

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

**ANALIZA PRODAJNIH POSTOPKOV V
PRODAJALNI AVTOMOBILOV**

IZTOK KLABJAN

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**ANALIZA PRODAJNIH POSTOPKOV V
PRODAJALNI AVTOMOBILOV**

Iztok Klabjan

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

Skrivnostni nakup je anonimna raziskava, s katero ocenjujemo kakovost storitev in odnos do kupcev na prodajnih mestih, opravljena je lahko osebno, telefonsko ali prek interneta. Z raziskavo preverjamo, kako se prodajno osebje vede do kupcev, pri čemer podatkov ne pridobivamo od resničnih strank, ampak od navideznih potrošnikov oziroma tako imenovanih skrivnostnih kupcev. V zaključni projektni nalogi smo analizirali delo in prodajne postopke prodajnega osebja v prodajalni avtomobilov Istra avto, d. o. o. ter predlagali izboljšave učinkovitosti prodajnih postopkov. Izvedenih je bilo več merjenj, opažena so bila nihanja pri rezultatih istih prodajalcev in razlike med različnimi prodajnimi saloni. Opažen je bil tudi motivacijski učinek merjenja.

Ključne besede: prodaja, osebna prodaja, skrivnostni nakup, prodaja avtomobilov, prodajno osebje

SUMMARY

Mystery shopping is anonymous study through which we assess services quality and attitude towards customers on sales points, it can be done personally, telephonically or with internet. It is being checked how the personnel acts towards customers, while data are not being acquired from real customers but from imaginary customers or mystery shoppers. In bachelor thesis we analyzed work and sales proceedings of sales personnel in car sales points of Istra avto, d. o. o. and proposed improvements of sales proceedings. We carried out two measurements; there have been noticed oscillating results with the same salesmen and between different car shops. It has been also noticed the motivation effect of measurements.

Key words: sales, personal sales, mystery shopping, car sales, sales personnel

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Trženjsko komuniciranje in osebna prodaja	3
2.1	Opredelitev trženjskega komuniciranja	3
2.2	Opredelitev osebne prodaje	4
2.3	Proces osebne prodaje	4
2.4	Cilji osebne prodaje	7
3	Osebna prodaja v podjetju Istra avto, d. o. o.	9
3.1	Predstavitev obravnavanega podjetja	9
3.2	Trženjsko komuniciranje v obravnavanem podjetju	10
3.3	Pomen osebne prodaje v obravnavanem podjetju	11
3.4	Usposabljanje in izobraževanje prodajalcev	12
3.5	Motiviranje prodajnega osebja	12
4	Raziskava	13
4.1	Dosedanje raziskave usposobljenosti prodajalcev v podjetju	18
4.2	Izboljšave metode skrivnostnega nakupa	19
4.3	Izvedba skrivnostnega nakupa	20
4.4	Ugotovitve	22
5	Sklep	25
	Literatura	27
	Priloge	Napaka! Zaznamek ni definiran.

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Danes odjemalci pričakujejo, da bodo prodajalci zelo dobro poznali izdelek ali storitev, da bodo inventivni ter učinkoviti in zanesljivi. Zaradi teh zahtev morajo podjetja vložiti več sredstev v usposabljanje za prodajo. Eden glavnih problemov je, da se prodajni predstavniki prehitro uklonijo, ko odjemalci zahtevajo popust. Naučiti se morajo »prodajati ceno« namesto »prodaje skozi ceno« (Kotler 2004, 644).

Skrivnostni nakup (angl. *mystery shopping*) je anonimna raziskava oziroma ocena kakovosti storitev in odnosa do kupcev na prodajnih mestih, opravljena osebno, telefonsko ali prek interneta. Z raziskavo natančno preverimo, kako se prodajno osebje vede do kupcev, pri čemer podatkov ne pridobivamo od resničnih strank, ampak od navideznih porabnikov oziroma tako imenovanih skrivnostnih kupcev (Ugren 2006).

Izsledki raziskave skrivnostnega nakupa podjetjem služijo kot podlaga za stalno izobraževanje zaposlenih. Podjetje jo uporablja le kot orodje za povečanje kakovosti storitev v prodaji. Zelo pomembno je, kako podjetje raziskavo predstavi zaposlenim. To namreč ni podlaga za nadzorovanje zaposlenih ali kaznovanje napak, temveč pripomoček za odkrivanje slabosti, ki jih je mogoče izboljšati (Krkoč 2007).

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen projektne naloge je analizirati delo in prodajne postopke prodajnega osebja v prodajalni avtomobilov Istra avto, d.o.o., z namenom izboljšave učinkovitosti.

Cilji teoretičnega dela naloge:

- predstaviti teoretične osnove osebne prodaje,
- preučiti potrebna znanja in veščine tržnika za učinkovit prodajni nastop,
- preučiti predpisane pristope v usposabljanju, motiviranju ter prodajnem postopku obravnavanega podjetja.

Cilji empiričnega dela naloge:

- analizirati stanje na področju osebne prodaje v prodajalni avtomobilov,
- načrtovati in izvesti izboljšano metodo skrivnostnega nakupa,
- podati predloge za izboljšave osebne prodaje na področju prodaje avtomobilov.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

V teoretičnem delu naloge sem uporabljal metode analize, sinteze in kompilacije strokovne literature ter internih dostopnih virov.

V empiričnem delu pa sem uporabil metodo deskriptivne analize za raziskavo postopkov usposabljanja in motiviranja prodajalcev omenjenem podjetju ter metodo skrivnostnega nakupa za analiziranje trenutnega stanja usposobljenosti prodajalcev.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Nalogo sem napisal s predpostavko, da mi pridobljene izkušnje in dostopnost podatkov v obravnavanem podjetju omogočajo primerno razumevanje in obdelavo problema; izvedena raziskava pa poglobljen razmislek o možnih izboljšavah v prodaji.

Omejitve, ki sem jih ob pisanju upošteval, so bile povezane predvsem s poslovanjem obravnavanega podjetja.

2 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE IN OSEBNA PRODAJA

Vloga prodaje kot dela trženjskega spleta je dobro razumljena: večina tekstov o procesu in vodenju prodaje ter osebni prodaji pričanja z opisom, da je primarna vloga prodajnega osebja prispevek k doseganju prodajnih, trženjskih in korporativnih ciljev podjetja (Donaldson 1998, 4). Prevladujoči vidik razlik med prodajo in marketingom je zelo jasno definiran s strani Levitta (1960):

»razlika med marketingom in prodajo je več kot semantična. Prodaja se osredotoča na potrebe prodajalca, marketing pa na potrebe kupca. Prodaja je obremenjena s potrebo prodajalca za spremembo izdelka v denar; marketing pa z idejo zadovoljevanja potreb kupca s pomočjo izdelka ter celotnega segmenta zadev, povezanih z ustvarjanjem, distribucijo ter končno porabo.«

Z uporabo različnih elementov trženjskega komuniciranja se podjetja prilagajajo in odzivajo na spremembe v okolju (Cornelissen 2004, 7).

2.1 Opredelitev trženjskega komuniciranja

Ameriška zveza oglaševalskih agencij uporablja naslednjo definicijo integriranega trženjskega komuniciranja (de Pelsmacker, Geuens in van den Bergh 2007, 8):

»koncept trženjsko komunikacijskega načrtovanja, ki prepoznava dodano vrednost zahtevnosti načrta, ki evalvira strateške vloge številnih komunikacijskih disciplin, npr. oglaševanja, neposrednega trženja, pospeševanja prodaje ter odnosov z javnostmi ter kombinira te discipline z namenom ustvarjanja jasnosti, konsistentnosti ter maksimalnega komunikacijskega vpliva.«

Management trženjsko komunikacijskih dejavnosti v maloprodaji se mora skladati s splošnimi strategijami maloprodajnega podjetja. Promocijske odločitve se morajo povezovati in biti integrirane z drugimi odločitvami managementa, kot so lokacija, merchandising, zgradbe in infrastruktura, prodajni pogoji, kreditiranje in financiranje ter nivo storitev. Nekaj primerov (Dunne in Lusch 2005, 367):

- Obstaja maksimalna razdalja, ki so jo kupci pripravljene premagati za obisk prodajalne. Torej bo lokacija prodajalne v pomoč pri določanju ciljnega področja za promocije. Maloprodaja naj se pri trženjskem komuniciranju osredotoči najprej na primarno področje, kjer lahko servisira kupce glede dostopnosti in priročnosti bolje kakor konkurenca in šele nato na sekundarna prodajna področja, kjer je še konkurenčna, čeprav imajo konkurenti lokacijsko prednost.
- Maloprodaja potrebuje precejšen obisk, da se blago hitro obrača. Trženjsko komuniciranje pomaga k dvigovanju obiska.

- Kupci, ki kupujejo s pomočjo kredita, so bolj zvesti in kupujejo dražje izdelke ali v večjih količinah. Zato so odlična tarča za dejavnosti trženjskega komuniciranja.
- Maloprodaja s trenutnimi težavami pri pretoku denarja lahko uporablja trženjsko komuniciranje za povečanje kratkoročnega pretoka denarja.
- Trženjsko komuniciranje podaja kupcem več informacij. Te informacije jim bodo pomagale pri sprejemanju boljših nabavnih odločitev, ker se tveganje tako zmanjša. Torej lahko vidimo trženjsko komuniciranje tudi kot pomembno sestavino nakupne storitve.

2.2 Opredelitev osebne prodaje

Osebna prodaja je prodaja, ki zahteva neposredno interakcijo s kupcem. Osebna prodaja se pogosto uporablja v primerih, ko poskuša prodajno osebje prepričevati nakupovalca za nakup določene izdelka ali storitve (Dunne in Lusch 2005, 367).

Po de Pelsmackerju, Geuensovi in van den Berghu (2007, 464) je osebno prodajo moč definirati kot dvosmerno, osebno komuniciranje, ki se uporablja za informiranje, demonstriranje, vzdrževanje ali vzpostavljanje dolgoročnih razmerij ali prepričevanje posameznih članov določene publike. V nasprotju z ostalimi orodji trženjskega komuniciranja, osebna prodaja vedno implicira interakcijo s kupcem. Osebni stik seveda ne pomeni le neposrednega pogovora, dopušča tudi druge oblike komuniciranja, kot npr. telefonsko prodajo, elektronsko pošto itd.

Osebne komunikacijske poti vključujejo neposredno komuniciranje med dvema ali več osebami, ki lahko poteka iz oči v oči, med eno osebo in občinstvom, po telefonu ali elektronski pošti. Osebne komunikacijske poti so uspešne zaradi možnosti individualizirane predstavitve in povratne informacije. Osebni vpliv je še posebej pomemben če so izdelki dragi, povezani s tveganjem ali jih kupujemo redko. Drugi primer pa so izdelki, ki dajejo sklepati o porabnikovem položaju, statusu, okusu (Kotler 2004, 574).

Clow in Baack (2007, 338) označujeta osebno prodajo kot zadnji meter marketinške funkcije, ker 1 meter predstavlja približno razdaljo med prodajalcem in kupcem v maloprodaji, kakor tudi razdaljo čez mizo med prodajnim predstavnikom in potencialnim industrijskim kupcem.

2.3 Proces osebne prodaje

Kotler (2004, 654-657) omenja Rackhamov (1988 v Kotler 2004, 653) SPIN (angl. *situation, problem, implication, need-payoff*) pristop ter pristop Morgenove (1999 v Kotler 2004, 654), ki je nadgradila Rackhamovega v pristop olajšanja kupovanja. Po Kotlerju (2004, 654) noben pristop ni uporaben v vseh okoliščinah, vendar pa našteva korake prodajnega procesa, ki jih omenjajo vsi pristopi:

- *iskanje in opredeljevanje možnih kupcev.* Prvi korak je poiskati in opredeliti mogoče kupce.
- *priprava na obisk.* Prodajalec mora izvedeti čimveč o kupcu, si zastaviti cilje in odločitev o najboljšem pristopu.
- *začetek pogovora.* Za dober začetek mora prodajalec znati pozdraviti kupca.
- *predstavitev in prikaz.* Prodajnik pove zgodbo o izdelku, v skladu s formulo AIDA – pozornost, zanimanje, želja, dejanje (angl. *attention, interest, desire, action*). Prodajalec uporablja pristop FABV – značilnosti, prednosti, koristi, vrednost (angl. *features, advantages, benefits, value*).
- *premagovanje ugovorov.* Ločimo psihološke in logične ugovore, pri ravnanju mora imeti prodajalec ves čas pozitiven pristop.
- *sklenitev posla.* Nekaterim prodajalcem manjka samozaupanja ali pa se ne počutijo udobno, če vprašajo za naročilo, ali pa ne vedo, kdaj je pravi psihološki trenutek za to.
- *ponakupno spremljanje in ohranjanje odnosov.* Spremljanje in ohranjanje odnosov je potrebno, če želi prodajalec zagotoviti zadovoljstvo kupca in ponovni nakup.

Po Dunneu in Luschu (2005, 429-439) obstaja več osnovnih korakov v maloprodajnem procesu osebne prodaje:

- *iskanje* tistih, ki imajo možnost in željo kupiti izdelek, kar je še posebno pomembno, ko je trgovina polna strank. Prodajno osebje bi moralo razpoznati tiste kupce, ki izkažejo več interesa, od tistih, ki se le razgledujejo. Prepoznati in ukrepati bi morali glede na osnovne tipe obnašanja: obrambno, nepotrpežljivo, odločno, neodločno, družabno, impulzivno.
- *pristop.* Prodajno osebje lahko sreča stotine kupcev na dan, kupec pa bo srečal le enega prodajalca tisti dan. Zato je izjemno pomembno, da se v prvih 15 sekundah vzpostavi vzdušje za prodajo. Nikoli ne pričnite prodajne predstavitve z »ali vam lahko kako pomagam?« ali drugim vprašanjem, na katero bi lahko kupec odgovoril negativno. Preprost dobro jutro (dan, večer) ali drug pozdrav, s katerim seznanimo kupca, da smo opazili njegovo prisotnost, bo zadostoval. Ključ za uspešen pristop je izhajanje iz kupčevih potreb, čimprej je to možno, z zastavljanjem pravih vprašanj in poslušanjem. Zastaviti bi morali le nekaj dobro izbranih vprašanj, da bi ugotovili, kateri problem ali potrebo je potrebno rešiti.
- *prodajna predstavitev.* Ko smo enkrat vzpostavili kontakt in prisluhnili kupčevim potrebam in problemom, lahko prodajno osebje korektno predstavi izdelke in prodajno sporočilo. Poskušamo pripraviti kupca do tega, da bi si zaželel kupiti izdelek. Prodajnik bi lahko pričel z opredelitvijo pravega

cenovnega ranga izdelkov, ki bi kupca zanimali. Nato naj prodajnik skuša ugotoviti, kaj kupec misli, da bi bil pravi izdelek za zadovoljitev njegovih potreb. Ne smemo mu pokazati preveč izdelkov, da ga ne zbegamo. Izdelek je potrebno predstaviti na privlačen način, z izpostavljanjem lastnosti, kot so izstopajoča kakovost ali značilnosti izdelka. Prodajnik lahko nato pomaga kupcu pri odločanju, ali izbrani izdelek dejansko najbolje izpolnjuje kupčeve potrebe. Obravnavati mora morebitne ugovore, zamenjati neželene izdelke ter nadaljevati s prikazovanjem lastnosti in koristi izdelka, za katera se zdi kupec najbolj zainteresiran.

- *sklenitev posla* je logičen zaključek prodajnega procesa. Vendar pa je sklenitev prodaje najtežji del posla za večino prodajnikov. Prodajnik je tam zato, da pomaga rešiti kupčev problem, zato ga ne bi smelo biti strah podati prodajne ponudbe. Ključ za sklenitev posla je ugotoviti, kaj se dogaja v kupčevih mislih. Znaki za sklenitev posla, na katere bi moral biti prodajnik pozoren: kupec ponovno skrbno pregleduje izdelek; preizkuša izdelek; prebira brošure; podaja izjave – zmeraj sem si želel X, nikoli si nisem mislil, da je X tako poceni, stavim da bi bil vseč moji ženi; ali pa zastavlja naslednja vprašanja: ali so na razpolago tudi druge barve, sprejemate kartice, ali ga lahko dostavite jutri, ali imate določeno številko, sprejmete staro za novo, ali ga imate na zalogi, kakšna dodatna oprema je na voljo. Štirje učinkoviti načini sklepanja posla obstajajo: odločite se za kupca; predpostavite da je odločitev sprejeta in vprašajte ali namerava plačati z gotovino, kartico, kreditom; vprašajte kupca naj izbere izdelek; zavrnite pripombe z izpostavitvijo pozitivnega vidika izdelka.
- *ponakupna prodaja* . učinkovit prodajnik nadaljuje s prodajo tudi ko je bil posel že sklenjen. Dopolnilna, dodatna prodaja je vedno možna. Ugotoviti bi moral ali ima kupec še kakšno željo ali če pozna še koga s podobnimi potrebami, ki bi jih lahko enak izdelek rešil. Lahko pa takšen pristop tudi zmanjša kupčevo zadovoljstvo, zato moramo biti pozorni, da ne bo imel občutka nadlegovanja.

Osebna prodaja je stroškovno najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, še posebej pri spodbujanju naklonjenosti do izdelka, prepričanja kupca in odločitve za nakup. Osebna prodaja ima tri bistvene lastnosti (Kotler 1997, 616):

- osebni stik: Pri osebni prodaji pride do neposrednega, takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema ali več osebami. Obe strani imata možnost od blizu opazovati potrebe in značilnosti nasprotne strani ter se lahko takoj prilagodita

- poglobljanje razmerja: Osebna prodaja omogoča najrazličnejše vrste razmerij, od površinskega razmerja prodajalec-kupec do globljega prijateljstva. Če si želijo zagotoviti dolgoročneje razmerje, sposobni prodajni zastopniki seveda skušajo čimbolj upoštevati želje svojih odjemalcev
- Odziv: Pri osebni prodaji kupec čuti obvezo, ker je poslušal prodajalca, ki mu mora posvetiti pozornost in mu mora odgovoriti, četudi le z vljudnim »hvala«.

Da bo osebna prodaja uspešna, potrebujemo dobre prodajalce, ki poznajo prodajni proces optimalno izpeljati ter ob tem še »prodati« svojo ustrežljivost in prijaznost. Takih seveda ni na pretek, zato tudi strošek osebne prodaje ni majhen (zamenjava prodajalcev ni prav hiter proces, v primerjavi oglaševanju).

2.4 Cilji osebne prodaje

Podjetje mora opredeliti določene cilje, za katere želijo, da jih bo njihovo prodajno osebje doseglo, ne glede na kontekst prodaje pa prodajalci izvajajo eno ali več nalog (Kotler 2004, 638-639):

- iščejo mogoče kupce,
- ciljajo,
- komunicirajo,
- prodajajo,
- izvajajo storitve,
- zbirajo informacije,
- razporejajo.

Kvantitativni cilji prodaje so po Donaldsonu (1998, 189-192) naslednji:

- prodaja po volumnu ali vrednosti,
- cilji izdelčnega spleta,
- razmerje stroškov in prodaje,
- bruto marža ob naročilih,
- tržni delež,
- prodaja versus potencialna prodaja,
- opravljeno število klicev,
- velikost povprečnega naročila ...

Med kvalitativne cilje pa Donaldson (1998, 192-193) uvršča sposobnosti za:

- izvedbo celotne prodaje,
- servisiranje obstoječih kupcev,
- lociranje in pridobivanje novih kupcev,

- pomoč posrednikom pri prodaji,
- ponujanje tehničnih nasvetov,
- treniranje prodajnega osebja,
- ponujanje informacij kupcem in uporabnikom o spremembah pri izdelku ter promocijske podpore,
- pridobivanje tržnih in konkurenčnih informacij ...

Pomembni dejavniki za prodajne managerje vključujejo tudi stališča, znanje o izdelkih, prodajne sposobnosti, izgled, poznavanje kupcev, poznavanje konkurence in trga, pisanje poročil in administriranje, dobro ime podjetja.

3 OSEBNA PRODAJA V PODJETJU ISTRA AVTO, D.O.O.

Kakovost izvedbe vseh elementov osebne prodaje v podjetju, ki se ukvarja z prodajo avtomobilov je na razvitem trgu zagotovo dejavnik, ki najbolj vpliva na kupčevo odločitev o nakupu vozila. Iz večletnih izkušenj ugotavljam, da uporaba strategije prodaje z najnižjo ceno točno določenega avtomobila na trgu ni dobra oz. dolgoročno dobičkonosna za podjetje. Iz tega pa izhaja, da je glede na razvitost slovenskega trga novih vozil (zahtevnosti kupcev, močne konkurence, ekološke zavesti, ...), prav osebni stik prodajnega osebja (ter tudi drugega osebja v podjetju) tisti faktor, ki lahko dokončno pripomore k pridobitvi zaupanja kupcev ter zaključiti prodajo.

V Istra avtu se poleg povpraševanja po avtomobilih s strani potencialnih kupcev, ki vstopajo v salon, srečujemo še predvsem s povpraševanjem po telefonu ter elektronski pošti. Kljub razširjenosti elektronske pošte, pa večjega povpraševanja po e-pošti ne zaznavamo. Ker sami verjamemo v to, da je direktni/osebni stik naše najmočnejše orožje, poskušamo potencialne kupce, ki nas kontaktirajo preko telefona ali e-pošte, »pripeljati« v prodajni salon še preden mu povemo končno ceno produkta oz. finančnega aranžmaja. Do sedaj nam je ta način dela prinesel najboljše rezultate.

Ljudje smo večinoma prepričani, da je način kakor sami delujemo (komuniciramo, se obnašamo, ...) v okolici tudi najprimernejši oz. najboljši. Ker naše vedenje izraža tudi osebne lastnosti posameznika, sem se ob razmišljanju kakšen je najprimernejši pristop v prodajnem salonu odločil, da si bom z opazovanjem zaposlenih ter tudi drugih v naši okolici lahko naredil najbolj jasno sliko.

3.1 Predstavitev obravnavanega podjetja

Podjetje Istra avto je pričelo s poslovanjem konec leta 1997. V začetku je podjetje pridobilo distributersko pogodbo za prodajo in servisiranje vozil znamke Opel, v letu 2002 pa še za vozila znamk Daewoo ter Chevrolet.

Tim zaposlenih je bil razmeroma mlad, saj je njegova povprečna starost bila le 27 let. Zagnanost, navdušenje in željo po izpolnjevanju potreb kupcev je bilo čutiti že ob vstopu v salon. Odlično vzdušje med zaposlenimi je zagotovo pripomoglo k boljšem odnosu do obiskovalcev.

Podjetje je v svojih desetih letih delovanja prestalo dobre in slabe trenutke, ne glede na to pa je vedno veliko pozornost posvečalo prav zaposlenim. Kljub temu, pa se zaradi prihodov in odhodov v podjetju klima spreminja. Trenutno je v Istra avtu zaposlenih 28 ljudi, od katerih je 9 zaposlenih od prvega dne poslovanja podjetja. Podjetje proda okoli 1.100 novih in rabljenih avtomobilov, kar ga uvršča med srednje velika podjetja v tem sektorju. V našem naboru kupcev so pretežno ljudje iz Obale in Krasa, seveda pa se med njimi najde tudi nekaj kupcev iz ostalih slovenskih krajev.

3.2 Trženjsko komuniciranje v obravnavanem podjetju

Obstaja več razlogov, zakaj je potrebno integriranje trženjskega komuniciranja v sodobnem podjetju:

- večja konsistentnost sporočila bo povečala vpliv komuniciranja,
- različne oblike komuniciranja se lahko podpirajo,
- različni ljudje se različno odzivajo na vrsto medija,
- dosežena usklajenost med formulacijo sporočila in izvedbo,
- strateški vpliv: zaposlenim je jasneje, kaj so organizacijski cilji.

Pri prodaji vozil se akcijske ponudbe običajno organizirajo na ravni principala v dogovoru s prodajalci na določenem trgu. Ker imata oba skupni interes (povečati prodajo), sta pripravljena s skupnimi razpoložljivimi sredstvi oblikovati tako vrsto komuniciranja, ki bo v opredeljenem časovnem terminu podal informacije potencialnim kupcem skozi različne medije. Izbor medijev je zelo pomemben, saj s pravim izborom usmerimo sporočila k ciljni skupini potrošnikov. Skupaj s principalom smo se odločili, da pri taktičnih akcijah kot medije uporabimo televizijo, tiskane medije, radio, nenaslovljeno pošto, letake ter bazo podatkov. Principal prispeva delež oglaševanja na nacionalnem nivoju, kar pomeni da oglašuje prek televizije ter v največjih tiskanih medijih. Trgovci pa podpremo principalovo oglaševanje lokalno tj. v lokalnih tiskanih medijih, radijskih postajah ter razdeljevanje letakov.

Pri tem smo zelo pozorni, kdaj se pojavljajo naša sporočila po raznih medijih, saj je tudi termin oglaševanja zelo pomemben (ure največje gledanosti oz. poslušanosti, prenos pomembnih dogodkov, ...).

Pozornost dajemo tudi na to, da medije uporabimo na tak način, da kupec za našo ponudbo izve iz več medijev v različnih terminih. S tem dosežemo večstopenjsko akcijo z uporabo spleta več medijev (integrirano neposredno trženje). Integrirano trženjsko komuniciranje nam je do sedaj dalo odlične rezultate.

Opazil pa sem, da nekateri trgovci niso bili enako uspešni na svojih prodajnih področjih. Po kratkih pogovorih z njimi ter predstavniki principala sem ugotovil, da le ti niso izrabili prednosti takega komuniciranja, največkrat gre tu za poskuse prihrankov z manjšo lokalno trženjsko komunikacijsko dejavnostjo.

Seveda je del integriranega komuniciranja tudi pravočasno in točno informiranje prodajalcev oz. tudi ostalih v podjetju. Razlika je le v tem, da imajo prodajalci zelo podrobne informacije kaj, kje in kdaj oglašujemo ter seveda vsa ostala prodajna navodila. Pri vsaki akciji tudi določimo kvantitativne cilje ter strategijo prodaje, katere elemente vključimo v prodajna navodila.

Ker želimo komuniciranje maksimalno izkoristiti v prid takojšnje povečane prodaje, akcije omejimo na relativno kratek rok (npr. 1 dan ali 10 dni).

Včasih se težave lahko pojavijo pri doseganju integracije, saj prodajalci ne posredujejo sporočila, če mislijo da ni primerno za kupca. V kolikor že ob pripravi sporočila zaznamo možnost drugačnega sprejemanja sporočila s strani prodajalcev ali kupcev, prodajalcem zelo podrobno obrazložimo koncept sporočila. Ti pa so most do kupcev, katerim ponudbo (sporočilo) dodatno pojasnijo ali razjasnijo.

Včasih pa je sporočilo oz. ponudba namenoma manj jasna, vendar ne zavajajoča. Na ta način imamo več vprašanj s strani potencialnih kupcev ter si vzamejo več časa za prodajalčevo razlago. Ker je kupec pripravljen poslušati je tudi več možnosti, da mu prodajalec predstavi poleg objavljene ponudbe tudi ostale »ugodnosti«, ki jih nudimo.

3.3 Pomen osebne prodaje v obravnavanem podjetju

Osebni prodaji posvečamo veliko pozornost, saj tako običajno menimo vsi, ki se ukvarjamo s trgovino na drobno. Menim, pa da so ta naša mnenja in prepričevanja le skrivanje pred realnostjo, ki pa kaže precej drugačno sliko. Tudi sam sem pred leti menil, da je to kar naredimo v odnosu do kupca že veliko, vendar sem z že omenjenim opazovanjem prodajalcev ter tudi splošnega obnašanja ljudi v domačih krajih mnenje spremenil. Opazoval sem tudi obnašanje ljudi (predvsem prodajalcev) na svojih potovanjih v tujini. Predvsem sem bil pozoren na raven trženjske komunikacije na tistih trgih, s katerimi se radi primerjamo oz. katere imamo za bolj razvite (zahodna Evropa, Amerika). Seveda smo si ljudje precej različni (vzgoja, navade, kultura, razvitost države,...) glede na območje kjer živimo, zato svojih zaznavanj ne morem kar posploševati. Da bi lahko vse ta moja opažanja vklopil v izboljšanje prodajnega postopka in odnosa ljudi v podjetju do naših obiskovalcev oz. (potencialnih) kupcev, pa sem poskusil tudi sebe postaviti v vlogo kupca. Ugotovil sem, da sicer naš odnos do kupcev res ni slab, vendar pa moramo, da bi dosegli zadovoljivo raven narediti še marsikaj.

S svojim razmišljanjem in dejanji poskušam zaposlenim v podjetju kazati, kako naj bi ravnali v določenih situacijah, da bo kupec zadovoljen. Da bi to lažje dosegli smo si v letošnjem letu zadali določene cilje, ki so opredeljeni na ravni podjetja ter tudi posameznikov. Cilje in razmišljanja o temi smo skupaj s sodelavci podrobneje obdelali na sestankih in sicer od nivoja celotnega podjetja pa do posameznih oddelkov. To je bil le začetek poti kako razložiti in pokazati zaposlenim, kaj je osebna prodaja, kakšen pomen ima za naše podjetje ter tudi za njihov lasten ugled.

Pomen osebne prodaje pri prodaji avtomobilov ima zelo veliko pomen, saj glede na veliko ponudbo na trgu, ostro konkurenco in stabilnem trgu, le ta pomeni ključen dejavnik uspeha. Prodajno osebje v maloprodaji bi moralo biti usposobljeno tako za

pridobivanje naročil, kakor tudi za sprejemanje naročil. Pridobivanja naročil se prične z razgovorom med prodajno osebo in potencialnim kupcem, z namenom izvršiti prodajo. Informiranje, vodenje in prepričevanje potencialnega kupca kulminira s transakcijo takoj ali v prihodnosti (Dunne in Lusch 2005, 425).

3.4 Usposabljanje in izobraževanje prodajalcev

Pr eden prične prodajalec z delom s kupci, se mora običajno udeležiti programa prodajnega usposabljanja. Pa tudi izkušene prodajalce je potrebno občasno usmeriti na krajše oblike usposabljanja in treninga. Usposabljanje je lahko formalno, organizirano pri zunanjem partnerju oz. v samem podjetju ali pa neformalno, *on-the-job* usposabljanje (de Pelsmacker, Geuens in van den Bergh 2007, 477).

Po izbiri prodajnega osebja, le to potrebuje določeno obliko usposabljanja. To je potrebno tudi če imajo že določene izkušnje. V teh programih se seznanijo s strategijami podjetja in veščinami prodaje, seznanijo se z izdelki, z različnimi tipi strank, s katerimi bodo imeli opravka ter prodajnimi strategijami, ki so primerne za različne tipe kupcev. Morda najpomembnejša veščina je običajna prijaznost do kupca. Prijazen do kupca pomeni: biti nasmejan; pozdraviti kupca; biti v pomoč kakor bi sami želeli, da bi bili drugi do vas; uporabljati kupčevo ime (če je to možno); izreči zahvalo (Dunne in Lusch 2005, 427).

Dobra metoda za povečevanje učinkovitosti usposabljanja prodajnega osebja je izvedba evalvacije usposabljanja ali ocenjevanje v rednih intervalih (de Pelsmacker, Geuens in van den Bergh 2007, 477).

3.5 Motiviranje prodajnega osebja

Motivacija je količina navora, ki ga bo prodajalec porabil za vsako dejavnost ali nalogo, povezano z delom. Da bi dobro razumeli probleme, povezane z motivacijo, je potrebno uskladiti znanja s področja znanosti managementa, vedenjskih teorij, in psihologije. Posamezniki se odzivajo na dražljaje. Ti dražljaji imajo lahko mnoge, različne izvore, toda trije dejavniki določajo obnašanje. Obnašanje je najprej določeno z dejavniki, ki so odvisni od podedovanih ali okoljskih značilnosti. Obnašanje je lahko determinirano tudi s specifičnimi cilji ali željami. In tretjič, obnašanje je lahko motivirano s potrebo ali incentivi, da bi delovali na določen način (Donaldson 1998, 291-292).

Nekateri prodajni predstavniki se bodo potrudili po svojih najboljših močeh, ne da bi jih za to morali dodatno spodbujati. Zanje je prodaja najprivlačnejša služba na svetu. So ambiciozni in se sami vzpodbujajo. Večino prodajnih predstavnikov pa je potrebno posebej spodbujati in motivirati. Po Churchill, Fordu in Walkerju (1993) se prodajalec bolj potruži, ko je bolj motiviran. Večji napor bo pripeljal do večje uspešnosti, večja

uspešnost bo prinesla večje nagrade; večje nagrade bodo pripeljale do večjega zadovoljstva; večje zadovoljstvo pa bo še okrepilo motivacijo.

Walker et al. (1977, 156) so predstavili model motivacijskih komponent; ljudje naj bi bili motivirani za delo z izbiranjem med različnimi načini obnašanja, če verjamejo da bodo njihovi naporu nagrajeni, posamezne nagrade pa različno vrednotijo. Trije dejavniki so osnova za njihovo obnašanje: izbira, pričakovanja ter preference. Motivacija je ključni dejavnik pri izvedbi prodaje, ne pa tudi edini. Stališča, nagrade ter organizacijski in managerski dejavniki so tudi pomembni.

Najpomembnejši elementi motivacijskega spleta so po Donaldsonu (1998, 301):

- priznavanje statusa (priznanje za dobro opravljeno delo, prestižnejši naziv, tečaj managementa, nadpovprečno povečanje plače),
- pozitivna komunikacija (merjenje obstoječega zadovoljstva zaposlenih, s procedurami pritožb, škatlo za predloge, izhodni intervjuji – ob odhodu zaposlenih),
- individualna priznanja
- sposobnost upravljanja zavrnitve,
- skupinska vpletenost,
- dostopnost in razumevanje.

3.6 Nagrajevanje prodajnega osebja

Nagrade, ki jih prodajalci najbolj cenijo, so po Kotlerju (2004, 649): plača, napredovanje, osebna rast in občutek dosežka. Najmanj cenjene pa so všečnost in spoštovanje, varnost in priznanje. Finančne nagrade najbolj cenijo starejši prodajalci in tisti, ki imajo velike družine, priznanja in občutek dosežka pa mlajši ljudje, ki nimajo družine ter imajo višjo formalno izobrazbo. Dodatni motivatorji so še: občasna prodajna srečanja, prodajna tekmovanja (Kotler 2004, 650).

Za posameznika obstajajo različne nagrade za delo in za izkazani trud na delovnem mestu. Te nagrade (incentivi) se lahko urejeni v finančni in nefinančni kategoriji. Nefinančni incentivi so lahko priložnosti za napredovanje, priznanja, samospoštovanje ter drugi neotipljivi dejavniki. Finančni incentivi pa vključujejo neposredne zneske v plači, komisijske nagrade, bonuse ter posredna plačila, kot so stroški, uporaba službenega avtomobila, zasebno zdravstveno zavarovanje itn. Za večino ljudi, po dosegu določenega osnovnega nivoja plače, denar ni več dovoljšen motivator za boljše in daljše delo. Kje se nahaja ta točka, pa seveda ni lahko določiti (Donaldson 1998, 277). Pomembno vlogo pri nagrajevanju igrajo tudi različna tekmovanja med prodajalci, posebno primerna ob vpeljavi novih izdelkov, z novimi kupci, promocijo posebnih izdelkov, sezonsko ponudbo. Dokazi kažejo, da so tekmovanja uspešna kot motivatorji, ker prinašajo priznanje (status ali povečano samospoštovanje), razburjenje (tveganje in

odmik od rutine) ter nagrado. Nekateri problemi, ki se lahko ob tem pojavijo so naslednji (Donaldson 1998, 282-283): neuspeh pri zastavljanju jasnih ciljev, slab timing, preveč kompleksno tekmovanje, previsoke kvote, napačna nagrada, pomanjkanje promocije, ni vpletenosti managerja ali kupcev, prepočasno ocenjevanje in nagrajevanje.

Kakor vsaka druga aktivnost managementa, mora biti tudi nagrajevanje načrtovano in koordinirano. Prvi cilj pri določanju nagrad je pazljiv pregled specifikacij dela in opisa delovnega mesta. Cilji motivirajo prodajalce, da naredijo kar želi management na način, kakor naj bi bilo storjeno. Rezultati se pokažejo v večji prodaji, nižjih stroških in večjem dobičku. Cilji podjetja lahko vključujejo (Donaldson 1998, 285-287):

- povečan obseg prodaje,
- povečan dobiček,
- povečan obseg prodaje določenih izdelkov, še posebno novih,
- doseganje določenega nivoja prodaje,
- povečanje prodaje določenemu tipu kupcev, na primer velikim kupcem, novemu tipu maloprodaje ali specifičnim tržnim segmentom,
- za doseganje ciljev prodaje ali prisotnosti celotnega asortimana izdelkov,
- za dodajanje novih kupcev,
- za povečanje dobrega imena podjetja (angl. *goodwill*), vzdrževanje dobrih odnosov z dolgoročnimi kupci,
- za dobro opravljeno delo (konec leta, obdobja).

4 RAZISKAVA

V empiričnem delu sem uporabil metodo deskriptivne analize za raziskavo postopkov usposabljanja in motiviranja prodajalcev omenjenem podjetju ter metodo skrivnostnega nakupa za analiziranje trenutnega stanja usposobljenosti prodajalcev.

Za metodo *mystery shopping* se po svetu uporabljajo tudi različni drugi nazivi: *secret shopping*, *performance evaluations*, *service monitoring*, *anonymous customers*, *quality auditing*, *service investigations*, *trained consumers*, *service checks* in *frontline evaluations* (Horbec 2005, 54). Pri nas lahko naletimo na izraze tajni, skrivni ali pritajeni kupci. *Mystery shopping* pa je priznan in sprejet enoten naziv za to dejavnost, skrivnostni nakup pa uradno priznan prevod s strani MSPA – Mystery Shopping Providers Association.

Storitev skrivnostni nakup (angl. *mystery shopping*) je anonimna raziskava oziroma ocena kakovosti storitev in odnosa do kupcev na prodajnih mestih, opravljena osebno, telefonsko ali prek interneta. Z raziskavo natančno preverimo, kako se prodajno osebje vede do kupcev, pri čemer podatkov ne pridobivamo od resničnih strank, ampak od navideznih porabnikov oziroma tako imenovanih skrivnostnih kupcev (Ugren 2006).

Storitev skrivnostnega nakupa po svetu običajno nudijo specializirane agencije za skrivnostni nakup, agencije za raziskovanje tržišča ter podjetja, ki ponujajo storitve izobraževanja prodajnega osebja. Če želimo uporabiti metodo skrivnostnega nakupa, je potrebno pristopiti previdno in profesionalno, da ne bi izzvali nasprotnega učinka z morebitno zlorabo. Samo štirje odstotki nezadovoljnih kupcev se pritožijo (Horbec 2005, 56), na eno pritožbo torej odpade še 25, za katere ne veste, vaša konkurenca ali preostali potencialni kupci pa vedo.

Če želi podjetje nepristransko ugotoviti kakovost svojih prodajalcev, se lahko odloči za tako imenovane skrivnostne nakupe, ki po strokovni analizi naročniku pokažejo, kakšno je prodajno osebje v njegovem podjetju in koliko denarja se mu zaradi neprimerne prodaje izmuzne skozi prste oziroma v nasprotnem primeru se naročniku po tej poti potrdi pravilna usmerjenost prodajnega osebja. V obeh primerih je rezultate treba uporabiti za motiviranje prodajalcev, v prvem primeru z dodatnimi treningi in v drugem z nagrajevanjem (Brinjšek 2002).

Skrivnostni kupci obiščejo, pokličejo ali kako drugače navežejo stik s podjetjem (trgovine, banke, servisi, restavracije in podobno) oziroma njegovim prodajnim osebjem. Pri tem igrajo vlogo resničnega kupca po vnaprej predpisanem scenariju. Njihova naloga je zbrati določene podatke, ki jih po obisku zapišejo na ocenjevalni list in napišejo poročilo. Skrivnostni nakup ni vohunjenje za uslužbenci in pri tem se ne iščejo napake, temveč možnosti za izboljšanje. Storitve je namenjena vsem podjetjem, ki jim ni vseeno, kako njihovi zaposleni obravnavajo kupce in ali se zavedajo pomena zadovoljnega kupca (Ugren 2006).

S storitvijo "skrivnostni nakup ugotavljajo (Skrivnostni nakup b. l.)

- kako vaši uslužbenci sprejemajo oziroma vzpostavijo prvi stik s kupcem (pozdrav, nasmeh, barva glasu, govorica telesa itd.),
- kako je osebje kupcu v pomoč in kakšne rešitve ji v primeru posebnih želja, reklamacije ali nesporazuma ponudi,
- kakšen je odzivni čas osebja,
- na kakšen način (z nejevoljo, s kompromisi, pojasnili itd.) prodajno osebje rešuje reklamacije,
- kako se prodajno osebje vede do zahtevnih in kako do povprečnih strank,
- kako se prodajno osebje odziva na ugovore strank,
- na kakšen način (vsiljivo, pasivno itd.) prodajno osebje prodaja,
- kako je biti njihov kupec,
- kako se konkurenca obnaša do kupca (primerjalna analiza storitev in odnosa s kupcem),
- kakšna je usklajenost poslovanja s sektorskimi standardi oziroma zakonskimi predpisi,
- kakšne so prodajne tehnike osebja in njihovo poznavanje proizvodov oziroma storitev,
- kakšna je usposobljenost zaposlenih za delo, ki ga opravljajo.

Metodo skrivnostnega kupca v praksi uporabljamo:

- za primerjalno analizo poslovalnic v času in prostoru in vzpostavitev ustreznega sistema nagrajevanja po učinku in uspešnosti,
- za primerjavo s konkurenco,
- za opredelitev odstopanja od standardov in zakonskih predpisov,
- za zaznavanje pomanjkljivosti v prodaji in odnosu do kupca,
- kot osnovo za uvajanje sprememb v vedenju prodajnega osebja,
- kot osnovo za motiviranje, nagrajevanje in izobraževanje prodajnega osebja,
- za spremljanje učinkov vpeljanih sprememb pri obnašanju prodajnega osebja,
- za merjenje vpliva sprememb izdelkov, sistema, pristopa zaposlenih, delovnega časa, oglaševanje itd. na kupca in prodajo,
- kot osnovo za raziskavo zadovoljstva kupcev,
- kot osnovo za opredelitev pričakovanj in ciljev svojega prodajnega osebja.

Dejavniki pravilnega prodajnega postopka pri osebnem nakupu vključujejo prvi vtis (pogled v oči, nasmeh, pozdrav, razpoloženje), pristop prodajalca in ugotavljanje potreb kupca, postavljanje podvprašanj, predstavitev izdelka oziroma storitve, strokovnost in znanje, obravnavanje ugovorov stranke zoper kakovost in ceno izdelka ali storitve, dodatno prodajo, zaključek prodaje, slovo od stranke, komunikacijo med zaposlenimi in osebno urejenost prodajalcev (Petrov 2007).

Delo skrivnostnega kupca ni iskanje napak, ampak objektivno poročanje o vsemu, kar se je zgodilo med določeno nakupno situacijo. Čeprav prijetno, je delo skrivnostnega kupca zelo odgovorna honorarna zaposlitev. Ker se na osnovi informacij, dobljenih od tajnih kupcev sprejemajo poslovne odločitve, ne more biti vsakdo tajni kupec, za takšno delo je potrebnih cel niz lastnosti. Tajni kupci so povprečni ljudje, ki ustrezajo profilu ciljnega kupca podjetja, objektivnost, zanesljivost, natančnost ter spoštovanje zadanih rokov pa so le nekatere izmed lastnosti dobrih tajnih kupcev (Horbec 2005, 56).

Pred izvedbo skrivnostnega nakupa so s strani podjetja zadolženi za skrivnostne nakupe natančno seznanjeni s pričakovanji naročnika v zvezi svojim nakupom in nalogo opravijo po vnaprej pripravljenih navodilih o tem, na kaj morajo biti posebej pozorni in kakšne podatke morajo zbrati.

Tajni kupci morajo vedno ustrezati profilu ciljnega kupca podjetja, ne morejo uporabljati le študentov. Verodostojnost rezultatov je odvisna o ustvarjanja in izvajanja uporabljenih scenarijev za skrivnostni nakup. Scenariji morajo biti (Horbec 2004b, 23):

- relevantni: kar pomeni, da morajo testirati določeno prodajno obnašanje, ki je predmet opazovanja.

- realni: predstavljati morajo tipično obnašanje kupca na tem določenem prodajnem mestu, da bi ga lahko skrivnostni nakupovalec naravno oddelal. Nastop skrivnostnega kupca ne sme z ničemer izdati, da je natreniran, sicer lahko prodajno osebje ugane, da je oseba skrivnostni nakupovalec in ogrozi veljavnost opazovanja ter dodatno vznemiri redne kupce. Enako je pomembno zagotoviti, da se skrivnostni nakup izvaja ob različnih terminih, da se dobi boljša slika celovite kakovosti storitev ali da se izvaja vedno ob enakem času, v kolikor je to potrebno zaradi določenih primerjav.

- etični: med izvajanjem skrivnostnega nakupa se morajo spoštovati strogi etična načela.

- praktični: scenariji skrivnostnih kupcev in obrazci za oceno morajo biti enostavni, kratki in narejeni tako, da z logičnim zaporedjem sledijo nakupno izkušnjo.

- varni: kar pomeni, da se od skrivnostnih nakupovalcev ne zahteva nič ilegalnega ali kar koli drugega, kar bi jih lahko postavljalo v fizično tvegano situacijo.

- objektivni: vprašalnik, ki ga skrivnostni kupec po končani oceni izpolnjuje, mora naglasiti objektivna vprašanja, s katerimi se ugotavlja ali se je nekaj zgodilo ali ne, kar je primarni cilj skrivnostnega nakupa. Seveda se subjektivni opisi posameznih kategorij,

kot je zaznana zanesljivost osebja in celovitega zadovoljstva skrivnostnega kupca pogosto vključujejo in so koristni pri interpretaciji rezultatov.

Izsledki raziskave Skrivnostni nakup služijo podjetjem kot podlaga za stalno izobraževanje zaposlenih. To ni projekt, to je dolgoročni proces, ki se ne konča. Podjetje pa ga uporablja le kot orodje za povečanje kakovosti storitev v prodaji. Zelo pomembno je, kako podjetje raziskavo predstavi zaposlenim. To namreč ni podlaga za nadzorovanje zaposlenih ali kaznovanje napak, temveč pripomoček za odkrivanje slabosti, ki jih je mogoče popraviti (Krkoč 2007).

4.1 Dosedanje raziskave usposobljenosti prodajalcev v podjetju

Hilčer (2007) je na osnovi 3000 ocenjevanj skrivnostnega nakupa v letu 2007 opredelil najpogostejše napake prodajalcev v Sloveniji:

- najboljše, z 58,75 % (a še vedno podpovprečno) so se odrezali v primernosti predstavljanja koristi in lastnosti izdelkov ali storitev,
- še vedno ugodno (55,96 %) so znali odreagirati v primeru ugovorov na postavljeno ceno izdelka,
- podobno so znali povprašati po potrebah kupca (52,07 %),
- slabše so znali postavljati primerna odprta/zaprta vprašanja (45,84 %),
- najslabše, oz. lahko rečemo kar kritično pa je področje dodatne prodaje izdelkov ali storitev; le v 17,43 % so ponudili takšne možnosti, torej so se prehitro zadovoljili z izvedeno prodajo.

Po Hilčerju (2007) pa so se slovenski prodajalci dobro izkazali na splošnih področjih, kot so:

- komunikacija (66,17 %),
- prodajni postopek (56,32 %),
- osebna urejenost (85,44 %).

Ko so v Skrivnostnem nakupu analizirali obnašanje slovenskih prodajalcev po dejavnostih, so bili v sektorju trgovinskih storitev avtomobilske industrije najboljši na področju prodajnih postopkov, nekoliko slabši pa na področjih komunikacije in osebne urejenosti, kjer so se boljše izkazali v zavarovalništvu (Hilčer 2007).

Pri izvajanju metode skrivnostnega nakupa v avtosalonu se je že zgodilo, da je prodajalec vrgel kupca (ki je kupoval po sistemu staro za novo) iz prodajalne in rekel: »te kante od avtomobila pa že ne bom ocenjeval« (Horbec 2004a, 22).

V Istra avtu smo že preko principala General Motors imeli možnost spremljati zadovoljstvo naših kupcev preko rezultatov ankete, ki jo je izvajal principal sam. Ta anketa je bila izvedena po opravljenem nakupu vozila. Kupci vozil so po cca. teden dni po nakupu vozila, na dom dobili vprašalnik o zadovoljstvu z vozilom, z izvedbo prodajnih postopkov ter s prodajalci samimi. Skupni rezultati so bili v povprečju precej dobri, saj so se prodajalci prav na vseh področjih izkazali z vsaj 70 in več odstotki možnih točk. Kljub temu me razmišljanje o dobljenih rezultatih ni prepričalo, da je ta način pridobivanja podatkov o načinu dela zaposlenih v prodaji pravi. Prepričan sem bil, da je ciljna skupina anketiranih napačna, saj so anketirali ljudi tisti, ki so pri nas vozilo kupili, kar pomeni, da so večinoma bili zadovoljni. Iz prakse poznamo, da je vzpostavitev določenega nivoja zaupanja kupca do prodajalca že nujno, da se ta odloči za nakup. Predvsem to velja pri nakupu / prodaji dražjih dobrin, kjer so možne tudi okvare in tehnični problemi. Torej smo anketirali ljudi, ki so z našo storitvijo in izdelki bili relativno zadovoljni. Takrat sem si zastavil vprašanje, kaj pa tisti, ki pri nas niso kupili vozila oz. so ga kupili drugje. Zakaj ga niso? Kaj jih je odvrnilo od nakupa? Koliko jih je? Ali se naši prodajalci res potrudijo pri vsakem kupcu?

Na podlagi teh vprašanj sem se odločil, da opravimo prvo merjenje skrivnostnega nakupa. Preko zunanjega podjetja, ki ima že kar veliko izkušenj na tem področju, so prvi val izvedli v aprilu 2008. Pred izvedbo sem se o detajlih pogovoril z vodjo izvedbe skrivnostnega kupca, saj sva tako, lahko definirala točke na katere mora biti skrivni kupec še posebej pozoren.

4.2 Izboljšave metode skrivnostnega nakupa

Z izvajalcem (vodjo izvedbe merjenja skrivnostnega nakupa) smo se dogovorili, da bomo v prvi fazi opravili dve merjenji in sicer v razmaku štirih do petih mesecev. Da bi lahko dobili izhodišča za kasnejše dolgoročno ocenjevanje prodajalcev smo se dogovorili, da bo prvo merjenje izvedli brez predhodnega pozivanja prodajalcev k pazljivosti v postopkih. Ugotoviti sem želel, kako se posamezni prodajalec vede in deluje pri kontaktu s potencialnim kupcem. Kljub temu, da so prodajalci v Istra avtu bili večkrat na različnih prodajnih šolanjih, ki so jih izvajali šolski centri posameznih znamk, ki jih zastopamo, pa sem bil prepričan, da v kontaktu s potencialnim kupcem ne sledijo priporočenim korakom. V to sem se prepričal, ko sem jih opazoval pri delu. Zavedam se, da je sledenje prodajnim korakom po predpisanem vrstnem redu v praksi težko doseči, saj so situacije, v katerih prodajalec in kupec navežeta stik, običajno drugačne od teoretično predpostavljene. Sam sem v preteklosti tudi prodajal avtomobile, tako, da prodajne postopke tudi sam poznam precej dobro. Pridobljene izkušnje pa so mi tokrat veliko pomagale pri razumevanju pomembnosti odličnega odnosa med prodajalcem in kupcem, ki se mora vzpostaviti, zato, da bo prodajalec lahko uspešno

zaključil prodajo. Tu ne gre le za cilj prodati vozilo, temveč, da zadovoljimo potrebe kupca. Vse pre pogosto sem doživel v trgovinah scenarij, kjer se je prodajalec na vse pretege mučil me prepričati, da naj kupim točno določen izdelek, ki je bil »njemu všeč«. Seveda ga nisem kupil. Takih dogodkov pa si nisem želel v našem salonu, vsaj ne kot sistem dela. Včasih se zgodi, da je potrebno nek izdelek prodati, ker je predolgo na zalogi, zato se zgoraj opisana situacija lahko zgodi. Vendar tudi v takih situacijah lahko prodajalec doseže pozicijo »win-win«, vendar le v kolikor ima dovolj znanja in izkušenj, da pokaže in dokaže kupcu, da ta izdelek zadovolji vse njegove potrebe.

Celoten postopek prodaje lahko razdelimo na štiri dele, in sicer:

- pristop, odnos in urejenost prodajalca
- odkrivanje potreb kupca skozi pogovor
- predstavitev in ponudba primerne proizvoda in možnosti financiranja
- spodbujanje kupca do končne potrditve nakupa

Cilj je bil, da prodajalcem pokažemo realno sliko, ki jo sicer oni sami ne vidijo.

Kje so danes, ugotoviti slabosti in skupaj postaviti cilje po posamezniku, ki bi jih radi dosegli v naslednjih valih merjenja. Pomemben korak, ki bi bil narejen po opravljenem prvem merjenju je pregled rezultatov, tako individualnih kot po posamezniku ter priprava ustreznega šolanja, ki bi pomagalo dopolniti znanje ter utrditi že osvojeno znanje.

4.3 Izvedba skrivnostnega nakupa

Pred izvedbo skrivnostnega nakupa je pomembna priprava, kjer sem skupaj z vodjo izvajalcev dogovoril potek samega merjenja. Izrednega pomena, je da, smo točno definirali termine kdaj se merjenja izvedejo, in sicer rok od 1. aprila 2008 do 15. maja 2008. Ker smo v našem salonu izredno akcijsko naravnani, sem predlagal, da uskladimo termin merjenja tako, da se izvede v času, ko nimamo nobene posebne akcije, s katero prikličemo večje število kupcev v salon, saj bi to zagotovo dalo nekoliko slabši rezultat ter predvsem ne bi dobil prave slike o pravem odnosu, ki ga ima posameznik do kupca. V praksi sem želel dobiti neko osnovno oceno v okoliščinah prodaje, ki so prodajalcu naklonjene. Z vodjo izvajalcev smo dogovorila kakšen naj bo pristop skrivnostnega kupca, tj. umirjen, resno zainteresiran, vendar še nekoliko neodločen pri izboru ustreznega produkta (velikost, segment vozila) ter daje vtis, da je proizvod predrag (to celo poudari z besedami). Pomembno je tudi pozornost, ki jo nameni prodajalec skrivnostnemu kupcu.

Da bi se kasneje, po opravljeni analizi rezultatov merjenja, lažje odločali o nadaljnjem izobraževanju prodajalcev za izboljšanje pristopa do kupcev in njihovih

prodajnih tehnik, sva z vodjo izvedbe dogovorila sklop vprašanj na katera bo moral odgovoriti skrivnostni kupec po opravljenem merjenju:

1. Koliko strank je bilo že v salonu?
2. Ali vas je prodajalec pri vstopu v salon pozdravil?
3. Ali vas je prodajalec pogledal v oči?
4. Ali se vam je prodajalec nasmehnil?
5. Ali je prodajalec sam pristopil do vas? V primeru, da je imel stranko, ali je pristopil takoj, ko je končal z njo?
6. Ali se vam je prodajalec predstavil?
7. Kakšne volje/razpoloženja je bil prodajalec?
8. Na kakšen način je prodajalec vprašal po vaših potrebah?
9. Ali vas je prodajalec ogovoril z zaprtim ali odprtim vprašanjem?

Odrpta vprašanja so tista, na katera ne moremo odgovoriti samo z DA ali NE (npr.: Kako vam lahko pomagam? S čim vam lahko postrežem?) Na zaprta vprašanja odgovarjamo z DA ali NE (Npr. Ali vam lahko pomagam?)

10. Katera podvprašanja vam je zastavil prodajalec?
11. Ali vas je prodajalec vprašal, kdaj se nameravate odločiti o nakupu?
12. Ali vas je prodajalec pazljivo poslušal?
13. Ali se je prodajalec obnašal do vas spoštljivo in ne pokroviteljsko? Ali vas je prodajalec odpeljal do vozila?
14. Ali je prodajalec odkril vaše potrebe?
15. Ali je ugotovil, kaj na avtu vas bolj zanima-pritegne in vam to dodatno predstavil?
16. Ali vam je predstavil koristi in prednosti vozila?
17. Ali vam je prodajalec dodatno ponudil proizvod ali storitev? Dodatna oprema, servis, pomoč na cesti, ...
18. Ali je prodajalec znal argumentirati ceno pri ugovoru nanjo? (Recite, da se vam zdi avto predrag oz. konkurenca je cenejša)
19. Ali vam je prodajalec ponudil poizkusno vožnjo?
20. Ali vam je prodajalec na poizkusni vožnji predstavljal značilnosti vozila?
21. Ali vam je prodajalec pojasnil plačilne pogoje?
22. Ali vam je bila ponujena zamenjava "staro za novo"?
23. Ali vam je bilo ponujeno, da sedete?
24. Ali vam je bil ponujen napitek?
25. Ali vam je prodajalec pripravil, natisnil ter pojasnil ponudbo?
26. Ali vam je bila ponujena ocena vozila, ki ga imate trenutno?
27. Ali ste prejeli aktualni katalog ali cenik?
28. Ali so vas povprašali po osebnih podatkih?

29. Ali vam je prodajalec ponudil vizitko?
30. Ali so vam ponudili, da vas naknadno pokličejo?
31. Ali se je prodajalec poslovil od vas?
32. Ali so vas poklicali v dogovorjenem roku?
33. Ali je bil prodajalec osebno urejen? Brez neprijetnih vonjav, čiste roke, urejena frizura, urejena frizura, moški obriti oz. brada urejena, ...
34. Ali je prodajalec nosil čista in urejena oblačila?
35. Ali je prodajalec nosil priponko?
36. Ali bi kupili avto od prodajalca, ki vam ga je predstavljal?
37. Ali bi kupili avto v avtosalonu, ki ste ga obiskali?
38. Opis predstavitve napisan v opisni obliki.

Zato, da lahko posamičnega prodajalca ovrednotimo na podlagi zaznanj skrivnostnega kupca, je vsako od zgornjih vprašanj ovrednoteno z zgornjo mejo možnih točk. Pri večini vprašanj je bilo možno dobiti 5 možnih točk, le pri sedmih vprašanjih pa je bilo možno dobiti le eno točko. Skupaj je bilo možno dobiti 142 točk.

Merjenje skrivnostnega nakupa smo izvedli na šestih prodajalcih, ki delajo v prodaji vozil Opel in Chevrolet v avtosalonu v Kopru, Sežani ter Ilirski Bistrici.

4.4 Ugotovitve

Po izvedbi merjenj vseh prodajalcev je vodja izvedbe opravil tudi ocenitev posameznih prodajalcev na osnovi prejetih odgovorov in opisov s strani skritih kupcev.

Z vodjem izvedbe sva dogovorila, da bo rezultate najprej predstavil meni kot odgovorni osebi projekta v podjetju, kasneje pa še individualno z posameznim prodajalcem.

Pri pregledu odgovorov in opisov obnašanja prodajalcev smo ugotovili kako različno se vedejo prodajalci, in sicer v odvisnosti od:

- števila kupcev v salonu v danem trenutku
- zasedenosti prodajalca v danem trenutku
- trenutnega vzdušja in stopnje dobre volje prisotne pri prodajalcu
- ostalih delovnih pogojev

Zelo različno se trudijo tudi po posameznih korakih prodajnega postopka. Iz analize izvedenih anket ugotavljam, da so nihanja pri prodajalcih samih zelo velika, saj smo v dveh merjenjih pri istem prodajalcu zabeležili prvič rezultat le 14 %, po drugem merjenju pa 81,69 % možnih točk. Tudi ostali prodajalci beležijo precej velika nihanja, vendar je prej povzet primer ekstrem. Ugotavljam tudi, da so bili pri drugem merjenju

skoraj vsi rezultati boljši kot v prvem merjenju. Razlog tega je zagotovo v tem, da smo po opravljenem prvem merjenju imeli individualne razgovore z vsakim prodajalcem, kjer smo podrobno pregledali vprašalnik z odgovori skrivnostnih kupcev ter ugotavljali podrobnosti posamezne situacije ter razloge za določeno obnašanje v tistem trenutku. Seveda smo ugotovili, da so bile nekatere pomanjkljivosti take zaradi specifičnosti situacije, kjer bi prodajalec težko drugače reagira. V večini primerov pa je šlo za odstopanja od običajnega in priporočenega postopka.

Prodajalci so po opravljenem prvem merjenju izvedeli, da je bilo merjenje s skrivnostnim kupcem sploh opravljeno. Na skupnem šolanju, ki smo ga izvedli po opravljenih individualnih razgovorih, smo jim tudi povedali, da lahko tak skrivnostni nakup pričakujejo vsak kvartal v letu. Že ta dejstva so povzročila, da se je njihova pozornost do kupcev povečala.

Seveda pa smo k izboljšanju rezultata dodali tudi obnovitev prodajnega postopka na skupnem šolanju, kjer so prodajalci z veseljem prisluhnili. Predvsem so bili dobrodošli njihovi komentarji o različnih pristopih v različnih situacijah v kateri se znajdejo:

- ko vstopi kupec,
- ali pristopi kupec sam ali pristopijo prej oni do njega,
- na kakšen način se odzove kupec, ko prodajalec pristopi do njega,
- ali je kupec komunikativen ali ne,
- ali je kupec pravi kupec ali pa si le ogleduje vozila,
- ali kupec že pozna naša vozila.

Tudi komentarji kako naj bi se odzvali v različnih situacijah je pripeljal šolanje v stopnjo odlične komunikacije med prodajalci samimi ter mentorjem. Pomen takega sproščenega pogovora nam je dal možnost diskusije o posamičnih pogledih prodajalcev na različne odgovore, ki jih sami podajajo kupcem ter ugotavljanje kateri je najprimernejši v določeni situaciji. V takem prostem pogovoru smo lahko s skupnem strinjanju definirali najoptimalnejše pristope.

Naslednja ugotovitev iz skrivnostnega kupca je, da so rezultati tudi razlikujejo po lokacijah. Ugotavljam, da so rezultati najboljši v salonu avtomobilov v Kopru, nekoliko slabši v salonu v Sežani ter najslabši v Ilirski Bistrici. Razloge lahko najdemo predvsem, da smo tudi v preteklosti sami posvetili največ pozornosti prodajalcem salonu v Kopru. Tudi največ informacij in znanja so lahko pridobili na tej lokaciji. Posledično tudi prenašanje znanj iz prodajalca do prodajalca so v tem salonu najenostavnejša in najkvalitetnejša. V salonu v Ilirski Bistrici ugotavljam večjo pomanjkljivost znanja o produktih, finančnih aranžmajih in pomanjkanje komercialnega znanja s strani prodajalca. Kljub prijaznosti in domačnosti do kupcev mu ostale pomanjkljivosti onemogočajo, da bi dejansko bil bolj uspešen, kar se kaže tudi v praksi.

Prodajalec v salonu v Sežani, pa ima dovolj znanj tako tehnične kot komercialne narave, vendar se kupcu premalo posveti. Poleg golih podatkov bi kupca moral nekoliko razvijati z udobnostmi v salonu (napitki, sedenje, ponuditi testno vožnjo, ...) ter se posvetiti kupcu pri ugovorih na previsoki ceni produkta. Običajno kupcu, ki ne utemeljimo cene vozila s pridobljenimi koristmi, težko prodamo vozilo. Sicer je iz ankete razvidno, da je to hiba večine prodajalcev. To običajno uspešno opravijo prodajalci z veliko tehničnega in komercialnega znanja, ki so tudi precej komunikativni.

V obeh manjših salonih pa ne povprašujejo kupca po osebnih podatkih, kar pa onemogoča kasnejši kontakt s kupcem. Kupca namreč mora prodajalec naslednji dan poklicati ter ga z izgovorom o morebitnih dodatnih vprašanjih glede ponudbe z njegove strani, povpraša o namenu potrditve nakupa ter še enkrat povabi v salon. Večino primerov, kjer prodajalec naknadno (in pravočasno) ne pokliče kupce, le tega izgubi, saj kupci istočasno ogledujejo vozila v dveh do treh salonih, kar pomeni, da bo prodajalec s klicem močno povečal verjetnost nakupa pri njemu.

Ugotavljam, da prodajalci v salonu v Kopru ne dovolj hitro pozdravijo in pristopijo k kupcu. V praksi se je pokazalo, da se tu prodajalci premalo potrudijo prav tam, kjer je postopek prodaje najlažji, tj. pri osebnem stiku. Pozdrav, pogled v oči, nasmeh, izkaz dobre volje so tisti elementi, ki prodajalca »ne stanejo nič«, vendar si z njimi naredi osnovo za nadaljnje uspešno komuniciranje s kupcem. Večja napaka je tudi to, da se nihče od prodajalcev ne predstavi na začetku ob srečanju s stranko; nekateri to storijo kasneje ali na koncu kot kupcu dajo svojo predstavitevno kartico. Tak način pristopa ni dober, saj s tem izgubimo možnost tesnejšega bolj osebnega pristopa in poziva (ogovarjanje kupca z npr. »gospod Kranjc«) kupca.

Prav si prodajalci pa zelo slabo ponujajo dodatne storitve in produkte, ki jih poleg vozila nudimo v prodajnih salonih. S tem bi poleg povečanega dobička, dosegli tudi občutek popolne ponudbe na enem mestu ter zadovoljitev vseh kupčevih potreb.

Najbolje so se prodajalci odrezali pri odkrivanju kupčevih potreb v sklopu pogovora in postavljanja vprašanj. Večjo napako pa so storili prav vsi prodajalci, saj nihče ni povprašal kupca kdaj se namerava odločiti za nakup oz. vsaj kdaj bi vozilo želel pridobiti.

5 SKLEP

Skrivnostni nakup je kvalitativna raziskava. Posebnost raziskave ni v anketiranju običajnih kupcev, temveč se podatke zbira s pomočjo navideznega potrošnika oziroma skrivnostnega kupca, ki se pretvarja, da je običajna stranka, le da opazuje celotni prodajni proces in podatke kasneje tudi zapiše. S pomočjo te raziskave podjetja pridobijo pomembne informacije, kaj se dejansko dogaja na njihovih prodajnih mestih in kje so njihove priložnosti za takojšnje izboljšave. Mystery Shopping ni vohunjenje za zaposlenimi, ampak z njim ugotavljamo kako se zaposleni obnašajo na delovnih mestih in jih s tem mehanizmom in sistemom nagrad lahko spodbujamo, da še bolj delajo in je tako potrebno vsak napredek pohvaliti.

V procesu raziskave skrivnostnega kupca je pomembno, da opredelimo cilje tako z vidika zadovoljstva kupca kot tudi zadovoljstvo prodajalcev. Čeprav scenarij obiska skrivnostnega kupca dokaj natančno določa potek nakupa in poizvedovanja, z njim ni mogoče vnaprej opredeliti ravnanja skrivnostnega kupca kot ne prodajalca za vsako prodajno situacijo. Ocenjevalni list mora vsebovati čim več objektivnih, merljivih elementov (tipična so vprašanja z odgovori da/ne), da bi v največji meri zmanjšali subjektivnost skrivnostnih kupcev. Skrivnostni kupec po opravljenem obisku salona izpolni ocenjevalni list. Pomembno, je da na koncu tudi opisno opiše potek obiska, saj je potem lažje analizirati posamezni obisk ter ga predstaviti prodajalcu. S skrivnostnim kupcem lahko objektivno ocenimo aktivnosti, ki so jih ali pa ne izvedli prodajalci, težje pa njihovo prijaznost in strokovnost.

Pomembno je da se merjenja izvedejo večkrat, saj lahko tako primerjamo rezultate ter ocenimo nova stanja. Na podlagi rezultatov lahko določimo za vsakega posameznika katera znanja in odlike mu primanjkuje. Tako lahko pripravimo tako skupinska kot individualna izobraževanja ter s tem poskušamo doseči zastavljene cilje v postopkih prodaje. Poleg bodočih boljših rezultatov v prodaji, pa s tem bolj motiviramo zaposlene v osebni razvoj (npr. v najboljšega prodajalca).

Že samo izvajanje skrivnostnega kupca prinaša motivacijo prodajalcem za izboljšanje doseženih rezultatov in s tem stikov s kupci. Prodajalci začnejo obravnavati vsakega kupca kot potencialnega navideznega kupca, kar posledično dvigne kakovost opravljenega prodajnega postopka. Zelo pomemben dejavnik, je tudi dodatno spodbujanje in nagrajevanje prodajalcev na osnovi rezultatov skrivnostnega kupca. Samo nagrajevanje je možno na podlagi skupnega rezultata merjenja ali pa le z fokusom na tistih točkah, kjer zaznamo največje pomanjkljivosti prodajnega osebja.

Ker je primeru Istra avta merjenih le šest prodajalcev lahko rečemo, da je vzorec majhen. Ne glede na to pa, gre tu predvsem za oceno posameznika in ne skupne ocene. Iz rezultatov moramo poiskati prednosti in pomanjkljivosti vsakega posameznika ter na njih delati v nadaljnje izboljšanje prodajnih postopkov. Da lahko to objektivno merimo

in pravilno določimo pomanjkljivosti je potrebno opravljati konstanta merjenja v določenih časovnih razdobjih. V primeru Istra avta smo se odločili, da bomo merjenja opravljali vsaka dva meseca (šestkrat na leto po prodajalcu). Pri sami izvedbi procesa skrivnostnega kupca ni bilo nobenih omejitev ali težav. Merjenja so se izvedla v predvidenih rokih.

Rezultati raziskave so pokazali, da večina prodajalcev v Istra avtu ima dobra znanja iz prodajnih postopkov. Sama izvedba prodajnega postopka pa močno spremenljiva v odvisnosti od situacije v trenutku skrivnostnega nakupa ter osebnega prizadevanja prodajalca. Večina prodajalcev ima dobra tehnična znanja o proizvodih, ki jih prodajajo, na žalost pa se izkazuje da le ta premalo oz nekateri sploh ne uporabijo pri ugovoru kupca o previsoki ceni proizvoda. Pri osebnih stikih se prodajalci v Istra avtu solidno trudijo, kar pa vsekakor ni dovolj, saj lahko prav s temi elementi že na začetku prodajnega postopka ne vzpostavijo pravega odnosa s kupcem, kar vodi do končnega neuspeha.

Kako prodajalce najlažje prepričati v dopolnjevanje znanj in veščin iz področja prodaje? Večkrat jim omenjamo, naj se postavijo v kožo kupca in razmislijo, kakšen pristop bi si zaželeli s strani prodajalca. Prodajalcem večkrat povem, da naj opazujejo druge prodajalce kako se vedejo do njih, ko sami kupujejo različne proizvode ali storitve, predvsem na tisto kar jim ni bilo všeč. Posledica tega je, da kasneje sam prodajalec tega ne počne kar tudi njega moti.

Na podlagi že dobljenih rezultatov skrivnostnega kupca bomo v Istra avtu izdelali nov izpopolnjen način motiviranja in nagrajevanja prodajalcev ter s tem vplivali tudi na bodoče uspehe v prodaji. Poleg motiviranja in nagrajevanja pa bomo uvedli nove standarde ter jih tudi implementirali v prakso. Ti standardi bi bili npr. standard dobrih delovnih navad, standard dobre postrežbe, standard osebne urejenosti ter še drugi, ki bi nastajali v bodoče. Seveda pa bi bili standardi splošni, uporabni za vse v podjetju s poudarki oz. dopolnili za posamezne skupine zaposlenih po funkcijah, ki jih izvajajo.

LITERATURA

- Bligh, Philip, Douglas Turk in Michael E. Porter. 2004. *CRM unplugged: releasing CRM's strategic value*. Hoboken (N.J.): J. Wiley.
- Blythe, Jim. 2005. *Sales and key account management*. London: Thomson Learning.
- Brinjšek, Roman. 2002. S starimi prodajalci do boljše prodaje. *Finance* 159, 21. avgust.
- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford in Orville C. Walker. 1993. *Sales force management: planning, implementation and control*. Homewood: Irwin.
- Clow, Kenneth E. in Donald Baack. 2007. *Integrated advertising, promotion & marketing communications*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Cochran, Craig. 2003. *Customer satisfaction: tools, techniques, and formulas for success*. Chico (California): Paton Press.
- Cornelissen, Joep. 2004. *Corporate Communications*. London: SAGE Publications.
- Cummins, Julian in Roddy Mullin. 2006. *Sales promotion: how to create, implement and integrate campaigns that really work*. London: Kogan Page.
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1995. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- De Pelsmacker, Patrick, Maggie Geuens in Joeri van den Bergh. 2007. *Marketing communications: a European perspective*. Harlow: Pearson Education.
- Donaldson, Bill. 1998. *Sales management: theory and practice*. New York: Palgrave.
- Dunne, Patrick M. in Robert F. Lusch. 2005. *Retailing*. Mason: Thomson South-Western.
- Hilčer, Denis. 2007. *Najpogostejše napake prodajalcev v Sloveniji*. Predstavitev na Prodajnem fokusu 25. 10. 2007. Ljubljana: Poslovne finance.
- Horbec, Kristina. 2004a. Kristina na tajnom zadatku. Interv. Tihana Horvat. *Zaposlena* 3: 20-22.
- Horbec, Kristina. 2004b. Mystery shopping za povečanje prodaje i profita. *Koža i obuća* 1: 22-23.
- Horbec, Kristina. 2005. Istina i zablude o mystery shoppingu. *Trgovina* 1: 54-56.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Krkoč, Boris. 2007. Skrivnostni nakupi temelj za izobraževanje. Interv. Sabina Petrov. *Finance* 65, 4. april.
- Levitt, Theodore. 1960. Marketing myopia. *Harvard Business Review* Jul.-Avg.: 45-56.
- Lodato, Michael W. 2006. *Integrated sales process management: a methodology for improving sales effectiveness in the 21st century*. Bloomington: AuthorHouse.
- Petrov, Sabina. 2007. Bančnike so ocenili kot najbolj večje prodajalce. *Finance* 212, 7. november.
- Skrivnostni nakup. Portal. [Http://www.skrivnostni-nakup.com/index.php?P=5](http://www.skrivnostni-nakup.com/index.php?P=5) (12. 2. 2009).

- Tavčar, Mitja I. 1996. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi forum.
- Tracy, Brian. 2005. Najpomembnejše je učenje že preizkušenih načel in postopkov. Interv. Sabina Petrov. *Finance* 27, 9. februar, 19.
- Ugren, Natalija. 2006. Skrivnostno nakupovanje: prodajalci imajo še veliko možnosti za boljšo prodajo. *Finance* 179, 18. september.
- Walker, Orville C., Gilbert A. Churchill in Neil M. Ford. 1977. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research* XIV (May): 156-168.