati, tega ne bom nikoli znal, potrebujem pritisk, da lahko prodajam.

Tehnika Satir za odstranjevanje omejajočih prepričanj:

1. Tržni svetovalec imenuje omejajoča prepričanja izražena v stavku. Coach jih zapiše. Primer: stranke nimajo denarja za nakup.
2. Coach vodi tržnega svetovalca do tega, da poišče tri nasprotne primere o tem omejujočem prepričanju in mu jih zapiše. Primer: 1. Meta s podjetja X je kupila izdelek v vrednosti 1000,00 EUR, kar je več od slovenske povprečne plače. Ali Meta nima denarja? 2. Prejšnji mesec si dosegel prodajne plane. Kako ti je to uspelo, če stranke nimajo denarja? 3. Rok je kupil nov avto, torej denar ima, samo vprašanje je kam ga nameni.
3. Coach vodi tržnega svetovalca v vsako od treh izraženih situacij. Pomembno je, da jih podoživi po obratnem vrstnem redu 3, 2, 1. Tržni svetovalec mu opiše kakšne mentalne slike vidi v posamezni situaciji, opazuje zvoke, ki jih sliši in občuti občutke v telesu. Coach ga vodi v pozitivna stanja, da dojame, da stranke imajo denar.
4. Coach povabi tržnega svetovalca, da na listu še sam na glas prebere vse tri primere in jih ponovno podoživi. Pomembno je, da jih prebere po obratnem vrstnem redu 3, 2, 1.

5. Klient poišče in zapiše stavek, ki izraža novo prepričanje, ki ga podpira. (Primer: stranke imajo denar, včasih ga prehitro porabijo za druge izelke.)

S tehniko Satir tržni svetovalec ugotovi, da si je situacijo posplošil s prepričanjem, ki mu preprečuje uspešno prodajo in ga je spravljala v negativna čustvena stanja. Na ta način uvidi, da obstajajo stranke, ki so dovolj premožne za nakup, le osredotočiti se more na njih.

4.1.4 Tehnika za doseganje notranje motivacije

Motivacija so čustvene tendence, ki vodijo in omogočajo doseganje ciljev. Besedi motivacija in motiv izvirata iz latinščine in pomenita premikanje, premik. Brez motiva se nič ne premakne. Kolikor močnejši je razlog za premik, toliko bolj zagnano in intenzivnejše bo delovanje, ki ga sproži.

Lahko se naučimo okrepiti motivacijo glede na to, za kakšen cilj gre. Motivacija, usmerjena k ciljem, obeta uresničevanje osebnih vrednot.

Osebnost tržnega svetovalca bo cilj zadovoljil samo, če bo v skladu z njegovimi vrednotami. Vrednote so dinamične, ni jih mogoče doseči, preprosto živimo jih. Cilj pa so postaje, ob katerih se vrednote še posebno dobro uresničujejo. Vrednote so podlaga našega delovanja in iz vsega, kar storimo, je opazno, katere vrednote imamo.

Resnično poslovno uspešni ljudje na svojem delovnem mestu uresničujejo svoje vrednote in se zavedajo svojega poslanstva. Poslanstvo prodajalca mobilnih telefonov, na primer, je prispevati k izboljšanju komunikacije v svetu. Ko se tržni svetovalec zavede svojega poslanstva, lahko vsa svoja stremljenja usmeri v en sam cilj, prav to pa je tisto, kar označuje poslanstvo.

Vaja iskanje življenjskega poslanstva:

1. Tržni svetovalec poišče pet svojih najpomembnejših vrednot.
2. Predstavlja si, kaj bi lahko v celoti uresničilo njegove vrednote. Napiše seznam vseh aktivnosti, o katerih sanja in bi uresničile njegove vrednote.
3. Prikliče si dogodke, ki so bili v dosedanjem življenju razlog za izrazit občutek uresničitve njegove osebnosti. Vse skupaj zapiše na papir (opazuje barve mentalnih slik, zvokov, občutke).
4. Sestavi seznam svojih sposobnosti na podlagi mentalnega priklica iz prejšnje točke.

5. Zapiše sposobnosti, ki bi jih potreboval za uresničitev sanjskih ciljev, katere je navedel v prvi točki. Podčrta skupne cilje, ki jih je navedel pod točko ena in tri.

Coach Peter Babarovič (2014) je v intervjuju objasnil, da je za motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu ključno, da se tržni svetovalec zaveda svojega poslanstva (primer poslanstva prodajalca mobilnih telefonov, kjer je poslanstvo prispevati h komunikaciji med ljudmi).

Na delovnem mestu si lahko tržni svetovalec zada nalogo, da bo uril svoje sposobnosti, ki mu bodo pomagale k uresničitvi sanjskih ciljev. Za zgled bi lahko pogledali praktični primer, ko se na primer nekdo dolgoročno vidi kot veterinar in sedaj prodaja le veterinarske izdelke. Njegova motivacija je lahko, da pridobi čimveč uporabnega znanja za delo veterinarja. To znanje mu bo odprlo nove poti, da pride do željenega cilja. Drug primer motivacije je, če želi tržni svetovalec postati vodja prodaje. Njegova motivacija bo, da pomaga sodelavcem, jih usmerja ter se izobražuje na področju voditeljstva, da bo direktor opazil njegov potencial in ga povišal. Nekatera delovna mesta so zgolj prehodna, a vedno obstaja pot, da pridemo tja, kamor si želimo. Potrebno je le vztrajati in iskati zadovoljstvo v vseh korakih na poti za dosego naših ciljev.

4.2 Komunikacijske tehnike za uspešno sklenitev posla in dobre odnose

V poglavju so opisane tehnike komunikacije, ki vodijo k asertivnosti in posledično uspešni prodaji. Komunikacija je ena izmed najosnovnejših človekovih potreb in pomeni vzpostavljanje stikov med ljudmi in prenos informacij. Zdi se nam samoumevna in pozabljamo, da je eden najpomembnejših dejavnikov za uspeh in zadovoljstvo tržnega svetovalca.

4.2.1 Fiziološki potek komuniciranja

Komunikacija odvisna od čustvenega toka kot od jasne in razumne vsebine izrečenega sporočila ali storjenega dejanja (Goleman 2001, 220). Sprejemniki v živčevju, ki beležijo čustvene odtenke, so aktivni celo pri izmenjavi najbolj suhoparnih podatkov v besednih sporočilih in zaznavajo številne neizrečene znake, kot so barva glasu, izbor besed, izostrena drža telesa, kretnje in časovnost, ki sporočilo opremijo s čustveno vsebino. Čustveni signali s svojo močjo odločajo, ali se bosta pogovor ali druženje razvijala naprej ali ne.

Komunikacija ima ogromno definicij, vsem pa je skupno, da gre za izmenjavo informacij med eno in drugo osebo. Možina in Florjančič (1986, 9) poudarjata, da je komunikacija- izmenjava informacij, bistvenega pomena za socialni sistem- organizacijo. Informacijo lahko pojmujemo kot energijo, ki poteka od inputa do outputa. Komuniciranje ne moremo pojmovati samo kot proces, ki nastaja med pošiljateljem in prejemnikom, temveč kot razmerje do celotnega sistema, v katerem dobi pravo obliko in vsebino.

4.2.2 Pomen komunikacije

Za dostop do stranke, je pomembno, da tržni svetovalec pozna njen primarni zaznavni kanal. Človek doživlja sebe in svet preko čutnih zaznav, to imenujemo tudi modalnosti. Novo sporočilo iz našega telesa ali sveta, ki nas obdaja, lahko pride v možgane preko enega od petih čutov (Zandi in Toushmalani 2011). Ljudje se namreč razlikujemo po tem kako najlažje osvojimo nova sporočila. Zato je pomembno, da tržni svetovalec izbere pravi način zanj in za stranko. Ugotoviti mora, kateri je strankin primarni zaznavni kanal: vidni (vizualni), slušni (avditivni) ali občutni (kinestetični). Ko uporabi pravi kanal, lahko vzpostavi stik.

4.2.3 Zaznavni kanali

Informacije iz sveta okoli sebe zaznavamo s pomočjo petih čutov – vida, sluha, občutka, vonja in okusa. Naš notranji svet je prav tako sestavljen iz zaznav teh čutov.

Za zajemanje in predelavo informacij uporabljamo vse čute, vendar imamo po navadi enega bolj razvitega kot druge. Nekateri tako bolj »vidijo jasno sliko« (vizualni zaznavni tip), drugi »slišijo, kaj jim hočete povedati« (avditivni zaznavni tip), tretji pa »imajo dober občutek« (kinestetični zaznavni tip). Komunikacija je uspešna, ko stranka sporočilo razume tako kot ga je tržni svetovalec želeli posredovati. Ko se zave, kako on/ona zajema informacije, je zmožen komunikacijo prilagoditi tako, da se izrazi na način, ki je stranki najbolj domač in razumljiv. Za ugotovitev strankinega zaznavnega kanala naj bo pozoren na več stvari. Tako imenovane »procesne« besede izdajajo namige o tem, kako stranka zaznava in predeluje informacije. Pozoren naj bo na gibe oči: kadar stranka gleda gor – vidi sliko, kadar gleda levo/desno – sliši zvok, kadar gleda dol – čuti. Splošni vtis: Vizualni tip da veliko na zunanjost, zapomni si slike, ima lepo pisavo, se hitro odloča. Avditivni tip: zmoti ga hrup, zapomni si zvok besed in pesmi, rad veliko govori, razmišlja na glas. Kinestetični tip: se udobno oblači, rad počne stvari z rokami, »začuti« ljudi .

Tržni svetovalec prodajo stranki prilagodi tako, da uporablja procesne besede, ki so primerne za njen zaznavni kanal ter se odziva na njene potrebe (potrebuje slike, fizično nekaj poskusiti, veliko razlag).

4.2.4 Doseganje empatije

Tržni svetovalec z osredotočanjem na občutja stranke ter sprejemanjem le teh, lahko dojame strankine potrebe za nakup. Empatija je zavedanje čustev in potreb drugih ljudi.

Eden izmed pristopov humanistične psihlogije je Gestalt terapija, ki se osredotoča na »tukaj in zdaj«, z namenom, da preseže fiksne ideje in prepričanja iz preteklosti ter ugotavlja, kako preteklost vpliva na sedanjost (Drevenšek 2013).

Obrazložitev empatije citiram po Drevenšek Ani (2013) in prenašam v situacijo tržni svetovalec in stranka.

> *Stranke imajo svobodno izbiro ali bodo izdelek/ storitev kupile. Empatija je ključna v humanistični terapiji, saj zagotavlja, da tržni svetovalec vidi svet skozi oči stranke. Brez empatije bi tržni svetovalec uporabljal zunanji referenčni okvir, zaradi česar pa ne bi več razumel dejanj in misli stranke. V okviru empatije je zelo pomemben brezpogojen pozitiven odnos do stranke. Ta predstavlja skrb, ki jo ima tržni svetovalec do stranke. Zagotavlja, da tržni svetovalec ne postane figura avtoritete, zaradi česar je pretok informacij bolj odprt, prav tako pa je odnos prijaznejši. Tržni svetovalec mora pokazati pripravljenost poslušati in zagotoviti udobje stranke, da lahko le-ta izraža pristna čustva glede izdelka/storitve.*
>
> *Jungovsko usmerjena psihoterapija uporablja pojem »avtentično gibanje. Temelji na načelu, da človekovo gibanje sporoča bistvene informacije o človekovi osebnosti, dilemah, nagnjenjih, preteklosti, sedanjosti, prihodnosti, se pravi, da je prikaz človekovega življenja. Avtentično gibanje zadnja stopnja v gibanju stranke preden je opravljen kvalitetni nakup, ki bo pripeljal do dolgoročnih odnosov. Avtentično gibanje namreč pomeni gibanje brez zavor, ki je popolnoma pristno in izvira le iz posameznikove notranjosti in ni nikakor pogojeno. Pred tem pa se človek giblje na različnih ravneh – ravni ega, nezavednega, kolektivnega nezavednega, itd. S tem se izraža tudi raven trenutne posameznikove psihične situacije.*

Stranke naj bi bile do grla siti hlinjenih predstav, ki se jim ponujajo v zameno za njihov denar, in si želijo doživeti pristen odnos s prodajalcem in dobiti pravo storitev.

Avtentično vedenje pomeni, da se vedemo v skladu s svojim počutjem in čustvi, ki se nanašajo na trenutno situacijo. Neavtentično se vede nekdo, ki se še naslednji dan sekira zaradi neuspešnega sestanka. Avtentično vedenje tržnemu svetovalcu omogoča, da je v stiku z realnostjo, hitro odziven in se vede glede na situacijo tukaj in zdaj (Bavec 2012).

Empatijo je najlažje občutiti preko vzpostavitve dobrega stika in odnosa, za doseganje empatije je zelo uporaben model strateškega komuniciranja.

Model strateškega komuniciranja PRLL (angl. pacing, rapport, leading, leading) opisuje proces medosebne komunikacije. Prosces poteka preko spremljanja stranke, vzpostavitve stika do nebesednega vodenja in nato besednega vodenja (Bavec 2012).

Komunikacija poteka na zavedni ali nezavedni ravni. Če tržni svetovalec pozna ta model, lahko zavestno poskrbi za dobro komunikacijo.

1. Spremljanje stranke

Spremljanje stranke je nezavedni proces pri vsakem stopanju v odnos. Zbiranje ustreznih informacij je pot do tega, da tržni svetovalec izve, katera je ključna zadeva na podlagi katere bo lahko zaključil prodajo. Spremlja tako, da se s svojim govorom in govorico telesa uskljajuje ali zrcali stranko.

2. Vzpostavitev stika s stranko (Žitnik 2013)

Stik je osnova komunikacije. Povedano drugače: dokler stranka tržnemu svetovalcu ne nameni pozornosti, ji nima smisla govoriti vsebine. Pomeni, da si tržni svetovalec in stranka namenita pzornost, se aktivno spremljata in zajemata informacije. Dober stik je kot ples med človekoma, ki učinkovito in aktivno komunicirata. Ljudje se dobrega stika po navadi niti ne zavedamo, saj do njega pride spontano. Pri tem nas preveva prijeten občutek usklajenosti. Zakonci ali prijatelji, na primer, nezavedno zrcalijo kretnje in vedenje, uskladijo korak pri hoji in držo telesa. Uporabljajo celo podobne besedne zveze. Gre za kopiranje sogovornikovega vedenja s ciljem doseči dober stik (Žitnik 2013).

Kljub temu da je dober stik neko naravno stanje, pa se ne vzpostavi z vsemi strankami avtomatično. Lahko pa se ga tržni svetovalci naučijo vzpostaviti in ga zavestno uporabljajo.

Kako pridobiti pozornost stranke, ob kateri se na začetku tržni svetovalec ne počuti prijetno?

Vzpostavitev stika poteka preko treh ravni. Prva je odnosna raven, ki jo prepoznamo oz. opazujemo skozi neverbalno komunikacijo (držo telesa, kretnje, hitrost dihanja, ton glasu).

Ko tržni svetovalec prepozna vzorce strankinega vedenja, naredi naslednji korak. Začasno postane podoben stranki, ker podobnosti zbližujejo ljudi. Oponaša, kopira njegovo neverbalno govorico in tudi besednjak. Svojo držo prilagodi njegovi.

Spregovori naj nekaj uvodnih besed v ritmu in tonu, ki ga je zaznal. Ritem je pomemben: vsakemu je njegov lasten ritem merilo, kako naj bi se stvari v življenju odvijale. Ljudje z enakim ritmom se najbolje ujemajo. Hitrost govorjenja je namreč enaka hitrosti procesiranja informacij. Če podaja informacije prehitro, torej hitreje, kot jih je stranka sposobna notranje predelati, proces komunikacije ne bo tekel gladko (Žitnik 2013).

Vse informacije, ki jih je tržni svetovalec zbral z opazovanjem naštetega, mu bodo pomagale, da bo lahko ujel »valovno dolžino« stranke. Z usklajevanjem obnašanja sogovornika vzpostavi empatično razmerje, ki je ključnega pomena za ustvarjanje prijetnega vzdušja, v katerem se on in stranka bolj sprostita (Žitnik 2013).

Sistemsko raven prepoznamo oz. opazujemo skozi: kulturo, vrednote, religijo, statusni položaj, zunanji videz stranke. Medsebojna usklajenost na področju spoštovanja vrednot, kulture, religij ter načina oblačenja pripomore k vzpostavitvi dobrega odnosa. Gre za iskreno spoštovanje do strankinega modela sveta. Tržni svetovalec ga ustvari tudi s tem, da sprejme, kar mu ljudje govorijo, čeprav se s povedanim ne strinja.

Vsebinsko raven prepoznamo oz. opazujemo skozi: skupno zaželeno temo ali aktivnost, uporabo procesnih besed primarnega zaznavnega kanala stranke.

To pomeni, da imata tržni svetovalec in stranka (Žitnik 2013): »Skupno temo ali aktivnost in da uporabljata enak besednjak (strokovna, družboslovna, poljudna tematika ipd.). Iz svojega besednjaka odstranita besede *ampak, toda, temveč,* saj lahko delujejo destruktivno in jih nadomestita z in, pa, ki preprosto dodajata k že povedanemu. Le tako nam sogovornik pokloni svoje zaupanje.«

Pozornost je potrebno nameniti na način dojemanja stranke: ali potrebuje obsežnejšo ustno razlago (za slušni tip ljudi) ali lažje dojema, če ji kažemo slike (vizualni tip) ali rada sam preizkusi stvari (kinestetični tip). Vsakemu tipu zaznavnega kanala prilagodimo procesne

besede kot so »vidiš« za vizualni tip, »slišiš« za avditivni tip in »čutiš« za kinestetični tip sogovornika.

Tržni svetovalec lahko preveri, če ima stik s stranko z lastno ekologijo počutja, skozi odzivanje stranke, s primerjanjem podobnosti in usklajenosti med njima. Dober stik je rezultat vživljanja v stranko, pri čemer se vanj vživi na več ravneh. Cilj komunikacije je, da pri stranki doseže vsebinsko raven, ki pa je ne more doseči brez odnosne in sistemske. Doseže jo z upoštevanjem vseh treh ravni, ki si postopoma sledijo: preko odnosne, sistemske do vsebinske.

3. Vodenje prodaje

Vodenje izhaja iz vzpostavljenega stika in omogoča uvedbo novega vedenja in kasneje še vsebino. Uspešnost vodenja je odvisna od stika s stranko.

Vodenje je lahko nebesedno ali vsebinsko. Kadar sogovornika vplivata drug na drugega na način, ki se odraža na govorici telesa (npr. obrnjena sta drug proti drugemu, istočasno premikata ude, hodita na enak način,..) je nebesedno vodenje. Vsebinsko vodenje pa pomeni, kadar oba sogovornika prispevata k isti vsebini ali aktivnosti.

Naloga tržnega svetovalca je, da stranko preko spremljanja, stika, nebesednega vodenja, pripelje do vsebinskega vodenja, da bo informacije dojela na pravilen način in da bo tržni svetovalec z besedami podal režitev na ključno zadevo, ki jo potrebuje.

4.2.5 Zgradba vodenja oziroma poteka prodje- 4 MAT

Tržni svetovalci želijo prodajo voditi na način, da bodo motivirali stranko k nakupni odločitvi. Vedo, da so stranke različne, da različno sprejemajo in predelujejo posredovano vsebino. Kako oblikovati zgradbo prodaje, da bo pripeljala do nakupne odločitve?

Zgradba 4 MAT upošteva štiri učne tipe, vendar je zelo uporabna za vsa področja predajanja informacij, zato jo bom prenesla na vodenje prodaje.

Teoretično osnovo je razvil Kolb in v svoj model vključil dve dimenziji (Harb 2012):

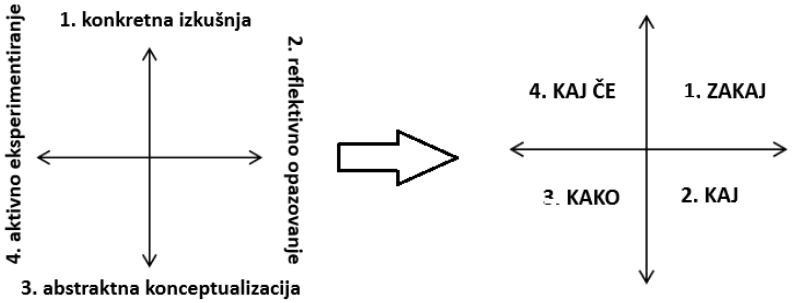
1. Zaznavanje (kako sprejemamo informacije) in
2. Procesiranje (kako jih predelamo, da postanejo del nas)

Dimenzija zaznavanja (Zidar Gale 2014) vsebuje konkretno (s pomočjo čutov- vid, sluh, dotik) in abstraktno (zamisli, koncepti ali simboli) podajanje vsebine. Način zaznavanja novih informacij leži v tem kontinumu.

Dimenzija procesiranja (Zidar Gale 2014) pa vsebuje aktivno (predelava novih izkušenj) in reflektivno (preverjanje novo nastalih izkušenj).

McCharty je na tej osnovi razvil 4- MAT zgradbo, ki vsebuje 4 kvadrante Kolbovega učnega cikla: »Zakaj?«, »Kaj?«, »Kako?«, »Kaj če?«.

Slika 4.1: 4- MAT zgradba



Vir: Harb (2012)

1. Prvi kvadrant »Zakaj?«- iz konkretne izkušnje k reflektivnemu opazovanju (glej sliko 4.2)

Na začetku je potrebno pri stranki ustvariti željo za predstavitev vsebine, ki sledi v 2. kvadrantu (Harb 2012). Motivacija stranke je ključna in želi odgovor na vprašanje »Zakaj bi predstavitev proizvoda ali storitve sploh poslušali in zakaj bi izdelak ali storitev potrebovali?« V ospredju sta konkretnost in refleksija. Stranke potrebujejo stik s svojimi izkušnjami, ki jih bodo v 2. kvadrantu povezale z novimi informacijami. Stavki, ki privedejo do refleksije so: »vrjetno se vam je že zgodilo«, »se spomnite izkušnje«, »si predstavljate, da bi«, »morda ste tudi sami že razmišljali«. Smiselno je povezati s praktičnimi primeri dobre prakse: »Janez je kupil izdelek in zdravje se je izboljšalo«, »tudi vaš sosed uporablja«,..

2. Drugi kvadrant »Kaj?«- iz reflektivnega opazovanja k abstraktni konceptualizaciji (glej sliko 4.2)

Tu se predstavi vsebino. Potrebna so dejstva, dokazi in izračuni o izdelku ali storitvi, ki sejo trži. Objektivna analiza je nadgradnja subjektivnih izkušnji. Če izhajamo iz pravila 7 ± 2 , naj predstavitev izdelka ali storitve ne presega več kot 9 ključnih točk, kar je sprejemljivo za 60 minutno predstavitev (Zidar Gale 2014). Tržni svetovalec naj začne s pozitivnimi podatki in se premika k spornim, nezaželjenim. Retorika uči, da je pri strankah dobro vzbuditi določeno stanje nelagodja (reflektivno opazovanje). Na tej točki se stranke zavejo, da so trenutne razmere manj ugodne in začutijo željo po spremembi oz. izboljšanju (Zidar Gale 2007: 31–32). Primer: »Če se začnete udeleževati naše vadbe bo vaša hrbtenica postala prožna, lahko pa se zgodi, da že čez pet let postanete delno hromi.«

3. Tretji kvadrant »Kako?«- iz abstraktne konceptualizacije do aktivnega eksperimentiranja (glej sliko 4.2)

Namenjen je diskusiji, izmenjavi mnenj, iskanju možnih rešitev. Refleksija se umakne aktivnostim, ki bodo abstraktno povezale s konkretnim. Stranke potrebujejo konkretne odgovore: »Kako to deluje?«, »Kako izboljšam rezultate?«. Želijo preveriti in testirati kakšen vpliv imajo nove informacije na njih. Lahko se pojavi odpor do nakupa, pomisleki, nejevolja.

Možni so ugovori: »Ne da se mi s tem ukvarjati«, »Nič mi ne manjka«, »Že zdaj mi je dobro«, »Nimam dovolj denarja«.

Kako stranko pripeljati do zadovoljstva in skupne rešitve? Najpomembnejša so pravila in tehnike asertivnega komuniciranja, ki so predstavljene v ___ poglavju. Na ta način tudi preidemo ugovore in najdemo skupno rešitev.

4. Četrti kvadrant »Kaj če?«- iz aktivnega eksperimentiranja do konkretnih izkušenj (glej sliko 4.2)

Ta kvadrant vabi stranko k razmisleku kako bo nova spoznanja, ugotovitve uporabila v prihodnosti. Pozornost je usmerjena v prihodnje izkušnje (Harb 2012). Potrebuje odgovor na vprašanje: »Kaj če izdelek ali storitev kupim?«, »Kaj to prinese«, »Kaj če ne bo dobro delovalo«, »Kaj če nastane nova težava«.

Odgovori na dvome, so potrebni za uspešen zaključek prodaje. Ciklus prodaje tržnega svetovalca in pridobivanja novih informacij pri stranki je tako sklenjen: stranke se ponovno povežejo s konkretnimi izkušnjami (Zidar Gale 2014).

4.2.6 Doseganje želenih odzivov drugih- socialne spretnosti

Pozornost tržnega svetovalca se deli na štiri postavke, ki spadajo pod predpostavke znotraj veje nevrolingvističnega programiranja: »Vsak ima svoj model sveta, zemljevid ni pokrajina, za vsakim vedenjem se skriva pozitivna namera in nemogoče je ne komunicirati« pomagajo ozavestit vedenje stranke in jo usmerjati, da bo dojela informacijo na isti način kot jo dojema tržni svetovalec. Spodaj jih bom opisala še podrobneje (Bavec 2012):

1. Vsaka stranka ima svoj model sveta, različen od ostalih.

Model sveta je vse, kar smo se v življenju naučili in izkusili (znanje, vrednote, izkušnje, prepričanja…). V komunikaciji se stranka odzove na svoj model sveta in ne na tržnikovega. Primer, če je imela stranka slabe izkušnje z določenim izdelkom, je to v njenem modelu sveta in lahko doživi negativna čustva. Vsaka odrasla oseba je sama odgovorna za to, kako doživlja svet. V komunikaciji tržni svetovalec ni odgovoren za reakcijo strank, ampak so same odgovorne za svojo reakcijo. Če jim na primer nekdo reče, da so ga spravil v slabo voljo ali razočarali, prenašajo odgovornost za svoje počutje nanj. Pri sami prodaji pa je pomembno, da tržni svetovalec opazuje reakcije stranke, da lahko opazi, če kakšna informacija ni v skladu s strankinim modelom sveta. Takrat je ključno, da zna informacijo zapeljati v smeri, da jo stranka dojame na pozitivni način, ki vodi k sklenjenemu poslu in dolgoročnemu odnosu.

2. Zemljevid ni pokrajina (Kos 2007)

Na podlagi vseh izkušenj, znanj in genske zasnove ima vsak od nas določen osebni zemljevid, s katerim gleda na svet. Vsak zemljevid je edinstvena kreacija individuma in predstavlja osebno perspektivo. Pri komunikaciji pride do konflikta, ko med dvema zemljevidoma ni preseka, torej ni nobene površine, ki bi zaznamovala skupno pot. Ne najdemo skupnih vrednot, stališča so si preveč različna. Posledica tega so psihološke ovire za učinkovito komunikacijo. V prodaji je zato zelo pomembno, da imata tržni svetovalec in stranka za posamezne pojme enake predstave. To pomeni, da se njuna zemljevida ujemata.

Zemljevid je samo slaba podoba pokrajine. Ko potrebuje tržni svetovalec bolj specifične informacije, se mora poglobiti v pokrajino. Ljudje pa običajno komuniciramo preko zemljevidov. Na ljudi se odzivamo v skladu s tem, kar o njih vemo. Predhodno védenje o človeku pogosto vpliva na to, kako se do njega obnašamo. Ravnamo se po zemljevidu, ki je samo slaba podoba pokrajine. Največkrat se v ljudi ne poglabljamo, kar onemogoča dolgoročne odnose.

3. Za vsakim vedenjem se skriva pozitivna namera (Bavec 2012)

Namero opredelimo kot motiv, vzgib, potrebo. V komunikaciji ni problematična namera, ampak vedenje. Npr. želja po prodaji in potreba po denarju sta v redu, medtem ko vsiljena, manipulativna prodaja ni v redu vedenje. Situacija vsiljene prodaje se pogosto dogaja v podjetjih, kjer imajo tržni svetovalci visoko zastavljene prodajne plane in se borijo za njihovo doseganje. Takrat se zaradi svoje namere po doseganju planov in vsej verjetnosti večji proviziji, obnašajo manipulativno. Naloga vodje prodaje je, da takšen način prodaje zaustavi. Morda res pripomore k začetnim sklenjenim poslom, ampak vsekakor odvrača dolgoročne odnose. Ponavadi stranka po nekem časovnem obdobju, ko dobi več informacij, ugotovi, da je bila zmanipulirana.

4. Nemogoče je »ne komunicirati«

Ves čas nekaj sporočamo oziroma komuniciramo. Informacije lahko zberemo iz vsake situacije, samo moramo razširiti svoje polje pozornosti. Besede so le en del komunikacije, govorica telesa pa je 70% komunikacije v živo. Česar ne izrazimo z besedami, se pokaže na našem telesu (Rücker 1994). Dobremu opazovalcu se ničesar ne da prikriti, zato je iskrenost edina pot za uspešno sklenitev posla. Vsako stanje zavesti korespondira s stanjem telesa, saj sta duh in telo dela istega kibernetskega sistema. Vsak odnos temelji na komuniciranju. Komunikacija ne pomeni le tega, kar rečemo, ampak tudi to, kako to povemo (Maxwell 2007, 35). »Ni mogoče ne nekomunicirat« je znana trditev nemškega psihologa. To pomeni, da se takoj, ko se znajdemo v medosebni situaciji, znajdemo v komunikaciji.

Tržni svetovalec lahko izbere veliko inforacij iz neverbalne komunikacije. Sam pa mora vse tudi jasno skomunicirati, ker če prikriva določene informacije in je stranka dober opazovalec, se bo tudi to pokazalo na njegovem izrazu obraza, drži telesa. Iskrenost je ključ do uspešno sklenjenega posla.

Zavedanje različnosti strank lahko tržnega svetovalca pripeljejo do spoštovanja vsakega posameznika in s tem do razumevanja dane situacije. Tako bo lahko vzpostavil asertivno komunikacijo in preko nje dosegel uspešno sklenjen posel.

5 ASERTIVNOST

V asertivni komunikaciji je pomembna lastna integriteta, kar pomeni usklajenost čustvovanja, mišljenja in delovanja. Na prvem mestu je prepoznavanje naših občutkov ter nato besedno komuniciranje in vedenje v skladu z njimi. Šele, ko obvladujemo sebe, lahko prepoznavamo in razumemo čustva drugih ljudi. Čustvena inteligentnost nam omogoča empatijo. Ko se vživimo v sogovornika, lahko ustrezno izbiramo besede za opise naših misli in čustev na način, da jih bodo razumeli naši sogovorniki. V pogovorih tvorimo pozitivne trditve, ki bodo jasno izražale naše potrebe in obenem spoštovale potrebe drugih ljudi. V mislih moramo biti vseskozi pozorni na to, da se soočamo s težavo, ne z osebo in da se le ta vede na način, kot se v danem trenutku najbolje zna (Sharon, Gordon 2004).

Prvi korak k asertivnosti je izražanje čustev, ki si jih lahko predstavljamo kot obliko energije, ki se pojavi v našem telesu in v pravilni obliki najde pot iz nas. Pomembno je zaznavanje svojih čustev in zavedanje le teh. Tržnemu svetovalcu je v pomoč, da izraža svoja čustva v teku prodaje, saj stranka čuti, da se je svetovalec odprl; na ta način se počuti sprejeto. Tudi stranka se bo zato odprla in izrazila svoja čustva, tržni svetovalec pa bo s ponujeno storitvijo ali s produktom lahko rešil njen problem. Tako bosta oba v zmagovalni situaciji, ang. »win, win«.

Biti asertiven pomeni, da tržni svetovalec stremi k svoji resnici, posluša svojo intuicijo, uveljavlja svoje mnenje, spoštuje sebe in stranko, brani svoje pravice in razume pravice stranke, si zna postaviti meje, je gospodar svojega osebnega prostora, sam poveča svojo avtonomijo in neodvisnost, je sposoben sprejeti in jasno izražati svoja čustva in se avtentično vesti, zna oceniti sebe in je do sebe odkrit ter prizna svoje napake, ne da bi se to čutilo kot končni poraz (Chalvin 2004).

Doseganje asertivnosti tržnega svetovalca poteka od aktivnega poslušanja stranke in prikaza, da sliši in razume, kaj mu stranka govori. Preko jasnega izražanja svojega mnenja, kaj misli ali občuti o tem kar mu je stranka povedala, do objasnitve kaj želi, da se zgodi.

Pogoji za razvoj asertivnost so, da tržni svetovalec sprejema sam sebe (zaupanje vase, samozavest), sprejema stranko (zaupanje v življenje, da se vedno dogaja v njegovo najvišje dobro in dobiva takšne stranke, katere so idealne za njegov razvoj), tržni svetovalec je pristen (iskrenost), sprejema mnjenje stranke (odprtost, dostopnost) ter se zaveda težav in tveganja (objektivni, realni pogled na situacijo).

V borbi za doseganje planov, hitremu tempu življenja, je težko videti objektivno sliko nastale situacije. Takrat je ključno, da se tržni svetovalec ustavi, naredi katero izmed tehnik sproščanja in šele, ko je njegov um miren, pogleda na situacijo iz »višjega zornega kota«.

Uporaba asertivnega besednjaka, vodi do doseganja »win win« situacije, kjer sta na koncu tržni svetovalec in stranka obadva zadovoljnja in dosežeta nek skupni dogovor, ki je obema sprejemljiv. To tržni svetovalec doseže z uporabo pozitivnih trditev, na primer besedo izziv namesto problem. Namesto besede ampak, naj uporablja besedno zvezo »in pa«. Z besedo ampak negira strankino trditev, z besedno zvezo »in pa« jo potrdi in zraven doda še svoje mnenje. To vodi do zmagovalne kombinacije, saj sprejme trditev stranke in doda še svoj doprinos, ki vodi v smer, da bosta tako on kot stranka našla neko srednjo pot, kjer bosta obadva zadovoljna.

5.1 Tehnike asertivnosti

Poznamo različne tehnike asertivnosti (Kavaš 2011):

1. Tehnika aktivno poslušanje

Pomeni, da se mentalna zemljevida tržnega svetovalca in stranke ujemata. Pomembno je, da tržni svetovalec vzpostavi dober stik in sogovornika kalibrira (posnema njegovo telesno držo, ton, hitrost govora). Naš telesni položaj oddaja določeno frekvenco vibracije in če je tržnik v enakem položaju kot stranka, lažje ujameta skupno frekvenco in vzpostavita dober stik, kar pripelje do aktivnega poslušanja. Aktivno poslušanje se kaže tudi tako, da uporabljata iste besede, jih ponovita drug za drugim in na ta način preverita, da sta se res slišala in razumeta povedano. Kjer je prišlo do šumov, se postavijo dodatna vprašanja. Odprta vprašanja omogočajo boljše izražanje stranke in tržni svetovalec s pomočjo aktivnega poslušanja najde kaj, kar bi stranko motiviralo k nakupu. Lahko ji poda motiv, ki bo vodil do uspešno sklenjenega posla.

Govorica telesa podpre verbalno komunikacijo in tržni svetovalec s pomočjo kretenj, gibov telesa, obrazne mimike prikaže svoje počutje. Tu je ključnega pomena iskrenost. Nemogoče je

ne komunicirati. Česar ne izrazimo z besedami, se nezavedno prikaže na našem telesu. Stranke, ki so dobre pri opazovanju, bodo zelo hitro razkrinkale neiskrenega tržnika.

Problem današnjega časa je, da zaradi množične manipulacije ljudje izgubljamo stik s seboj in z našimi resničnimi potrebami in željami. Marketinške aktivnosti so agresivne in nam vzbujajo namišljene potrebe. Zato dosti strank niti ne opazi, kdaj so postale manipulirane s strani prodajalca in jih je zato zelo lahko prepričati za nakup. Primer: gospodična se odloči za nakup obleke. Prodajalec ji »piha na dušo«, kako ji obleka pristoji in pove zgodbo o večerni zabavi, na kateri bo žarela v tej obleki. Gospodična se seveda temu ne more upreti, vprašanje pa je, ali to obleko resnično potrebuje.

Kadar izgubimo stik s seboj, ne vemo, kdo smo, kam gremo, katere so naše resnične potrebe in tudi zelo težko prepoznamo, ko nekdo manipulira z nami. Ne sprašujemo se o občutkih v telesu, ki nam povedo veliko več kot besede.

Iskrena besedna komunikacija z izraznostjo neverbalne komunikacije bo tržnemu svetovalcu pomagala do uspešno sklenjenega posla in kar je bistveno: do dolgoročnih odnosov s stranko (Burley-Allen 1995, 114–115).

2. Tehnika pokvarjena plošča

Tehnika pokvarjena plošča se uporablja pri prodaji avtoritativnim osebam, ki nočejo slišati sporočila tržnega svetovalca. Sporočilo ponavlja toliko časa, da ga stranka ne more preslišati. Odgovornost tržnega svetovalca je, da je sporočilo predano in sprejeto na način, da se njegov mentalni zemljevid ujema s strankinim. Namen je, da ohrani svoj pogled, če ga stranka presliši ali ignorira (Bishop 2008, 91–95).

3. Tehnika reči »NE«

Omogoča upreti se dejanjem (trditvam, prošnjam), s katerimi se tržni svetovalec ne strinja. Povsem moralno in pravično je, da se proizvod ali storitev ne prodata strankam, ki tega ne cenijo. Primer: prodaja marketinške kampanje stranki, ki misli, da vse ve in zna ter določa, v katerih medijih se bo kampanija pojavljala, bo po vsej verjetnosti neuspešna in bo nižala kakovost agenciji. V takem primeru ima tržni svetovalec vso pravico odkloniti sodelovanje in reči »NE«, ker vidi, da s stranko ne more vzpostavit asertivnega odnosa (Burley-Allen 1995, 173–175).

4. Tehnika izvedljiv kompromis

Tehnika izvedljiv kompromis uporabna, kadar imata tržni svetovalec in stranka različna stališča in pomeni, da se najde skupna rešitev, ki je primerna za obe strani. Primer: stranka bi rada dodatni popust, tržnik ji tega ne more dati, omogoči pa ji plačilo na obroke.

5. Tehnika notranji dialog

Tehnika notranji dialog omogoča notranjo analizo zahtevnejše situacije in pripravo učinkovitih rešitev. Večkrat se tržni svetovalec znajde v zapleteni situaciji, za katero je pomembno, da ima vnaprej pripravljeno miselno strategijo, kako bo situacijo razrešil in s stranko zadevo uredil. Primer: stranka je nezadovoljna z izdelkom, ker ni funkcionalen v tolikšni meri, kot ji je to obljubljal tržni svetovalec. On pa je prepričan, da ji tega sploh ni obljubil in da si stranka izmišljuje; torej ni nikakršne podlage za reklamacijo. Vendar pa se bo moral tržni svetovalec prilagoditi, če želi ohraniti dober odnos s stranko in prekiniti širjenje negativnih mnenj v javnosti. Tudi v tem primeru ključno vlogo igra iskren pogovor in nato podajanje predlogov, ki si jih je tržni svetovalec pripravil v notranjem dialogu. Stranki lahko natančno opiše funkcionalnost izdelka in ji na pozitiven način prikaže, kaj vse izdelek omogoča, da jo preusmeri iz iskanja negativnosti na izdelku na vse tisto, kar uporaba izdelka omogoča. Prikaže ji, da je res vreden te cene (Lloyd 2002, 15–17).

6. Tehnika zameglitev

Tehnika zameglitev omogoča pomiriti agresijo stranke, ohraniti svojo celovitost, pokazati razumevanje, ni pa nujno, da tudi strinjanje (Hartley 2005, 58).

Tržni svetovalec pusti, da stranka pove svoje trditve, jo posluša, nato pa doda še svoje. Zelo je pomembno, da ne uporablja besede »ampak«, temveč »ja in, in pa, smo pa«. Stranka na primer reče: Izdelek je drag. Tržnik ji odgovarja: Nismo najcenejši, smo pa najbolj odzivni, nudimo podporo stranka. Pomembno, da uporablja besede na pozitiven način, ki stranke ne bo odvračal od nakupa, zato besedo 'drag' zamenja z 'ni najcenejši'. Mentalno ostane stranki v spominu 'najcenejši', kar je vsekakor bolj vzpodbudno za nakup kot beseda »drag«. Naši možgani si težje ustvarjajo slike za negacije. Primer: če si vizualiziramo 'ne videti stola', si v zavest prikličemo ravno mentalno sliko stola.

7. Tehnika izpoved (negativnih) občutkov

Tehnika izpoved negativnih občutkov je za tržnega svetovalca uporabna predvsem v komunikaciji z dobaviteljem ali vodstvom podjetja. Omogoča, da se izrazi, kakšno ravnanje ga ovira, kaj ga prizadene, kaj čuti ob tem in kaj bi rad, da se zgodi namesto tega. Večina ljudi lažje komunicira misli kot pa dejanske občutke. Občutki pa so veliko globlji, nasprotna stran jih tudi bolj čuti, ker se oddajajo v vibraciji telesa in jih bo zato lažje sprejela. Pomembno je, da jih tržni svetovalec skomunicira v prvi osebi ednine in na iskren način. Primer: tržni svetovalec dvomi v kvaliteto podpore in zaradi tega ne dosega planov, ker predolgo čaka, da dobi informacije. Če bo skomuniciral svoja občutja na iskren način in predlagal izboljšave glede storitev v podpori podjetja, bo po vsej verjetnosti vodstvo sprejelo kritiko in bo hvaležno zanjo.

8. Tehnika DESC

Tehnika DESC omogoča izraziti svoje mnenje, ne da bi koga prizadeli. Njen cilj je skomunicirati težave na način, da bodo sprejete s strani sogovornika. Poteka na podlagi izražanja občutkov. Razvila sta jo Sharon A. in Gordon H. Bower (2004) ter poteka v petih korakih:

D pomeni »describe« - opisati: tržni svetovalec opiše vedenje in dejstva, ki so vzrok za težavo.

E pomeni »express« - izraziti: izrazi svoje neprijetne občutke, nestrinjanje.

S pomeni »specify« - podrobno razložiti: jasno, nedvoumno pojasni, kaj želi, da se spremeni, da bo težava rešena. Pojasni, kaj bi morala oseba, s katero komunicira, storiti, da bo zadeva stekla.

C pomeni »consequences« - posledice: opiše pozitivne posledice, ki bodo nastale s spremembo.

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 Analiza intervjujev

Intervjuje sem opravila s štirimi slovenskimi coachi: mag. Petrom Babarovičem (BTI KI trening), Miho Bavcem (Transformacija d.o.o.), Majo Milojković (NLPi- Inštitut za nevrolingvistično programiranje) ter z Bojanom Brankom (ABENA d.o.o.).

Coachinga z Miho Bavcem sem bila deležna tudi sama, tako, da imam praktično izkušnjo. Udeležila sem se tudi skupinske delavnice, izobraževanja prodajne ekipe v okviru podjetja Bisnode, ki ga je izvedel Bojan Brank. Tam sem delala dve leti kot tržna svetovalka. Z njim sem imela drugačen intervju, saj so me zanimale predvsem njegove pestre poslovne izkušnje. Udeležila sem se tudi treninga Ki- Aikida in ugotovila kako misli vplivajo na naše fizično telo.

Majo Milojkoković sem izbrala, ker je zaposlena pri enem izmed vodilnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarja s coachingom, ki izvira iz nevrolingvističnega programiranja. Miho Bavca je priporočilo ogromno slovenskih podjetnikov, saj jim je učinkovito pomagal na karierni poti. Peter Babarovič ima tudi zelo verodostojne reference in je znan po svojem posebnem pristopu- uporabi Ki Aikida za namene coachinga, Bojan Brank pa ima odlično poslovno kariero in coaching izvaja na podlagi osebnih poslovnih izkušenj.

Cilj intervjujev je bilo boljše spoznavanje usposabljanja tržnih svetovalcev in na podlagi tega izgradnja anketnih vprašalnikov, ki mi je omogočila preveritiiti zastavljene hipoteze.

V intervjuju so na konkretno zastavljena vprašanja odgovarjali Maja Milojković, Peter Babarovič in Miha Bavec. Intervju z Bojanom Brankom je bil bolj odprtega tipa o njegovih poslovnih izkušnjah. Uporabne stvari iz njegovega intervjuja bom povzela in vključila pod vsebinsko primerna vprašanja.

6.1.1 Tehnike prodaje, ki jih coachi predstavijo tržnim svetovalcem

Vsi trije so na vprašanje o izbiri tejnike prodaje v procesu izobraževanja odgovorili, da nimajo specifičnih tehnik prav za prodajo. Tehnike, ki jih uporabljajo, so uporabne za vse medosebne odnose.

Bavec in Milojković (2014), ki izhajata iz nevrolingvističnega programiranja, sta kot najpomembnejše tehnike izpostavila: vzpostavitev stika, kalibriranje, VAKOG- zaznavni kanali, prepoznavanje vrednot, časovna črta.

Babaroviča (2014) je do svojega specifičnega coachinga in njegovih tehnik pripeljala osebna življenjska izkušnja. Na začetku coaching kariere je imel vse zelo organizirano in statistično razdelano, vendar se mu je posel začel zapirati. Vrednost prometa, ki bi ga moral doseči za uspešen poslovni izzid, si ji oblikoval razumsko. Plan se je sesul, ker ni mogel upoštevati neznank, saj so se menjali lastniki podjetij in z njimi kadrovske službe, z menjavo tega osebja so zamenjali coache. Prišla je recesija, ponekod so celo prekinili izobraževanja. Tudi v zasebnem življenju je prišlo do težav. Takrat se je vprašal, kaj naj stori. Poslal je ogromno prošenj za službo, a ga nihče ni želel zaposliti. Plačevati je moral skrbništvo za otroke, odplačevati kredit in poravnavati ostale poslovne stroške. Pripeljalo ga je tako daleč, da je razmišljal o samomoru. Obremenjeval se je tudi s tem, kakšen zgled bo dal otrokoma. Bil je aktiven, a nikakor ni šlo.

Nato se je vprašal: »Kaj bi počel, če ne bi imel niti centa?« Doumel je, kaj ga osrečuje. Včasih je živel za denar, za preživetje. Obupna situacija ga je pripeljala do točke, da začne razmišljati drugače. To je življenska lekcija. Njegovi coachingi pred to izkušnjo so potekali na način, da sta prodajalec ali vodja ponavljala izkušnjo toliko časa, da je prešla iz zavedne v nezavedno kompetenco. Od tega prelomnega trenutka pa je stranke vodil v smeri, ki so jo določala vprašanja: »Kdo sem jaz, kaj mene vleče naprej?« Šolski sistem je tako naravnan, da se ljudje ukvarjajo s tem, kako narediti vse, da bomo povprečni. Ne razvijemo pa svojih resničnih potencialov, ki smo jih prinesli na svet.

Zdaj Babarovič (2014) dela drugače. Tudi pri pridobivanju strank upošteva svoj občutek. V življenju ni naključij. S takim zavedanjem se nam začnejo dogajati stvari, ki jih razumsko ne moremo predvideti. Prepustimo se toku, ker si z razumom ne moremo točno predstavljati, kako bo. Pomembno pa je imeti notranji občutek, kako bi se radi počutili. Tako v svoje življenje dobimo stvari, ki so najboljše za nas. Te notranje občutke Peter pomaga razviti pri svojih strankah s pomočjo Ki- Aikida.

S pomočjo tehnik Ki Aikida je vzhodnjaško dojemanje stvari povezal z zahodnjaškim. Pri Ki Aikidu subjekt s spremembo svojega notranjega stanja vpliva na nekaj. S tem, ko človek spreminja svojo notranjost, se mu odzivata pogled navzven in stvari okoli njega. Posameznik dojame, da se s spremembo notranje energije spremeni okolica.

Babarovič (2014) s tehnikami Ki Aikida svoje stranke s pomočjo fizičnega telesa pripelje do spoznanja, da prepričanja lahko vplivajo na trdnost telesa. Pravi, da je največja napaka, ker se vse preveč ukvarjamo z zunanjo okolico, ne pa z našimi notranjimi stanji.

Na začetku coachinga si vsak tržni svetovalec nariše sliko, kam želi priti. Nato mu Peter objasni, da z vedenjem in mišljenjem, kot ga ima, ne bo dosegel cilja. Če želimo spremembo, a vsak dan ponavljamo iste navade, je naivno pričakovati, bomo dosegli nove cilje.

Septembra 2013 sem se udeležila vikend izobraževanja na Coaching Academy v Londonu. Skozi celotno izobraževanje so močno poudarjali, da je za dosego ciljev oziroma za osebni napredek potrebno izstopiti iz svoje varne cone udobja.

Območje udobja je situacija, v kateri se oseba počuti varno, udobno in ima popoln nadzor.

Ponavadi nam je izstop iz cone udobja nelagoden, ker tega ne poznamo, saj tega prej še nismo počeli na tak način. A le tako lahko gremo naprej, nivo višje. Če stalno ponavljamo iste stvari, se vrtimo v svojih nezavednih vzorcih in osebnostno stagniramo (Coaching academy 2014)

Coach prodajnim svetovalcem pomaga, da se soočijo s strahovi, ki onemogočajo izstop iz cone udobja.

Če želimo izstopiti iz cone udobja, je potrebno narediti spremembo. Tu bom podala Petrovo znanje: »Bistveno je vedeti, da namera premika ude in telo glede na to, na kakšni frekvenci vibracije smo. Namera mora biti na istem nivoju kot sprememba, ki jo želimo narediti. Na višjem nivoju se sprememba ne bo zgodila, če je naša vibracija na nižjem nivoju. Namera je resnična želja, da se nekaj zgodi, ki bo pozitivno vplivalo na nas in vpletene v dani situaciji«.

Zato je nujno odpraviti strahove, se dvigniti na višji nivo frekvence in s tem pridobimo moč za potrebne spremembe. Negativna čustvena stanja: strah, jeza, zamera, ljubosumnje namreč nižajo našo telesno vibracijo in vplivajo na frekvenco valovanja.

6.1.2 Asertivnost in dolgoročni odnosi s strankami

Ali je asertivnost nujna za dolgoročne odnose?

Po mnenju vseh treh (Babarobič, Bavec, Milojković 2014) je asertivnost nujna za dolgoročne odnose med tržnim svetovalcem in stranko.

Samo s poznavanjem in upoštevanjem tehnik osebne prodaje je lahko tržnik pri prodaji izdelkov ali storitev uspešen le v obsegu približno 20% zaključenih prodaj in to predvsem strankam, ki niso pozorne na občutke v svojem telesu ali kadar gre za manjše ali enkratne nakupe. Za ostalih 80% zaključenih prodaj je nujna vzpostavitev dobrega odnosa in ujemanje na sistemskem nivoju (kar zadeva vrenote in poslanstvo).

Včasih tržni svetovalec »skrene s kompasom«, izgubi pravo smer. Poruši se vrednostni sistem. »Ljudje smo kot drevesa. Okolju kažemo svojo zunanjo podobo, korenine pa skrivamo v globinah. Vprašanje je, koliko se zavedamo sebe, vlog, ki jih igramo, in mask, ki jih nosimo. Človek se namreč že v otroštvu nauči poistovetiti se s prepričanji in vlogami, ki jih igramo, da bi bil sprejet, ljubljen. Žal to pomeni, da prepogosto zanika sebe, kar ga pahne v otopelost, zbeganost in nezadovoljstvo.« (Sensa: 23.8.2014). Zavedamo se zgolj 10% realnosti, to je naša zavest. Vse ostalo je podzavest. Po vedski literaturi se zavedamo samo 1% realnosti.

Če nismo v stiku s svojo podzavestjo (do katere nas pripeljejo predanost višji sili, globoka meditativna stanja, notranji mir), si zastavljamo napačne cilje, ki niso v skladu z našimi vrenotami. Doseganje napačno postavljenih ciljev je zato v večini primerov neuspešno. Če pa jih dosežemo, nam ne predstavljajo takšnega zadovoljstva, ker niso postavljeni v skladu z vrednotami.

Asertivnost, to je, da je tržni svetovalec v stiku s svojo podzavestjo, da si zna postavljati meje in izražati svoje mnenje na spoštljiv način in pri tem upoštevati meje in mnenje stranke, je nujna za dolgoročno uspešne odnose.

6.1.3 Ključna področja razvoja tržnega svetovalca

Na katere postavke in njihov razvoj so pri coachingu prodajnim ekipam najbolj pozorni?

Babarobič, Bavec, Milojković (2014) na izobraževanjih največ poudarka dajo na razvoj notranjih kvalitet tržnega svetovalca (sproščenost, osredotočenost, sledenje lastnim ciljem ...).

Z zastavljanjem vprašanj pridejo do problema. Umetnost komunikacije je spraševanje. Komunikacijo vodi, kdor sprašuje.

Moja izkušnja z izobraževanja Bojana Branka (2012) govori, da največ poudarka posveti odnosu tržnik- stranka (upoštevanje strankinih zaznavnih kanalov, poznavanje strankinih vrednot, sposobnost opazovanja, aktivnega poslušanja, prevzemanja vodenja ..). Poudarek je

na strankinih pričakovanjih in prepričanjih. Brank (2014) poudarja, naj se stranki da nekoliko več, kot pričakuje. Zato naj v postopku prodaje obljubimo manj in kasneje presežemo pričakovanja. To bo pripomoglo k močni pripadnosti in zadovoljstvu. Kot primer je povedal zgodbo, da so v nekem dostavnem podjetju pic izvedli preizkus. Strankam so prinesli napačno pico, takšno, ki je niso naročili. Seveda so pri njih povzročili razočaranje. Takrat se je dostavljalec pic opravičil in jim povedal, da bodo nemudoma pripeljali naročeno, pravo pico. Te prave pice so imeli seveda že pripravljene, šlo je za marketinški trik in so jih čez približno dve minuti že dostavili. Na ta način so po razočaranju dosegli neverjetno navdušenje. Stranki so »porušili pričakovanja«, saj je domnevala, da bo morala čakati še enkrat toliko časa, kot so porabili za dostavo pice, ki je ni naročila. Ko so kasneje izvedli anketo zadovoljstva, so te stranke najbolje ocenile dostavno podjetje in so dosegale najvišjo stopnjo zadovoljstva.

6.1.4 Slovenski tržniki in njihov neizkoriščen potencial

Kje imajo slovenski tržniki največ neizkoriščenih potencialov?

Enotno so odgovorili (Babarobič, Bavec, Milojković 2014), da imajo tržniki največ neizkoriščenih potencialov pri sami pripravi na prodajni nastop in pri razumevanju strankine situacije (to vključuje izbor pravih kupcev, prvi stik in vzpostavitev odnosa, ugotavljanje kupčevih potreb in pričakovanj). Največja težava je, da tržni svetovalci sami ne vedo, katere so njihove prave vrednote (ne zavedajo se družbeno vsiljenih vrednot, niso v stiku s podzavestjo, ki jih vodi).

Babarovič (2014) je povedal, da recesija ni posledica financ, je posledica tega, da je padel sistem vrednot. Blagovno menjavo je zamenjal denar. Vrednostni sistem je padel, ker tržni svetovalci delajo za denar in ne zaradi vrednot. Tržniki torej ne poznajo svojih vrednot in poslanstva.

Na začetku njegove karierne poti je bila želja večine tržnih svetovalcev, ki so se udeležili coachinga, da imajo več denarja. Takrat je še dopuščal, da so prišli s takšnim namenom, ker je tudi sam deloval na ta način. Njihovo vprašanje je bilo, kako se natrenirati, da bi dobili kompetence, ki pripeljejo do zaslužka. Opaziti je bilo odsotnost vrednot. Ker se ni upoštevalo vrednot in je bil glavni cilj denar, so bili tržni svetovalci v večini primerov neuspešni. Niso živeli svoje življenjske zgodbe v skladu z vrednotami, ampak so vse delali za zaslužek. Dejstvo pa je, da se slej ko prej utrudimo, če delamo nekaj samo za denar. Življenje teče mimo, ker imamo v mislih: »Ko bom bogat, bom pa res živel kot si želim«. To pripelje do

poraznih osebnih rezultatov, izmučenosti in celo bolezni, saj ne delujemo iz vrednot. Babarovič (2014) je po tem spoznanju preusmeril coachinge tako, da je postavil na prvo mesto upoštevanje lastnih in vrednot stranke. Ko živimo svoje vrednote in služimo strankam, posledično pride denar. Vsak ima svojo zgodbo, ki jo uresničuje in ne more uresničevati zgodbe drugega. Za vsakega posameznika obstaja individualni recept za uspeh. Resnica je tudi, da več kot človek ve, bolj mu je jasno, koliko še ne ve.

Največ neizkoriščenega potenciala imajo tržniki pri poenotenju poslanstva z delom, ki ga opravljajo. Po Babarovičevem (2014) mnenju je treba videti globlji smisel v stvareh. Veliko ljudi prodaja, ker bi radi preživeli, jih pa to delo ne izpolnjuje. Delajo stvari, ki jih ne osrečujejo, ravnajo proti svojim vrednotam. Nekateri zamenjajo službo. Babarovič (2014) jim pomaga najti globlji smisel. Na primer, pri prodajanju telefonov: ni bistvo tem, da telekomunikacijska podjetja prodajo čimveč telefonov, marveč v tem, da lahko ljudje med seboj komunicirajo. Kadar se tržni svetovalci zavedajo svojega poslanstva, so produktivni, uspešni in zadovoljni na delovnem mestu.

Povedal je zgodbo o treh kamnosekih:

> *Prvi obdeluje kamen in je ves zdolgočasen, nejevoljen, utrujen ter sit dela, ker dojema obdelavo kamna kot garanje in vidi samo, kako ponavlja iste gibe dan za dnem, da obdela kamen.*
>
> *Drugi kamnosek je videti nasmejan. Pri obdelavi kamna je osredotočen nase in si z obdelovanjem krepi mišice. To pripomore k njegovi lepi postavi, obenem pa vsak kamen lepše obdela, saj je pozoren na tehnike obdelave, ki jih uporablja. Uri se v svoji veščini in cilj mu je vsak kamen lepše obdelati. Na ta način si utrjuje tudi svojo samozavest in ima pozitivno samopodobo.V svojem delu že išče neke vrednote, še vedno pa ni osredotočen na svoje poslanstvo.*
>
> *Tretji kamnosek je videti čisto spočit, pomirjen s seboj. Zadovoljen je, ker ve, da je njegovo poslanstvo prispevati k gradnji palač. Zaveda se, da bo ustvaril dom za kraljevo družino in to vedenje ga navdihuje. Počuti se del neke večje zgodbe, povezan z ostalimi ljudmi.*

Slovenski tržniki imajo največ neizkoriščenih potencialov pri tem, ker ne vidijo širše slike. Ne poznajo svojega poslanstva.

6.1.5 Pomembnost strategije za doseganje prodajnega cilja

Kako pomembna je strategija pri dosegi prodajnega cilja?

Vsi so odgovorili (Babarobič, Bavec, Milojković 2014), da je strategija zelo pomembna in predstavlja okoli 75% opravljenega dela. Če je strategija dobra, bodo rezultati doseženi. Bavec (2014) je poudaril, da je za strategijo odgovoren vodja prodaje in jo mora on pripraviti za tržne svetovalce. Babarovič in Milojković (2014) sta odgovorila drugače. Vsak tržni svetovalec ima svojo pot, zato je sam odgovoren za pripravo strategije za dosego prodajnih planov ali ciljev.

Brank (2012) je na izobraževanju, ki sem se ga udeležila v okviru podjetja Bisnode, kjer sem bila zaposlena kot tržnica, poudaril uporabnost SWOT ter PEST analize. Pri SWOT analizi se upošteva naše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Pri PEST analizi pa se preveri, kako politične, sociološke, kulturne ter tehnološke okoliščine vplivajo na tržne svetovalce. Na podlagi obeh analiz se pripravi strategijo. Potem je zelo pomembno, da se po določenem času izvajanja strategije naredi AAR (after action review), kjer se preveri, kaj smo naredili, kaj je šlo dobro, kaj slabo, kaj smo se iz tega naučili, kaj bomo v prihodnosti naredili drugače.

6.1.6 Pridobivanje strank

Kako si coachi pridobivajo stranke, katerim nudijo izobraževanja ali coachinge?

Načini pridobivanja strank me interesirajo, da vidim kakšne pristope uporabljajo coachi in jih lahko prav tako prenesem v model tehnik za tržne svetovalce, kjer bodo tudi njim na voljo za uporabo.

Babarovič (2014) pri pridobivanju strank upošteva svoj občutek. V življenju naključij ni in ko sprejmeš tok življenja, se začnejo dogajati stvari, ki jih razumsko ne moreš predvideti. Ve samo to, kako bi se rad počutil in dobi temu primerne stranke.

Včasih se je ukvarjal s tem, kako pristopiti do podjetja in kaj jim ponuditi, da bi jim čim bolj ugodil. Ko je začel delovati iz sebe in se je nehal obremenjevati s tem, kaj si bodo mislili in kaj mora narediti, da bo izpadel v popolni luči, je začutil, kaj jim mora povedati in kako jim to povedati na način, da lahko razumejo. Ne ukvarja se več s časovnim okvirom, ampak si vzame čas za človeka. Ne razmišlja o tem, kaj stranka hoče slišati, marveč o tem, kaj si dejansko želi. Ko izve, kaj si stranka želi, skuša to oplemenititi s skupnim sodelovanjem.

Brank in Bavec (2014) dobita največ strank na podlagi priporočil. Bojan je zelo znan po svojih bogatih poslovnih izkušnjah, zato skušajo stranke v kontaktih dobiti čim več tega znanja, Bavec (2014) pa velja za »NLP guruja« v Sloveniji in pridobi ogromno strank na podlagi priporočil.

Milojković (2014) pridobi največ strank v okviru podjetja, v katerem je zaposlena, na podlagi spletne strani in priporočil.

6.2 Anketni vprašalnik

Na podlagi odgovorov s strani Bojana Branka, mag. Petra Babaroviča, Mihe Bavca in Maje Milojković (2014), sem izdelala spletni anketni vprašalnik. Pri strukturiraju vprašanj mi je bilo v pomoč lastno praktično znanje s terena, saj štiri leta delam kot tržna svetovalka. V dveh letih sem se certificirala kot NLP Mojster praktik (2012-2013). Udeležila sem se vikend coaching izobraževanja v Londonu na Coaching Academy (2013), kjer sem dobila vtis na kakšen način izobražujejo. Deležna sem bila izobraževanja v podjetju NOI d.o.o., kjer sem zaposlena kot tržna svetovalka, ki ga je izvedla Ivanka Marič (2012) direktorica zavoda Arsis ter izobraževanja v podjetju Bisnode, ki ga je izvedel Bojan Brank (2012) in tedenskih izobraževanj, ki jih je izvajal coach Matt Mayfield.

Pri samem strukturiranju vprašanj, sem bila pozorna, da preverim spremenljivke, ki opisujejo pojem asertivnosti, zajamem tehnike za doseganje sproščenega počutja in komunikacijske tehnike.

6.3 Metodologija

Zbiranje kvantitativnih podatkov je potekalo preko spletne ankete med 20. 7. 2014 in 20. 8. 2014.

Pri opisnih spremenljivkah so poročane absolutne in relativne frekvence (%). Pri številskih spremenljivkah so poročana vzorčna povprečja in standardni odkloni vzročnega povprečja oz. standardna napaka (okr. SE). Rezultati so prikazani v tabelah.

Asertivnost prodajalca je povzeta kot skupni seštevek (angl. score) spremenljivk, ki opisujejo asertivno vedenje (t.j. vzpostavljanje enakovrednega odnosa s stranko, zaupanje vase, skrb za zadovoljitev svojih potreb, pozornost na vrednote strank, iskrenost, avtentičnost). Tržnik za posamezen aspekt asertivnega vedenja do strank dobi eno točko, torej največ 8 točk.

Povezanost asertivnega vedenja z zadovoljstvom pri delu v prodaji, prizadevanjem za gradnjo dolgoročnih odnosov s stranko, potjo do uspeha , notranjo motivacijo in izkušnjami v prodaji smo preverili s Studentovim testom t za dva neodvisna vzorca. Hipoteze so testirane pri stopnji značilnosti α=0.05. Statistično značilne razlike so označene z zvezdico (*).

Statistična analiza zbranih podatkov je bila izvedena v programskem paketu IBM SPSS STATISTICS ver. 21.

6.4 Rezultati

6.4.1 Značilnosti sodelujočih

V anketi je sodelovalo 59 oseb, 48 izmed njih je oddalo kompletno izpolnjeno anketo. Statistična analiza vključuje teh 48 enot.

Struktura vzorčnih podatkov (spol, starost in dosežena formalna izobrazba sodelujočih ter trajanje izkušenj in panoga, v kateri izvajajo osebno prodajo), je predstavljena v Tabeli 6.1.

Tabela 6.1: Struktura vzorčnih podatkov

Spremenljivka		Število (n)	Delež (%)
Spol	Moški	20	40%
	Ženski	28	60%
Starost	do 20 let	0	0%
	21 - 40 let	38	79%
	41 - 60 let	9	19%
	61 let ali več	1	2%
Najvišja dosežena formalna izobrazba	manj kot 4 letna srednja šola	1	2%
	4 letna srednja šola ali več	15	31%
	zaključena fakulteta	32	67%
Trajanje dela v (osebni) prodaji	do 2 leti	13	27%
	od 2 do 5 let	10	21%
	več kot 5 let	25	52%
Panoga	finančni sektor	10	21%
	zavarovalništvo	5	10%
	oglaševanje, marketing, mreženje	19	40%
	tehnični sektor (prodaja bele tehnike, naprav za ogrevanje in hlajenje, elektronike,...)	0	0%
	avtomobilizem	1	2%
	oblačila- moda in modni dodatki	2	4%
	turizem	0	0%

	delavnice za osebnostno rast, gradnja tima (team building)	1	2%
	prehrambena industrija (hrana, pijača, prehranski dodatki)	2	4%
	trgovanje z zlatom	0	0%
	drugo (IT, industrija, kozmetika ...)	8	15%

V spletni anketi je sodelovalo 28 tržnih svetovalk, kar predstavlja 60% vseh anketiranih in 20 tržnih svetovalcev, kar predstavlja 40% vseh anketiranih (glej Tabelo 6.1). Večina (79%) jih spada v starostno skupino od 21-40 let, od 41-60 let jih je 19%, eden (2%) pa je starejši od 61 let.

Največ (40%) jih trži v panogi, ki obsega marketing, oglaševanje, mreženje, 21% jih je v finančnem sektorju, 15% se jih je opredelilo kot drugo (IT, industrija, kozmetika), 10% jih je v zavarovalništvu, 4% prodaja oblačila in modne dodatke, enako jih 4% prodaja prehrambene izdelke, eden (2%) izmed anketiranih je v avtomobilizmu in eden (2%) trži delavnice za osebnostno rast.

6.5 Univariatni pregled rezultatov ankete

Povzetek rezultatov spletne ankete je predstavljen v Tabeli 6.2.

Tabela 6.2: Pregled rezultatov ankete 1

Vprašanje		Število	Delež (%)
V kakšnem položaju ste s stranko?	Sem v nadrejenem položaju, saj jaz predstavljam produkt / storitev.	8	17%
	S stranko sva v enakovrednem odnosu.	*36*	*75%*
	Sem v podrejenem položaju, saj so večinoma moje stranke po statusu in položaju višje pozicionirane od mene ali pa so	4	8%
Katera trditev najbolj opisuje vaše prepričanje?	*Zaupam vase in vem, da najbolj sam vplivam na uspešno sklenitev posla.*	*33*	*69%*
	Zaupam vase, a veliko vlogo igra kvaliteta izdelka/storitve, zato se včasih počutim nemočnega, ker dvomim v kvaliteto	8	17%
	Včasih dvomim v svoje sposobnosti, ker dostikrat ne sklenem posla.	4	8%
	V prodaji je tako, da imam malo vpliva, saj je nakup odvisen od strank.	2	4%
	Drugo: Zaupam vase, vendar se pozna finančna situacija na trgu.	1	2%

Katera trditev za vas bolj drži?	*Če osrečujem sebe, so posledično srečni tudi ljudje v okolici.*	*23*	*48%*
	Če osrečujem druge, sem posledično srečen tudi sam.	25	52%
Ali se vaše vrednote ujemajo z vrednotami vaših strank?	*DA, če je le mogoče, iščem take stranke.*	*21*	*44%*
	NE, tudi za dolgoročne odnose se mi to ne zdi pomembno.	5	10%
	Strank si ne izbiram sam.	20	42%
	NE poznam svojih vrednot, kaj šele, da bi poznal vrednote strank.	0	0%
	Drugo: Sem zelo prilagodljiv, z lahkoto poslujem z nekom, ki ima popolnoma drugačne vrednote, kot jaz.	1	2%
	Drugo: Ni nujno, da imava s stranko podobne vrednote, to se mi zdi postranskega pomena.	1	2%
Na svojem delovnem mestu skrbim:	Da sem sproščen, iskren, v pozitivnih čustvenih stanjih in posledično pridobivam stranke ob katerih se v redu počut	29	60%
	Da pridobim stranko na vsak način. Zato uporabljam različne tehnike v prodaji in dostikrat kršim moralne vrednote.	3	6%
	Načeloma sem iskren, kadar pa gre za doseganje prodajnih planov, sem pripravljen tudi nekoliko manipulirati s stranko.	15	31%
	Drugo: Strank si ne izbiram sam.	1	2%

Iz odgovorov za preverbo asertivnosti (glej Tabelo 6.2) je razvidno, da po večini povsod prevladuje delež tistih anketiranih tržnih svetovalcev, katerih odgovor predstavlja lastnost asertivnosti. Izjema je le tretji odgovor po vrsti. Kdor ima primarni fokus na drugih, je nekoliko manj asertiven kot tisti, ki ima fokus na sebi in z opazovanjem svojih občutkov in potreb lahko poskrbi, da se sam počuti v redu. Zadovoljen tržni svetovalec največ prispeva k dobremu vzdušju v okolici. Kdor ima primarni fokus na drugih in pričakuje, da ga bodo osrečili, je lahko slej ko prej razočaran. V velikih primerih se zgodi, da samo daje in se trudi, slej ko prej mu zmanjka energije in se naveliča dela. Razlika je sicer zelo nizka, 52% daje primarni fokus na druge, 48% pa nase.

Ostali odgovori dokazujejo, da se večina anketiranih vede asertivno. 75% anketiranih tržnih svetovalcev je s stranko v enakovrednem položaju (ostalo: 17% v nadrejenem, 8% v podrejenem), 69% se jih zaveda, da imajo moč v svojih rokah in sami najbolj vplivajo na nakup izdelka ali storitve (na ostalih 31% vplivajo zunanje okoliščine, kvaliteta izdelka,..),

44% jih išče stranke s podobnimi vrednotami (42% si ne iščejo sami strank, 10% se to ne zdi pomembno, dva (4%) pa sta napisala, da se jima to ne zdi pomembno in sta zelo prilagodljiva), 60% jih na delovnem mestu skrbi, da so sproščeni, iskreni, v pozitivnih čustvenih stanjih (ostalo: 31% jih je pripravljenih manipulirati s stranko za dosego prodajnih planov, 6% jih skrbi, da stranko pridobijo na vsak način in tudi kršijo moralne vrednote).

Tabela 6.3: Sklop odgovorov, ki opisujejo avtentično vedenje

Vprašanje		Število	Delež (%)
Ali ste na delovnem mestu pozorni na svoja čustvena stanja?	*DA, skrbim, da se počutim dobro*	*32*	*67%*
	NE, nimam časa misliti na to, ker imam ogromno nalog	7	15%
	Večinoma se osredotočam na druge, ne nase.	9	19%
Ali lahko v prodaji pokažete svoj pravi obraz in reagirate v skladu s svojim počutjem?	*DA, lahko sem iskren, svobodno izražam svoja čustva in sem pristen.*	*28*	*58%*
	NE, v prodaji moram navdušiti stranko in se pokazati v najlepši luči.	9	19%
	ODVISNO OD SITUACIJE, vsekakor nisem vedno iskren, saj mi je na 1. mestu da prodam.	10	21%
	Drugo (ni navedeno).	1	2%
Ali se strinjate s trditvijo: "Človek, ki ga je pičila kača, se boji zvite vrvi"?	Da, popolnoma se strinjam. Odzivov na negativne dogodke iz preteklosti se ne da kontrolirati.	10	21%
	Ne, to je neavtentično vedenje, ki se ga da odpraviti, ko ozavestimo vzrok strahu.	*22*	*46%*
	Priznam, da nikoli ne razmišljam o tem.	16	33%

Pri odgovorih, ki se nanašajo na avtentičnost (glej Tabelo 6.3) je razvidno, da večina pozna pojem avtentičnosti 46%(zadnje vprašanje v tabeli) , saj so odgovorili, da se da strahove iz preteklosti odpraviti, ko ozavestimo vzrok nastanka (ostalo: 33% jih nikoli ne razmišlja o tem, 21% pa je podalo odgovor iz katerega je razvidno, da pojma »avtentičnost« ne poznajo), 58% jih v prodaji lahko pokaže svoj pravi obraz (ostalo: 21% je na prvem mestu prodaja in zato niso vedno iskreni, 19% jih trdi, da morajo navdušiti stranko in se pokazati v najlepši luči), 67% jih skrbi za svoja čustvena stanja (19% se jih večinoma osredotoča na druge, 15% jih nima časa misliti na čustvena stanja).

Tabela 6.4: Sklop odgovorov, ki opisuje odnose

Vprašanje		Število	Delež (%)
Ste po sklenjeni prodaji postali tudi skrbnik stranke in z njo gradili dolgoročni odnos, da se je vračala?	Da	32	67%
	Ne	3	6%
	Včasih	13	27%
	Drugo.	0	0%
V kakšnem odnosu ste z vodjo prodaje ali v primeru, da nimate vodje prodaje ali ste sam vodja, z direktorjem?	Spoštujem ga in sva v dobrem odnosu.	31	65%
	Spoštujem ga, a nima ustreznega znanja za vodenje.	5	10%
	Ne morem ga spoštovati, ker nima ustreznega znanja za vodenje.	2	4%
	Ne morem ga spoštovati, ker je nepošten.	2	4%
	Prodajam sam. Nimam nadrejenih.	8	17%
Kaj po vašem mnenju bolj pripomore k dobrim dolgoročnim odnosom med tržnikom in stranko?	Asertivnost in avtentičnost tržnega svetovalca.	35	73%
	Poznavanje prodajnih tehnik tržnega svetovalca.	13	27%
Kaj po vašem mnenju bolj vpliva na uspešno sklenjen posel:	Odnos, ki ga vzpostavite s stranko.	39	81%
	Dobri prodajni argumenti.	9	19%
Ali s stranko najprej vzpostavite odnos, se pogovorite kako je kaj in nato začnete s predstavitvijo izdelka?	DA	44	92%
	NE	4	8%

Kar 94% anketiranih tržnih svetovalcev ima izkušnje s skrbništvom ključnjih strank in z vzpostavljanjem dolgoročnih odnosov (glej Tabelo 6.4). 73% jih je mnenja, da k dobrim dolgoročnim odnosom bolj pripomoreta asertivnost in avtentičnost tržnega svetovalca kot samo poznavanje tehnik (27%), kar kaže na zavedanje o pomembnosti dobrih odnosov za uspešno poslovanje. 81 % jih to trditev še dodatno podkrepi z naslednjim odgovorom, da je odnos, ki ga tržni svetovalci vzpostavijo s stranko pomembnejši od dobrih prodajnih argumentov (19%) za uspešno sklenjen posel. 92% anketiranih najprej s stranko vzpostavi odnos, preden začnejo s predstavitvijo izdelka.

Tabela 6.5: Sklop odgovorov, ki opisujejo strategijo in cilje

Vprašanje		Število	Delež (%)
Imate postavljene poslovne cilje, plane?	DA	46	96%
	NE	2	4%
Kakšen odnos imate do ciljev, planov? (if da)	Pozitivnega, saj so realno postavljeni in me motivirajo.	18	39%
	Plani so tako visoki, da jih ne morem dosegati. Predstavljajo mi stres.	5	11%
	So neke smernice, ne obremenjujem se z njimi. Delam po svojih najboljših močeh.	23	50%
Imate strategijo kako doseči plane oz. vaše cilje?	DA, strategijo si pripravim sam, da sem fokusiran in jasno vem kako bom dosegel cilje.	31	65%
	DA, strategijo mi pripravi vodstvo.	5	10%
	NE, imam cilje, poti do njih pa sproti spreminjam.	12	25%
	NE, nimam niti ciljev, kaj šele strategijo.	0	0%

Velika večina (96%) ima postavljene poslovne cilje oz. plane (glej Tabelo 6.5). Polovici anketiranih (50%) tej cilji predstavljajo neke smenice, ne obremenjujejo se z njimi, delajo po svojih najboljših močeh. 39% jih ima pozitivni plan do ciljev, saj so realno postavljeni in jih motivirajo. 11% so plani demotivacijski, saj so tako visoki, da jih ne morejo dosegati.

65% si jih strategijo pripravi samih, 25% jih ima postavljene samo cilje, poti do njih pa sproti spreminjajo, 10% jim strategijo pripravi vodstvo.

Tabela 6.6: Sklop odgovorov, ki opisujejo vodenje oz. potek prodaje

Vprašanje		Število	Delež (%)
Predstavitev produkta/storitve.	1 (naredim najprej)	4	8%
	2	*29*	*60%*
	3	14	29%
	4	0	0%
	5 (naredim najkasneje)	1	2%
Razlaga zakaj ji produkt/storitev koristi-NAVDUŠENJE.	1 (naredim najprej)	0	0%
	2	15	31%
	3	*28*	*58%*
	4	2	4%
	5 (naredim najkasneje)	3	6%
Vzpostavitev odnosa: pogovor o počutju, aktivnostih, skupnih točkah.	1 (naredim najprej)	43	90%
	2	1	2%
	3	1	2%
	4	1	2%
	5 (naredim najkasneje)	2	4%
Pogovor kako naprej, možnosti sodelovanja v bodoče.	1 (naredim najprej)	0	0%
	2	1	2%
	3	4	8%
	4	9	19%
	5 (naredim najkasneje)	*33*	*69%*
	Ni odgovoril.	1	2%
Predstavitev cene.	1 (naredim najprej)	1	2%
	2	1	2%
	3	1	2%
	4	*35*	*74%*
	5 (naredim najkasneje)	9	19%

Z vprašanjem o poteku prodaje (glej Tabelo 6.6) sem preverila poznavanje strukture za uspešno predtstavitev izdelka po modelu 4- MAT. Pravlino zaporedje poteka na način, da tržni svetovalec vzpostavi odnos, nato motivira stranko z razlago »zakaj« ji produkt koristi, nato ji razloži »kaj« izdelek ponuja, nato pove postopke »kaj če« stranka izdelek kupi in na zadnjem mestu prestavi ceno.

Na prvo mesto je kar 90% dalo vzpostavitev odnosa kar je pravilno.

Na drugo mesto bi večina (60%) že kar dala predstavitev izdelka, kar pomeni, da so pozabili na razlago »zakaj« produkt kupiti in zakaj jih sploh poslušati skozi predstavitev. Kadar tržni svetovalec pozabi na začetku navdušiti, ga po vsej verjetnosti stranka ne bo poslušala.

Navdušenje stranke bi večina 58% dala šele na tretje mesto po predtavitvi izdelka. 6% bi jih dalo čisto na konec, 4% pa na četrto mesto.

Pogovor kako naprej, o možnostih sodelovanja v bodoče bi večina (69%) dala na zadnje meso, kar je pravilno.

Na četrto mesto bi večina anketiranih tržnih svetovalcev (74%) dala predstavitev cene kar je pravilno.

Tabela 6.7: Sklop odgovorov, ki se nanaša na neverbalno govorico

Vprašanje		Število	Delež (%)
Ali ste pozorni na obrazno mimiko, telesno držo vaše stranke?	DA	42	88%
	NE	6	13%
Ali prodajate tako, da omenjate konkretne primere iz prakse in stranki pokažete na način, da lahko tudi sama sproba?	DA	46	96%
	NE	2	4%
Ali v predstavitvi, prodaji uporabljate slike, grafe, priročnike ali druge vizualne pripomočke?	DA	33	69%
	NE	15	31%

Vprašanja (glej Tabelo 6.7) jasno kažejo na pozornost večine tržnih svetovalcev na neverbalno govorico (88%) in uporabo vizualnih pripomočkov pri prodaji (69%). Konkretne primere iz prakse omenja in prikaže na način, da stranka tudi sama sproba 96% anketiranih tržnih svetovalcev. Skupek odgovorov nam prikaže kapaciteto anketiranih tržnih svetovalcev za uporabo tehnike PRLL (pacing, raport, nonverbal leading, verbal leading, prevod: spremljanje, stik, nebesedno vodenje, besedno vodenje). Preko spremljanja strankine neverbalne in verbalne govorice, lahko vzpostavijo stik in ko se frekvenci teles ujameta, prevzamejo nebesedno vodenje in šele nato je stranka resnično pripravljena na poslušanje vsebine o predstavitvi izdelka ali storitve.

Tabela 6.8: Sklop odgovorov, ki opisujejo uspeh

Vprašanje		Število	Delež (%)
Kaj po vašem mnenju bolj vpliva na uspešno sklenjen posel:	Odnos, ki ga vzpostavite s stranko.	39	81%
	Dobri prodajni argumenti.	9	19%
Najboljša prodaja je:	Ko sva jaz in stranka zmagovalca in doseževa win win situacijo (nek skupni dogovor, ki je za oba dva sprejemljiv).	46	96%
	Ko premagam stranko in od mene kupi več, kot bi, če bi upošteval njeno mnenje.	2	4%

K uspešnemu sklenjenemu poslu bolj pripomore odnos, ki ga tržni svetovalec vzpostavi s stranko (81% anketiranih) kot dobri prodajni argumenti (19% anketiranih) (glej Tabelo 6.8). 96% jih meni, da je najboljša prodaja, ko sta tržni svetovalec in stranka oba zmagovalca in dosežeta »win win« situacijo (nek skupni dogovor, ki je za oba sprejemljiv). Samo 2 anketiranca (4%), menita, da je najboljša prodaja, ko premagata stranko in od njiju kupi več, kot bi, če bi upoštevala njeno mnjenje.

Tabela 6.9: Sklop odgovorov, ki opisujejo motivacijo

Vprašanje		Število	Delež (%)
Kaj vas je navdušilo in kaj vas žene naprej, da ste v osebni prodaji?	Svetovanje in vzpostavljanje dobrega odnosa s strankami.	29	60%
	Ne najdem druge službe, zato prodajam.	4	8%
	Adrenalin, ki ga doživljam v prodaji. Želim "zmagati" v odnosu s stranko in prodati.	4	8%
	Plača.	10	21%
	Drugo: To je del mojega poklica.	1	2%
S katero trditvijo se bolj strinjate? V prodaji je bolj uspešen tisti, ki...	je bogato denarno motiviran.	12	25%
	v njej razvija svoje potenciale in živi svoje poslanstvo.	36	75%

Za 60% anketiranih tržnih svetovalcev največjo motivacijo predstavlja svetovanje in vzpostavljanje dobtrega odnosa s strankami (glej Tabelo 6.9). 21% anketiranim največjo motivacijo predstavlja plača. 8% adrenalin, ki ga doživljajo v prodaji. Želijo »zmagati« v odnosu s stranko in prodati. 8% jih ne najde druge službe, zato prodajajo. Za enega (2%) je to del njegovega poklica.

V prodaji je bolj uspešen tisti, ki v njej razvija svoje potenciale in živi svoje poslanstvo je mnjenja 75% anketiranih tržnih svetovalcev. 35% jih je mnjenja, da je bolj uspešen tisti tržni svetovalec, ki je bogato denarno motiviran.

Tabela 6.10: Sklop odgovorov, ki opisujejo načine sproščanja

Vprašanje		Število	Delež (%)
Na kakšen način se v življenju sproščate?	joga, meditacija, alternativne tehnike	15	31%
	šport	30	63%
	glasba, ples	19	40%
	umetnost	8	17%
	v naravi	33	69%
	drugo (družina, vera)	2	4%
Ali imate v sklopu podjetja organizirano kakšno aktivnost namenjeno sproščanju?	**DA =>**	11	23%
	NE	21	44%
	DA, v okviru podjetja, vendar v popoldanskem času	16	33%

Pogostost sproščanja po posameznih aktivnostih (možnih je bilo več odgovorov) je razporejena po naslednjem vrstnem redu (glej Tabelo 6.10). Največji odstotek je dobil odgovor v naravi (69%), šport (63%), glasba in ples (40%), joga, meditacija, alternativne tehnike (31%), umetnost (17%), kot drugo je eden navedel (2%), da ga sprošča vera in drugi, da se sprošča z družino (2%).

V okviru podjetja jih ima aktivnosti za sproščanje organizirane 56% anketiranih. Ostalih 44% odstotkov anketiranih nima aktivnosti sproščanja v sklopu podjetja. Najpogostejše aktivnosti organizirane v okviru podjetja so fitnes (5 anketiranih), športno vadba (10 anketiranih), navedli pa so tudi teambuildinge, smučarske dneve, pohode, novoletne večerje.

Tabela 6.11: Sklop odgovorov, ki opisujejo psihološko pripravo

Vprašanje		Število	Delež (%)
Ali se pred sestankom/ pomembnim klicem psihološko pripravljate nanj?	DA	22	46%
	NE	15	31%
	Samo pred pomembnimi sestanki/klici.	11	23%

Psihološko se pripravlja na prodajni sestanek 69% anketiranih (glej Tabelo 6.11). Najpogostejše uporabljene so tehnike sproščanja, analize in priprave ugovorov, tehnike vizualizacije in priprave miselnih strategij ter pozitivni samogovor.

Tabela 6.12: Sklop odgovorov, ki opisuje strokovni razvoj tržnega svetovalca

Vprašanje		Število	Delež (%)
Kje ste se izobrazili za osebno prodajo?	znotraj podjetja v katerem delam	38	79%
	formalne institucije (šola, fakulteta)	13	27%
	preko člankov, literature	7	15%
	coachingi, nevrolingvistično programiranje, prodajni seminarji, prodajne delavnice	17	35%
	že od nekdaj se zanimam za psihologijo in to znanje prenašam v prodajo	15	31%
	Drugo: vse zgoraj našteto.	1	2%
Ali imate potrebno znanje/ sposobnosti za uspešen zaključek prodaje in sklenitev posla?	DA	41	85%
	NE	6	13%
	Drugo: sem v fazi učenja	1	2%
Kje pridobite znanje in veščine?	Znotraj podjetja.	38	79%
	Zunaj podjetja, vendar financira podjetje za katerega delam.	9	19%
	Zunaj podjetja, izobraževanja financiram sam.	16	33%
	Drugo: sam na spletu (blogi, newletters, Linkedin), seminarjih, iz prakse	4	8%
Ali sodelujete s coachom ali prodajnim svetovalcem, ki vam pomaga pri vašem razvoju**?**	**DA, redno =>**	4	8%
	DA, ko pride do problema =>	17	35%
	NE, vendar bi z veseljem, če bi podjetje organiziralo	26	54%
	NE, me sploh ne zanima	1	2%

Za osebno prodajo se jih največ izobrazi (glej Tabelo 6.12) znotraj podjetja v katerem tržijo (79%), coachingov, nevrolingvističnega programiranja, prodajnih seminarjev, prodajnih delavnic se za izobraževanje udeležuje (35%), 31% se jih že od nekdaj zanima za psihologijo in to znanje prenašajo v prodajo, 27% je pridobilo znanje v formalnih institucijah- šole, fakultete, 15% preko člankov, literature, eden (2%) je odgovoril, da je znanje pridobil na vseh naštetih področjih. Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov.

Kako pridobijo znanje: znotraj podjetja (79%), zunaj podjetja izobraževanje financirajo sami (33%), zunaj podjetja, vendar izobraževanje financira podjetje (19%), znanje pridobijo sami na spletu (preko blogov, »newsletterjev«, Linkedin-a), seminarjev, prakse (8%). Kar tretina vprašanih (33%) je tako samoiniciativnih, da si izobraževanja financirajo sami, izven okvirov podjetja v katerem tržijo.

Ustrezno znanje za zaključek prodaje ima 85% anketiranih, 13% jih meni, da nimajo ustreznega znanja, 2% oz. eden izmed vprašanih, pa je še v fazi učenja.

S coachom redno sodeluje 8% anketiranih tržnih svetovalcev, 35% jih sodeluje z njim, kadar pride do problema, 54% bi jih z veseljem sodelovalo, če bi podjetje organiziralo, enega (2%) sodelovanje s coachom sploh ne zanima.

Tabela 6.13: Sklop odgovorov, ki se nanaša na prodajne tehnike

Vprašanje		Število	Delež (%)
=> Poznate katero tehniko, postopek, ki pripomore k uspešni prodaji? (pogoj na Q44: DA)	**DA =>**	12	57%
	NE	9	43%

Na vprašanje o prodajnih tehnikah (glej Tabelo 6.3) so odgovarjali samo tisti (21 anketirancev), ki že imajo izkušnje s sodelovanjem s coachom. 57% (12 anketiranih), ki se udeležuje coachingov, pozna vsaj eno prodajno tehniko, 43% (9 anketiranih) jih ne pozna prodajnih tehnik.

Kratek opis tehnik, ki so jih tržni svetovalci navedli in povezava na prodajne tehnike, ki so navedenim prodajnim tehnikam zelo podobne oz. imajo enake postopke in sem jih že opisala v teoretičnem delu magistrske naloge, sledi v nadaljevanju.

1. Tehnika AIDA

Na področju raziskav vedenja potrošnikov, obstaja več modelov, ki razlagajo vedenje potrošnikov v nakupnem procesu. Zelo znan je model AIDA (Attention, Interest, Desire, Action; pozornost-zanimanje-želja-akcija), ki temelji na hierarhiji učinkov. Sestavljen je iz treh osnovnih stopenj odzivanja na prodajno predstavitev: kognitivne stopnje (zavedanje in znanje), čustvene stopnje (všečnost in preference) in vedenjske stopnje (prepričanje, namera nakupa in nakup) (Kline in Njatin 2003). Če tržni svetovalec doseže vse tri nivoje, se pravi, da vpliva tudi na prepričanja, bo stranka opravila nakup. Tehnika AIDA ima enake korake prodaje kot tehnika SPEND (Situation, Problem, Effect, Need, Decision; situacija, problem, učinek, potreba, odločitev) in **4- MAT**, ki sem jo opisala v 4. poglavju magistrske naloge. Vzbuditi je potrebno željo za nakup »Zakaj«, opisati prednosti izdelka »Kaj«, obrazložiti uporabnost »kako« in pojasniti, kaj se v prihodnosti zgodi, če se odločijo za nakup »Kaj če«.

2. Nevrolingvistično programiranje (NLP)

Manj raziskav je narejenih s področja nevrolingvističnega programiranja (NLP), ki se je začelo razvijati v začetku 70. let prejšnjega stoletja v Kaliforniji, ko sta Richard Bandler, takrat študent matematike, in njegov profesor lingvistike John Grinder, začela raziskovati, zakaj so nekateri posamezniki s podobnimi izhodišči različno uspešni (Bostic St. Clair in Grinder 2001). NLP se je razvil v celovit model komunikacije, ki je sestavljen iz sistema metod in tehnik, s katerimi lahko predrugačimo svoje mišljenje, vedenje in doživljanje sveta, ki nas v dani situaciji podpirajo (Bavec 2012).

V magistrski nalogi pod tehnike nevrolingvističnega programiranja spadajo **tehnike za psihološko pripravo na prodajni nastop**: tehnika samozavedanja, tehnika samomotivacije, tehnika za odstranjevanje omejujočih prepričanj, tehnika za doseganje notranje motivacije; **komunikacijske tehnike v osebni prodaji:** 4- MAT, doseganje željenih odzivov drugih; ter **Diltsova piramida**, ki je odlično orodje za preverbo okolja, vedenja, sposobnosti, prepričanj, vrednot, identitete in poslanstva tako tržnega svetovalca kot strank.

3. Pogajalske tehnike

Na splošno jih je več navedlo, da poznajo pogajalske tehnike. Eden izmed anketiranih, pa je poimenoval tehniko BATNA (ang. Best alternative to negotiated agreement), ki je najboljša alternativa dogovoru. Namen je spoznati najboljše alternative nasprotne strani, da si povečamo »maneverski prostor«. Je edino merilo, ki tržnega svetovalca ščiti pred sprejetjem pogojev, ki so zanj ali podjetje nesprejemljivi in pred zavrnitvijo pogojev ki bi jih bilo dobro sprejeti (Fisher, Ury, Patton 1998: 124–125).

Dva izmed vprašanih sta navedla »ponudbo opcije v višjem finančnem obsegu, da se nato ciljna opcija ne zdi draga« in »ustvarjanje vrednosti v očeh kupca«, kjer gre za isto tehniko pogajanj. Kot odgovore niso navedli drugih pogajalskih tehnik: »taktike napadalnosti«, »taktike uporabe groženj«, »taktike zadnja ponudba«, »taktike vzemi ali pusti«, »taktike rezin«, »taktike slepilni manever«, »taktike uničevalna vprašanja«, »taktike igralsko obnašanje«, »taktike dobri – grdi fant«, »taktike izčrpavanja«. Tudi sama v magistrski nalogi taktikam pogajanj nisem dala posebnega mesta, ker sem mnenja, da tehnike pogajanj ne vodijo k dolgoročno uspešnim odnosom, saj spadajo pod načine manipulacije. Kadar tržni svetovalec manipulira, ni iskren in se »skriva za maskami«. Glavni cilj mu je zaslužek in zato krši moralne vrednote. Po določenem času pride do neskladja njegovih nevroloških ravni

osebnosti (Diltsova piramida) in slej ko prej postane nesrečen, saj v takšnem stanju ne more biti celosten - njegovo čustvovanje, mišljenje in vedenje niso usklajeni. Cilj mojega magistrskega dela je predstaviti tehnike, ki bodo pripeljale k uspešnim dolgoročnim odnosom.

4. Tehnika pozitivne trditve

Tržni svetovalci so kot odgovor navedli tudi »pisne korespondence brez uporabe pogojnikov« in »besed z negativnimi konotacijami«.

Uporaba pogojnikov vodi v nasprotovanje kar je nasprotje asertivni komunikaciji. Na primer, če tržni svetovalec pove stranki: »Razumem, da ste lansko leto bili s storitvijo nezadovoljni ampak letos smo izboljšali tehnično podporo.«, je drugale slišati kot če razloži »Razumem, da ste lansko leto bili s storitvijo nezadovoljni, letos pa se je naša tehnična podpora izboljšala«. Kadar uporabi besedo ampak, negira stavek, ki je pred vejico in stranka se lahko počuti neslišano.

Pri besedah z »negativno konotacijo« gre za nevrolingvistično metodo, ki upozarja, da besede z negativno konotacijo podaljšujejo čas dojema določene informacije pri stranki in ustvarjajo mentalne slike, ki tržnemu svetovalcu niso v podporo. Naši možgani ne dojamejo besede »NE«, saj si vedno prikličejo mentalno sliko na podlagi besede, ki jo slišijo. Primer, če tržni svetovalec reče »stol ni rdeče barve«, si bo stranka priklicala prav mentalno sliko rdečega stola. Obenem ne bo vedela kakšne barve v resnici je stol. Veliko bolje je, če že na začetku da pozitivno trditev opisa stola: »stol je bele barve«.

5. Tehnika učinkovitega postavljanja vprašanj

Navedel jo je eden izmed anketiranih. Tehnika je zelo uporabna v prodaji, saj stranko z zastavljanjem vprašanj pripeljemo do uvida v problem oz. v trenutno situacijo. Kadar je prodajalec izurjen in zna zastavljati prava vprašanja, je tehnika zelo učinkovita, ker stranko lahko premakne na dojemanje njenih globjh nevroloških ravni. Pri tem si zopet lahko pomaga z Diltsovo piramido, kjer so po stopnjah naštete nevrološke ravni osebnosti. Globje (oz. višje v piramidi) kot razrešimo problem, na več ostalih nevroloških ravni bo to vplivalo in večja verjetnost bo, da stranka resnično dojame uporabnost izdelka zanjo.

6. Upravljanje z ugovori

Tehniko upravljanje z ugovori je zopet navedel samo eden izmed anketiranih, uporablja pa jo vsak prodajalec, bodisi zavedno ali nezavedno. Uporabljena je vedno, kadar skuša tržni svetovalec najti rešitev na strankino nestrinjanje z nakupom.

Potek: tržni svetovalec se pozanima o vseh možnih ugovorih stranke, zakaj izdelka ne bi kupila (zopet si lahko pomaga z Diltsovo piramido). Prveri kje so omejitve v poslovnem okolju, prepričanjih, se izdelek ujema s strankinimi vrednotami. Na ta način bo imel v naprej pripravljene rešitve za probleme, ki stranki prinašajo dvom za nakup izdelka.

7. Ostali odgovori o poznavanju tehnik osebne prodaje anketiranih tržnih svetovalcev so sestavine tehnik asertivnosti

»Aktivno poslušanje, iskrenost, znanje in sklepanje kompromisov, razumevanje razlik med potrebami, željami ter priložnostmi, zaupanje, odnos do stranke, fokus, »win-win«, referenčni ogledi (pomeni, da situacijo vidimo iz večih zornih kotov in spreminjamo konotacijo), prijaznost, poslušnost, razumevanje«.

Tabela 6.14: Sklop odgovorov, ki se nanaša na zadovoljstvo z delom in dobro počutje v delovnem okolju

Vprašanje		Število	Delež (%)
Ali se karakterno ujemate s podjetjem, za katerega tržite? Ste ponosni, da ste del ekipe?	Podjetje je v mojem stilu in tudi s sodelavci se rad družim v prostem času.	39	81%
	Karakterno ne spadam v to podjetje.	9	19%
Ocena vašega zaupanja v proizvod, ki ga tržite:	1 (ne zaupam)	2	4%
	2 (malo zaupam)	1	2%
	3 (vseeno mi je)	9	19%
	4 (zaupam)	10	21%
	5 (zelo zaupam)	26	54%
Ocena vašega zaupanja vase oz. samozavesti	1 (ne zaupam)	1	2%
	2 (malo zaupam)	2	4%
	3 (vseeno mi je)	4	8%
	4 (zaupam)	14	29%
	5 (zelo zaupam)	27	56%

Ocena vašega zaupanja v podjetje, kjer ste zaposleni	1 (ne zaupam)	2	4%
	2 (malo zaupam)	4	8%
	3 (vseeno mi je)	8	17%
	4 (zaupam)	14	29%
	5 (zelo zaupam)	20	42%
Ocena vašega zaupanja v življenje (vedno se zgodi tisto, kar je zame najboljše)	1 (ne zaupam)	0	0%
	2 (malo zaupam)	1	2%
	3 (vseeno mi je)	4	8%
	4 (zaupam)	16	34%
	5 (zelo zaupam)	27	56%
V kolikšni meri ste zadovoljn: Zadovljstvo z delom	1 (nezadovoljen)	4	8%
	2	5	11%
	3	15	31%
	4	15	31%
	5 (zelo zadovoljen)	9	19%
Kako potekajo procesi v podjetju?	Vse teče, nisem preobremenjen in se niti ne dolgočasim, imam ravno prav izzivov.	24	50%
	Preveč imam dela in je stresno.	14	29%
	Dostikrat se dolgočasim in imam premalo izzivov za osebno rast.	10	21%
Na svojem delovnem mestu skrbim:	Da sem sproščen, iskren, v pozitivnih čustvenih stanjih in posledično pridobivam stranke ob katerih se v redu počut	29	60%
	Da pridobim stranko na vsak način. Zato uporabljam različne tehnike v prodaji in dostikrat kršim moralne vrednote.	3	6%
	Načeloma sem iskren, kadar pa gre za doseganje prodajnih planov, sem pripravljen tudi nekoliko manipulirati s stranko.	15	31%
	Drugo: Strank si ne izbiram sam.	1	2%

Pri vprašanjih, ki se nanašajo na zadovoljstvo z delom (glej Tabelo 6.14) sem preverila krakterno ujemanje tržnega svetovalca in podjetja za katerega tržijo; zaupanje v posamezne segmente, ki so pomembni za samozavesten nastop; potek procesov v podjetju ter skrb za dobro počutje tržnega svetovalca.

Karakterno se ujema s podjetjem za katerega tržijo 81% anketiranih, 19% jih karakterno ne spada v to podjetje.

Vprašanja o stopnji zaupanja bom združila v dva sklopa. Odgovora 4 in 5, ki predstavljata najvišji stopnji zaupanja bom opredelila kot »zaupajo«, odgovore od 1 – 3 pa opredeljujem kot »nezaupajo oz. so indiferentni«.

Zaupanje v proizvod, ki ga tržijo ima 75% anketiranih, kot indiferentne oz. nezaupajo pa se opredeljuje 25% anketiranih.

Kot samozavestne in z zaupanjem vase se opredeljuje 71% anketiranih, kot indiferentne oz. nesamozavestne pa se opredeljuje 29% anketiranih.

Z enakim odstotkom kot pri vprašanju o zaupanju vase, jih 71% anketiranih zaupa v podjetje, kjer so zaposleni. 29% anketiranih nima zaupanja v podjetje oz. so indiferentni.

Največji odstotek zaupanja, izmed vseh vprašanj, je doseglo vprašanje o zaupanju v življenje. Da se vedno dogaja za tržnega svetovalca v najvišje dobro, jih zaupa kar 90%. To dokazuje, da so anketirani tržni svetovalci verni. Samo 10% jih je indiferentnih ali jih nezaupa v življenje.

Po zaporedju si stopnje zaupanja sledijo v vrstnem redu, da je največ zaupanja tržnih svetovalcev v življenje in vedo, da se vedno dogaja v njihovo najvišje dobro (90%), sledi zaupanje v proizvod s 75%, nato sledita odgovora zaupanje vase in v podjetje, ki sta oba dosegla 71%.

Polovica anketiranih (50%) je zadovoljnih z delom, druga polovica anketiranih (50%) pa je nezadovoljnih oz. indiferentnih.

Na vprašanje o poteku procesov v podjetju je 50% anketiranih odgovorilo, da vse teče, niso preobremenjeni niti se ne dolgočasijo, imajo ravno prav izzivov. 29% jih ima preveč dela in so pod stresom, 21% pa se jih dostikrat dolgočasi in imajo premalo izzivov za osebnostno rast. Taka informacija je v pomoč vodstvu, da med zaposlenimi razporedi naloge, tako, da si medsebojno pomagajo. Delo se prerazporedi od preobremenjenih k tistim, ki se dolgočasijo in imajo premalo izzivov.

Na svojem delovnem mestu 60% tržnih svetovalcev skrbi, da so sproščeni, iskreni v pozitivnih čustvenih stanjih in posledično pridobivajo stranke ob katerih se v redu počutijo. 31% jih je načeloma iskrenih, kadar pa gre za doseganje prodajnih planov, so pripravljeni tudi nekoliko manipulirati s stranko. 6% jih skuša pridobiti stranko na vsak način in zato

uporabljajo različne prodajne tehnike. Eden izmed anketiranih (2%) je odgovoril, da si strank ne pridobiva sam.

6.6 Povezanost med asertivnostjo in izbranimi dejavniki, *ki so povezani z uspešno sklenitvijo posla*

Povprečna posameznikova asertivnost je 4.7 točk (SE=0,26) (glej Graf 6.1), najmanj asertivno vedenje je na vzorcu dosegla oseba z 1 točko, najbolj asertivno pa oseba, ki pri vseh aspektih izkazuje asertivno držo, torej skupno 8 točk, srednja vrednost (mediana) je 4.5 .

Graf 6.1: Porazdelitev skupnega seštevka posameznikovih asertivnih lastnosti

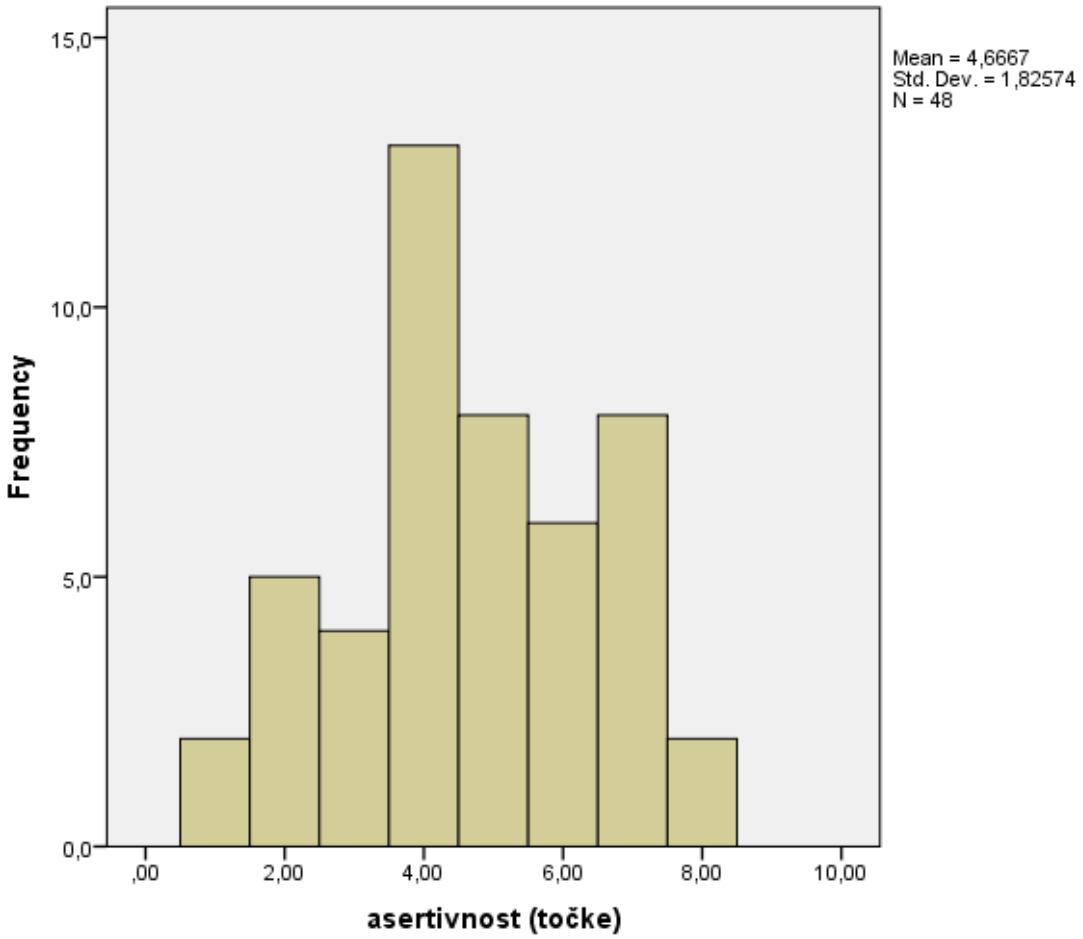


Tabela 6.15: Razlike v asertivnosti glede na izbrane dejavnike

Spremenljivka	n	Asertivnost povp	Asertivnost SE	p
Spol				
moški	19	4,6	(0,39)	0,76
ženske	28	4,8	(0,36)	
Trajanje zaposlitve v osebni prodaji				
manj kot 5 let	23	4,0	(0,40)	0,02*
Več kot 5 let	25	5,2	(0,32)	
Zadovoljstvo z delom v prodaji				
indiferentni ali nezadovoljni	24	3,9	(0,35)	0,003*
zadovoljni ali zelo zadovoljni	24	5,4	(0,32)	
Pot do uspeha: V prodaji je bolj uspešen tisti, ki				
je bogato denarno motiviran.	12	3,8	(0,61)	0,07
v njej razvija svje potenciale in živi svoje poslanstvo	36	4,9	(0,28)	
Kaj vas motivira za nadaljevanje kariere v osebni prodaji?				
Svetovanje in vzpostavljanje dobrega odnosa s strankami.	29	5,0	(0,32)	0,09
Ostalo.	19	4,1	(0,44)	

Razlike v asertivnosti med posameznimi dejavniki (glej Tabelo 6.15) dokazujejo sledeče ugotovitve.

Čeprav v laičnem javnem mnenju velja prepričanje, da so ženske v poslovnem svetu bolj pozorne na dimenzije medčloveških odnosov, se je v naši raziskavi izkazalo, da med spoloma ni značilnih razlik v pogostosti asertivnega vedenja osebni prodaji (p=0,76, Studentov t-test).

Med tržniki, ki različno dolgo delajo v osebni prodaji, obstajajo značilne razlike v povprečni asertivnosti (p=0,02, Studentov test t). Tržniki z več kot 5-letnimi izkušnjami se v odnosu do strank vedeljo bolj asertivno (povprečje 5,2, SE=0,32) v primerjavi s tržniki z manj kot 5-letnimi izkušnjami (povprečje 4,0 točk, SE=0,40).

Prav tako obstajajo značilne razlike v povprečnem številu doseženih točk asertivnega vedenja glede na zadovoljstvo z delom v prodaji (p=0.003, Studentov test t). Tržniki , ki so s svojim delom v osebni prodaji zadovoljni ali zelo zadovoljni, se v povprečju pogosteje vedejo asertivno (5,4, SE=0,32) kot njihovi kolegi, ki so s svojim delom nezadovoljni ali do njega indiferentni (3,9, SE=0,35).

Tržniki, ki si za uspeh v prodaji prizadevajo predvsem zaradi bogate denarne motivacije, izkazujejo manj asertivno vedenje (povprečno 3,8 točk, SE=0.61) kot njihovi kolegi, ki v prodaji vidijo predvsem možnost za razvoj svojih potencialov in življenjskega poslanstva (povprečno 4,9 točk, SE=0,28), vendar razlika med skupinama ni statistično značilna (p=0,07, Studentov test t).

Med na vpostavljanje dobrega odnosa s strankami osredotočenimi tržniki je asertivno vedenje pogostejše (povprečje 5,0, SE=0,32) kot med tržniki, pri katerih osredotočenost na pozitivne odnose s strankami ni primarni motivator za nadaljevanje kariere v osebni prodaji (povprečje 4,1, SE=0,44), vendar ta razlika v asertivnem vedenju med skupinama ni statistično značilna (p=0,09, Studentov test t).

7 Oblikovanje modela osebne prodaje in sklepne ugotovitve

7.1 Oblikovanje modela osebne prodaje

Slika 7.1: Matrika osebne prodaje – model tehnik osebne prodaje

Na podlagi raziskav in mnenj različnih avtorjev, ki so bila predstavljena v teoretičnem delu ter ugotovitev lastne empirične raziskave (z intervjuji coachov in anketnimi vprašalniki tržnih svetovalcev), sem oblikovala model tehnik osebne prodaje (glej Sliko 7.1). Model sestoji iz štirih kvadrantov: izbora strank, psihološke priprave na osebno prodajo, komunikacijskih tehnik v osebni prodaji in iz tehnik asertivnosti. Z upoštevanjem vseh štirih kvadrantov in z uporabo tehnik, ki so v njih naštete, ima tržni svetovalec ključ za uspešno sklenjen posel. V sredini je asertivnost z njenimi lastnostmi, ki so kot nekakšne kode, ki »odklepajo srca strank«. Nad štirimi kvadranti je navedena integriteta, ki pomeni usklajenost čustvovanja, mišljenja in vedenja. Integriteta je nujna kategorija za ohranjanje dolgoročnih odnosov med tržnim svetovalcem in stranko in se povezuje z asertivnostjo in vsemi njenimi lastnostmi. Integriteta je pogoj, da lahko tržni svetovalec zaupa vase, je iskren, upošteva vrednote, skrbi za zadovoljitev potreb, je avtentičen in je sploh lahko v enakovrednem odnosu.

Model tehnik osebne prodaje služi kot izobraževalno orodje ali orodje samorefleksije v podjetjih, ki imajo osebno prodajo. Pripomore k celostnemu razvoju tržnika in je uporaben tudi za vodstvene kadre, ko vzpostavljajo sistem ustreznih pogojev za celostni razvoj tržnega svetovalca.

1. Kvadrant (glej Sliko 7.1: izbor strank) predstavlja izbor strank

V njem je slika Diltsove piramide s katero tržni svetovalec preveri: strankino okolje, vedenje, sposobnosti, vrednote, prepičanja, identiteto in poslanstvo. Pripravi si rešitve za izboljšanje strankinega trenutnega stanja na posamezni ravni.
V primeru, da stranka noče opraviti nakupa, preveri katera raven jo pri nakupu omejuje.

2. Kvadrant (glej Sliko 7.1: psihološka priprava) predstavlja psihološko pripravo na prodajo

Metode za psihološko pripravo na osebno prodajo so urjenje pozornosti, samopoznavanje, ustvarjanje uporabnih mentalnih navad. Tehnike, ki pripeljejo do sproščenega počutja, globoke umirjenosti, dostopnosti za vire in pripravijo stržnega svetovalca na prodajni nastop so tehnika samozavedanja, tehnika samoobvladovanja, tehnika za odstranjevanja omejujočih prepričanj in tehnika za doseganje notranje motivacije pri kateri gre za iskanje poslanstva, vizije, ciljev.

3. Kvadrant (glej Sliko 7.1: komunikacijske tehnike v osebni prodaji) predstavlja komunikacijske tehnike v osebni prodaji

Predpogoj za uporabo komunikacijskih tehnik je upoštevanje zaznavnih kanalov stranke, vzpostavitev stika, odnosa in empatije z njo. Za vzpostavitev odnosa služi PRLL model ("pacing, raport, nonverbal leading, verbal leading"), ki preko posnemanja stranke, vzpostavitve stika, omogoči tržnemu svetovalcu nebesedno vodenje in šele nato je stranka pripravljena na vsebinsko vodenje, se pravi je pripravljena sploh poslušati predstavitev izdelka ali storitve. Nato tržni svetovalec uporabi 4 MAT zgradbo predstavitve, ki stranki odgovori na vsa zastavljena vprašanja »Zakaj bi izdelek kupila«, »kaj ji izdelek prinaša, kakšne so njegove lastnosti«, »kako ga bo lahko uporabljala«, »kaj se zgodi po nakupu, kako bo spremenilo njeno prihodnost«.
Ugovori tržnemu svetovalcu podajo rešitve na strankine dvome. Za pripravo ugovorov si lahko pomaga z Diltsovo piramido iz kvadranta o izboru strank. Željene odzive bo pri stranki dosegel z upoštevanjem, da ima vsaka stranka svoj model sveta in ko bo informacije podal na njej razumljivi način, bo lahko dosegel željene odzive.

4. Kvadrant (glej Sliko 7.1: tehnike asertivnosti) predstavlja tehnike asertivnosti

V četrtem kvadrantu so tehnike asertivnosti: aktivno poslušanje, pokvarjena plošča, reči ne, izvedljiv kompromis, notranji dialog, zameglitev, izpoved občutkov, DESC ("describe, express, specify, consequences). V popolni meri so lahko uporabne šele, ko je tržni svetovalec psihološko pripravljen na prodajni nastop in ima sposobnosti asertivnosti (naštete v ključavnici): iskrenega izražanja, avtentičnega vedenja, zaupanja vase, pozna svoje vrednote in spoštuje vrednote strank, se zaveda svojih potreb in je pripravljen na enakovreden odnos.

7.2 Sklepne ugotovitve raziskave

Skozi sklepne ugotovitve empirične raziskave objasnim katere tehnike osebne prodaje tržnemu svetovalcu pomagajo do uspešno sklenjenega posla. Prikažem povezavo med asertivnostjo tržnega svetovalca in številom let dela v prodaji, med asertivnostjo tržnega svetovalca in njegovim zadovoljstvom, med asertivnostjo tržnega svetovalca v povezavi z njegovo motivacijo ter med asertivnostjo tržnega svetovalca in osredotočenostjo na dolgoročne odnose med njim in stranko. Na koncu navedem priporočila za razvoj tržnih svetovalcev na področjih, kjer imajo največ neizkoriščenih potencialov.

Za uspešen zaključek prodaje obstajajo osnovne smernice, ki vodijo k asertivnosti in so pomembne, da jih tržni svetovalec upošteva, saj pripomorejo k uspešno sklenjenemu poslu in zadovoljstvu na delovnem mestu (Obringer 2013).

Prvi pogoj je sproščenost tržnega svetovalca in umirjenost njegovega uma. Do takšnega stanja ga pripeljejo **tehnike za psihološko pripravo na prodajni nastop**, to so tehnika samozavedanja, tehnika samoobvladovanja, tehnika za odstranjevanja omejujočih prepričanj in tehnika za doseganje notranje motivacije pri kateri gre za iskanje poslanstva, vizije in ciljev. Ko se tržni svetovalec zaveda svojega poslanstva, kar pomeni, da vidi globji smisel svojega dela, se mu poviša stopnja zadovoljstva na delovnem mestu, saj se čuti povezan, kot del neke širše skupnosti (Babarovič 2014).

Psihološko se na prodajni sestanek pripravlja 69% anketiranih tržnih svetovalcev. Kot načine psihološke priprave so navedli: meditacijo, vizualizacijo prodajnega sestanka, dihalne tehnike, »samoprepričanje, da mi bo uspelo«, priprava ugovorov, ogledi motivacijskih videov.

96% anketiranih ima postavljene prodajne cilje in 65% anketiranih si sami pripravijo strategijo za dosego ciljev. Na vprašanje kakšen odnos imajo do ciljev so polovici anketiranih (50%) zgolj neke smernice in se ne obremenjujejo z njimi, 31% jih cilji motivirajo, saj so realno postavljeni, 19% pa cilji predstavljajo stres, saj jih ne morejo dosegati.

Na vrednote strank je pozornih 43% anketiranih tržnih svetovalcev in tudi skrbijo, da pridobivajo stranke s katerimi vrednote se ujemajo. Zavedanje lasnih vrednot je pomenbno za pravilno postavljanje ciljev. Samo cilji postavljeni na podlagi vrednot tržnega svetovalca, ga bodo po dosegi resnično zadovoljili.

V sproščenem stanju z umirjenim umom, je tržni svetovalec šele pripravljen na prodajni nastop. Za uspešno prodajo je predpogoj, da upošteva zaznavne kanale stranke. 88% anketiranih tržnih svetovalcev je pozornih na neverbalno govorico strank.

V prodajni situaciji tržnemu svetovalcu pomagajo **komunikacijske tehnike v osebni prodaji**: ***PRLL model*** (ang. "pacing, raport, nonverbal leading, verbal leading" – spremljanje, stik, nebesedno vodenje, besedno vodenje), kjer preko posnemanja stranke, vzpostavitve stika, nebesednega vodenja, lahko prevzame vsebinsko vodenje. Pregovor pravi: »Strankam je vseeno kaj imaš za njih, dokler ne čutijo koliko ti je do njih«. Bistvena je vzpostavitev odnosa in šele nato je stranka pripravljena na vsebinsko vodenje. 92% anketiranih tržnih svetovalcev

s stranko najprej vzpostavi odnos, preden začnejo s predstavitvijo izdelka, kar prikazuje visoko stopnjo zavedanja o pomembnosti dobrih odnosov za uspešno sklenjen posel.
Z dolgoročnimi odnosi imajo izkušnje skoraj vsi (94%) anketirani tržni svetovalci. Skoraj tri četrtine (73%) jih je mnjenja, da k uspešnim dolgoročnim odnosom več prispevata asertivnost in avtentičnost kot samo poznavanje prodajnih ali pogajalskih tehnik.

Z uporabo ***4 MAT predstavitve*** tržni svetovalec stranki odgovori na vsa zastavljena vprašanja »Zakaj bi izdelek kupila«, »kaj ji izdelek prinaša, kakšne so njegove lastnosti«, »kako ga bo lahko uporabljala«, »kaj se zgodi po nakupu, kako bo nakup spremenil njeno prihodnost«. Poznavanje postopkov modela 4 MAT sem preverila med anketiranimi tržnimi svetovalci in pokazalo se je, da zamenjujejo korak navdušenja »zakaj« s predstavitvijo vsebine »kaj«. 60% anketiranih tržnih svetovalcev po vzpostavitvi odnosa predstavi vsebino izdelka, pozabijo pa motivirati stranko »Zakaj bi jih sploh poslušala?«. V takem primeru se zgodi, da stranka slabše posluša predstavitev vsebine, ker ni motivirana z informacijo, zakaj bi ji izdelek ali storitev koristila. Zaradi slabšega poslušanja, je tudi manjša verjetnost nakupa.
Anketirani tržni svetovalci so kot poznane tehnike navajali predvsem tehnike pogajanj, katerim v magistrski nalogi nisem namenila posebne pozornosti. Namen magistrske naloge je prikaz pomena asertivnosti in doseganja dolgoročnih odnosov s strankami. Tehnike pogajanj pa so predvsem besedne in miselne igre, ki hitro prerastejo v manipulacijo.

Za doseganje dolgoročnih odnosov med tržnim svetovalcem in stranko služijo **tehnike asertivnosti**: aktivno poslušanje, pokvarjena plošča, reči ne, izvedljiv kompromis, notranji dialog, zameglitev, izpoved občutkov, DESC ("describe, express, specify, consequences) so v popolni meri uporabne šele, ko je tržni svetovalec psihološko pripravljen na prodajni nastop in ima sposobnosti asertivnosti: iskrenega izražanja, avtentičnega vedenja, zaupanja vase, pozna svoje vrednote in spoštuje vrednote strank, se zaveda svojih potreb in je pripravljen na enakovreden odnos.

Na tem mestu preverimo še relavantnost zastavljenih hipotez.

Prve hipoteze: »Tržni svetovalci, ki delajo v prodaji več kot pet let (t.i. nezavedno kompetentni tržni svetovalci) so bolj asertivni kot njihovi kolegi, ki se s prodajo ukvarjajo manj kot pet let«.

Oseba postane nezavedno kompetentna v povprečju po 10.000 urah prakse. Raziskava Andersona (2004) dokazuje, da je takšno število ur povprečno potrebno za nezavedno kompetentnost. To število ur se v povprečju doseže po petih letih izvajanja določene prakse. Ko je tržni svetovalec nezavedno kompetenten, mu ni več potrebno misliti na samo izvajanje tehnike prodaje, njegov um je umirjen in nastane prostor za boljše zaznavanje svojih občutkov in potreb stranke.

Hipoteza je potrjena, saj med tržniki, ki različno dolgo delajo v osebni prodaji, obstajajo značilne razlike v povprečni asertivnosti (p=0,02, Studentov test t). Tržniki z več kot 5-letnimi izkušnjami se v odnosu do strank vedeljo bolj asertivno (povprečje 5,2, SE=0,32) v primerjavi s tržniki z manj kot 5-letnimi izkušnjami (povprečje 4,0 točk, SE=0,40).

Druge hipoteze: »Tržni svetovalci, ki so s svojim delom v osebni prodaji zadovoljni, se v povprečju pogosteje vedejo asertivno v primerjavi s tistimi, ki so nezadovoljni«.

Sreča je sposobnost, ki jo je mogoče razviti. Vse se začne z uvidom tržnega svetovalca v njegove misli, čustva in doživljanje stvari (Ricard 2003). Tržni svetovalec ima integriteto, ko so njegova čustva, misli in dejanja usklajena. Kadar smo celostni, lahko iskreno zastopamo svoje mnjenje in se zavedamo vrednot, ki so kršene. Integriteta daje osebno moč in zadovoljstvo.

Hipoteza je potrjena, saj obstajajo značilne razlike v povprečnem številu doseženih točk asertivnega vedenja glede na zadovoljstvo z delom v prodaji (p=0.003, Studentov test t). Tržniki , ki so s svojim delom v osebni prodaji zadovoljni ali zelo zadovoljni, se v povprečju pogosteje vedejo asertivno (5,4, SE=0,32) kot njihovi kolegi, ki so s svojim delom nezadovoljni ali do njega indiferentni (3,9, SE=0,35).

Tretje hipoteze »Tržni svetovalci, ki si za uspeh v prodaji prizadevajo predvsem zaradi bogate denarne motivacije, izkazujejo manj asertivno vedenje kot njihovi kolegi, ki v prodaji vidijo predvsem možnost za razvoj svojih potencialov in življenjskega poslanstva«.

Poslanstvo je videti globji smisel v stvareh, ki jih počnemo. Kadar se zavedamo svojega poslanstva pri opravljanju določenega dela, se čutimo kot del skupnosti, znotraj katere imamo možnost za razvoj svojih potencialov. Za uspešno shajanje v skupnosti je pomembno, da smo iskreni, čutimo in skrbimo za zadovoljitev svojih potreb v skladu z našimi vrednotami, a obenem pazimo, da ne kršimo vrednot drugih in smo z njimi v enakovrednem odnosu.

Hipoteza je delno potrjena, ker razlika med skupinama ni statistično značilna. Tržni svetovalci, ki si uspeh v prodaji prizadevajo predvsem zaradi bogate denarne motivacije, izkazujejo manj asertivno vedenje (povprečno 3,8 točk, SE=0.61) kot njihovi kolegi, ki v prodaji vidijo predvsem možnost za razvoj svojih potencialov in življenjskega poslanstva (povprečno 4,9 točk, SE=0,28), vendar razlika med skupinama ni statistično značilna (p=0,07, Studentov test t).

Četrte hipoteze »Med na vzpostavljanje dobrega odnosa s strankami osredotočenimi tržnimi svetovalci je asertivno vedenje pogostejše kot med tržnimi svetovalci, pri katerih osredotočenost na pozitivne odnose s strankami ni primarni motivator za nadaljevanje kariere v osebni prodaji«.

Hipoteza je delno potrjena, ker razlika med skupinama ni statistično značilna. Med na vpostavljanje dobrega odnosa s strankami osredotočenimi tržnimi svetovalci je asertivno vedenje pogostejše (povprečje 5,0, SE=0,32) kot med tržnimi svetovalci, pri katerih osredotočenost na pozitivne odnose s strankami ni primarni motivator za nadaljevanje kariere v osebni prodaji (povprečje 4,1, SE=0,44), vendar ta razlika v asertivnem vedenju med skupinama ni statistično značilna (p=0,09, Studentov test t).

Kot zanimivost empirične raziskave naj navedem ugotovitev, da čeprav v laičnem javnem mnenju velja prepričanje, da so ženske v poslovnem svetu bolj pozorne na dimenzije medčloveških odnosov, se je v naši raziskavi izkazalo, da med spoloma ni značilnih razlik v pogostosti asertivnega vedenja osebni prodaji (p=0,76, Studentov t-test).

Z vsemi potrjenimi ali delnoma potrjenimi hipotezami, ki kažejo na povezanost asertivnosti z zadovoljstvom, z gradnjo dolgoročnih odnosov ter s številom let dela v prodaji, si dovolim trditi, da je asertivnost ključna za uspešno sklenjen posel in dobre dolgoročne odnose med tržnim svetovalcem in stranko.

Anketirani tržni svetovalci imajo največ neizkoriščenih potencialov pri psihološki pripravi na prodajni nastop ter pri samem izboru strank. **Diltsova piramida** s pomočjo katere lahko preverijo ujemanje posameznih ravni med njimi in stranko (okolje, vedenje, sposobnosti, prepričanja, vrednote, identiteto in poslanstvo), je orodje, ki jim bo pomagalo pri vzpostavljanju uspešnih odnosov in posledično povišalo prodajo. 81% anketiranih tržnih svetovalcev meni, da je za uspešno prodajo bolj pomembno vzpostavljanje dobrih odnosov kot uporaba dobrih prodajnih argumentov.

8 ZAKLJUČEK

Cilj magistrske naloge je izpolnjen. Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela raziskovanja sem uspela oblikovati model tehnik osebne prodaje in dokazati, da je asertivnost ključna za uspešno sklenjen posel in ohranjanje dolgoročnih odnosov med tržnim svetovalcem in stranko.

Raziskava me je pritegnila, ker na trgu obstaja ogromno prodajnih vikend izobraževanj, katerih izvedba je zelo površinska in naučene tehnike tržni svetovalci težko pravilno dojamejo v tako kratkem času. Nepravilno razumljene prodajne tehnike izrabljajo predvsem za namene manipulacije. Ni zavedanja, da samo prodaja sklenjena v asertivnem odnosu, pri kateri je pogoj integriteta tržnega svetovalca (usklajenost čustev, besed in dejanj), prinese dolgoročno uspešne odnose in se stranka rada vrača.

Namen modela je prikaz pomena asertivnosti in vzpostavljanja dolgoročnih odnosov s strankami. Zavedanje svojega poslanstva, kar pomeni videti globji smisel v svojem delu, tržnemu svetovalcu prinaša zadovoljstvo. Osredotočenost na stranke in dobre odnose vodi k uspešno sklenjenemu poslu. Za dojemanje strank je pomembno, da tržni svetovalec najprej čuti in pozna sebe, svoje potrebe, vrednote in si zaupa. Iz modela tehnik osebne prodaje tržni svetovalec razbere pomembne tehnike, ki služijo za uspešno sklenitev posla in doseganje dolgoročnih odnosov. Tržni svetovalec dobi orodja za: 1. nabor pravih strank in vpogled v njihovo večplastnost (Diltsova piramida), 2. psihološko pripravo na prodajni nastop, 3. komuniciranje v osebni prodaji ter 4. za doseganje asertivnosti.

S tehnikami psihološke priprave bolje spozna sebe in svoje omejitve, z Diltsovo piramido preveri ujemanje s stranko na večih nivojih (okolje, vedenje, sposobnosti, prepričanja, vrednote, identiteta in poslanstvo), komunikacijske tehnike mu pomagajo pri samem vodenju prodajnega sestanka, tehnike asertivnosti pa ga pripeljejo do uspešno sklenjenega posla.

Model tehnik osebne prodaje naj služi vodstvu za ustvarjanje pogojev, kjer bodo tržni svetovalci lahko najbolje delovali ter čim večjemu številu tržnih svetovalcev za doseganje zadovoljstva in zavedanja svojega poslanstva.

Poslanstvo tržnih svetovalcev naj temelji predvsem na etičnih načelih, da se stranki ponudi zanjo najprimernejšo rešitev. Primerno svetovanje tržnega svetovalca in iskrena komunikacija naj bosta pred njegovimi poslovnimi pričakovanji in željo po zaslužku.

9 LITERATURA

1. Anderson, Dubinsky. 2004. *Personal selling : achieving customer satisfaction and loyalty.* Boston; New York : Houghton Mifflin.
2. Babarovič, Peter. 2014. Intervju z avtorico. Škofja Loka, 5. maj.
3. Bavec, Miha. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. april.
4. Bavec, Miha. 2012. *Vsebine NLP Praktik.* Dostopno prek: http://www.transformacija.com/?p=32#3 (5. maj 2012).
5. - - - 2012. *Skripta NLP Praktik*. Ljubljana: interno gradivo.
6. Bishop, S. 2008. *Develop Your Assertivsness (2nd ed.*). London: Kogan Page.
7. Bostic St. Clair, Carmen in Grinder, John. 2001. *Whispering in the wind*. Scotts Valley: CAJ C Enterprises.
8. Blaznik, Maša. 2013. *Prepričanja.* Dostopno prek: http://www.masablaznik.eu/?pageId=281&langId=12 (1. september 2014).
9. Bower, Sharon in Gordon H. Bower. 2004. *Asserting Yourself.* Stanford: Da capo press.
10. Brank, Bojan. 2012. Izobraževanje v okviru podjetja Bisnode. Ljubljana, 23. april.
11. - - - 2014. Intervju z avtorico. Trzin, 17. marec.
12. Burley-Allen, Madelyn (1995). *Managing Asertively: How To Imporove Your People Skills: A Self- Teaching Guide (2nd ed.).* New York: John Wiley & Sons, Inc.
13. Business dictionary. *Salesperson.* Dostopno prek: http://www.businessdictionary.com/definition/salesperson.html (21. september 2014).
14. Chade-Meng, Tan. 2012. *Najdi v sebi*. Brežice: Založba Primus.
15. Chalvin, Marie. 2004. *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta.
16. Cheal, Joe. 2008. *The logical level 7S matrix.* Dostopno prek: http.//www.gwiznlp.com/s-matrix.pdf (28. september 2014).
17. Cummins, Peltier in Erffmeyer, Whale. 2012. A Critical Review of the Literature for Sales Educators. *Journal of marketing education (1):* 68–78.
18. *Coaching academy*. Dostopno prek: http://www.the-coaching-academy.com/about/the-coaching-academy.asp (25. september 2014).
19. Delizonna, Laura in Ansted, Ted. 2011. *Enhancing emotional intelligence.* Brežice: Založba Primus.
20. Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja.* Koper: Visoka šola za management.
21. Dilts, Robert. 1998. *Modelling with NLP*. Cupertino, CA: Meta Publications.
22. Dilts, Robert In DeLozier, John. 2000. *Logical levels. Enyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding.* Dostopno prek: http://www.nlpuniversitypress.com/EncAdd/FntMtr05.html (8. december 2012).
23. Drevenšek, Ana. 2013. *Brezpogojna ljubezen je pogoj za avtentičnost.* Sensa. Dostopno prek: http://www.sensa.si/za-navdih/brezpogojna-ljubezen-je-pogoj-za-avtenticnost/ (29. september 2014).

24. Duke R., Charles. 2002. Learning outcomes: Comparing student perceptions of skill level and importance. *Journal of marketing education 24*(3): 203–217.
25. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce. 1998. *Kako doseči dogovor.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Goleman, Daniel. 1995. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
27. Goleman, Daniel. 1998. *Working wit emotional intelligence.* New york: Bantam.
28. Goodman E. in Loh L. 2012. *What can Lean and Six Sigma and Dilts' Logical Levels of Change bring to effective change management?* Dostopno prek: http://elisabethgoodman.wordpress.com/2012/03/12/what-can-lean-and-six-sigma-and-dilts-logical-levels-of-change-bring-to-effective-change-managemen (18. avgust 2013).
29. Gregorec, Grega. 2014. *Samozavest in samopodoba.* Dostopno prek: http://www.slohipnoterapija.org/samozavest.htm# (20. februar 2014).
30. Harb, J.N., Durrant, S.O., Terry, E.R. 2012. *Use of the Kolb Learning Cycle and the 4MAT System in Engineering Education.* Dostopno prek: http://www.jee.org/1993/april/53.pdf (26. september 2014).
31. Hartley, Matthew. 2005. *The Assertiveness Handbook*. London: Sheldon Press.
32. Ikiz, F. Ebru. 2011. Self-perceptions About Properties Affecting Assertiveness of Trainee Counselors. *Social behavior and Personality* 39(2): 199–206.
33. *International Coaching Federation.* 2012. Dostopno prek http://www.nobco.nl/files/onderzoeken/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf (28. september 2014).
34. James, Bev (2013). Izobraževanje na Coaching Academy. London, 26.–27. oktober.
35. Kavaš, Marija. 2011. *Asertivna komunikacija.* Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija. B&B višja strokovna šola.
36. Kline, Mihael in Lela B. Njatin, ur. 2003. *Dokazana učinkovitost tržnega komuniciranja: 1. slovenski festival komunikacijske učinkovitosti EFFIE*. Ljubljana: Slovenska oglaševalska zbornica.
37. Kos, Blaž. 2007. *Učinkovita komunikacija.* Dostopno prek: http://www.blazkos.com/ucinkovita-komunikacija.php (20. september 2013).
38. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
39. Liberman, Matthew in drugi. 2007. Putting feelings into words: afects labeling disrupts amygdala activity to affective stimuli. *Psychological science* 18(5): 421–428.
40. Lovelock C., Vandermerwe S., Lewis B. 1999. *Services marketing*. A European perspective. London: Prentice Hall Europe.
41. Lloyd, S.R. 2002. *Developing Positive Assertiveness (3rd ed.).* Boston: NETg.
42. Manpower Group - Annual Talent Survey. Dostopno prek: http://press.manpower.com/press/2012/may_employment_situation/ (1. junij 2014).
43. Marič, Ivanka. 2012. Izobraževanje v okviru Zavoda Arsis. Ljubljana, september–december.
44. Maxwell, James Clerck. 2007. *21 nepogrešljivih lastnosti vodje. Postanite človek, ki mu bododo drugi hoteli slediti.* Ljubljana: Lisac & Lisac.

45. Milojković, Maja. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. julij.
46. Obringer, Lee Ann. 2013. *How sales techniques works*. Dostopno prek: http://money.howstuffworks.com/business-communications/sales-technique.htm (21. julij 2014).
47. Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini.* Ljubljana: GV založba.
48. Račnik, Marjan. *Herzbergova teorija motivacije.* Dostopno prek: http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1 (26. december 2013).
49. Richard Davidson, in drugi. 2003. *Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation.* Psychosomatic Medicine. 65 (4): 564–567.
50. Rücker, Thomas. 1994. *NLP v ključnih besedah*. Paderborn: Založba Junfermann. Salovey, Peter in Mayer D. John. Emotional intelligence. Imagination, recognition, and personality. 9(3): 185–211.
51. Seligman, E. Martin. 1990. *Learned optimism: How to change your mind and life.* New York: Vintage Books.
52. Shepherd, C. David. 1999. Service quality and the sales force: A tool for competitive adventage. *The Journal of personal saling & Sales management 19*(3): 73–82.
53. Spiro, Weitz. 1990. Adaptive selling, conceptualization, measurement and nomological validity. *Journal of marketing research 25*(1): 81–86.
54. Sydow, Campbell, Davis. 2006. The Sociolinguistic Basis of Managing Rapport When Overcoming Buying Objections. *Journal of business communication 43*(1): 43–66.
55. Ščuka, Vilijem. 2006. *3. strokovno srečanje socialnih delavcev domov za stare Slovenije.* Asertivnost v komunikaciji. Zreče.
56. Tickle-Degnen, L., and R. Rosenthal. 1990. ‘‘The Nature of Rapport and its Nonverbal Correlates.’’ *Psychological Inquiry 1*: 285–293.
57. *Veliki slovar tujk.* 2006. Ljubljana: Cankarjeva založba.
58. *U.S. Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States.* 2012. Washington D.C.: GPO.
59. Zandi, Massoumeh in Toushmalani, Reza. 2011. The Human Brain, Entropy and Language Learning. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences 5*(8): 939–943.
60. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2014. *Vrednote in motivi.* Dostopno prek: http://apl.ess.gov.si/eSvetovanje/Samoocena/Lastnosti/VrednoteInMotivi.aspx (13. marec 2014).
61. Zidar Gale, Tatjana. 2007. *Retorika,veščina prepričevanja*. Ljubljana: Planet GV
62. - - - 2014. *Komuniciranje v timu pri razvoju kakovosti.* Dostopno prek: http://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/Komuniciranje_v_kolektivu_pri_razvoju_kakovosti.pdf (29. september 2014).
63. Žitnik, Helena. 2013. *Kako vzpostaviti dober stik.* Dostopno prek: http://www.promovita.net/osebno-svetovanje/clanki/kako-vzpostavimo-dober-stik (29. september 2014).

PRILOGE

PRILOGA A: Poročilo intervjujev s coachi

Intervjuje sem opravila s štirimi slovenskimi coachi: mag. Petrom Babarovičem (BTI KI trening), Miho Bavcem (Transformacija d.o.o.), Majo Milojković (NLPi- Inštitut za nevrolingvistično programiranje) ter z Bojanom Brankom (ABENA d.o.o.).

Coachinga z Miho Bavcem sem bila deležna tudi sama, tako imam praktično izkušnjo. Udeležila sem se tudi skupinske delavnice, izobraževanja prodajne ekipe v okviru podjetja Bisnode, ki ga je izvedel Bojan Brank. Tam sem delala dve leti kot tržna svetovalka. Z njim sem imela drugačen intervju, saj so me zanimale predvsem njegove pestre poslovne izkušnje. Njegov način dela pa sem praktično izkusila in ga bom opisala v nadaljevanju. Udeležila sem se tudi treninga Ki- Aikida in ugotovila, kako misli vplivajo na naše fizično telo.

Majo Milojkoković sem izbrala, ker je zaposlena pri enem izmed vodilnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarja s coachingom, izvira pa iz nevrolingvističnega programiranja. Miho Bavca je priporočilo ogromno slovenskih podjetnikov, saj jim je učinkovito pomagal na karierni poti. Peter Babarovič ima tudi zelo verodostojne reference in je znan po svojem posebnem pristopu - uporabi Ki Aikida za namene coachinga, Bojan Brank pa ima odlično poslovno kariero in coaching izvaja na podlagi osebnih poslovnih izkušenj.

Cilj intervjujev je bilo boljše spoznavanje usposabljanja tržnih svetovalcev in na podlagi tega izgradnja vprašalnikov, ki mi je omogočila preveriti zastavljene hipoteze.

ANALIZA VPRAŠANJ:

Maja Milojković: »Prepoznajte svoje nezavedne signale, zavest si zapomni samo 7 +/- 2 informaciji.«

Maja se s coachingom ukvarja pet let in je po izobrazbi andragoginja, NLP Coach ter od INLPTA, NLPAED in ILE certificirana Learning Coach. Tudi sama je delala v osebni prodaji: dve leti še v študentskih letih, je pa tudi pri NLPi, kjer je zaposlena, zadolžena za stik s strankami in prodajo.

Peter Babarović: »Stališče, da KI Aikido ponuja znanje, kako nevtralizirati konflikte v vsakdanjem življenju, je podprto z dokazi, da pri kakršnem koli boju ali nasilnem soočenju mnenj, prevladi ene ali druge strani, pridemo v trenutno prednost, ne zavedajoč se, da si s tem ustvarimo tudi najmanj enega sovražnika več.«

Peter je magistriral na Ekonomski fakulteti s področja ravnanja z ljudmi v podjetjih. To ga je še posebej pritegnilo, saj je bil pred tem zaposlen v gradbenem sektorju in je videl nepravilnosti pri ravnanju s kadri in potenciale za izboljšanje teh odnosov. Zdaj se že več kot deset let ukvarja z usposabljanjem, treningi in coachingi vodstvenega kadra v podjetjih.

Svoje znanje o človeških potencialih že več kot 15 let razvija kot učitelj in vaditelj veščine Ki Aikida in je nosilec mojstrske stopnje CHU den. Ima tudi svojo Ekološko trgovino. Nedvomno ima ogromno izkušenj z osebno prodajo.

Miha Bavec: »Če želimo biti konkurenčni, moramo avtentično slediti spremembam na trgu.«

Po formalni izobrazbi je strojnik, ker pa ga je vedno vleklo v družboslovje, se je že zelo zgodaj, na začetku svoje poklicne kariere začel zanimati za izobraževanje osebne rasti in šamanizma ter se jih tudi udeleževati. Zadnjih 10 let pa deluje kot poslovni trener in coach, pri svojem delu izhaja iz modalitet NLP (NLP trener, NLP Master Coach) in TA (Transakcijska analiza, supervizant, smer – organizacijski razvoj).

Bojan Brank: »Pravi ključ odpre vsaka vrata.«

> *V letu 2009 je bil imenovan za člana nadzornega sveta Luke Koper in Slovenskih železnic, v septembru 2012 pa za predsednika uprave družbe Luka Koper, d.d. Pred tem je bil nekaj časa zaposlen v lastnem podjetju Abena, d. o. o., kar 18 let pa je opravljal funkcijo generalnega direktorja podjetja DHL Internationa l/ DHL Ekspres. Diplomo iz splošnega managementa je pridobil od Ashridge Management Collega in London City University. Leta 1997 je bil prejemnik nagrade Bill Walden za najboljše mlade managerje na korporativni globalni ravni DHL International. Aktivno je sodeloval v različnih managerskih združenjih (Združenje Manager, Klub managerjev Ljubljana, Socius) ter pri soustanoviteljstvu ameriške gospodarske zbornice (1998–2003) AmChama v Sloveniji, v navedenih letih pa je deloval tudi v upravnem odboru slovensko-nemške trgovinske zbornice. V zadnjih desetih letih zaposlitve v sistemu DHL je sodeloval v obsežnem internem izobraževanju, tudi iz coachinga in mentorstva ter deloval kot coach in mentor članov management timov na koorporativni ravni. Od leta 2010 je mentor članom mreže podjetništva CEED Slovenija (Competo 2014.)*

Kje so izvedli največ coachingov prodajnih ekip?

Največ usposabljanj prodajnih ekip sta Miha in Maja izvedla v finančnem sektorju, Peter v telekomunikacijah, Bojan Brank pa v prometu in financah.

Kje so pridobili ustrezno znanje za treninge prodajnih ekip in posameznikov?

Znanje za delo coacha za prodajne ekipe je Peter pridobil iz starodavnih modrosti o doseganju notranjega miru s pomočjo borilne veščine KI Aikido ter na podiplomskem študiju »Human resource management« na Ekonomski fakulteti. Svoje znanje o človeških potencialih izpopolnjuje na Univerzi naravnega zdravja - Fit For Life Science Institute v Kanadi.

Zanimiv podatek je, da tudi Bojan Brank izhaja iz borilnih veščin in ima črni pas Shotokan karateja. Poleg tega ima ogromno podjetniških izkušenj, skozi katere je razvil določene korake, ki so bistveni za razvoj potencialov pri posamezniku.

Miha Bavec je znanje za delo Coacha dobil z zaključkom izobraževanj pri INLEPTA: NLP Praktik, NLP Mojster praktik in NLP Coach. Zaključil je tudi študij transakcijske analize za psihoterapijo in organizacijske namene.

Maja je diplomirana andragoginja, kot Miha Bavec pa je zaključila izobraževanja, ki pripeljejo do naziva NLP Coach. Se pravi, da je zaključila izobraževanje NLP Praktik, NLP Mojster praktik in NLP coach. V Munchnu je pridobila certifikat za NLP Learning Coach, pridobi se ga s 14 dnevnim izobraževanjem in treningom.

Vsi se še dodatno izobražujejo s pomočjo interneta, branja strokovnih člankov in knjig. Vsi so mnenja, da je sprememba edina stalnica, zato se stalno dodatno izobražujejo.

Odgovori na vprašanja, zastavljena Maji Milojković, Mihu Bavcu in Petru Babaroviču:

1.Katere tehnike prodaje naučijo tržne svetovalce v procesu izobraževanja?

Vsi trije so odgovorili, da nimajo specifičnih tehnik prav za prodajo. Tehnike, ki jih uporabljajo, so uporabne za vse medosebne odnose.

Maja in Miha, ki izhajata iz nevrolingvističnega programiranja, sta kot najpomembnejše tehnike izpostavila: vzpostavitev stika, kalibriranje, VAKOG- zaznavni kanali, prepoznavanje vrednot, časovna črta.

Petra je do svojega specifičnega coachinga in njegovih tehnik pripeljala osebna življenjska izkušnja. Na začetku coaching kariere je imel vse zelo organizirano in statistično razdelano, vendar se mu je posel začel zapirati. Vrednost prometa, ki bi ga moral doseči za uspešen poslovni izzid, si ji oblikoval razumsko. Plan se je sesul, ker ni mogel upoštevati neznank: menjali so se lastniki podjetij in z njimi kadrovske službe, z menjavo tega osebja so zamenjali coache. Prišla je recesija, ponekod so celo prekinili izobraževanja. Tudi v zasebnem življenju je prišlo do težav. Takrat se je vprašal, kaj naj stori. Poslal je ogromno prošenj za službo, a ga nihče ni želel zaposliti. Plačevati je moral skrbništvo za otroke, odplačevati kredit in poravnavati ostale poslovne stroške. Pripeljalo ga je tako daleč, da je razmišljal o samomoru. Obremenjeval se je tudi s tem, kakšen zgled bo dal otrokoma. Bil je aktiven, a nikakor ni šlo.

Nato se je vprašal: »Kaj bi počel, če ne bi imel niti centa?« Doumel je, kaj ga osrečuje. Včasih je živel za denar, za preživetje. Obupna situacija ga je pripeljala do točke, da začne razmišljati drugače. To je življenska lekcija. Coachingi pred to izkušnjo so potekali na način, da sta prodajalec ali vodja ponavljala izkušnjo toliko časa, da je prešla iz zavedne v nezavedno kompetenco. Od tega prelomnega trenutka pa je stranke vodil v smeri, ki so jo določala vprašanja: »Kdo sem jaz, kaj mene vleče naprej?« Šolski sistem je tako naravnan, da se ljudje ukvarjajo s tem, kako narediti vse, da bomo povprečni. Ne razvijemo pa svojih resničnih potencialov, ki smo jih prinesli na svet.

Zdaj Peter dela drugače. Tudi pri pridobivanju strank upošteva svoj občutek. V življenju ni naključij. S takim zavedanjem se nam začnejo dogajati stvari, ki jih razumsko ne moremo predvideti. Prepustimo se toku, ker si s pametjo ne moremo točno predstavljati, kako bo. Pomembno pa je imeti notranji občutek, kako bi se radi počutili. Tako v svoje življenje dobimo stvari, ki so najboljše za nas. Te notranje občutke Peter pomaga razviti pri svojih strankah s pomočjo Ki- Aikida.

S pomočjo tehnik Ki Aikida je vzhodnjaško dojemanje stvari povezal z zahodnjaškim. Pri Ki Aikidu subjekt s spremembo svojega notranjega stanja vpliva na nekaj. S tem, ko človek spreminja svojo notranjost, se mu odzivata pogled navzven in stvari okoli njega. Posameznik dojame, da se s spremembo notranje energije spremeni okolica.

Peter s tehnikami Ki Aikida svoje stranke s pomočjo fizičnega telesa pripelje do spoznanja, da prepričanja lahko vplivajo na trdnost telesa. Pravi, da je največja napaka, ker se vse preveč ukvarjamo z zunanjo okolico, ne pa z našimi notranjimi stanji.

Na začetku coachinga si vsak tržni svetovalec nariše sliko, kam želi priti. Nato mu Peter objasni, da z vedenjem in mišljenjem, kot ga ima, ne bo dosegel cilja. Če želimo spremembo, a vsak dan ponavljamo iste navade, je naivno pričakovati, bomo dosegli nove cilje.

Septembra 2013 sem se udeležila vikend izobraževanja na Coaching Academy v Londonu. Skozi celotno izobraževanje so močno poudarjali, da je za dosego ciljev oziroma za osebni napredek potrebno izstopiti iz svoje varne cone udobja.

Območje udobja je situacija, v kateri se oseba počuti varno, udobno in ima popoln nadzor.

Ponavadi nam je izstop iz cone udobja nelagoden, ker tega ne poznamo, saj tega prej še nismo počeli na tak način. A le tako lahko gremo naprej, nivo višje. Če stalno ponavljamo iste stvari, se vrtimo v svojih nezavednih vzorcih in osebnostno stagniramo.

Coach prodajnim svetovalcem pomaga, da se soočijo s strahovi, ki onemogočajo izstop iz cone udobja.

Če želimo izstopiti iz cone udobja, je potrebno narediti spremembo. Tu bom podala Petrovo znanje: Bistveno je vedeti, da namera premika ude in telo glede na to, na kakšni frekvenci vibracije smo. Namera mora biti na istem nivoju kot sprememba, ki jo želimo narediti. Na višjem nivoju se sprememba ne bo zgodila, če je naša vibracija na nižjem nivoju. Namero dojemam kot resnično željo, da se nekaj zgodi, ki bo pozitivno vplivalo na nas in vpletene v dani situaciji.

Zato je nujno odpraviti strahove, se dvigniti na višji nivo frekvence in s tem pridobimo moč za potrebne spremembe.

Negativna čustvena stanja: strah, jeza, zamera, ljubosumnje namreč nižajo našo telesno vibracijo in vplivajo na frekvenco valovanja.

2.Ali je asertivnost nujna za dolgoročne odnose?

Po mnenju vseh treh je asertivnost nujna za dolgoročne odnose med tržnim svetovalcem in stranko.

Samo s poznavanjem in upoštevanjem tehnik osebne prodaje je lahko tržnik pri prodaji izdelkov ali storitev uspešen le v obsegu pribl. 20% in to predvsem strankam, ki niso pozorne na občutke v svojem telesu ali kadar gre za manjše ali enkratne nakupe. Za ostalih 80% je nujna vzpostavitev dobrega odnosa in ujemanje na sistemskem nivoju (kar zadeva vrenote in poslanstvo).

Včasih tržni svetovalec »skrene s kompasom«, izgubi pravo smer. Poruši se vrednostni sistem. »Ljudje smo kot drevesa. Okolju kažemo svojo zunanjo podobo, korenine pa skrivamo v globinah. Vprašanje je, koliko se zavedamo sebe, vlog, ki jih igramo, in mask, ki jih nosimo. Človek se namreč že v otroštvu nauči poistovetiti se s prepričanji in vlogami, ki jih igramo, da bi bil sprejet, ljubljen. Žal to pomeni, da prepogosto zanika sebe, kar ga pahne v otopelost, zbeganost in nezadovoljstvo.« (Sensa: 23.8.2014). Zavedamo se zgolj 10% realnosti, to je naša zavest. Vse ostalo je podzavest. Po vedski literaturi se zavedamo samo 1% realnosti.

Če nismo v stiku s svojo podzavestjo (do katere nas pripeljejo predanost višji sili, globoka meditativna stanja, notranji mir), si zastavljamo napačne cilje, ki niso v skladu z našimi vrenotami. Doseganje napačno postavljenih ciljev je zato v večini primerov neuspešno. Če pa jih dosežemo, nam ne predstavljajo takšnega zadovoljstva, ker niso postavljeni v skladu z vrednotami.

Asertivnost, to je, da je tržni svetovalec v stiku s svojo podzavestjo, da si zna postavljati meje in izražati svoje mnenje na spoštljiv način in pri tem upoštevati meje in mnenje stranke, je nujna za dolgoročno uspešne odnose.

3.Na katere postavke in njihov razvoj so pri coachingu prodajnim ekipam najbolj pozorni?

Peter, Miha in Maja na izobraževanjih največ poudarka dajo na razvoj notranjih kvalitet tržnega svetovalca (sproščenost, osredotočenost, sledenje lastnim ciljem ...). To so kvalitete za doseganje asertivnosti.

Z zastavljanjem vprašanj pridejo do problema. Umetnost komunikacije je spraševanje. Komunikacijo vodi, kdor sprašuje.

Moja izkušnja z izobraževanja, katerega izvaja Bojan Brank, pa je, da največ poudarka posveti odnosu tržnik- stranka (upoštevanje strankinih zaznavnih kanalov, poznavanje strankinih vrednot, sposobnost opazovanja, aktivnega poslušanja, prevzemanja vodenja ..). Poudarek je na strankinih pričakovanjih in prepričanjih. Bojan poudarja, naj se stranki da

nekoliko več, kot pričakuje. Zato naj v postopku prodaje obljubimo manj in kasneje presežemo pričakovanja. To bo pripomoglo k močni pripadnosti in zadovoljstvu. Kot primer je povedal zgodbo, da so v nekem dostavnem podjetju pic izvedli preizkus. Strankam so prinesli napačno pico, takšno, ki je niso naročili. Seveda so pri njih povzročili razočaranje. Takrat se je dostavljalec pic opravičil in jim povedal, da bodo nemudoma pripeljali naročeno, pravo pico. Te prave pice so imeli seveda že pripravljene, šlo je za marketinški trik in so jih čez približno 2 minuti že dostavili. Na ta način so po razočaranju dosegli neverjetno navdušenje. Stranki so »porušili pričakovanja«, saj je domnevala, da bo morala čakati še enkrat toliko časa, kot so porabili za dostavo pice, ki je ni naročila. Ko so kasneje izvedli anketo zadovoljstva, so te stranke najbolje ocenile dostavno podjetje in so dosegale najvišjo stopnjo zadovoljstva.

4.Kje imajo slovenski tržniki največ neizkoriščenih potencialov?

Enotno so odgovorili, da imajo tržniki največ neizkoriščenih potencialov pri sami pripravi na prodajni nastop in pri razumevanju strankine situacije (to vključuje izbor pravih kupcev, prvi stik in vzpostavitev odnosa, ugotavljanje kupčevih potreb in pričakovanj). Največja težava je, da tržni svetovalci sami ne vedo, katere so njihove prave vrednote (ne zavedajo se družbeno vsiljenih vrednot, niso v stiku s podzavestjo, ki jih vodi).

Peter Babarovič je povedal svojo zgodbo:

»Recesija ni posledica financ, je posledica tega, da je padel sistem vrednot. Blagovno menjavo je zamenjal denar. Vrednostni sistem je padel, ker tržniki delajo za denar in ne zaradi vrednot.« Tržniki torej ne poznajo svojih vrednot in poslanstva.

Na začetku njegove karierne poti je bila želja večine tržnih svetovalcev, ki so se udeležili coachinga, da imajo več denarja. Takrat je še dopuščal, da so prišli s takšnim namenom, ker je tudi sam deloval na ta način. Njihovo vprašanje je bilo, kako se 'natrenirati', da bi dobili kompetence, ki pripeljejo do zaslužka. Opaziti je bilo odsotnost vrednot. Ker se ni upoštevalo vrednot in je bil glavni cilj denar, so bili tržni svetovalci v večini primerov neuspešni. Niso živeli svoje življenjske zgodbe v skladu z vrednotami, ampak so vse delali za zaslužek. Dejstvo pa je, da se slej ko prej utrudimo, če delamo nekaj samo za denar. Življenje teče mimo, ker imamo v mislih: »Ko bom bogat, bom pa res živel kot si želim«. To pripelje do poraznih osebnih rezultatov, izmučenosti in celo bolezni, saj ne delujemo iz vrednot. Peter je po tem spoznanju preusmeril coachinge tako, da je postavil na prvo mesto upoštevanje lastnih in vrednot stranke. Ko živimo svoje vrednote in služimo strankam, posledično pride denar. Vsak ima svojo zgodbo, ki jo uresničuje in ne more uresničevati zgodbe drugega. Za vsakega posameznika obstaja individualni recept za uspeh. Resnica je tudi, da več kot človek ve, bolj mu je jasno, koliko še ne ve.

Največ neizkoriščenega potenciala imajo tržniki pri poenotenju poslanstva z delom, ki ga opravljajo. Po Petrovem mnenju je treba videti globlji smisel v stvareh. Veliko ljudi prodaja, ker bi radi preživeli, jih pa to delo ne izpolnjuje. Delajo stvari, ki jih ne osrečujejo, ravnajo

proti svojim vrednotam. Nekateri zamenjajo službo. Peter jim pomaga najti globlji smisel. Globlji smisel, na primer, pri prodajanju telefonov: ni bistvo tem, da telekomunikacijska podjetja prodajo čimveč telefonov, marveč v tem, da lahko ljudje med seboj komunicirajo. Kadar se tržni svetovalci zavedajo svojega poslanstva, so produktivni, uspešni in zadovoljni na delovnem mestu.

Povedal je zgodbo o treh kamnosekih:

> *Prvi obdeluje kamen in je ves zdolgočasen, nejevoljen, utrujen ter sit dela, ker dojema obdelavo kamna kot garanje in vidi samo, kako ponavlja iste gibe dan za dnem, da obdela kamen.*
>
> *Drugi kamnosek je videti nasmejan. Pri obdelavi kamna je osredotočen nase in si z obdelovanjem krepi mišice. To pripomore k njegovi lepi postavi, obenem pa vsak kamen lepše obdela, saj je pozoren na tehnike obdelave, ki jih uporablja. Uri se v svoji veščini in cilj mu je vsak kamen lepše obdelati. Na ta način si utrjuje tudi svojo samozavest in ima pozitivno samopodobo.V svojem delu že išče neke vrednote, še vedno pa ni osredotočen na svoje poslanstvo.*
>
> *Tretji kamnosek je videti čisto spočit, pomirjen s seboj. Zadovoljen je, ker ve, da je njegovo poslanstvo prispevati k gradnji palač. Zaveda se, da bo ustvaril dom za kraljevo družino in to vedenje ga navdihuje. Počuti se del neke večje zgodbe, povezan z ostalimi ljudmi.*

Slovenski tržniki imajo največ neizkoriščenih potencialov pri tem, ker ne vidijo širše slike. Ne poznajo svojega poslanstva.

5.Kako pomembna je strategija pri dosegi prodajnega cilja?

Vsi so odgovorili, da je strategija zelo pomembna in predstavlja okoli 75% opravljenega dela. Če je strategija dobra, bodo rezultati doseženi. Miha je poudaril, da je za strategijo odgovoren vodja prodaje in jo mora on pripraviti za tržne svetovalce. Maja in Peter sta odgovorila drugače. Vsak tržni svetovalec ima svojo pot, zato je sam odgovoren za pripravo strategije za dosego prodajnih planov ali ciljev.

Bojan Brank je na izobraževanju, ki sem se ga udeležila v okviru podjetja Bisnode, kjer sem bila zaposlena kot tržnica, poudaril uporabnost SWOT ter PEST analize. Pri SWOT analizi se upošteva naše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Pri PEST analizi pa se preveri, kako politične, sociološke, kulturne ter tehnološke okoliščine vplivajo na tržne svetovalce. Na podlagi obeh analiz se pripravi strategijo. Potem je zelo pomembno, da se po določenem času izvajanja strategije naredi AAR (after action review), kjer se preveri, kaj smo naredili, kaj je šlo dobro, kaj slabo, kaj smo se iz tega naučili, kaj bomo v prihodnosti naredili drugače.

6.Kako si pridobivajo stranke, katerim nudijo izobraževanja ali coachinge?

Peter pri pridobivanju strank upošteva svoj občutek. V življenju naklučij ni in ko sprejmeš tok življenja, se začnejo dogajati stvari, ki jih razumsko ne moreš predvideti. Ve samo to, kako bi se rad počutil in dobi temu primerne stranke.

Včasih se je ukvarjal s tem, kako pristopiti do podjetja in kaj jim ponuditi, da bi jim čim bolj ugodil. Ko je začel delovati iz sebe in se je nehal obremenjevati s tem, kaj si bodo mislili in kaj mora narediti, da bo izpadel v popolni luči, je začutil, kaj jim mora povedati in kako jim to povedati na način, da lahko razumejo. Ne ukvarja se več s časovnim okvirom, ampak si vzame čas za človeka. Ne razmišlja o tem, kaj stranka hoče slišati, marveč o tem, kaj si dejansko želi. Ko izve, kaj si stranka želi, skuša to oplemenititi s skupnim sodelovanjem.

Bojan in Miha dobita največ strank na podlagi priporočil. Bojan je zelo znan po svojih bogatih poslovnih izkušnjah, zato skušajo stranke v kontaktih dobiti čim več tega znanja, Miha pa velja za »NLP guruja« v Sloveniji in pridobi ogromno strank na podlagi priporočil.

Maja pridobi največ strank v okviru podjetja, v katerem je zaposlena, na podlagi spletne strani in priporočil.

Peter je podal zanimiv odgovor na temo sproščanja in povezave Ki Aikida z doseganjem ciljev in osebno rastjo:

Vsak dan si vzame 2 uri za meditacijo, da preseže razum, ki je v večini primerov odraz in igra ega. Igre ega se večina tržnih svetovalcev in nasploh ljudi ne zaveda.

Bistveno je vedeti, da namera premika ude in telo glede na to, na kakšni frekvenci vibracijie smo. Namera mora biti na istem nivoju kot sprememba, ki jo želimo narediti. Na višjem nivoju se sprememba ne bo zgodila, če je naša vibracija na nižjem nivoju. Vse je točno tako, kot mora biti. Razsvetljenje zanj pomeni, da mu nekaj postane jasno in ne ponavlja lekcij. Primer vzorca: nekdo se poroči, ker gleda predvsem na lepoto partnerja, potem pa v situaciji opazi, da so pomembne tudi vrednote. Po ločitvi s takim parterjem bi pristal v istih težavah, če bi spet izbiral naslednjega partnerja na podlagi lepote. Enostavna stvar: določene izkušnje v življenju dobivamo, dokler se ne naučimo in jih ne ozavestimo. Ko se to zgodi, nas kar naenkrat določene stvari nehajo privabljati. Dokler ne izklopimo razuma, vedno hočemo isto. Ko se odklopimo od tega, nas začnejo privlačiti čisto druge stvari. Nikjer pa ni garancije za konstantno rast. Imamo znanje in duhovno rastemo, če pa gremo kljub vsemu znanju zavestno preko pravila, ker hočemo sebi napraviti korist, zopet pademo na nižjo frekvenco. Ko nam zadeva postane jasna, začnemo spet sprejemati drugačne odločitve.

PRILOGA B: Anketni vprašalnik (rešen na spletu)

ANALIZA - Sumarnik

Q1	Koliko časa že delate kot tržnik oz. ste vpeti v prodajo znotraj vašega podjetja (štejte vsa leta, tudi če ste vmes delali kaj drugega)?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (do 2 leti)	16	27%	27%	27%
	2 (od 2 do 5 let)	15	25%	25%	53%
	3 (več kot 5 let)	28	47%	47%	100%
Veljavni	Skupaj	59	100%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	0.8

Q2	V katerih panogah izvajate ali ste izvajali osebno prodajo?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (finančni sektor)	12	20%	20%	20%
	2 (zavarovalništvo)	5	8%	8%	29%
	3 (oglaševanje, marketing, mreženje)	20	34%	34%	63%
	4 (tehnični sektor (prodaja bele tehnike, naprav za ogrevanje in hlajenje, elektronike,...))	0	0%	0%	63%
	5 (avtomobilizem)	1	2%	2%	64%
	6 (oblačila- moda in modni dodatki)	2	3%	3%	68%
	7 (turizem)	0	0%	0%	68%
	8 (delavnice za osebnostno rast, gradnja tima (team building))	4	7%	7%	75%
	9 (prehrambena industrija (hrana, pijača, prehranski dodatki))	3	5%	5%	80%
	10 (trgovanje z zlatom)	0	0%	0%	80%
	11 (Drugo:)	12	20%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	59	100%	100%	

Povprečje	4.9	Std. Odklon	3.8

Q2_11_text	Q2 (Drugo:)				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	industrijska in laboratorijska merilna oprema	1	2%	9%	9%
	industrija	1	2%	9%	18%
	bonitetne informacije	1	2%	9%	27%

	marketing, oblačila, osebne storitve	1	2%	9%	36%
	informacijske storitve	1	2%	9%	45%
	prodaja poštnih storitev	1	2%	9%	55%
	svetovanje tehničnih storitev (it)	1	2%	9%	64%
	kozmetika	1	2%	9%	73%
	prodaja storitev	1	2%	9%	82%
	farmacija	1	2%	9%	91%
	it	1	2%	9%	100%
Veljavni	Skupaj	11	19%	100%	

Q3	**Ste po sklenjeni prodaji postali tudi skrbnik stranke in z njo gradili dolgoročni odnos, da se je vračala?**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA)	39	66%	66%	66%
	2 (NE)	5	8%	8%	75%
	3 (Včasih)	15	25%	25%	100%
	4 (Drugo:)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	59	100%	100%	

Povprečje	1.6	Std. Odklon	0.9

Q3_4_text	**Q3 (Drugo:)**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**

Q4	**Skozi celotno anketo bodite osredotočeni na tiste primere prodaje, kjer ste s stranko želeli graditi dolgoročni odnos.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Nimam niti enega takega primera.)	2	3%	3%	3%
	2 (Zmenjeno, vedno skrbim za odnos, da se stranka čim večkrat vrne.)	44	75%	75%	78%
	3 (Se bom potrudil/a, čeprav ni dosti takih primerov.)	13	22%	22%	100%
Veljavni	Skupaj	59	100%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	0.5

Q5	Kje ste se izobrazili za osebno prodajo?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q5a	znotraj podjetja v katerem delam	46	58	79%	59	78%	46	40%
Q5b	formalne institucije (šola, fakulteta)	18	58	31%	59	31%	18	16%
Q5c	preko člankov, literature	10	58	17%	59	17%	10	9%
Q5d	neformalna izobraževanja: coachingi, nevrolingvistično programiranje, prodajni seminarji, prodajne delavnice	21	58	36%	59	36%	21	18%
Q5e	že od nekdaj se zanimam za psihologijo in to znanje prenašam v prodajo	18	58	31%	59	31%	18	16%
Q5f	Drugo:	1	58	2%	59	2%	1	1%
	SKUPAJ		58		59		114	100%

Q5f_text	Q5 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	vse zgoraj nasteto	1	2%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	2%	100%	

Q6	Kaj vas je navdušilo in kaj vas žene naprej, da ste v osebni prodaji?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Svetovanje in vzpostavljanje dobrega odnosa s strankami.)	33	56%	57%	57%
	2 (Ne najdem druge službe, zato prodajam.)	7	12%	12%	69%
	3 (Adrenalin, ki ga doživljam v prodaji. Želim "zmagati" v odnosu s stranko in prodati.)	4	7%	7%	76%
	4 (Plača.)	12	20%	21%	97%
	5 (Drugo:)	2	3%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	58	98%	100%	

Povprečje	2.0	Std. Odklon	1.3

Q6_5_text	Q6 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	to je del mojega poklica	1	2%	50%	50%
	ne prodajam več, določili nadrejeni	1	2%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	2	3%	100%	

Q7	Ali ste pozorni na obrazno mimiko, telesno držo vaše stranke?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA)	48	81%	86%	86%
	2 (NE)	8	14%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	56	95%	100%	

Povprečje	1.1	Std. Odklon	0.4

Q8	Ali prodajate tako, da omenjate konkretne primere iz prakse in stranki pokažete na način, da lahko tudi sama sproba?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA)	53	90%	95%	95%
	2 (NE)	3	5%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	56	95%	100%	

Povprečje	1.1	Std. Odklon	0.2

Q9	Ali v predstavitvi, prodaji uporabljate slike, grafe, priročnike ali druge vizualne pripomočke?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA)	37	63%	66%	66%
	2 (NE)	19	32%	34%	100%
Veljavni	Skupaj	56	95%	100%	

Povprečje	1.3	Std. Odklon	0.5

Q10	Kaj po vašem mnenju bolj vpliva na uspešno sklenjen posel:				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Odnos, ki ga vzpostavite s stranko.)	40	68%	80%	80%
	2 (Dobri prodajni argumenti.)	10	17%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	50	85%	100%	

Povprečje	1.2	Std. Odklon	0.4

Q11	Ali s stranko najprej vzpostavite odnos, se pogovorite kako je kaj in nato začnete s predstavitvijo izdelka?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA)	46	78%	92%	92%
	2 (NE)	4	7%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	50	85%	100%	

Povprečje	1.1	Std. Odklon	0.3

Q12	V kakšnem položaju ste s stranko?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Sem v nadrejenem položaju, saj jaz predstavljam produkt / storitev.)	8	14%	16%	16%
	2 (S stranko sva v enakovrednem odnosu.)	38	64%	76%	92%
	3 (Sem v podrejenem položaju, saj so večinoma moje stranke po statusu in položaju višje pozicionirane od mene ali pa so starejše od mene.)	4	7%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	50	85%	100%	

Povprečje	1.9	Std. Odklon	0.5

Q13	V kakšnem odnosu ste z vodjo prodaje ali v primeru, da nimate vodje prodaje ali ste sam vodja, z direktorjem?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Spoštujem ga in sva v dobrem odnosu.)	32	54%	64%	64%
	2 (Spoštujem ga, a nima ustreznega znanja za vodenje.)	6	10%	12%	76%
	3 (Ne morem ga spoštovati, ker nima ustreznega znanja za vodenje.)	2	3%	4%	80%
	4 (Ne morem ga spoštovati, ker je nepošten.)	2	3%	4%	84%
	5 (Prodajam sam. Nimam nadrejenih.)	8	14%	16%	100%
Veljavni	Skupaj	50	85%	100%	

Povprečje	2.0	Std. Odklon	1.5

Q14	Potek sestanka: kako običajno poteka vaša prodaja? Razvrstite od tistega kar najprej naredite do tistega kar najkasneje.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q14a	Predstavitev produkta/storitve.	5 (10%)	30 (60%)	14 (28%)	0 (0%)	1 (2%)	50 (100%)	50	59	2.2	0.7
Q14b	Razlaga zakaj ji produkt/storitev koristi-NAVDUŠENJE.	0 (0%)	16 (32%)	28 (56%)	3 (6%)	3 (6%)	50 (100%)	50	59	2.9	0.8
Q14c	Vzpostavitev odnosa: pogovor o počutju, aktivnostih, skupnih točkah.	44 (88%)	1 (2%)	2 (4%)	1 (2%)	2 (4%)	50 (100%)	50	59	1.3	1.0
Q14d	Pogovor kako naprej, možnosti sodelovanja v bodoče.	0 (0%)	1 (2%)	4 (8%)	10 (20%)	34 (68%)	50 (100%)	50	59	4.6	0.7
Q14e	Predstavitev cene.	1 (2%)	1 (2%)	2 (4%)	35 (71%)	10 (20%)	49 (100%)	49	59	4.1	0.7

Q15	Se pozanimate o okolju vaših strank? Poznate okolje v katerem delujejo vaše stranke? Tu mislim na njihovo finančno situacijo, poznate njihove stranke oz. poslovne partnerje, poznate njihove priložnosti na trgu?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (DA)	38	64%	76%	76%
	2 (NE)	11	19%	22%	98%
	3 (Drugo:)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	50	85%	100%	

Povprečje	1.3	Std. Odklon	0.5

Q15_3_text	Q15 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	dejavnost in trg	1	2%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	2%	100%	

Q16	Ali imate potrebno znanje/ sposobnosti za uspešen zaključek prodaje in sklenitev posla?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (DA)	42	71%	84%	84%
	2 (NE)	7	12%	14%	98%
	3 (Drugo:)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	50	85%	100%	

Povprečje	1.2	Std. Odklon	0.4

Q16_3_text	Q16 (Drugo:)				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	sem še v fazi učenja	1	2%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	2%	100%	

Q17	Kje pridobite znanjie in veščine za uspešno upravljanje posla?							
	Podvprašanja	**Enote**					**Navedbe**	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q17a	Znotraj podjetja.	39	50	78%	59	66%	39	57%
Q17b	Zunaj podjetja, vendar financira podjetje za katerega delam.	9	50	18%	59	15%	9	13%
Q17c	Zunaj podjetja, izobraževanja financiram sam.	17	50	34%	59	29%	17	25%
Q17d	Drugo:	4	50	8%	59	7%	4	6%
	SKUPAJ		50		59		69	100%

Q17d_text	Q17 (Drugo:)				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	sam in prek linkedin-a	1	2%	25%	25%
	blogi, newslettri	1	2%	25%	50%
	seminarji in lastna praksa	1	2%	25%	75%
	samouk	1	2%	25%	100%
Veljavni	Skupaj	4	7%	100%	

Q18	Pogled na opravljanje dela: vaše delovanje?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Delam zase. Tempo dela dirigiram sam: delujem na način, da pokličem določelno število strank, opravim določeno št sestankov, sem aktiven.)	40	68%	82%	82%
	2 (Delam za podjetje, ravno toliko kot moram. Moj tempo dela dirigira vodstvo, če nimam dela, počakam, da dobim novo nalogo.)	9	15%	18%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.2	Std. Odklon	0.4

Q19	Če vam posel ne uspe?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Sem zelo razočaran nad sabo in potrebujem kar nekaj časa, da se poberem in nadaljujem z delom?)	1	2%	2%	2%
	2 (Vem, da je to le nova izkušnja iz katere sem se nekaj naučil. Čustveno me ne potre.)	28	47%	57%	59%
	3 (Čustveno me nekoliko potre, a lahko nadaljuejem z delom. V življenju lahko uspem le če trdo delam.)	20	34%	41%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	2.4	Std. Odklon	0.5

Q20	Imate postavljene poslovne cilje, plane?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA)	47	80%	96%	96%
	2 (NE)	2	3%	4%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.0	Std. Odklon	0.2

Q21	Kakšen odnos imate do ciljev, planov?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Pozitivnega, saj so realno postavljeni in me motivirajo.)	19	32%	40%	40%
	2 (Plani so tako visoki, da jih ne morem dosegati. Predstavljajo mi stres.)	5	8%	11%	51%
	3 (So neke smernice, ne obremenjujem se z njimi. Delam po svojih najboljših močeh.)	23	39%	49%	100%
Veljavni	Skupaj	47	80%	100%	

Povprečje	2.1	Std. Odklon	1.0

Q22	Imate strategijo kako doseči plane oz. vaše cilje?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA, strategijo si pripravim sam, da sem fokusiran in jasno vem kako bom dosegel cilje.)	32	54%	65%	65%
	2 (DA, strategijo mi pripravi vodstvo.)	5	8%	10%	76%
	3 (NE, imam cilje, poti do njih pa sproti spreminjam.)	12	20%	24%	100%
	4 (NE, nimam niti ciljev, kaj šele strategijo.)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.6	Std. Odklon	0.9

Q23	Vaše prepričanja?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Zaupam vase in vem, da najbolj sam vplivam na uspešno sklenitev posla.)	33	56%	67%	67%
	2 (Zaupam vase, a veliko vlogo igra kvaliteta izdelka/storitve, zato se včasih počutim nemočnega, ker dvomim v kvaliteto.)	9	15%	18%	86%
	3 (Včasih dvomim v svoje sposobnosti, ker dostikrat ne sklenem posla.)	4	7%	8%	94%
	4 (V prodaji je tako, da imam malo vpliva, saj je nakup odvisen od strank.)	2	3%	4%	98%
	5 (Drugo:)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.6	Std. Odklon	1.0

Q23_5_text	Q23 (Drugo:)				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	zaupam vase, pozna pa se finančna situacija na trgu.	1	2%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	2%	100%	

Q24	Katera trditev za vas bolj drži?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Če osrečujem sebe, so posledično srečni tudi ljudje v okolici.)	23	39%	47%	47%
	2 (Če osrečujem druge, sem posledično srečen tudi sam.)	26	44%	53%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.5	Std. Odklon	0.5

Q25	S katero trditvijo se bolj strinjate? V prodaji je bolj uspešen tisti, ki...				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (je bogato denarno motiviran.)	13	22%	27%	27%
	2 (v njej razvija svoje potenciale in živi svoje poslanstvo.)	36	61%	73%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.7	Std. Odklon	0.4

Q26	Ali se vaše vrednote ujemajo z vrednotami vaših strank?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA, če je le mogoče, iščem take stranke.)	21	36%	43%	43%
	2 (NE, tudi za dolgoročne odnose se mi to ne zdi pomembno.)	6	10%	12%	55%
	3 (Strank si ne izbiram sam.)	20	34%	41%	96%
	4 (NE poznam svojih vrednot, kaj šele, da bi poznal vrednote strank.)	0	0%	0%	96%
	5 (Drugo:)	2	3%	4%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	2.1	Std. Odklon	1.1

Q26_5_text	Q26 (Drugo:)				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	ni nujno, se mi pa zdi ti postranskega pomena.	1	2%	50%	50%
	sem zelo prilagodljiv, z lahkoto lahko poslujem z nekom, ki ima popolnoma drugačne vrednote, kot jaz.	1	2%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	2	3%	100%	

Q27	Se karakterno ujemate s podjetjem za katerega tržite? Ste ponosni, da ste del ekipe?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Podjetje je v mojem stilu in tudi s sodelavci se rad družim v prostem času.)	40	68%	82%	82%
	2 (Karakterno ne pašem v to podjetje.)	9	15%	18%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.2	Std. Odklon	0.4

Q28	Na lestvici od 1 do 5 ocenite koliko zaupate (5 pomeni zelo zaupam, 1 ne zaupam):										
	Podvprašanja	**Odgovori**						**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q28a	v izdelek/storitev, ki jo tržite	2 (4%)	1 (2%)	10 (20%)	10 (20%)	26 (53%)	49 (100%)	49	59	4.2	1.1
Q28b	vase (samozavest)	1 (2%)	2 (4%)	4 (8%)	15 (31%)	27 (55%)	49 (100%)	49	59	4.3	0.9
Q28c	v podjetje, kjer ste zaposleni	2 (4%)	4 (8%)	8 (16%)	15 (31%)	20 (41%)	49 (100%)	49	59	4.0	1.1
Q28d	v življenje (vedno se dogaja zame v najvišje dobro)	0 (0%)	1 (2%)	4 (8%)	17 (35%)	27 (55%)	49 (100%)	49	59	4.4	0.7

Q29	Kako potekajo procesi v podjetju?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Vse teče, nisem preobremenjen in se niti ne dolgočasim, imam ravno prav izzivov.)	25	42%	51%	51%
	2 (Preveč imam dela in je stresno.)	14	24%	29%	80%
	3 (Dostikrat se dolgočasim in imam premalo izzivov za osebno rast.)	10	17%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.7	Std. Odklon	0.8

Q30	Na svojem delovnem mestu skrbim:				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Da sem sproščen, iskren, v pozitivnih čustvenih stanjih in posledično pridobivam stranke ob katerih se v redu počutim.)	29	49%	59%	59%
	2 (Da pridobim stranko na vsak način. Zato uporabljam različne tehnike v prodaji in dostikrat kršim moralne vrednote.)	3	5%	6%	65%
	3 (Načeloma sem iskren, kadar pa gre za doseganje prodajnih planov, sem pripravljen tudi nekoliko manipulirati s stranko.)	16	27%	33%	98%
	4 (Drugo:)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.8	Std. Odklon	1.0

Q30_4_text	Q30 (Drugo:)				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	strank se enkrat ne izbiram sam	1	2%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	2%	100%	

Q31	Ali ste na delovnem mestu pozorni na svoja čustvena stanja?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA, skrbim, da se počutim dobro)	33	56%	67%	67%
	2 (NE, nimam časa misliti na to, ker imam ogromno nalog)	7	12%	14%	82%
	3 (Večinoma se osredotočam na druge, ne nase)	9	15%	18%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.5	Std. Odklon	0.8

Q32	Ali lahko v prodaji pokažete svoj pravi obraz in reagirate v skladu s svojim počutjem?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA, lahko sem iskren, svobodno izražam svoja čustva in sem pristen.)	28	47%	57%	57%
	2 (NE, v prodaji moram navdušiti stranko in se pokazati v najlepši luči.)	10	17%	20%	78%
	3 (ODVISNO OD SITUACIJE, vsekakor nisem vedno iskren, saj mi je na 1. mestu da prodam.)	10	17%	20%	98%
	4 (Drugo:)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.7	Std. Odklon	0.9

Q32_4_text	Q32 (Drugo:)				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**

Q33	Imate dolgoročno vizijo (kje se vidite čez 5 ali 10 let)? Oz. se jo zavedate in jo večkrat vizualizirate?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA)	41	69%	84%	84%
	2 (NE)	8	14%	16%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.2	Std. Odklon	0.4

Q34	Kaj v življenju si resnično želite? Napišite 1. stvar, ki vam je prišla na misel.				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	živeti svoje poslanstvo	1	2%	2%	2%
	zdravja	2	3%	4%	6%
	zdravje	3	5%	6%	13%
	nadgrajevati ključno in specifično znanje, ki prinaša dodano vrednost z več vidikov, na področju prodaje it storitev.	1	2%	2%	15%
	uspeti	1	2%	2%	17%
	mobilna hiška namorju	1	2%	2%	19%
	finančna neodvisnost	1	2%	2%	21%
	srečno življenje	1	2%	2%	23%
	živ žav	1	2%	2%	25%
	uživatupi v vsem kar delam	1	2%	2%	27%
Veljavni	Skupaj	48	81%	100%	

Q35	Na kakšen način se v življenju sproščate?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q35a	joga, meditacija, alternativne tehnike	15	49	31%	59	25%	15	14%
Q35b	šport	31	49	63%	59	53%	31	28%
Q35c	glasba, ples	20	49	41%	59	34%	20	18%
Q35d	umetnost	8	49	16%	59	14%	8	7%
Q35e	v naravi	34	49	69%	59	58%	34	31%
Q35f	Drugo:	2	49	4%	59	3%	2	2%
	SKUPAJ		49		59		110	100%

Q35f_text	Q35 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	vera	1	2%	50%	50%
	družina	1	2%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	2	3%	100%	

Q36	Ali imate v sklopu podjetjai organizirano kakšno aktivnost namenjeno sproščanju?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (DA)	11	19%	22%	22%
	2 (NE)	21	36%	43%	65%
	3 (DA, v okviru podjetja ,vendar v popoldanskem času)	17	29%	35%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	2.1	Std. Odklon	0.8

Q37	Katero aktivnost za sprostitev imate organizirano v okviru službe?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	fitnes in savno	1	2%	4%	4%
	rekreacija, fitnes, team buildingi, praznovanja itd	1	2%	4%	8%
	pikniki, silvestrovanje	1	2%	4%	12%
	fitnes,kolesarjenje...	1	2%	4%	16%
	šport	1	2%	4%	20%
	telovabba in občasno teambuildingi.	1	2%	4%	24%

	rekreacijo	1	2%	4%	28%
	različne športne aktivnosti	1	2%	4%	32%
	smucarski dnevi, piknik srecanje zaposlenih poleti, silvestrovanje...	1	2%	4%	36%
	fitnes, team building, različne kulturne prireditve	1	2%	4%	40%
Veljavni	Skupaj	25	42%	100%	

Q38	**Ali se pred sestankom/ pomembnim klicem psihološko pripravljate nanj?**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA)	22	37%	45%	45%
	2 (NE)	15	25%	31%	76%
	3 (Samo pred pomembnimi sestanki/klici.)	12	20%	24%	100%
Veljavni	Skupaj	49	83%	100%	

Povprečje	1.8	Std. Odklon	0.8

Q39	**Na kakšen način se psihološko pripravljate na sestanek?**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	malo analiziram karakter osebe	1	2%	3%	3%
	avtogeni trening	1	2%	3%	7%
	prepricam se, da mi bo uspelo	1	2%	3%	10%
	vsebinska priprava	1	2%	3%	13%
	dosledno preverim vse razpoložljive informacije o stranki, projektu in si zamislim zgodbo z zaključkom - prodajo.	1	2%	3%	17%
	različno glede na stranko	1	2%	3%	20%
	ponovim	1	2%	3%	23%
	preberem zapiske, napišem oporne točke	1	2%	3%	27%
	trikrat vdihnem	1	2%	3%	30%
	analiza, ugovori,	1	2%	3%	33%
Veljavni	Skupaj	30	51%	100%	

Q40	Kaj po vašem mnenju bolj pripomore k dobrim dolgoročnim odnosom med tržnikom in stranko?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Asertivnost in avtentičnost tržnega svetovalca.)	35	59%	73%	73%
	2 (Poznavanje prodajnih tehnik tržnega svetovalca.)	13	22%	27%	100%
Veljavni	Skupaj	48	81%	100%	

Povprečje	1.3	Std. Odklon	0.4

Q41	Najboljša prodaja je:				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Ko sva jaz in stranka zmagovalca in doseževa win win situacijo (nek skupni dogovor, ki je za oba dva sprejemljiv).)	46	78%	96%	96%
	2 (Ko premagam stranko in od mene kupi več, kot bi, če bi upošteval njeno mnenje.)	2	3%	4%	100%
Veljavni	Skupaj	48	81%	100%	

Povprečje	1.0	Std. Odklon	0.2

Q42	Ali se strinjate s trditvijo: "Človek, ki ga je pičila kača, se boji zvite vrvi"?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Da, popolnoma se strinjam. Odzivov na negativne dogodke iz preteklosti, se ne da kontrolirati.)	10	17%	21%	21%
	2 (Ne, to je neavtentično vedenje, ki se ga da odpraviti, ko ozavestimo vzrok strahu.)	22	37%	46%	67%
	3 (Priznam, da nikoli ne razmišljam o tem.)	16	27%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	48	81%	100%	

Povprečje	2.1	Std. Odklon	0.7

Q43	V kolikšni meri ste zadovoljni z delom v prodaji? (5 zelo zadovoljen, 1 nezadovoljen)										
	Podvprašanja	**Odgovori**						**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q43a	Zadovljstvo z delom	4 (8%)	5 (10%)	15 (31%)	15 (31%)	9 (19%)	48 (100%)	48	59	3.4	1.2

Q44	Ali sodelujete s coachom ali prodajnim svetovalcem, ki vam pomaga pri vašem razvoju?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA, redno)	4	7%	8%	8%
	2 (DA, ko pride do problema)	17	29%	35%	44%
	3 (NE, vendar bi z veseljem, če bi podjetje organiziralo)	26	44%	54%	98%
	4 (NE, me sploh ne zanima)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	48	81%	100%	

Povprečje	2.5	Std. Odklon	0.7

Q45	Coachingov oz. svetovanj se udeležujem:				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (v okviru podjetja, kjer sem zaposlen)	28	47%	58%	58%
	2 (v lastni organizaciji)	20	34%	42%	100%
Veljavni	Skupaj	48	81%	100%	

Povprečje	1.4	Std. Odklon	0.5

Q46	Poznate katero tehniko, postopek, ki pripomore k uspešni prodaji?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (DA)	12	20%	57%	57%
	2 (NE)	9	15%	43%	100%
Veljavni	Skupaj	21	36%	100%	

Povprečje	1.4	Std. Odklon	0.5

Q47	Naštejte prodajne tehnike, ki jih poznate. Če jih poznate po imenih, napišite samo imena. Lahko pa napišete korake/postopke, ki po vašem mnenju pripomorejo k uspešni prodaji.				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	batna	1	2%	8%	8%
	aktivno poslušanje, ponudba različnih opcij v višjem finančnem obsegu, da se nato ciljana opcija ne zdi draga, visoka profesionalnost pisne korespondence brez uporabe pogojnikov, besed z negativnimi konotacijami, tudi od strank se v praksi učim predvsem tehnik pogajanj. pred časom mi je stranka rekla: ne švicaj pri delu, švicaj pri pogajanjih, privarčeval in zaslužil boš več.	1	2%	8%	17%
	tehnike učinkovitega postavljanja vprašanj. razumevanje razlik med potrebami, željami ter priložnostmi. upravljanje z ugovori. tehnika spend ((situation, problem, effect, need, decision). prodajne tehnike (ofenzivna, prilagoditvena, delanje na odnosu...)...	1	2%	8%	25%
	aida, moč tišine, ustvarjanje vrednosti v očeh kupca, itd.	1	2%	8%	33%

	nlp	2	3%	17%	50%
	aida, 4p	1	2%	8%	58%
	iskrenost,znanje in sklepanje kompromisov	1	2%	8%	67%
	zaupanje	1	2%	8%	75%
	odnos do stranke	1	2%	8%	83%
	prijaznost,poslušnost, razumevanje	1	2%	8%	92%
Veljavni	Skupaj	12	20%	100%	

XSPOL	**Spol:**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (Moški)	19	32%	40%	40%
	2 (Ženski)	28	47%	60%	100%
Veljavni	Skupaj	47	80%	100%	

Povprečje	1.6	Std. Odklon	0.5

XSTAR2a4	**V katero starostno skupino spadate?**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (do 20 let)	0	0%	0%	0%
	2 (21 - 40 let)	38	64%	79%	79%
	3 (41 - 60 let)	9	15%	19%	98%
	4 (61 let ali več)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	48	81%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	0.5

XIZ1a2	**Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
	1 (manj kot 4 letna srednja šola)	1	2%	2%	2%
	2 (4 letna srednja šola ali več)	15	25%	31%	33%
	3 (zaključena fakulteta)	32	54%	67%	100%
Veljavni	Skupaj	48	81%	100%	

Povprečje	2.6	Std. Odklon	0.5

Q48	Mi želite kaj sporočiti? Morda mnenje o anketi?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	super je:)!	1	2%	5%	5%
	prvo vprašanje ne dovoli obkljukati več odgovorov.	1	2%	5%	11%
	srečno ob zaključku še ene stopničke v življenju. ;)	1	2%	5%	16%
	/	1	2%	5%	21%
	bp	1	2%	5%	26%
	ne	1	2%	5%	32%
	menim da je anketa tako zastavljena da je jasno videti kakšno je osebna naravnanost spraševalca, oziroma kaj spraševalec meni da je pravilo	1	2%	5%	37%
	zanimiva	1	2%	5%	42%
	življenje ni prodaja	1	2%	5%	47%
	želim vam uspešno pisanje in predstavitev naloge.	1	2%	5%	53%
Veljavni	Skupaj	19	32%	100%	

PRILOGA C: Izračun s programom SPSS

Frequencies

```
[data48] C:\Natalija\daata48.sav
```

Statistics

asert

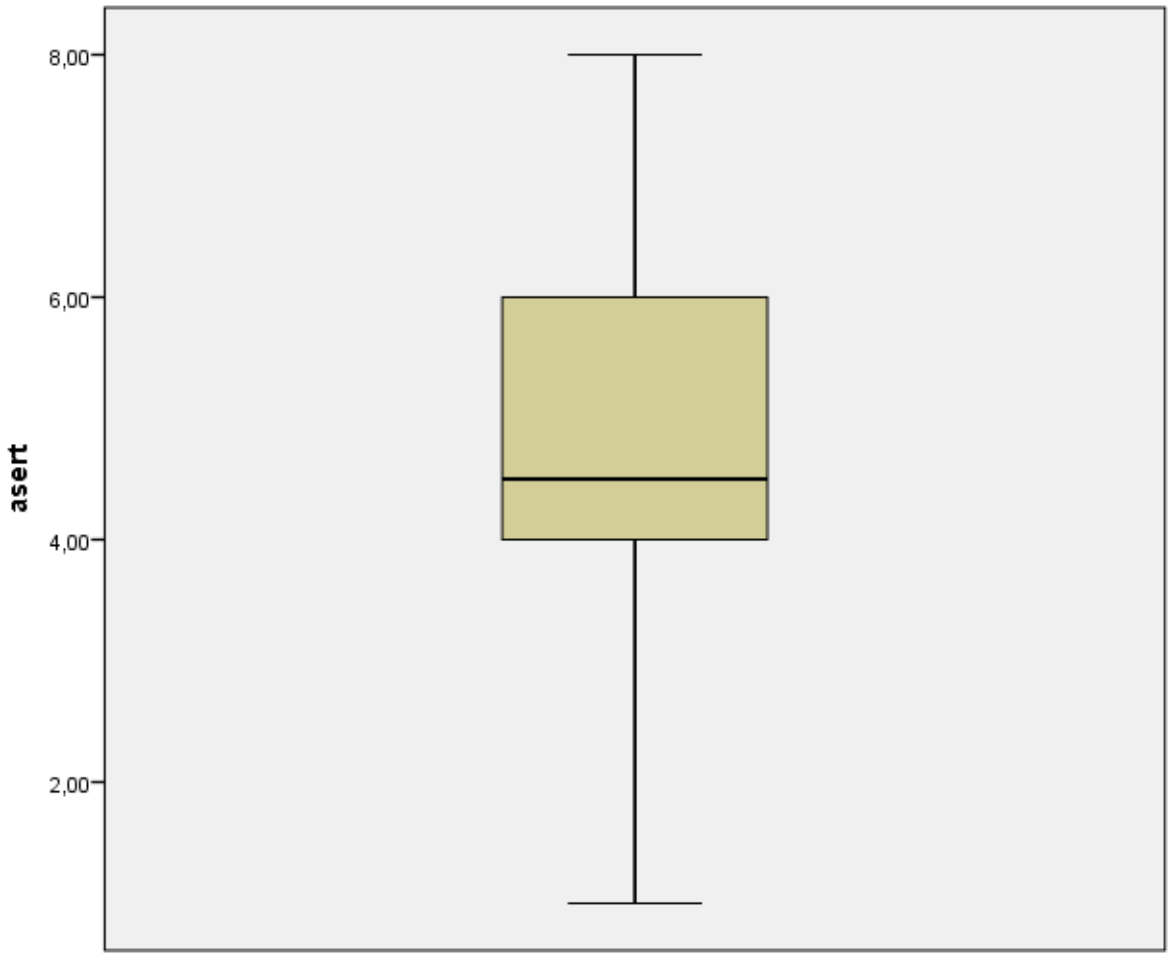
N	Valid	48
	Missing	0
Mean		4,6667
Median		4,5000
Mode		4,00
Std. Deviation		1,82574
Minimum		1,00
Maximum		8,00
Percentiles	25	4,0000
	50	4,5000
	75	6,0000

```
DATASET ACTIVATE data48.

SAVE OUTFILE='C:\Natalija\daata48.sav'
  /COMPRESSED.
* Chart Builder.
GGRAPH
  /GRAPHDATASET   NAME="graphdataset"   VARIABLES=asert   MISSING=LISTWISE
REPORTMISSING=NO
  /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.
BEGIN GPL
  SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))
  DATA: asert=col(source(s), name("asert"))
  DATA: id=col(source(s), name("$CASENUM"), unit.category())
  COORD: rect(dim(1), transpose())
  GUIDE: axis(dim(1), label("asert"))
  ELEMENT: schema(position(bin.quantile.letter(asert)), label(id))
END GPL.
```

GGraph

[data48] C:\Natalija\daata48.sav

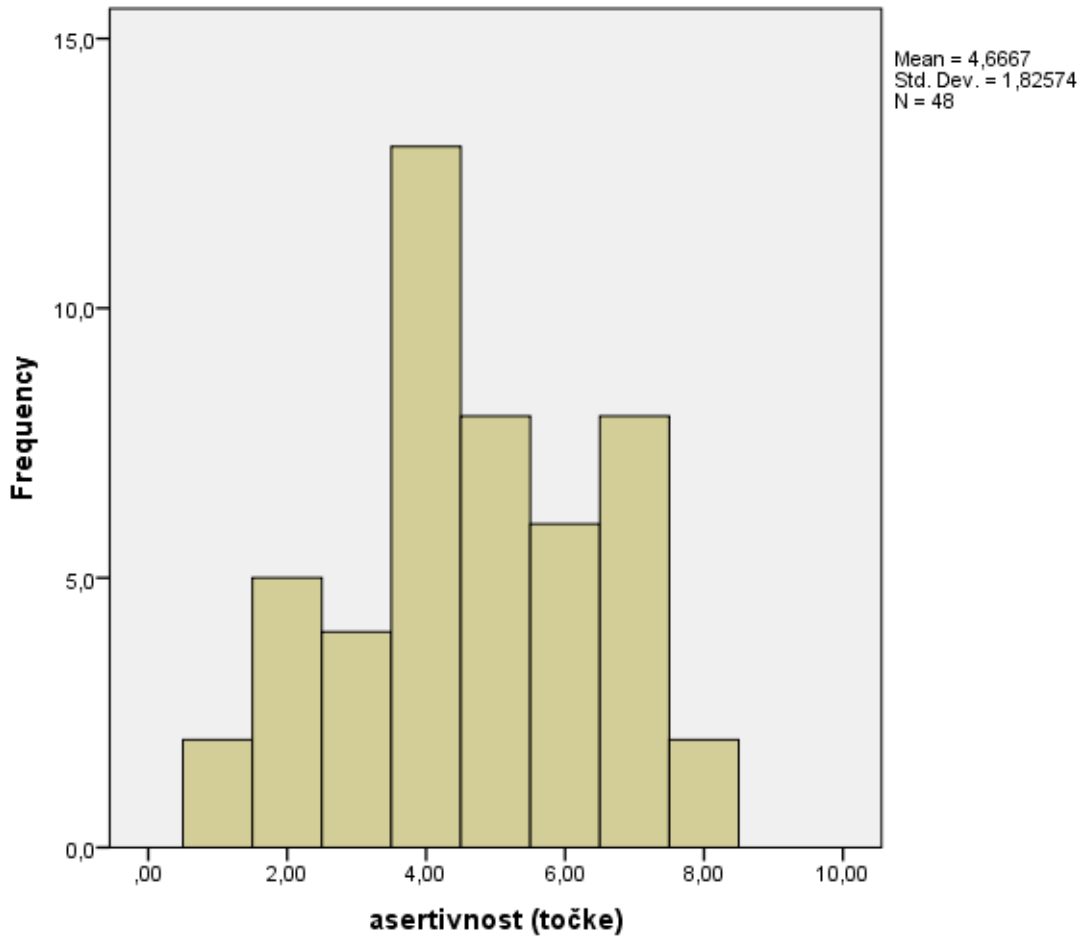



```
* Chart Builder.
```

```
GGRAPH
  /GRAPHDATASET   NAME="graphdataset"   VARIABLES=asert   MISSING=LISTWISE
REPORTMISSING=NO
  /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.
BEGIN GPL
  SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))
  DATA: asert=col(source(s), name("asert"))
  GUIDE: axis(dim(1), label("asert"))
  GUIDE: axis(dim(2), label("Frequency"))
  ELEMENT:               interval(position(summary.count(bin.rect(asert))),
shape.interior(shape.square))
END GPL.
```

GGraph

[data48] C:\Natalija\daata48.sav



```
EXAMINE  VARIABLES=asert  BY  XSPOL  zadovoljstvo  gradnja.odn  motivacija
koliko.casa
  /PLOT NONE
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

Explore

```
[data48] C:\Natalija\daata48.sav
```

Spol:

Descriptives

	Spol:			Statistic	Std. Error
asert	Moški	Mean		4,5789	,39968
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7393	
			Upper Bound	5,4186	
		5% Trimmed Mean		4,6433	
		Median		4,0000	
		Variance		3,035	
		Std. Deviation		1,74215	
		Minimum		1,00	
		Maximum		7,00	
		Range		6,00	
		Interquartile Range		2,00	
		Skewness		-,253	,524
		Kurtosis		-,246	1,014
	Ženski	Mean		4,7500	,36596
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9991	
			Upper Bound	5,5009	
		5% Trimmed Mean		4,7619	
		Median		5,0000	
		Variance		3,750	
		Std. Deviation		1,93649	
		Minimum		1,00	
		Maximum		8,00	
		Range		7,00	
		Interquartile Range		3,00	
		Skewness		-,080	,441

		Kurtosis		-,909	,858

zadovoljstvo

Descriptives

	zadovoljstvo			Statistic	Std. Error
asert	,00	Mean		3,9130	,37148
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1426	
			Upper Bound	4,6834	
		5% Trimmed Mean		3,8961	
		Median		4,0000	
		Variance		3,174	
		Std. Deviation		1,78155	
		Minimum		1,00	
		Maximum		7,00	
		Range		6,00	
		Interquartile Range		3,00	
		Skewness		,407	,481
		Kurtosis		-,759	,935
	1,00	Mean		5,4167	,32923
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,7356	
			Upper Bound	6,0977	
		5% Trimmed Mean		5,4907	
		Median		5,0000	
		Variance		2,601	
		Std. Deviation		1,61290	
		Minimum		1,00	
		Maximum		8,00	
		Range		7,00	
		Interquartile Range		3,00	
		Skewness		-,549	,472
		Kurtosis		,952	,918

gradnja.odn

Descriptives

	gradnja.odn			Statistic	Std. Error
asert	,00	Mean		4,0667	,43058
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1432	
			Upper Bound	4,9902	
		5% Trimmed Mean		4,0741	
		Median		4,0000	
		Variance		2,781	
		Std. Deviation		1,66762	
		Minimum		1,00	
		Maximum		7,00	
		Range		6,00	
		Interquartile Range		2,00	
		Skewness		,093	,580
		Kurtosis		,161	1,121
	1,00	Mean		4,9688	,33143
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2928	
			Upper Bound	5,6447	
		5% Trimmed Mean		5,0000	
		Median		5,0000	
		Variance		3,515	
		Std. Deviation		1,87487	
		Minimum		1,00	
		Maximum		8,00	
		Range		7,00	
		Interquartile Range		2,75	
		Skewness		-,296	,414
		Kurtosis		-,749	,809

motivacija

Descriptives

	motivacija			Statistic	Std. Error
asert	,00	Mean		4,1053	,43188
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1979	
			Upper Bound	5,0126	
		5% Trimmed Mean		4,0614	
		Median		4,0000	
		Variance		3,544	
		Std. Deviation		1,88251	
		Minimum		1,00	
		Maximum		8,00	
		Range		7,00	
		Interquartile Range		2,00	
		Skewness		,501	,524
		Kurtosis		-,230	1,014
	1,00	Mean		5,0714	,32905
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,3963	
			Upper Bound	5,7466	
		5% Trimmed Mean		5,1349	
		Median		5,0000	
		Variance		3,032	
		Std. Deviation		1,74119	
		Minimum		1,00	
		Maximum		8,00	
		Range		7,00	
		Interquartile Range		2,75	
		Skewness		-,526	,441
		Kurtosis		-,146	,858

koliko.casa

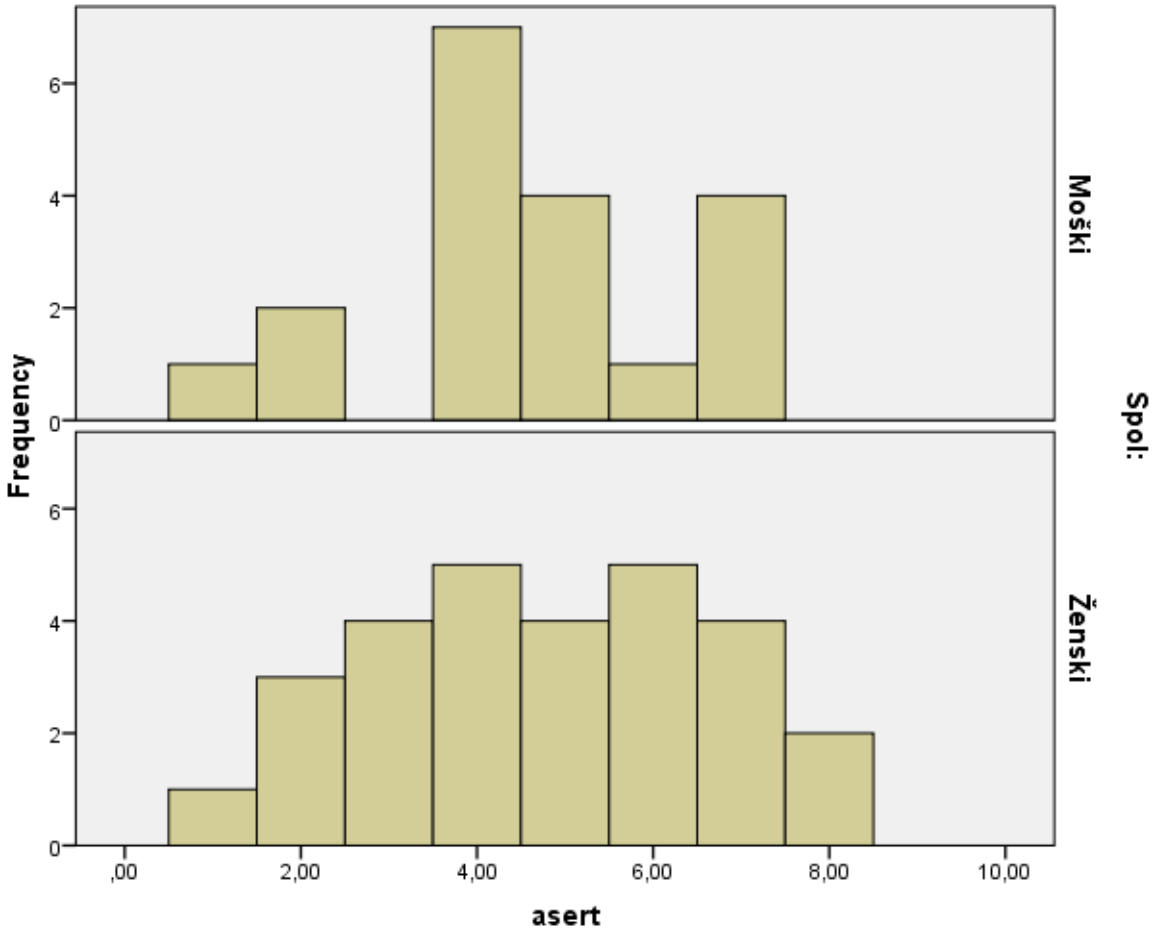
Descriptives

	koliko.casa			Statistic	Std. Error
asert	,00	Mean		4,0455	,41860
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1749	
			Upper Bound	4,9160	
		5% Trimmed Mean		3,9949	
		Median		4,0000	
		Variance		3,855	
		Std. Deviation		1,96341	
		Minimum		1,00	
		Maximum		8,00	
		Range		7,00	
		Interquartile Range		3,25	
		Skewness		,512	,491
		Kurtosis		-,638	,953
	1,00	Mean		5,2400	,31241
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,5952	
			Upper Bound	5,8848	
		5% Trimmed Mean		5,3111	
		Median		5,0000	
		Variance		2,440	
		Std. Deviation		1,56205	
		Minimum		1,00	
		Maximum		8,00	
		Range		7,00	
		Interquartile Range		2,50	
		Skewness		-,576	,464
		Kurtosis		,813	,902

```
GRAPH
  /HISTOGRAM=asert
  /PANEL ROWVAR=XSPOL ROWOP=CROSS.
```

Graph

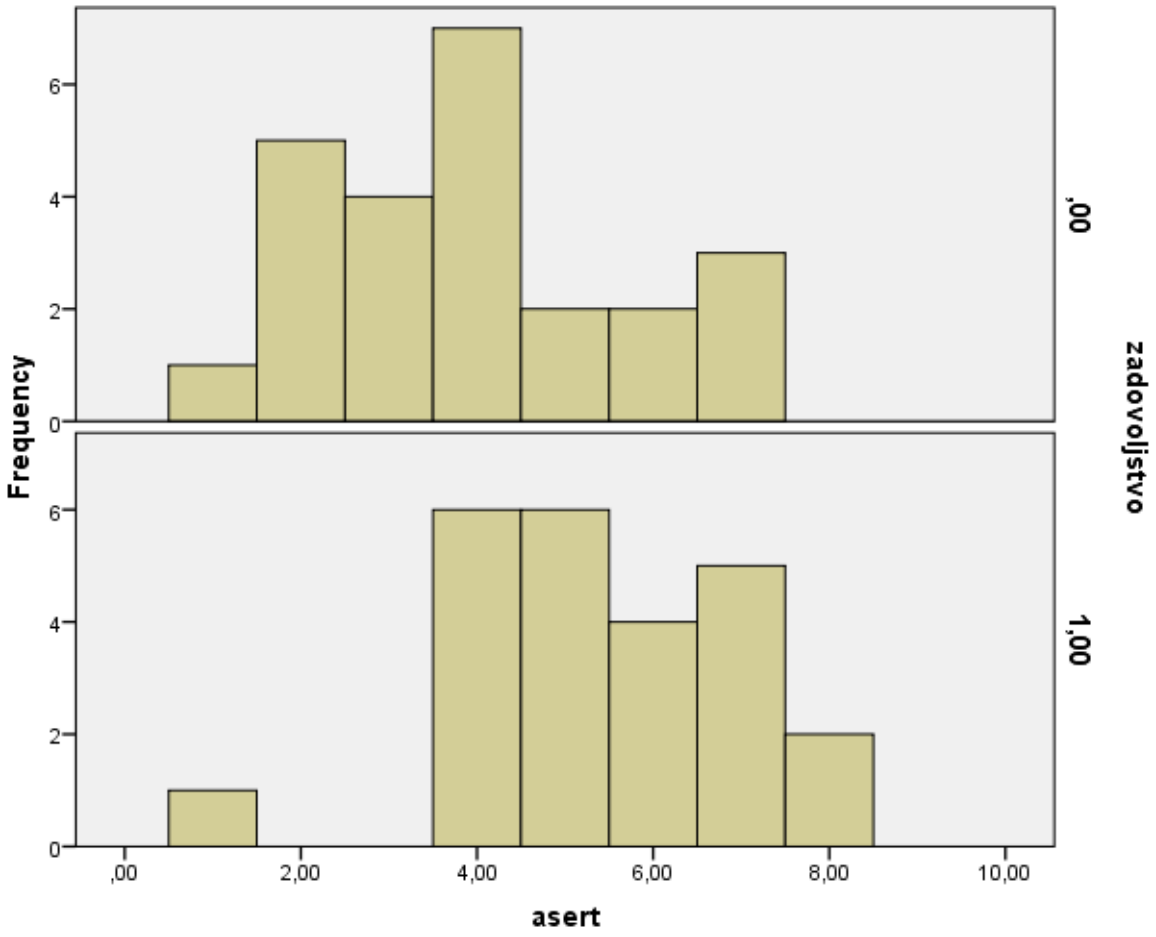
```
[data48] C:\Natalija\daata48.sav
```




```
GRAPH
  /HISTOGRAM=asert
  /PANEL ROWVAR=zadovoljstvo ROWOP=CROSS.
```

Graph

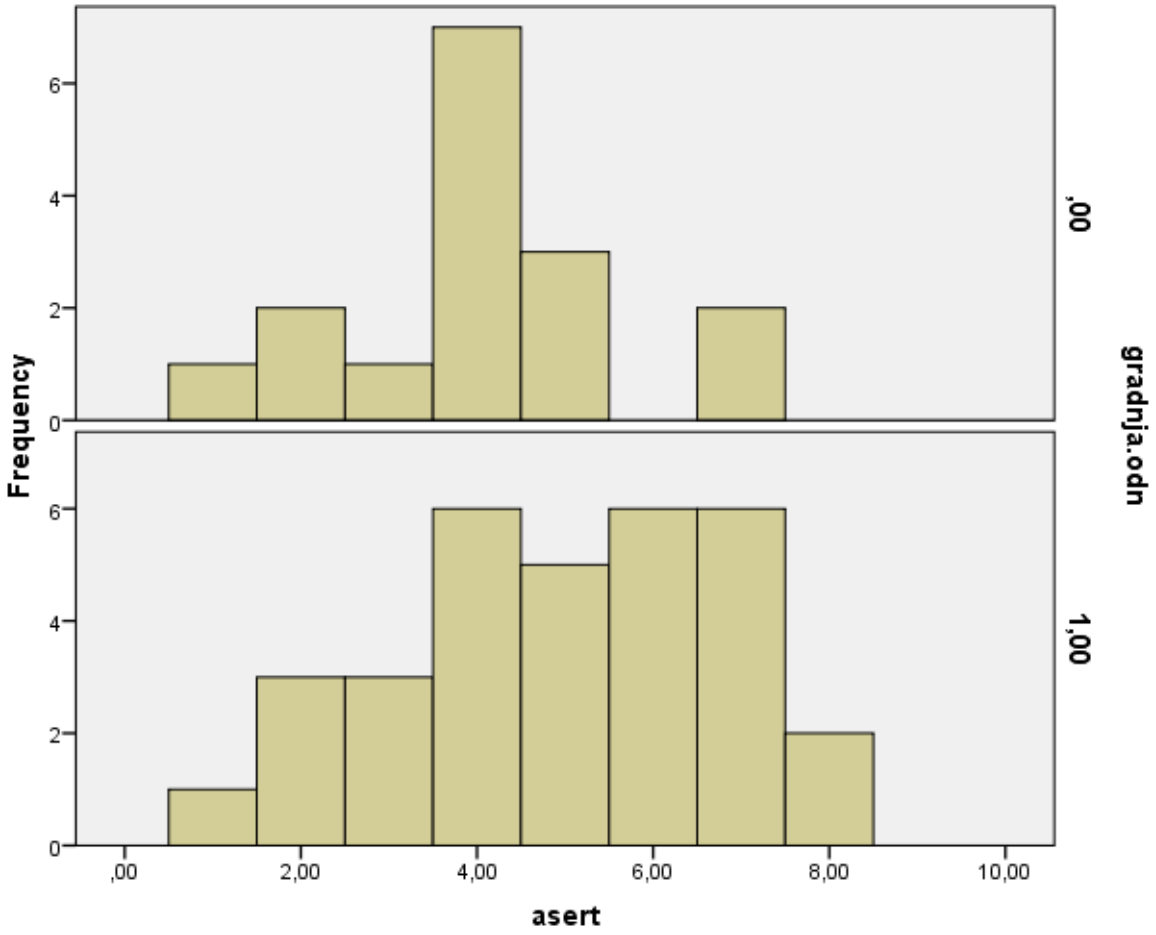
[data48] C:\Natalija\daata48.sav




```
GRAPH
  /HISTOGRAM=asert
  /PANEL ROWVAR=gradnja.odn ROWOP=CROSS.
```

Graph

[data48] C:\Natalija\daata48.sav



```
*Nonparametric Tests: Independent Samples.
NPTESTS
  /INDEPENDENT TEST (asert) GROUP (zadovoljstvo)
  /MISSING SCOPE=ANALYSIS USERMISSING=EXCLUDE
  /CRITERIA ALPHA=0.05  CILEVEL=95.
```

Nonparametric Tests

```
[DataSet1] C:\Natalija\daata48.sav
```

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of asert is the same across categories of zadovoljstvo.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,003	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

```
*Nonparametric Tests: Independent Samples.
NPTESTS
  /INDEPENDENT TEST (asert) GROUP (gradnja.odn)
  /MISSING SCOPE=ANALYSIS USERMISSING=EXCLUDE
  /CRITERIA ALPHA=0.05  CILEVEL=95.
```

Nonparametric Tests

```
[DataSet1] C: \Natalija\daata48.sav
```

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of asert is the same across categories of gradnja.odn.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,098	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

```
*Nonparametric Tests: Independent Samples.
NPTESTS
  /INDEPENDENT TEST (asert) GROUP (motivacija)
  /MISSING SCOPE=ANALYSIS USERMISSING=EXCLUDE
  /CRITERIA ALPHA=0.05  CILEVEL=95.
```

Nonparametric Tests

```
[DataSet1] C:\Natalija\daata48.sav
```

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of asert is the same across categories of motivacija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,061	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

```
*Nonparametric Tests: Independent Samples.
NPTESTS
  /INDEPENDENT TEST (asert) GROUP (koliko.casa)
  /MISSING SCOPE=ANALYSIS USERMISSING=EXCLUDE
  /CRITERIA ALPHA=0.05  CILEVEL=95.
```

Nonparametric Tests

```
[DataSet1] C:\Natalija\daata48.sav
```

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of asert is the same across categories of koliko.casa.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,016	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

```
*Nonparametric Tests: Independent Samples.
NPTESTS
  /INDEPENDENT TEST (asert) GROUP (XSPOL)
  /MISSING SCOPE=ANALYSIS USERMISSING=EXCLUDE
  /CRITERIA ALPHA=0.05  CILEVEL=95.
```

Nonparametric Tests

```
[DataSet1] C: \Natalija\daata48.sav
```

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of asert is the same across categories of Spol:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,800	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.