

Vpliv zunanjih in notranjih dejavnikov na individualno uspešnost prodajalca – primer družbe Relax Turizem

Karmen Kosec, Gozdana Miglič

Relax Turizem, Meža 10, 2370 Dravograd, karmen.kosec@relax.si
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, gozdana.miglic@fov.uni-mb.si

Družba Relax Turizem je ena izmed sedmih hčerinskih družb poslovnega sistema Relax. Družba je razvila sistem lastnih poslovnih enot, v katerih se odvija prodaja turističnih storitev na mestu nakupa. Lastna prodajna mreža obsega 20 mest nakupa s 30 prodajalci. Odločitev o razvoju lastne prodajne mreže je temeljila na predpostavki, da sta lahko obseg in kakovost prodaje v lastnih poslovnih enotah večja zaradi boljše usposobljenosti prodajalcev. Glede na to je bil predmet raziskave uspešnost prodajalcev na mestu nakupa, pri čemer je bila ta opredeljena s kriterijem povprečnega doseganja dnevnega prometa. Namen raziskave je bil identificirati odločilne lastnosti uspešnega prodajalca, ki bodo osnova za izdelavo programa usposabljanja za uspešnejšo prodajo na mestu nakupa. Izhajajoč iz predpostavke, da na uspešnost prodajalcev vplivajo različni elementi, je bil cilj raziskave ugotoviti stopnjo vplivnosti posameznih elementov oz. njihovih sklopov na uspešnost prodaje. Rezultati raziskave, izvedene v vseh poslovalnicah družbe Relax Turizem, so pokazali močno stopnjo povezanosti uspešnosti prodaje zlasti s tremi elementi: spremljanjem komuniciranja s potencialnimi kupci, verbalnim komuniciranjem prodajalca ob vstopu kupca in spremljanjem doseganja osebnega plana.

Gljučne besede: kupci, uspešnost, osebni plan, prodajalec, Relax Turizem, verbalna komunikacija

1 Uvod

O uspešnosti organizacije Zupanova (2001) pravi, da je odvisna od kadrovskega potenciala in od tega, kako le-tega podjetja prenesejo v rezultate dela. Vendar se pri tem postavlja pomembno vprašanje, komu pripisati uspešnost (Bettger, 1995) in kako jo meriti. Mnogi teoretiki zatrjujejo, da je mogoče uspešnost meriti na veliko načinov, izbrati je treba le ustrezne kriterije (Gilbert, idr., 1985). Izbor kriterijev je navadno zelo obsežen in merjenje je lahko zelo zapleteno, zaradi česar se v praksi uveljavlja merjenje uspešnosti z določanjem merljivih ciljev, saj je primerjava postavljenih ciljev in doseženih rezultatov dokaj preprosto merilo uspešnosti (Lipičnik, 1998). Pomemben vidik organizacijske in individualne uspešnosti v storitvenih dejavnostih je kakovost storitve (Sfiligoj, 1990). Njo ocenjujejo porabniki, njihovo zadovoljstvo ali razočaranje pa je trenutek resnice, v katerem storitveno podjetje spozna svoje prednosti in pomanjkljivosti (Androljšek in Seljak, 2005).

Zelo pogosto se v turistični dejavnosti pojavlja izraz, da gre za prodajo nevidnega (Arsene, 2012; Beckwith, 1997, 2003, 2005). Kupec, ki kupi turistični aranžma, v bistvu ne ve, kaj je kupil, saj se je odločil na osnovi fotografij, objavljenih v katalogu, in priporočila prodajalca, kar pomeni, da

mora obstajati velika mera zaupanja v prodajalca. Tukaj bi lahko govorili o kredibilnosti prodajalca, njegovi poštenosti in priljubljenosti v okolju. Uspeh v storitvenem marketingu je v veliki meri odvisen od priljubljenosti in poštenosti, kajti storitev je v bistvu obljuba, ki jo prodajalec v storitveni dejavnosti prodaja (Beckwith, 2003; 2005).

Ljudje smo zelo kompleksna in zapletena bitja, ki jih v različnih obdobjih življenja motivirajo različne stvari. Po vsej verjetnosti gre za različne individualne scenarije uresničevanja osebnih teženj in pričakovanj vsakega posameznika, zato je smotno ugotoviti motive, potrebe, želje, ambicije, in če je le mogoče, tudi poslanstvo vsakega posameznika. Le tako lahko organizacija ustvari pogoje za uresničevanje svoje politike z namenom, da se bodo lahko zaposleni zasedrali in postali njena največja konkurenčna prednost. Iluzorno bi bilo pričakovati, da bi nam to uspelo pri vseh zaposlenih, vsekakor pa moramo stremeti za tem, da bomo to dosegli pri večini zaposlenih na kritičnih točkah delovnega procesa. V družbi Relax Turizem je takšna kritična točka prodaja na mestu nakupa, kjer se odloča o obsegu in kakovosti prodanih proizvodov oz. storitev. Gre za neposreden stik s kupci, ki obiskujejo agencijo, bodisi zaradi blagovne znamke bodisi zaradi kakovosti komuniciranja na ravni družbe oz. na ravni posameznega mesta nakupa, ali pa so obiskali agencijo, ker jih je poklical prodajalec.

Uspešnost posameznika je za vsako sodobno organizacijo bistvenega pomena, saj uspešnost posameznikov pomeni uspešnost celotne organizacije. Ker smo se pri raziskavi usmerili na proučevanje ravno tega vidika, smo za predmet raziskave izbrali prodajalce, saj so prav oni tisti, ki lahko največ prispevajo k doseganju ciljev svoje poslovne enote in s tem tudi k doseganju skupnih ciljev na ravni družbe (Gilbert idr., 1985). Glede na pomen individualne uspešnosti smo oblikovali raziskovalni problem, pri tem smo izhajali iz predpostavke, da prodajalci na mestu nakupa niso dovolj učinkoviti.

2 Lastnosti in način dela uspešnih prodajalcev

Tracy (1997) je opredelil sedem dejavnikov uspešne prodaje, pri čemer je poudaril, da izboljšanje ene prodajne funkcije izboljša uspešnost za faktor 1,10, izboljšanje vseh sedmih prodajnih funkcij pa za faktor 1,95 – torej skoraj dvakratno izboljšanje prodajnih rezultatov. Med sedem dejavnikov uspešne prodaje je uvrstil: pozitivno miselno naravnost, dobro zdravje in videz, poznavanje produktov, neprestano iskanje možnih strank, sposobnost za predstavitve, obravnavanje ugovorov in večine osebnega menedžmenta.

Eno najpomembnejših načel, ki je bilo odkrito na področju človekovega dela, je zmagovalna naravnost, kar pomeni, da se majhne razlike v sposobnostih lahko odražajo v velikih razlikah pri rezultatih. Če se človek pri odločilnih delih le malo izboljša, lahko to bistveno vpliva na prodajne rezultate. Pozitivna miselna naravnost je trdno povezana s prodajnim uspehom na vsakem področju, saj je kakovost mišljenja določa kakovost življenja (Tracy, 1997). Dober prodajalec mora torej misliti pozitivno, biti vitalen in mora imeti rad svoj poklic, hkrati pa se zavedati, da pasivno obnašanje ne prinese rezultatov (Schwable, 1993). Kreativnost, iznajdljivost in izkušnost so lastnosti, ki jih potrebuje dober prodajalec, k temu je za uspeh v prodaji treba dodati še lepo urejen prostor, kakovostne izdelke in ugodne cene (Brezovec, 2000).

Stranke so pogosto občutljive na prodajalčeva sporočila, ki jih posreduje s svojim videzom in obnašanjem. Stranka si ustvari vtis v prvih štirih sekundah, prvi vtis pa je tisti, ki vpliva na vsa nadaljnja dejanja (Bednarczuk, 1990). V trenutku, ko stranka pride v stik s prodajalcem, ta napravi nanjo vtis in od tega trenutka dalje stranka išče informacije in dokaze, s katerimi naj bi potrdila svoj prvi vtis. Kar 95% prvega vtisa, ki ga naredimo na potencialno stranko, ustvari obleka, saj je obleka tista, ki pokriva 95% telesa (LeBoeuf, 2000). Vsak prodajalec naj bi se torej zavedal, da je obleka tista, ki pri prodaji škoduje ali pomaga, in da stranke raje kupujejo pri prodajalcih, ki so podobni njim (Bansch, 1993).

Poleg tega uspešni prodajalci pri svojem delu uporabljajo načrt svojih dejavnosti, ki omogoča uspešno prodajo različnih izdelkov v različnih okoliščinah (Becker, 1983). Načrt prodajnega procesa je po besedah Ziglarja (2000) vsebuje štiri korake. Prvi korak je analiza, drugi zavedanje, tretji rešitev in zadnji zadovoljstvo. Samo načrt prodaje pa za najuspešnejše prodajalce ni dovolj, kajti za vrhunške rezultate je potrebna tudi zmagovalna naravnost in obvladovanje vrhunskih prodajnih strategij (Zigler, 2000).

3 Raziskava o vplivu dejavnikov na individualno uspešnost prodajalcev

3.1 Raziskovalni namen, cilji in predpostavke

Namen raziskovanja je bil identificirati odločilne dejavnike individualne uspešnosti prodajalcev v družbi Relax Turizem. Oblikovali smo pet raziskovalnih predpostavk, v katerih smo predpostavljali, da obstaja pozitivna povezanost med:

1. posameznim elementom z ocenjevalne liste o uspešnosti prodajalca in povprečno doseženim prometom prodajalca na delovni dan;
2. zbranimi točkami v sklopu temeljnih nalog z ocenjevalne liste o uspešnosti prodajalca in povprečno doseženim prometom prodajalca na delovni dan;
3. zbranimi točkami v sklopu posedovanih dejavnikov z ocenjevalne liste o uspešnosti prodajalca in povprečno doseženim prometom prodajalca na delovni dan;
4. zbranimi točkami v sklopu posedovanih veščin z ocenjevalne liste o uspešnosti prodajalca in povprečno doseženim prometom prodajalca na delovni dan;
5. vsemi zbranimi točkami pri vseh treh sklopih z ocenjevalne liste o uspešnosti prodajalca in povprečno doseženim prometom prodajalca na delovni dan.

Glavni cilj raziskovanja je bila določitev stopnje vplivnosti:

1. vsakega posameznega elementa z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca na njegovo individualno uspešnost;
2. vsakega posameznega sklopa elementov z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca (temeljne naloge, dejavniki uspešnega prodajalca in večine uspešnega prodajalca) na uspešnost prodajalca;
3. vseh treh sklopov z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca na individualno uspešnost prodajalca.

3.2 Raziskovalni vzorec, postopek zbiranja podatkov in kriteriji uspešnosti

Vzorec raziskave je zajel vse redno zaposlene prodajalce za polni delovni čas na mestu nakupa v družbi Relax Turizem, ki jih je bilo v času raziskave 30 (100% vzorec). Kriteriji uspešnosti prodajalcev so bili določeni po opredelitvi osebnega letnega načrta prometa prodajalca, zaposlenega za polni delovni čas in se merijo s povprečno doseženim prometom prodajalca na delovni dan. Kriteriji so bili sprejeti in oblikovani na sestanku posloводства, in sicer je:

- neuspešen prodajalec tisti, ki dosega povprečno do 2.500 evrov prometa na delovni dan;
- delno uspešen prodajalec tisti, ki dosega povprečno od 2.500 do 3.499 evrov prometa na delovni dan;
- uspešen prodajalec tisti, ki dosega povprečno 3.500 evrov in več prometa na delovni dan.

Izvedba ocenjevanja je potekala v času glavne sezone, od 1. 7. 2009 do 30. 9. 2009. Ocenjevalke so bile tri izvršne direktorice, usposobljene za presojo in ocenjevanje delovnih

procesov po določenih standardov ISO. Ocenjevalke so na podlagi vrste dejavnikov iz ocenjevalnih list ocenile vsakega prodajalca z ocenami od 0 do 5. Izračunane povprečne vrednosti so bile osnova za nadaljnje izračune, še zlasti za spremljanje posameznikovega napredovanja v uspešnosti.

3.3 Metode raziskovanja

Za ugotavljanje vpliva posameznih elementov na uspešnost prodajalcev pri prodaji smo uporabili več raziskovalnih metod.

Za opisovanje posameznih dejstev smo uporabili deskriptivno metodo in metodo zbiranja internih podatkov, za primerjavo med teoretičnimi izhodišči in stanjem v praksi pa komparativno metodo. Za potrditev predpostavk smo uporabili metodo opazovanja z ocenjevanjem, ki je bila izvedena na osnovi izdelanega instrumenta – ocenjevalne liste. Za doseg postavljenih ciljev po določitvi stopnje vplivnosti posameznih vplivnih elementov in sklopov elementov na uspešnost prodajalcev pri prodaji smo izračunali Pearsonov koeficient in koeficient kontingence.

Tabela 1: Elementi sklop »Osnovne naloge« s kriteriji merjenja uspešnosti in mersko lestvico

Sklop/Element	Ocena prodajalca 0	Ocena prodajalca 5	Kriterij merjenja uspešnosti
Osnovne naloge			
• spremljanje osebnega plana	prodajalec nima nastavljenih mape za spremljanje doseganja svojega osebnega plana in tega tudi ne pozna	prodajalec ima nastavljeno mapo za spremljanje skupnega doseganja plana in do potankosti pozna svoj osebni plan, katerega celo presega za 15%	delež doseganja osebnega plana
• spremljanje komuniciranja s potencialnimi kupci	prodajalec nima nastavljenih mape za spremljanje komuniciranja s potencialnimi kupci	prodajalec je tedensko beležil povprečno 220 kontaktov s potencialnimi kupci	število tedensko zabeleženih potencialnih kupcev
• spremljanje komuniciranja s kupci po končanem dopustu	prodajalec nima mape za spremljanje tovrstnega komuniciranja	prodajalec je tedensko komuniciral s povprečno 30 kupci	število kontaktiranih kupcev po končanem dopustu
arhiviranje in poznavanje sporočil	prodajalec nima nastavljenih mape sporočil	prodajalec ima nastavljeno mapo in od 5 sporočil pozna vseh pet	nastavitev mape in poznavanje vsebine sporočil
• ažuriranje in uporaba orodij za uspešno prodajo	prodajalec nima nastavljenih zahtevane mape orodij za uspešno prodajo	prodajalec ima nastavljeno zahtevano mapo in orodja kontinuirano tudi razvija	urejenost mape, v kateri so naslednja orodja: spremljanje odzivnosti medijev, stanje zasedenosti zakupov polno za prazno, logistika avtobusov in letal, stanje zasedenosti fiksnih zakupov itd.
• priprave na dnevno prodajo	prodajalec nima nastavljenih mape za dnevno prodajo	prodajalec ima vzorno urejeno mapo s kreativnimi pripravami, ki so zgled drugim	vsebinska urejenost mape, ki mora vsebovati: seznam proizvodov za zahtevne in manj zahtevne kupce z lastnim, avtobusnim ali letalskim prevozom; seznam posebno zanimivih cenejših in najdražjih namestitvev; lastna prodajna orodja, npr. seznam hotelov, ki so prijazni otrokom ali v bližini mest
• obvladovanje in razvijanje metodologije prodaje	prodajalec nima nastavljenih mape za obvladovanje in razvijanje metodologije prodaje	prodajalec obvlada vse štiri korake prodajnega postopka	poznavanje metodologije prodaje: prodajni intervju s kupcem individualnih aranžmajev (ločeno za počitnice in potovanja), prodajni intervju za zaključene skupine in orodje »ne smem pozabiti«

Vir: Arhiv Relaxa (2009).

3.4 Oblikovanje raziskovalnega instrumenta

Na osnovi preteklih internih raziskav in izkušenj smo v družbi Relax Turizem prišli do spoznanja, da na uspešnost prodaje

prodajalcev na mestu nakupa vpliva več dejavnikov, ki so bili osnova za oblikovanje ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca. Dejavnike smo razvrstili v tri sklope. V prvem so osnovne naloge prodajalca. Drugi sklop elementov so dejavniki uspe-

Tabela 2: Elementi sklop »Urejenost prodajalca« s kriteriji merjenja uspešnosti in mersko lestvico

Sklop/Element	Ocena prodajalca 0	Ocena prodajalca 5	Kriterij merjenja uspešnosti
Urejenost prodajalca			
• zunanja urejenost prodajalca – prvi vtis	prodajalec nima niti priponke niti uniforme	prodajalec je v uniformi, ima priponko, urejeno pričesko, obraz, nohte in je prijetnega vonja	nošenje uniforme, priponke in drugimi elementi zunanje urejenosti
• neverbalna komunikacija prodajalca ob vstopu kupca – prvi vtis	prodajalec sploh ni zaznal kupca ob vstopu v prostor	prodajalec je kupca sprejel z navdušenjem, neverbalna komunikacija je bila brezhibna.	gestika in mimika prodajalca v danem trenutku
• verbalna komunikacija prodajalca ob vstopu kupca – prvi vtis	prodajalec kupca ob vstopu v prostor sploh ni zaznal (ga ni pozdravil)	prodajalec je kupca ob vstopu prijazno nagovoril in mu izrazil svoje navdušenje	ustreznost prve govorne komunikacije prodajalca ob vstopu kupca
• splošno zemljepisno znanje	prodajalec ne zna na zemljevidu pokazati niti držav niti mest in krajev, ki so objavljeni v Relaxovih katalogih	prodajalec zna pokazati vse zahtevane kontinente, države in kraje ter zna razložiti različna podnebja	poznavanje držav, mest in celin, ki so v Relaxovih katalogih
• poznavanje Relaxovih turističnih proizvodov	prodajalec sploh ni opravil testa	prodajalec je dosegel maksimalno število točk (100%)	ocena testiranja poznavanja Relaxovih proizvodov, izražena v%
• spremljanje konkurence	prodajalec ne pozna niti konkurenčne ponudbe svojega soseda	prodajalec pozna ponudbo več kot petih turističnih agencij v Sloveniji	število prodajalcu poznanih konkurenčnih ponudnikov turističnih proizvodov na slovenskem trgu
• prodaja prek drugih rezervacijskih sistemov	prodajalec sploh ne uporablja drugih informacijskih sistemov	prodajalec proda tedensko vsaj 10 turističnih proizvodov iz drugih rezervacijskih sistemov	število prodanih turističnih proizvodov preko drugih rezervacijskih sistemov
• pozitivna miselna naravnost	prodajalec ves čas slabe volje, ki je na relaciji do kupcev ne more prikriti	prodajalec je izrazito pozitivno naravn, ki motivira tudi sodelavce	prodajalčev optimizem, pesimizem, slaba volja
• samoiniciativnost	prodajalec v tekočem letu ni pridobil niti ene zaključene skupine	prodajalec je v tekočem letu pridobil vsaj 15 novih zaključenih skupin	število novopridobljenih zaključenih skupin
• prijaznost	prodajalec do kupcev ni niti formalno prijazen	prodajalec je do vseh kupcev iskreno prijazen, je nasmejan in tudi težave rešuje z dobro voljo	prisotna subjektivna ocena ocenjevalcev
• pozitivne osebnostne lastnosti	prodajalec poseduje manj kot 4 naštete pozitivne osebnostne lastnosti	prodajalec ima najmanj 12 naštetih pozitivnih osebnostnih lastnosti	števila posedovanih pozitivnih osebnostnih lastnosti prodajalca
• ažuriranje dokumentov	prodajalec se ne vključuje v urejanje skupne dokumentacije	prodajalec samoiniciativno in ažurno ureja skupno dokumentacijo	pripravljenost vključevanja posameznika v urejanje skupne dokumentacije

Vir: Arhiv Relaxa (2009).

šnega prodajalca, ki se delijo na njegovo zunanjo in notranjo urejenost, saj kupec doživlja prodajalca z vsemi čutili, čustvi in s svojim intelektom od trenutka, ko ga zagleda, vse do trenutka, ko zapusti mesto nakupa. Tretji sklop predstavljajo večine uspešnega prodajalca, ki so praviloma pridobljene z usposabljanjem. Za vsak element smo določili kriterije merjenja uspešnosti prodajalca in šeststopenjsko mersko lestvico. V nadaljevanju povzemamo elemente vseh treh sklopov, tabele 1-3 pa povzemajo kriterije merjenja uspešnosti in mersko lestvico za vse tri sklope.

1. sklop: Osnovne naloge prodajalca

Spremljanje skupnega doseganja osebnega plana. Brez jasnih in merljivih ciljev ni mogoče določiti strategije (poti) in tudi ne taktike (načina uresničevanja strategije). To pomeni, da je spremljanje postavljenih ciljev enako pomembno kot postavljanje le-teh. Vsak prodajalec ima izdelan svoj letni osebni plan, temu mora slediti in vsak trenutek vedeti, koliko osebnega plana ima realiziranega. Prednost osebnih planov je v merjenju uspešnosti vsakega posameznega prodajalca, ne pa skupine prodajalcev na mestu nakupa, pri čemer bi se lahko za rezultati uspešnih posameznikov skrivali neuspešni prodajalci.

Spremljanje komuniciranja s potencialnimi kupci. Na potencialnega kupca lahko vplivamo s številnimi dejavniki, ki izhajajo iz zunanje in notranje urejenosti organizacije, mesta nakupa (oglasna tabla, A-tabla, izložbeno okno) in prodajalca.

Spremljanje komuniciranja s kupci po končanem dopustu. Z opravljanjem te naloge postaja prodajalec kupcu serviser za preživljanje prostega časa. Takšna vzajemnost pripelje do partnerskega odnosa med prodajalcem in kupcem.

Arhiviranje in poznavanje sporočil. Brez spremljanja in arhiviranja sporočil, ki jih dobiva iz marketinga, bookinga, računovodstva, prodajalec ne more biti seznanjen s trenutno situacijo. To pomeni, da pri svojem opravljanju prodaje dela napake, saj kupcem posreduje napačne ali zastarele informacije.

Ažuriranje in uporaba orodij za uspešno prodajo. Brez uporabe in ažuriranja orodij, ki jih pripravljajo ustrezne službe, ni mogoče dosegati zastavljenih ciljev. Ta temeljna naloga nam pove vse o pozicioniranju prodajalca, ki je lahko v preteklosti (ne uporablja orodij) ali v sedanjosti (pozna orodja, jih ažurira in celo razvija nova).

Priprave na dnevno prodajo. Vsak prodajalec, ki želi doseči svoj osebni plan, se mora vsak dan pripraviti na prodajo. Vedeti mora, kje so proste kapacitete hotelov 2*, 3*, 4* ali 5*, prav tako mora biti seznanjen, kje in na katerih relacijah so prosti sedeži na avtobusih, letalih ali ladjah.

Obladovanje in razvijanje metodologije prodaje. Metodologijo prodaje uvrščamo med intelektualna orodja, saj gre za temeljno večino prodajalca, ki jo mora vsakodnevno dopolnjevati in razvijati.

2. sklop: Urejenost prodajalca

Zunanja urejenost prodajalca – prvi vtis. Prvi stik s kupcem vzpostavi prodajalec v trenutku, ko ta odpre vrata. Glede na oddaljenost do pulta ocenjuje kupec prodajalca v zaporedju: drža, obleka (obvezna uniforma za vse redno zaposlene), pričeska, obraz, priponka, roke, parfum, dah iz ust.

Neverbalna komunikacija prodajalca ob vstopu kupca – prvi vtis. Na splošno kupec sprva ocenjuje bonton in vrednote, nato pa se osredotoči na: proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru), gestiko (kretanje rok, nog, glave) in na mimiko obraza (pogled v oči, nasmeh, začudenje).

Verbalna komunikacija prodajalca ob vstopu kupca – prvi vtis. Govor je bistveni element uspešne prodaje, saj kupec najprej zazna morebitno govorno napako, nato barvo glasu, prijaznost, živahnost oz. monotonijo glasu.

Na osnovi dolgoletnih izkušenj in analiz smo ugotovili, da je za uspešno prodajo pomembno: znanje, pozitivna miselna naravnost, samoiniciativnost, pozitivne osebne lastnosti in pozicioniranje v sedanjosti. Na osnovi tega vedenja smo v ocenjevalno listo uspešnosti prodajalca vključili še nekatere

Tabela 3: Elementi sklop »Veščine uspešnega prodajalca« s kriteriji merjenja uspešnosti in mersko lestvico

Sklop/Element	Ocena prodajalca 0	Ocena prodajalca 5	Kriterij merjenja uspešnosti
Veščine uspešnega prodajalca			
samoorganiziranost	prodajalec ni orientiran v času, saj si v terminski plan ne zapisuje svojih bodočih aktivnosti	prodajalec načrtuje za leto vnaprej in se za vsako aktivnost usklajuje ter jo vselej zapiše	prodajalčev terminski plan z vpisanimi aktivnostmi
načrtovanje prihodnosti	prodajalec nima osebnega strateškega načrta	prodajalec ima napisan osebni strateški načrt, ki ga ustrezno dopolnjuje	osebni strateški načrt prodajalca, njegovo poznavanje in dopolnjevanje
razvoj novih in vzdrževanje obstoječih intelektualnih orodij	prodajalec nima mape za arhiviranje orodij	prodajalec vzdržuje nastavljeni mapo z devetimi orodji, izdelani pa ima še dve svoji	število intelektualnih orodij, ki jih posameznik vzdržuje ali pa jih ima samo vložene v mapi

Vir: Arhiv Relaxa (2009).

dodatne dejavnike notranje urejenosti, in sicer splošno zemljepisno znanje, poznavanje Relaxovih turističnih proizvodov, spremljanje konkurence, prodaja prek drugih rezervacijskih sistemov, pozitivna miselna naravnost, samoiniciativnost, prijaznost, pozitivne osebnostne lastnosti (neprepirljivost, nezamerljivost, drži obljubo, delavnost, doslednost, ustrežljivost, odkritost, poštenost, komunikativnost, stalna pozitivna miselna naravnost, samozavest) in ažuriranje dokumentov.

3. sklop: Veščine uspešnega prodajalca

Samoorganiziranost. Ta je pogoj za vsako zahtevno funkcijo, še posebno pa za dobrega prodajalca, saj le-ta brez samoorganiziranosti ne izpolnjuje pogoja orientiranosti v času, prostoru in vsebini. Preprosto gre za to, da prične prodajalec uporabljati terminski koledar, v katerega si zapiše vsak dogodek za leto vnaprej, vpisuje pa tudi vse sprotne aktivnosti, vezane na posamezen termin.

Načrtovanje prihodnosti. Prodajalec ne more biti uspešen, niti ne more meriti svoje uspešnosti, če si ne postavi merljivih ciljev in se ne giblje proti njim. Dober prodajalec mora živeti za prihodnost, zato mora imeti izdelan osebni strateški načrt, ki je usklajen s temeljnimi usmeritvami družbe in mesta nakupa.

Razvoj novih in vzdrževanje obstoječih intelektualnih orodij. Prodajalec mora biti kreativen, če želi biti uspešen. Kreativnost posameznika pa se do neke mere lahko izraža tudi v uporabi, vzdrževanju in razvijanju novih intelektualnih orodij, na osnovi katerih spreminja sebe in okolje.

4 Rezultati raziskave

V nadaljevanju smo preverjali povezanost vsakega elementa z uspešnostjo prodajalca. Izračunane vrednosti korelacij med individualno uspešnostjo in posameznimi elementi ter sklopi elementov iz ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca so pri

Tabela 4: Rezultati vplivnosti posameznih elementov z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca na njihovo individualno uspešnost

Št. dej.	VPLIVNI ELEMENT	Pearsonov koeficient korelacije (r)	POVEZANOST
Temeljne naloge			
1	spremljanje skupnega doseganja plana	0,80	močna
2	spremljanje komuniciranja s potencialnimi kupci	0,88	močna
3	spremljanje komuniciranja s kupci po dopustu	0,58	zmerna
4	arhiviranje in poznavanje sporočil	0,32	šibka
5	ažuriranje in uporaba orodij za uspešno prodajo	0,40	šibka
6	priprave na dnevno prodajo	0,55	zmerna
7	obvladovanje in razvijanje metodologije prodaje	0,41	zmerna
Dejavniki uspešnega prodajalca			
8	zunanja urejenost prodajalca	0,56	zmerna
9	neverbalna komunikacija ob vstopu kupca	0,59	zmerna
10	verbalno komuniciranje ob vstopu kupca	0,82	močna
11	splošno zemljepisno znanje	0,41	zmerna
12	poznavanje Relaxovih turističnih proizvodov	0,38	šibka
13	spremljanje konkurence	0,65	zmerna
14	prodaja preko drugih rezervacijskih sistemov	0,00	ni povezanosti
15	pozitivna miselna naravnost	0,50	zmerna
16	koristna samoiniciativnost	0,47	zmerna
17	prijaznost	0,50	zmerna
18	pozitivne osebnostne lastnosti	0,55	zmerna
19	ažuriranje dokumentov	0,59	zmerna
Veščine uspešnega prodajalca			
20	samoorganiziranost	0,28	šibka
21	načrtovanje prihodnosti	0,41	zmerna
22	razvoj novih in vzdrževanje obstoječih intelektualnih orodij	0,66	zmerna

Tabela 5: Rezultati izračuna povezanosti posameznih sklopov elementov uspešnosti prodajalcev in individualne uspešnosti

ZAP. ŠT. SKLOPA	SKLOP ELEMENTOV	IZRAČUNANA VREDNOST KORELACIJE	POVEZANOST
1	temeljne naloge uspešnega prodajalca	0,23	šibka
2	dejavniki uspešnega prodajalca	0,41	zmerna
3	veščine uspešnega prodajalca	0,34	šibka

vseh elementih pokazale medsebojno povezanost. Moč povezanosti spremenljivk smo razvrstili glede na moč koeficientov, in sicer je prva spremenljivka linearno povezana z drugo spremenljivko ob 5% stopnji značilnosti, pri čemer od vrednosti 0,00 do vključno vrednosti 0,20 ni povezanosti, od vrednosti 0,20 do vključno vrednosti 0,40 šibka stopnja povezanosti, od vrednosti 0,40 do vključno vrednosti 0,70 zmerna stopnja povezanosti, od vrednosti 0,70 do vključno vrednosti 1,00 močna stopnja povezanosti (BenStat, 2012).

Trije elementi so z individualno uspešnostjo močno povezani, štirinajst povezav je zmernih, štiri so šibke, v enem primeru pa povezave sploh ni (tabela 4).

V nadaljevanju smo na osnovi izračunanega koeficienta kontingence za vse tri sklope preverjali uvodoma postavljene predpostavke o medsebojni povezanosti posameznih spremenljivk (tabela 5).

Prva predpostavka temelji na podmeni, da obstaja pozitivna korelacija med vsakim posameznim elementom z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca in povprečno doseženim prometom prodajalca na delovni dan. Rezultati raziskave so pokazali, da le pri enem izmed elementov ni bila izračunana pozitivna korelacija. Gre za element prodaje preko drugih rezervacijskih sistemov iz sklopa dejavniki uspešnega prodajalca, pri katerem je bil izračunan koeficient 0,00. Vse druge korelacije so bile sicer različnih jakosti, vendar pozitivne. Na osnovi pridobljenih rezultatov raziskave lahko ugotovimo, da se prva predpostavka le delno potrdi, saj se del predpostavk ujema z rezultati, obstaja pa element, pri katerem povezanost z uspešnostjo ni bila ugotovljena.

Druga predpostavka je temeljila na trditvi, da obstaja pozitivna korelacija med zbranimi točkami v sklopu temeljnih nalog z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca in povprečno doseženim prometom prodajalca na delovni dan. Predpostavka se potrdi, saj izračunani koeficient kontingence (0,23) kaže na sicer šibko, toda pozitivno povezanost.

Tretja predpostavka je temeljila na trditvi, da obstaja pozitivna korelacija med zbranimi točkami v sklopu posedovanih dejavnikov z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca in povprečno doseženim prometom prodajalca na delovni dan. Izračunan koeficient kontingence je bil 0,41 in kaže na zmerno povezanost, kar pomeni, da se predpostavka potrdi.

Četrta predpostavka je temeljila na trditvi, da obstaja pozitivna korelacija med zbranimi točkami v sklopu posedovanih veščin z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca in povprečno doseženim prometom prodajalca na delovni dan. Izračunani koeficient kontingence je bil 0,34, kar kaže na pozitivno in šibko povezanost, zaradi česar potrjujemo tudi to predpostavko.

Peta predpostavka je izhajala iz trditve, da obstaja pozitivna korelacija med zbranimi točkami pri vseh treh sklopih z

ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca in povprečno doseženim prometom prodajalca ne delovni dan. Koeficient kontingence je bil izračunan v višini $r = 0,47$, kar kaže na šibko do zmerno povezanost. Peta predpostavka se potrdi.

6 Sklep

Z določitvijo stopnje vplivnosti posameznih elementov na uspešnost prodajalcev smo dobili odgovor na postavljeno raziskovalno vprašanje, kateri elementi vplivajo na uspešnost prodajalcev pri prodaji. Na uspešnost prodaje vplivajo vsi tisti elementi, pri katerih je bila ugotovljena pozitivna korelacija.

Rezultati raziskave so pokazali močno stopnjo povezanosti pri treh elementih, od katerih sta dva iz sklopa o temeljnih nalogah in eden iz sklopa o dejavniki uspešnega prodajalca. Ti vplivni elementi so:

- spremljanje komuniciranja s potencialnimi kupci ($r = 0,88$);
- verbalno komuniciranje prodajalca ob vstopu kupca ($r = 0,82$);
- spremljanje skupnega doseganja plana ($r = 0,80$).

Spremljanje komuniciranja s potencialnimi kupci je izredno pomemben element, za katerega je bila izračunana največja stopnja povezanosti. Močna stopnja povezanosti verbalne komunikacije prodajalca ob vstopu kupca in individualne uspešnosti prodajalca kaže na izredno velik pomen prvega vtisa, ki ga prodajalec naredi na kupca. Tukaj se potrjujejo dognanja iz teorije, da je prvi vtis najpomembnejši. Močna stopnja povezanosti med spremljanjem skupnega doseganja osebnega plana in uspešnostjo nam pove, da je orientiranost posameznika v doseganje ciljev ključnega pomena.

Raziskava o vplivu posameznih elementov na uspešnost prodajalcev je pokazala, da z izjemo enega primera (prodaja prek drugih rezervacijskih sistemov) obstaja pozitivna korelacija med vsemi drugimi elementi z ocenjevalne liste in individualno uspešnostjo prodajalcev. Pri tem podatku je treba poudariti, da smo v družbi Relax Turizem uvedli druge rezervacijske sisteme (ORS, CATZ, TRAFIC) nekaj mesecev pred raziskavo, kar pomeni, da je treba računati na določeno uvajalno obdobje. Predpostavljamo, da je to razlog, zakaj ni povezanosti tega elementa z individualno uspešnostjo.

Raziskava je pokazala pozitivno korelacijo tudi med posameznimi sklopi vplivnih elementov z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca in uspešnostjo prodajalcev. Za sklop temeljne naloge je bila ugotovljena šibka povezanost ($r = 0,23$), za sklop dejavniki uspešnega prodajalca pa je bila ugotovljena zmerna povezanost ($r = 0,42$). Za tretji sklop, ki smo ga poimenovali veščine uspešnega prodajalca, je bila prav tako ugotovljena

šibka povezanost ($r = 0,34$), ki pa je višja od povezanosti v prvem sklopu.

pozitivna korelacija je bila ugotovljena tudi med vsemi tremi sklopi elementov z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca in individualno uspešnostjo prodajalca ($r = 0,47$), kar pomeni, da so uspešni tisti prodajalci, ki obvladajo več elementov z navedene ocenjevalne liste.

Na osnovi dobljenih rezultatov bi bilo smotrno oblikovati ustrezno intelektualno orodje, ki bi bilo osnova za še bolj temeljito izobraževanje in usposabljanje prodajalcev na mestu nakupa s ciljem povečati uspešnost njihove prodaje.

Orodje naj bi zajelo vse vplivne elemente z ocenjevalne liste uspešnosti prodajalca, pri katerih je bila ugotovljena pozitivna korelacija. Vključiti je smiselno tudi edini element, pri katerem pozitivna korelacija ni bila izračunana, tj. prodajo preko drugih rezervacijskih sistemov, saj je ta za nadaljnji razvoj družbe bistvenega pomena.

Zaradi izredno močne stopnje povezanosti komuniciranja s potencialnimi kupci in individualno uspešnostjo prodajalcev bi bilo priporočljivo v orodje vključiti dodatni element, ki bi se nanašala na pridobivanje tistih potencialnih kupcev, ki imajo veliko prostega časa in na klic prodajalca zasedejo zadnja mesta na letalu, avtobusu itd.

Da bi orodje imelo širšo uporabno vrednost, bi bilo smotrno vanj vključiti še druge elemente, ki neposredno ali posredno vplivajo na uspešnost prodaje, npr. urejenost mesta nakupa, ki je prav gotovo eden pomembnejših vidikov vpliva na uspešnost prodaje.

Reference

- Androljšek, Ž. & Seljak, J. (2005). *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Arsene, C. S. (b. l.). *Selling the Invisible: Business, Entrepreneurship and Innovation on the Ugandan Equator*. Dostopno na <http://codrinarsene.com/wp-content/uploads/2009/06/SELLING-THE-EQUATOR-CODRIN-ARSENE.pdf> (27. 5. 2012).
- Bansch, A. (1993). *Verkaufs psychologie und Verkaufstechnik*, Oldenbourg, Dunaj.
- Beckwith, H. (1997). *Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing*. Werner Books, New York.
- Beckwith, H. (2003). *Prodaja nevidnega*, Lisac/Lisac, Ljubljana.
- Beckwith, H. (2005). *Nevidni dotik*, Lisac/Lisac, Ljubljana.
- Becker, J. (1983). *Grundlagen der Marketing – Konzeption*, E.C. Verlags, München.
- Bednarczuk, P. (1990). *Strategische Kommunikationspolitik*, Dieter Falk Verlag, Offenbach (Main).
- BenStat (2012). Dostopno na <http://www.benstat.si/2012/01/31/pearsonov-koeficient-korelacije/> (27. 5. 2012)
- Bettger, F. (1995). *How I Raised Myself from Failure to Success in Selling*, Global Print, New York.
- Brezovec, A. (2000). *Marketing v turizmu*, Univerza na Primorskem, Turistica, Visoka šola za turizem, Portorož.
- Gilbert, C. Jr., Ford N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C., Jr. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22 (May): 103-118.
- LeBoeuf, M. (2000). *How to Win Customers and Keep Them for Life*, Berkley Books, New York.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Možina, S., Tavčar, M. & Knežević, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Založba Obzorja, Maribor.
- Schwable, H. (1993). *Marketing Praxis*, Rudolf Verlag GmbH, Freiburg.
- Sfiligoj, N. (1999). *Marketinško upravljanje*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Tracy, B. (1997). *Vrhunske prodajne strategije*, Vernar Consulting, Bled.
- Ziglar, Z. (2000). *Ziglar o prodaji*, Lisac/Lisac, Ljubljana.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*, GV Založba, Ljubljana.

Karmen Kosec je magistrica s področja državnih in evropskih študij, Fakulteta za državne in evropske študije, Kranj, direktorica družbe Relax Turizma, je avtorica več člankov s področja turizma in z njim povezanih dejavnosti.

Gozdana Miglič je docentka za področje kadrovskega menedžmenta, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Avtorica, katere raziskovalno področje je upravljanje človeških virov v organizaciji, je avtorica različnih publikacij z navedenega področja, objavljenih doma in v tujini.

Influence of External and Internal Factors on the Salesperson Individual Performance – a Case of Relax Tourism Company

Relax Turizem is one of seven subsidiaries of the Relax business group. The company developed a system of their own business units where touristic services are sold at the place of purchase. The company's sales network consists of 20 places of purchase with 30 salespersons. The decision to develop their own sales network was based on the presumption that the number and the quality of sales in their own sales units would be higher due to better qualified sellers. According to that, the research subject was the performance of salespersons at the place of purchase, whereas the performance was defined by the criterion of the average realization of the daily turnover. The purpose of the research was to identify the deciding characteristics of the effective salesperson that will be the basis for developing a training program for promoting more efficient sales at the place of purchase. Considering the assumption that salespersons' performance is influenced by different elements, the goal of the research was to establish the influence level of individual elements or element sets on sales performance. The results of the research that was conducted in all units of the Relax Turizem company showed a strong level of correlation between sales performance and three elements in particular: monitoring the communication with potential buyers, salesperson's verbal communication at the time of buyer's entrance and monitoring of personal plan realization.

Keywords: buyers, performance, personal plan, salesperson, Relax Turizem, verbal communication