

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

2012

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TEA NOVARLIĆ

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TEA NOVARLIĆ

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**KOMUNICIRANJE MED ZAPOSLENIMI IN
MED ZAPOSLENIMI TER KUPCI V
IZBRANEM PODJETJU**

Tea Novarlič

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je obravnavano komuniciranje med zaposlenimi in komuniciranje s kupci v trgovini L`Occitane v Koprju, ki je specializirana za prodajo naravnih kozmetičnih izdelkov. V posameznih poglavjih teoretičnega dela naloge je obravnavano komuniciranje, vrste komuniciranja, komunikacijski proces in kakšen je pomen zaposlenih ter odnosov med zaposlenimi. V nadaljevanju je predstavljeno prodajno komuniciranje, prodajni proces z vidika komuniciranja ter vrste in značilnosti kupcev. V raziskovalnem delu sledi predstavitev obravnavanega podjetja in predstavitev rezultatov kvalitativne ter kvantitativne raziskave, ki so opravljene s pomočjo intervjujev in anketnega vprašalnika. Kvalitativna raziskava med zaposlenimi je pokazala, da je komunikacija med zaposlenimi dobra, pristna in jasna ter da so prav medosebni odnosi tisti, ki ohranjajo to komunikacijo učinkovito. Kvantitativna raziskava s kupci pa je pokazala, da so kupci zadovoljni s komuniciranjem prodajnega osebja.

Ključne besede: komuniciranje, zaposleni, kupci, medosebni odnosi, prodajni proces z vidika komuniciranja.

SUMMARY

The final project assignment discusses communication between the employees and with the customers in the L`Occitane store in Koper, which specialises in the sale of natural cosmetic products. In the theoretical part of the assignment, individual chapters discuss communication, types of communication, communication process, and the importance of the employees and relations between them. The assignment also presents sales communication, the sales process from the communication aspect, and customer types, including their characteristics. The research part is followed by a presentation of the relevant company and the results of the qualitative and quantitative research, carried out with the help of interviews and a questionnaire. The qualitative research carried out among the employees showed that employee communication is good, genuine and clear. Moreover, interpersonal relations are the ones that keep communication effective. The quantitative research carried out among the customers showed that the customers are satisfied with communication of the sales team.

Keywords: communication, employees, customers, interpersonal relations, sales process from the communication aspect.

UDK: 316.775:331.104(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Komuniciranje	3
2.1	Definicije komuniciranja	3
2.2	Komunikacijski proces	4
2.3	Načini komuniciranja	7
2.3.1	Besedno komuniciranje	8
2.3.2	Nebesedno komuniciranje	9
2.4	Vrste komuniciranja	9
2.4.1	Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci	9
2.4.2	Komuniciranje glede na število sodelujočih	10
2.4.3	Komuniciranje glede na smer	10
2.4.4	Vertikalno in horizontalno komuniciranje	11
2.4.5	Formalno in neformalno komuniciranje	11
3	Komuniciranje med zaposlenimi v podjetju	12
3.1	Pomen zaposlenih in odnosov med zaposlenimi	13
3.2	Temeljne značilnosti odnosov med zaposlenimi	14
3.3	Vpliv vodje na odnose med zaposlenimi	15
4	Prodajno komuniciranje	17
4.1	Prodajni proces z vidika komuniciranja	18
4.2	Vrste kupcev	19
5	Predstavitev podjetja L`Occitan	23
5.1	Zgodovina L`Occitana	23
5.2	Načela L`Occitana	23
5.3	Komuniciranje v trgovini L`Occitane	24
6	Raziskava	26
6.1	Kvalitativna raziskava med zaposlenimi	26
6.1.1	Analiza rezultatov	26
6.1.2	Ugotovitve in predlogi	31
6.2	Kvantitativna raziskava s kupci	32
6.2.1	Analiza rezultatov	32
6.2.2	Ugotovitve in predlogi	42
7	Sklep	43
	Literatura in viri	45
	Priloge	47

SLIKE

Slika 1: Komunikacijski proces.....	6
Slika 2: Anketiranci po spolu	33
Slika 3: Povprečna starost anketirancev	33
Slika 4: Pogosti obiski trgovine L`Occitane v Kopru	34
Slika 5: Nakupovalni čas anketirancev	34
Slika 6: Pomembnost prvega vtisa anketirancev	35
Slika 7: Počutje anketirancev ob vstopu v trgovino	35
Slika 8: Odnos prodajnega osebja do kupca.....	36
Slika 9: Glavni motivi za nakup v trgovini L`Occitane v Kopru	36
Slika 10: Kako kupci najraje kupujejo v trgovini L`Occitane v Kopru	37
Slika 11: Kako so kupci zadovoljni s prodajnim osebjem	41
Slika 12: Ali boste v bodoče prav tako kupovali v trgovini L`Occitane	41

PREGLEDNICA

Preglednica 1: Rezultati trditev	38
--	----

1 UVOD

Komuniciranje med zaposlenimi ima v današnjem času hitrih sprememb velik pomen, saj so uspešna le tista podjetja, ki znajo poslušati svoje zaposlene in vanje verjamejo. Zaposleni so nosilci dobrega imena organizacije. Uspešno poslovanje je tako močno povezano z učinkovitim in uspešnim komuniciranjem med zaposlenimi. Dandanes so zaposleni vse bolj odvisni drug od drugega, torej so zelo pomembni njihovi medosebni odnosi. Poleg komuniciranja med zaposlenimi je za uspešno poslovanje podjetja zelo pomembno tudi komuniciranje s kupci. Prodajni uspeh je tako odvisen od besedne spretnosti prodajalca in prodajalčevega pravnega pristopa do kupca. Zaradi tega, da bi pravilno komunicirali s kupcem, je treba poznati njegove značilnosti. V teoretičnem delu naloge je zato opredeljeno, kaj je komuniciranje, kaj je komunikacijski proces in kako poteka, predstavljeni pa so tudi načini ter vrste in najpogostejše motnje komuniciranja, ki pri tem nastanejo. Nadalje je podrobneje opredeljeno, kako poteka komuniciranje med zaposlenimi v podjetju, predstavljen je pomen zaposlenih v podjetju in pomen medosebnih odnosov v podjetju, prav tako so predstavljene temeljne značilnosti medosebnih odnosov. V nadaljevanju sledi predstavitev vodenja, pa tudi to, kako vodja vpliva na odnose med zaposlenimi. Nadalje je opredeljeno prodajno komuniciranje, prodajni proces z vidika komuniciranja, predstavljeni so tudi kupci in prodajalci. Glede na to, da prodajalci pravilno komunicirajo s kupci le, če poznajo njihove značilnosti, so predstavljene tudi vrste kupcev in njihove značilnosti. Predstavljeno je tudi komuniciranje med zaposlenimi in komuniciranje s kupci v L`Occitanu. Raziskovano je torej stanje komuniciranja med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci. Opravljena je tudi kvalitativna raziskava med zaposlenimi, in sicer s pomočjo intervjujev, z raziskavo pa je ugotovljeno dejansko stanje komuniciranja med zaposlenimi. Narejena je tudi kvantitativna raziskava med kupci, in sicer s pomočjo anketnega vprašalnika, s katerim je ugotovljeno, kako so kupci zadovoljni s komuniciranjem prodajnega osebja.

Namen zaključne projektne naloge je raziskati stanje komuniciranja med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci. Komuniciranju je treba nameniti veliko pozornosti, saj le učinkovita in dobra komunikacija med zaposlenimi povečuje zadovoljstvo vseh zaposlenih ter pripomore k učinkovitemu nadaljnjemu komuniciranju s kupci. Predpostavljeno je, da komuniciranje med zaposlenimi vpliva na komuniciranje med zaposlenimi in kupci.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- opredeliti pojem komuniciranja, komunikacijski proces, opisati načine komuniciranja, motnje komuniciranja, vrste komuniciranja in opisati komuniciranje med zaposlenimi v podjetju;
- predstaviti pomen zaposlenih v podjetju in odnosov med zaposlenimi v podjetju;
- predstaviti pomen komuniciranja med zaposlenimi;
- predstaviti prodajno komuniciranje;
- zasnovati in izpeljati kvalitativno raziskavo med zaposlenimi s pomočjo intervjujev;

- zasnovati in izpeljati kvantitativno raziskavo med kupci s pomočjo anketnega vprašalnika;
- ugotoviti dejansko stanje komuniciranja med zaposlenimi v obravnavanem podjetju;
- ugotoviti, kako so kupci zadovoljni s komuniciranjem prodajnega osebja v trgovini L`Occitane Koper;
- analizirati zbrane podatke in jih ustrezno interpretirati ter prikazati;
- podati priporočila za uspešno komuniciranje med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci;
- na osnovi rezultatov ugotoviti, ali teoretična spoznanja ustrezajo dejstvom.

Pri pripravi teoretičnega dela zaključne projektne naloge so uporabljene metoda deskripcije (opisovanje), metoda komparacije (primerjava) in metoda kompilacije (povzemanje različnih domačih in tujih virov). V empiričnem delu je povzet kvantitativni pristop na osnovi metode anketiranja kupcev trgovine L`Occitane v Kopru. Opravljena je tudi kvalitativna raziskava, in sicer na osnovi polstrukturiranega intervjuja s tremi zaposlenimi in s poslovodkinjo trgovine L`Occitane v Kopru. Na podlagi zbranih podatkov je razloženo komunikacijsko dogajanje v trgovini.

Pri pridobivanju podatkov in iskanju literature ni bilo večjih težav. Opredeljene so naslednje predpostavke:

- komuniciranje je zelo pomembno pri delu s strankami;
- komuniciranje med zaposlenimi vpliva na komuniciranje s kupci;
- komuniciranje med zaposlenimi in komuniciranje s kupci je bistvenega pomena za učinkovito delovanje podjetja;
- uspešno poslovanje je močno povezano z učinkovitim in uspešnim komuniciranjem med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci;
- dobra komunikacija med zaposlenimi povečuje zadovoljstvo vseh zaposlenih in pripomore k nadaljnjemu komuniciranju s kupci.

2 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je nekaj vsakdanjega in spremlja človeka vsepovsod. Zelo težko si je predstavljati živeti in ne komunicirati. V vsakem podjetju managerji komunicirajo zato, da bi informirali svoje zaposlene in druge, da bi pridobivali koristne informacije in znanja, ter predvsem zato, da bi vplivali na zaposlene (Možina idr. 2011, 17).

Posebno pozornost je treba nameniti komuniciranju med zaposlenimi, saj so ključnega pomena za doseganje izjemnega poslovnega uspeha. Prav zato, ker vsi zaposleni delajo za skupne interese podjetja, je zelo pomembno medosebno sodelovanje, saj je to vodilo k največjemu uspehu podjetja.

Ivanuša Bezjak (2006, 8–14) ugotavlja, da so v današnjem času hitrih sprememb uspešna tista podjetja, ki so k svoji dejavnosti pritegnila svoje največje bogastvo, tj. zaposlene. Uspešna podjetja niso več samo tista, ki imajo kapital ali tehnologijo, ki jo je možno hitro kupiti ali dobiti, temveč je za uspeh podjetja pomemben človeški kapital, v katerega se šteje znanje zaposlenih, kompetence, vrednote, izkušnje zaposlenih, pripadnost in motiviranost zaposlenih ter sodelovanje v podjetju.

Izjemno veliko pozornosti je treba nameniti tudi komuniciranju s kupci. Tako lahko komuniciranje med zaposlenimi vpliva na komuniciranje s kupci. Če vladajo med zaposlenimi dobri medosebni odnosi in poteka komunikacija gladko, se ta pozitivno odraža na komunikacijo s kupci. Kjer so dobri medosebni odnosi, so zaposleni med seboj povezani in sproščeno komunicirajo drug z drugim. Prav tako navzven odsevajo zadovoljstvo in predanost delu ter poklicu, kar vidijo in občutijo tudi kupci. Delo s kupci je zelo zahtevno in odgovorno. Od prodajalca se zahteva nenehna zbranost, spretnost, prijaznost in prilagajanje željam ter potrebam kupcev.

2.1 Definicije komuniciranja

Komuniciranje je opredeljeno na podlagi prebrane literature različnih avtorjev. Različnih definicij o komuniciranju je zelo veliko, vendar jo vsi avtorji opredeljujejo zelo podobno.

Ferjan (1998, 9) definira komuniciranje kot zelo širok pojem:

Beseda »komunicirati« izhaja iz latinskega izraza »communicare«, ki pomeni razpravljati, vprašati za nasvet, posvetovati se.

Mihaljčič (2006a, 11) opredeljuje komuniciranje kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Medtem ko ljudje komunicirajo, med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govorice telesa, slik itd.).

Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 23) razlagajo, da gre pri komuniciranju za proces sporazumevanja, pri katerem morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, podobno naravnane, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja.

Možina in Damjan (1992, 3) definirata komuniciranje kot:

Proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija nek proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb.

Blažič (2002, 80) razlaga, da s pomočjo komuniciranja razvijamo svojo osebnost, krepimo medsebojne odnose in se medsebojno prilagajamo. Prav tako nam skupno reševanje nalog in problemov pomaga razvijati lastno identiteto. Komuniciranje je dejavnost, ki jo izvajamo vsak dan in tako spremlja človeka vsepovsod.

Brajša (1994, 13) pravi, da so zaposleni sestavni del podjetja, ki med seboj komunicirajo, rešujejo skupne probleme in razrešujejo skupne konflikte. Težko si je predstavljati podjetja brez medsebojnega komuniciranja sodelavcev.

Baguley (1994, 9) pojasnjuje, da do komuniciranja prihaja zaradi različnih vzrokov. Najpogosteje pa zato, ker želimo z njim vplivati na druge ljudi, na njihove odnose in poglede. Na nek način želimo vplivati na to, kaj ljudje mislijo in čutijo o določeni stvari ter kako nekaj počnejo.

»Komuniciranje je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja.«
(Možina in Florjančič 1990, 133)

2.2 Komunikacijski proces

Komunikacijski sistem sestavljajo štiri glavne sestavine, in sicer (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 42):

- pošiljatelj,
- prejemnik,
- sporočilo in
- komunikacijski kanal.

Ob združenju vseh štirih sestavin pride do komunikacijskega procesa.

Pošiljatelj (sporočevalec) je oseba, ki ima določeno informacijo, na podlagi katere sestavi sporočilo in ga posreduje. Pošiljatelj je vir sporočila in eden najpomembnejših elementov komunikacijskega kroga (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 43).

Prav zaradi tega mora pošiljatelj upoštevati temeljna pravila uspešnega komuniciranja, ki so (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 43):

- imeti mora jasno opredeljen cilj, kaj hoče sporočiti prejemniku;

- sporočilo mora biti jasno in razumljivo za prejemnika;
- razumeti mora lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj bo tako lahko bolje predvideval odzive prejemnikov;
- poznati mora pravila komuniciranja in tako izbrati način komuniciranja (govorno, pisno, besedno, nebesedno, kombinirano), pri vsem tem mora gledati tudi na stroške, čas in učinkovitost;
- razumeti mora osebe, njihove vrednote, vlogo in interese, saj bo tako odziv na sporočilo boljši.

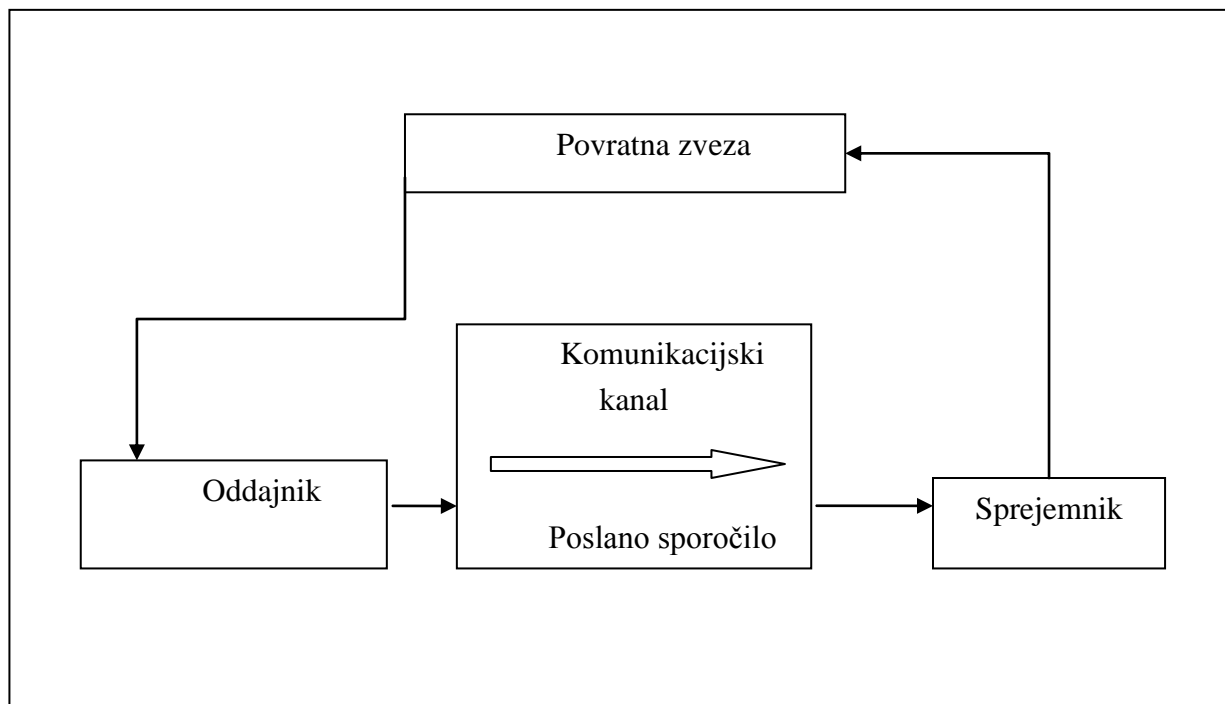
Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in to sporočilo tudi sprejme (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 43).

Sporočilo vsebuje dejstvo, mnenje in željo, ki ga pošiljatelj želi posredovati prejemniku. Sporočilo se lahko posreduje z besedami, gibi ali drugimi znaki. Biti mora razumljivo in jedrnato, da bo prejemnik vedel, kaj želi pošiljatelj povedati (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 43).

Komunikacijski kanal je pot, po kateri sporočilo potuje od pošiljatelja k prejemniku (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 44). Komunikacijski kanali so lahko neposredni ali posredni. Neposredno komuniciranje pomeni, da se sporočilo neposredno prenese z glasom od pošiljatelja do prejemnika. Posredno komuniciranje pa pomeni, da je za prenos sporočila nujna uporaba tehničnega sredstva. V podjetjih so tako pogosti kanali sredstva za prenos glasu (telefon, radio) in sredstva za prenos slike ali teksta (oglasna deska, časopis, letaki, televizija). Danes pa se veliko uporabljajo elektronska sredstva komuniciranja. Komunikacijski kanali se razlikujejo po svoji zmogljivosti in je tako možno po njih prenašati večje ali manjše količine informacij. Najbolj zmogljiv komunikacijski kanal je neposredna komunikacija, saj ta prenaša več znakov hkrati in pri tem vključuje tako besedno kot nebesedno komunikacijo. Komunikacijski kanal, ki pa ni toliko zmogljiv, je telefonski način komuniciranja, zaradi nevidnih znakov, naslednji, ki pa je še manj zmogljiv, je pisni način komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 44). Prav tako lahko v kanalu pride do izgube informacijske vsebine zaradi motenj ali šumov v informacijskem kanalu (Kavčič 2002, 7). Motnje se lahko pojavijo tako pri pošiljatelju kot prejemniku.

Zelo pomemben element v komunikacijskem procesu je tudi *povratna zveza*. Ta omogoča, da pošiljatelj oceni učinkovitost poslanega sporočila. V primeru, da prejemnik sporočila ne razume, lahko to ponovno ugotovimo in obrazložimo tako, da pošljemo novo povratno sporočilo (Mihaljčič 2006a, 14).

Na sliki 1 je grafično ponazorjen komunikacijski proces.



Slika 1: Komunikacijski proces

Vir: Ferjan 1998, 10.

Lipičnik (1996, 143) pravi, da so komunikacije sestavni del podjetja in da je komuniciranje v vsakem podjetju povezano z vsemi procesi, ki tvorijo upravljanje, vodenje in poslovanje podjetja. Za uspešno delovanje podjetja je zelo pomemben potek komunikacij.

Nanj vpliva več dejavnikov, kot so na primer delovne naloge, izvajalci, medsebojna povezanost nalog, moč, vplivnost in položaj posameznikov, medosebno zaupanje ter drugo. Tako se razmerja med osebami in posameznimi dejavniki v podjetju stalno spreminjajo. Prav zaradi tega nastajajo tako določene težave kot tudi možne rešitve. Pomembno je, da se težave sprti rešuje.

Mihaljčič (2006a, 14) opozarja na motnje, ki se pojavljajo v komuniciranju in so:

- motnje pri pošiljatelju,
- motnje pri prejemniku in
- motnje na komunikacijski poti.

Motnje pri pošiljatelju so:

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno;
- sporočilo je neprimerno kodirano (neurejeno, površno);
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Motnje pri prejemniku so:

- prejemnik nima interesa za sporočilo;
- prejemnik razume sporočilo tako, kot on želi;
- sporočil je preveč, ne more jih dekodirati;
- sporočilo je po vsebini preobsežno;
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku najpomembnejša (nima interesa);
- prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja (strah, spoštovanje);
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti so:

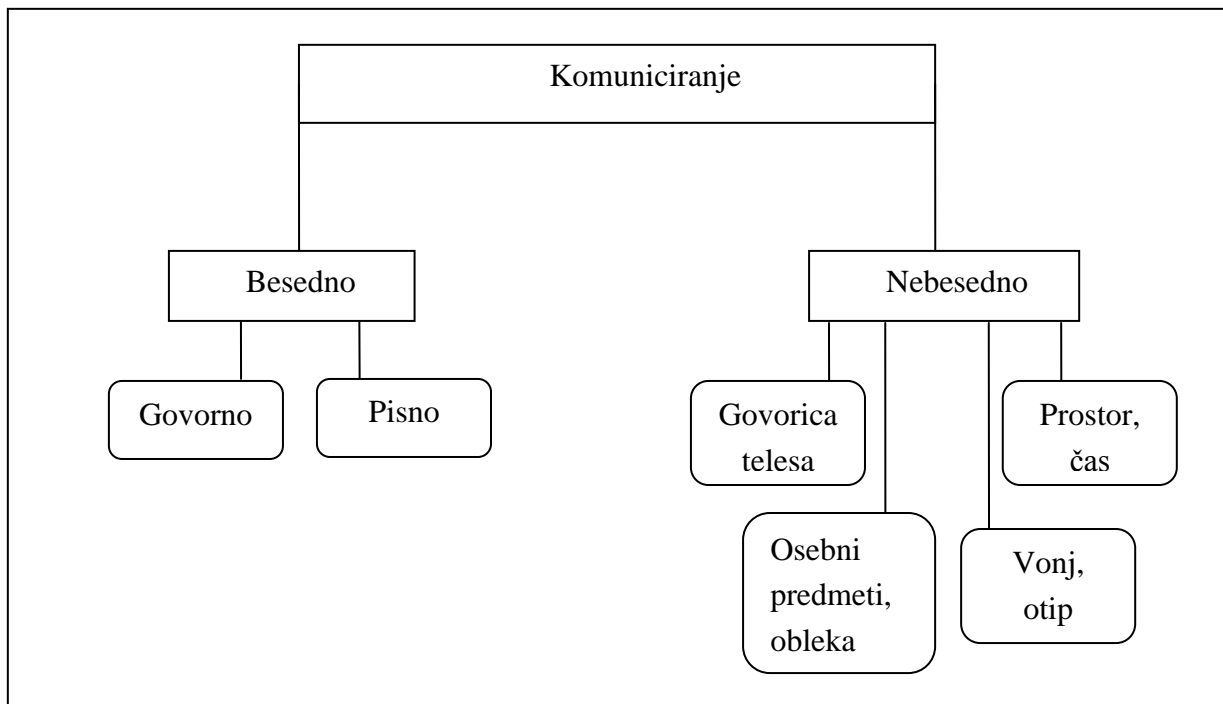
- vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik, motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup, popačitev sporočila;
- prekinitev komunikacijskega kanala, izguba pisma, telefaksa;
- število posrednikov, zaradi nesporazumov med njimi, selektivnega dojetanja.

Motnje lahko premagujemo na naslednje načine, in sicer tako, da (Možina idr. 1994, 573):

- uravnavamo pretok informacij (ob sprejemanju preveč informacij pride do nasičenja, v takem primeru je treba vzpostaviti sistem, ki bo določal prednostna sporočila, ki se jim je treba najprej posvetiti);
- spodbujamo povratne informacije (udeleženci v komunikacijskem procesu morajo preverjati, ali so bila pomembna sporočila pravilno razumljena, kar dosežejo s povratno informacijo);
- uporabljamo preprost jezik (govorimo v jasnih stavkih, brez narečij);
- aktivno poslušamo;
- zadržujemo negativna čustva (zadržujemo negativna čustva, da ne bi prišlo do popačenja vsebine sporočila);
- uporabljamo neverbalne znake (uporabljamo nebesedni jezik, da bi poudarili bistvo sporočila in pri tem izrazili občutke) in uporabljamo neformalne komunikacijske poti (predvsem za pošiljanje hitrih informacij, za preverjanje reakcij in za pridobivanje povratnih informacij).

2.3 Načini komuniciranja

Ljudje komuniciramo tako z uporabo besednih kot nebesednih sporočil. Poznamo dva načina komuniciranja, in sicer besedno in nebesedno. Na sliki 2 so prikazane sestavine besednega in nebesednega komuniciranja.



Slika 2: Načini komuniciranja

Vir: Možina idr. 2011, 55.

2.3.1 Besedno komuniciranje

Besedno komuniciranje pomeni, da so za prenos sporočil uporabljene besede, ki so sestavni del jezika. S pomočjo jezika ljudje komuniciramo in izražamo naše misli, ki jih nato v isti obliki posredujemo drugim (Kavčič 2002, 48).

Besedno komuniciranje je lahko govorno, pisno in elektronsko. Govorno komuniciramo neposredno ali pa z uporabo tehničnih sredstev, kot so telefon in radio (Kavčič 2002, 48). Pisno pa komuniciramo s pomočjo pisem, časopisov in revij.

Pri pisnem komuniciranju tako prenašamo sporočilo, ki je zapisano z besedo, s simboli, z risbami, z barvami (Možina idr. 2011, 54).

Pri elektronskem komuniciranju je bistveno, da se za prenos sporočil uporabljajo elektronska sredstva, kot so računalniki, mreže in digitalne tehnike. Prav tako gre lahko za pisno ali ustno obliko komuniciranja (Kavčič 2002, 48).

V današnjem času je govorno sporazumevanje pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Mihaljčič (2006a, 19) razlaga, kako pomemben je pogovor med ljudmi. Ta omogoča vzdrževanje in razvoj medsebojnih odnosov, prilagajanje drug drugemu, prav tako omogoča medsebojno vzajemno delovanje in delitev vlog.

2.3.2 Nebesedno komuniciranje

Nebesedno komuniciranje pomeni, da komuniciramo z nebesednimi sredstvi, kot so naša mimika, geste, pogled, gibanje v prostoru, zavzemanje različnih položajev v njem, dotika, vonja in še kaj drugega (Možina idr. 2011, 55).

Ucmanova in Stare Draginčeva (2001, 11) pravita, da je nebesedna komunikacija najstarejša oblika komuniciranja. Prav tako sta mnenja, da je pri nebesednem komuniciranju sporočanje veliko bolj učinkovito, saj se pri sprejemanju nebesednih sporočil uporablja več zaznavnih načinov, kot so vid, sluh, tip in vonj.

Mihaljčič (2006a, 25) je mnenja, da se nebesednega komuniciranja lahko tudi delno naučimo in nam je to v veliko pomoč pri komuniciranju s kupci. Veliko lažje se vživimo v njegove želje in pričakovanja, če razumemo, kaj nam kupec sporoča s svojo telesno govorico.

Mihaljčič (2006a, 25) opozarja, da se je treba zavedati, da nebesedna sporočila niso nikoli zamenjava za jezik. Oba načina komuniciranja se med seboj dopolnjujeta (Mihaljčič 2006a, 25): »Neverbalna komunikacija tako poudari sporočila našega govora in dopolnjuje pomen besed.«

Tavčar (1996, 236) omenja kongruentno komunikacijo, pri kateri je pogoj, da sta obe komunikaciji, tako besedna kot nebesedna, med seboj skladni. Zanju je značilno, da krepi zaupanje med udeleženci komunikacijskega procesa in obratno.

V primeru, da se besedno in nebesedno izražanje ne sklada, lahko to predstavlja pomembno oviro za komuniciranje. V tem primeru ne moremo doseči sporazuma med udeleženci, pojavlja se medsebojno podcenjevanje in povečuje se osebni odpor med njimi, prav tako je prisotno pomanjkanje ustvarjalnosti.

2.4 Vrste komuniciranja

Mihaljčič (2006a, 16–19) deli vrste komuniciranja po različnih kriterijih, in sicer:

- komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci;
- komuniciranje glede na število sodelujočih;
- komuniciranje glede na smer;
- vertikalno in horizontalno komuniciranje;
- formalno in neformalno komuniciranje.

2.4.1 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci

Mihaljčič (2006a, 16) to vrsto komuniciranja loči glede na bližino udeležencev, in sicer na neposredno (direktno) in posredno (indirektno) komuniciranje.

Za neposredno komuniciranje je značilno, da se sogovornika gledata v oči. To pomeni, da med pošiljateljem in prejemnikom ni nobenega posrednika. Prav zaradi tega je moč reči, da je to tudi najuspešnejša vrsta komuniciranja, saj je povratna informacija takoj pridobljena. Tovrstno komuniciranje je primerno za poslovne sestanke, poslovne pogovore in predavanja.

Za posredno komuniciranje pa je značilno, da se komunicira na daljavo, s pomočjo tehničnih pripomočkov. To je s pomočjo telefona, telefaksa, elektronske pošte ali dopisovanja. To tudi pomeni, da med pošiljateljem in prejemnikom nastopa neko tehnično sredstvo. Tovrstno komuniciranje je primerno za velika podjetja, kjer so zaposleni razpršeni po različnih delovnih krajih.

2.4.2 Komuniciranje glede na število sodelujočih

Intrapersonalno (znotrajosebno) komuniciranje je komuniciranje s samim seboj. Oseba v svojih mislih tehta odločitve, komuniciranje pa pravzaprav poteka neprestano. Takšna komunikacija je v bistvu ključ medsebojnih komunikacij. Medtem ko ljudje spoznavajo sebe in svoje potrebe, to bolj jasno posredujejo drugim osebam in na takšen način se bogatijo človeški medosebni odnosi.

Interpersonalno (medosebno) komuniciranje zajema osebne stike med posamezniki ali skupinami ljudmi. Poteka v vsakem trenutku in na vsakem mestu ter je najpopolnejša oblika komuniciranja.

Javno komuniciranje je komuniciranje, ki vključuje zelo širok krog ljudi, komunikacija pa poteka s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja (časopisi, revije, plakati, radio, televizija itd.).

2.4.3 Komuniciranje glede na smer

Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo samo v eno smer, od pošiljatelja do prejemnika in ni povratne informacije. Enosmerne komunikacije so primerne za komuniciranje z velikim številom sodelavcev naenkrat, pri tem pa so sporočila preprosta in kratka, pri njih pa ne more priti do napačnega sporazumevanja. Uporabljajo se večinoma v podjetjih s strogo organizacijsko hierarhično strukturo.

Dvosmerno komuniciranje je bolj učinkovito, saj gre za povratni odgovor oziroma informacijo, za dogovarjanje in za izmenjavo mnenj. Sporočilo potuje od pošiljatelja do prejemnika in nazaj. Pri tem nastaja skupni jezik za sporazumevanje, kjer kode razumeta oba, zmanjša pa se tudi negotovost zaposlenih. Dvosmerne komunikacije se uporabljajo pri demokratičnih oziroma enakopravnih odnosih.

2.4.4 Vertikalno in horizontalno komuniciranje

Mihaljčič (2006a, 18) pojasnjuje, da vertikalno komuniciranje poteka med različnimi ravni v podjetju, ko medsebojno komunicirata nadrejeni in podrejeni. Prav tako je med njima vzpostavljen soodvisen odnos, ki ga določa formalna organizacijska struktura. Komuniciranje poteka navzgor in navzdol. Komuniciranje navzgor pomeni, da sporočila potujejo od podrejenih k nadrejenim in se večinoma nanašajo na poročila o opravljenem delu in doseženih rezultatih, na poročila o problemih pri delu in na poročila o aktivnosti drugih (Kavčič 2002, 31). Komuniciranje navzdol pa pomeni prenos sporočil od nadrejenih k podrejenim in se nanašajo na napotke za delo, na informacije za razumevanje dodeljene naloge, na informacije o postopkih in praksi, na povratne informacije podrejenim o njihovi storilnosti in na informacije ideološke narave za povečanje pripadnosti podjetju (Kavčič 2002, 103).

Horizontalno komuniciranje pomeni izmenjavo informacij znotraj ene same družbene skupine oziroma med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični stopnji. Sporočila pri tej vrsti komuniciranja se nanašajo na koordinacijo nalog, na reševanje problemov, na informiranje, na emocionalno in socialno podporo, na reševanje konfliktov in podobno. V primerjavi z vertikalnim komuniciranjem je horizontalno bolj naravno in svobodno ter dopušča sproščen in pristen dialog (Mihaljčič 2006a, 18).

2.4.5 Formalno in neformalno komuniciranje

Mihaljčič (2006a, 19) pojasnjuje, da formalno komuniciranje temelji na ukazih in navodilih. Obstajajo torej določena pravila, po katerih mora komuniciranje potekati. Za formalno komuniciranje je značilno, da je odvisno od organizacijske strukture. Pri tej obliki komuniciranja se uporablja vnaprej določene kanale, z jasno in smotrno zasnovanimi sporočili.

Za neformalno komuniciranje je značilna spontanost, neorganiziranost, razpršenost in anonimnost. Neformalna komunikacija poteka med ljudmi, ki jih družijo isti interesi in vpliva predvsem na počutje zaposlenih.

Za to obliko komuniciranja je značilno, da ljudje v podjetju sklepajo prijateljstva in iščejo sogovornike, ki jim znajo prisluhni pri vsakodnevnih problemih (Mihaljčič 2006a, 19). Na podlagi navedenega je moč reči, da je neformalno komuniciranje temelj medosebnih družbenih odnosov.

3 KOMUNICIRANJE MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU

Podjetja se morajo bojevati za pripadnost zaposlenih, kar najlažje dosežejo tako, da odkrito komunicirajo z njimi. Zaposleni so postali vse bolj zahtevni in jim preprosto nalaganje dela ni več dovolj. Želijo si biti del podjetja, v katerem delajo, sodelujejo pri odločanju in imajo željo, da bi naredili nekaj, kar bo pripomoglo, da bo podjetje še bolj uspešno, kot je danes. V primeru, da jim vodstvo ustreže, bodo zaposleni bolj motivirani za delo in se bodo v podjetju lepše počutili (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23).

V vsakem podjetju zaposleni med seboj komunicirajo bodisi o delu bodisi o osebnih stvareh.

Uspešno poslovanje podjetja je tako močno povezano z učinkovitim in uspešnim komuniciranjem med zaposlenimi. Kako pomembno je komuniciranje med zaposlenimi, posamezni avtorji opredeljujejo različno (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23):

- dobra komunikacija pripravi zaposlene do sodelovanja in izražanja lastnih mnenj;
- učinkovitejša komunikacija med zaposlenimi je dobra stimulacija za iskanje novih idej podjetja;
- dobra komunikacija med zaposlenimi omogoča zaposlenim lažje razumevanje ciljev organizacije.

Seitel (2004, 262) razlaga, da se mora podjetje pri komuniciranju s svojimi zaposlenimi osredotočati na pet načel, in sicer na:

- *spoštovanje*: najprej morajo podjetja spoštovati zaposlenega kot posameznika, šele nato kot svojega zaposlenega. Z njimi je treba ravnati spoštljivo in ne kot z zamenljivo stvarjo;
- *odkrite povratne informacije*: zaposlenim je treba povedati, kako naj delajo, v vsaki situaciji, saj bodo le tako lahko popravili svoje napake in v prihodnje delo bolj učinkovito opravili. Pomembna je pristna komunikacija med zaposlenimi, saj bo ta pripomogla, da bo delo opravljeno čim boljše;
- *spoznanje, prepoznavanje, identificiranje*: vodstvo mora videti prispevek svojih zaposlenih in pohvaliti delo posameznika, saj se bodo le takrat zaposleni počutili kot del podjetja in bodo le tako uspešni pri opravljanju svojih nalog;
- *glas*: če želi podjetje imeti uspešne in motivirane zaposlene, mora upoštevati njihov glas, kadar gre za pomembne poslovne odločitve;
- *spodbuda*: denar in ugodnosti zaposlene motivira le do neke mere, kakor so to pokazale različne raziskave. Velikokrat morajo podjetja spodbujati svoje zaposlene, saj bodo zaposleni dosegali boljše rezultate, če bodo spodbujani.

Lipičnik (1996, 144) je mnenja, da na uspešnost komuniciranja med zaposlenimi vplivajo predvsem posamezniki, ki sodelujejo v komuniciranju, in njihove karakteristike. Prav tako so pomembni medosebni odnosi in vzdušje v podjetju. Vplivajo še interesi, pripravljenost ali nepripravljenost za sprejemanje sporočil, vsebina dela ter mnogi drugi vplivi, kot so okolje, spremembe in čas.

Komuniciranje med zaposlenimi obstaja v vsakem podjetju in vsako podjetje mora izbrati ter upoštevati vzorec komuniciranja in pri tem upoštevati, kakšna sporočila bo prenašalo od izvora do sprejema in nazaj ter kako jih bo presojalo z vidika učinkovitosti in z vidika zadovoljstva njegovih članov.

Komuniciranje med zaposlenimi lahko vpliva na komuniciranje s kupci. Dobra in učinkovita komunikacija med zaposlenimi povečuje zadovoljstvo vseh zaposlenih in pripomore k učinkovitemu nadaljnjemu komuniciranju s kupci. Namreč, če bo potekala komunikacija med zaposlenimi gladko in brez večjih težav ter bodo med zaposlenimi vladali prijateljski odnosi, toliko bolj učinkovito bodo lahko komunicirali s kupci, saj bodo izžarevali neko toplino in jim komuniciranje z njimi ne bo v breme, temveč v zadovoljstvo. Prav tako, če odnosi med zaposlenimi temeljijo na zaupanju, je komuniciranje med njimi veliko bolj sproščeno, kar hitro zaznajo tudi kupci in se na ta način komunikacija z njimi lažje razvije ter je v tem primeru bolj učinkovita.

3.1 Pomen zaposlenih in odnosov med zaposlenimi

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja vplivajo prav odnosi med zaposlenimi. Medosebni odnosi izvirajo iz ljudi, iz njihovih osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Pomembni so za ustvarjanje delovne morale (Možina, Bernik in Svetic 2000, 181). Učinkoviti medosebni odnosi so prvi pogoj za osebno srečo in uspeh v podjetju.

Možina, Bernik in Svetic (2000, 186) pravijo, da bodo medosebni odnosi med zaposlenimi odlični, če bodo zaposleni natančno vedeli, kaj je njihovo delo, katere so njihove delovne naloge, pravice, dolžnosti, pa tudi, če bodo vedeli, kaj natančno se od njih zahteva in pričakuje. Prav tako je pomembno, da se v podjetju od zaposlenih nič ne skriva in da zaposleni vedo, kaj se v podjetju dogaja. Pomembno je tudi, da vsak zaposleni prejme zaslužen pohvalo ali nagrado, da se upoštevajo interesi in sposobnosti zaposlenih, saj bodo le tako učinkoviti pri opravljanju svojih nalog.

Možina, Bernik in Svetic (2000, 182) razlagajo, da se odnosi med zaposlenimi v podjetju kažejo kot:

- *odnosi sodelovanja* v primeru, da so zaposleni med seboj usklajeni, delovne naloge se opravljajo uspešno. Med najpomembnejše sodi to, da se zaposleni med seboj spoštujejo in si zaupajo, si med seboj pomagajo in skupaj rešujejo probleme ter ovire, ki nastajajo;
- *konfliktni odnosi* v primeru, da se pojavljajo težave pri komuniciranju med sodelavci. Konfliktni odnosi med zaposlenimi lahko privedejo do različnih negativnih pojavov, kot so motnje v procesu komuniciranja, oteženo izpolnjevanje delovnih nalog, zmanjšanje uspešnosti pri delu, poslabšanje kakovosti medosebnih stikov, povečanje števila izostankov z dela in zmanjšanje pomoči ter razumevanja za druge člane delovnega kolektiva.

Na podlagi navedenega je tako mogoče ugotoviti, da so medosebni odnosi na delovnem mestu ključni dejavnik, da podjetja uspešno poslujejo. Tako kakovost medosebnih odnosov neposredno vpliva na posameznika, njegovo počutje, motivacijo in ustvarjalnost.

Pomembno je, da se v podjetju zavedajo pomembnosti medosebnih odnosov in da jih ustrezno negujejo, saj je prav od kakovosti teh odnosov odvisno, kako se bodo ljudem kazali navzven. Ljudje na takšen način pridobijo mnenje o podjetju in o tem, ali opravljajo delo dovolj dobro ali ne. Pri tem pa je zelo pomembno uspešno komuniciranje, saj je prav od njega odvisno, ali so v podjetju uspeli vzpostaviti sprejemljive odnose.

Vse več podjetij se v današnjem času zaveda, da so zaposleni njihovo najpomembnejše bogastvo. Motivirani zaposleni, ki tako prepoznajo svoj prispevek pri razvoju organizacije in so aktivni pri njenem stalnem prilagajanju spremembam v okolju, so tista prednost podjetja, ki loči uspešne organizacije od neuspešnih (Ivanuša Bezjak 2006, 51).

Tavčar (1996, 170) poudarja, da zaposleni postajajo najpomembnejši vir vsake organizacije:

- samo človeški razum zmore snovati podjetja;
- samo človeška ustvarjalnost zmore domiselno in donosno kombinirati sredstva ter zmožnosti;
- samo človekova dejavnost ustvarja novo vrednost.

3.2 Temeljne značilnosti odnosov med zaposlenimi

Temeljne značilnosti odnosov med zaposlenimi so naslednje (Možina, Bernik in Svetic 2000, 188–189):

- *priznavanje različnosti*: pomeni, da imajo zaposleni v podjetju pravico do svojega mnenja in da je treba vsakemu posamezniku dopustiti, da misli drugače, saj le tako lahko govorimo o pravičnem komuniciranju in zdravih odnosih. Vsak zaposleni ima tako pravico, da s svojim znanjem, delom in sposobnostmi prispeva k razvoju podjetja;
- *vzajemnost odnosov*: pomembno je razumevanje odnosov na obeh straneh, tako podrejenih kot nadrejenih. Napačno je, da ljudje mislijo, da so več vredni tisti, ki so na vrhu hierarhične lestvice od tistih, ki so nižje. Prav tako veliko zaposlenih ne ločuje med podrejenostjo in ponižnostjo ter mislijo, da se ponižajo, če se podredijo. Zaradi tega so mnenja, da jih nadrejeni ponižujejo, ko jim naložijo nalogo, ki jo morajo opraviti, kljub temu, da se jim zdi nesmiselna. Vzajemnost odnosov se najbolje doseže z dialogom, saj tako obe strani sodelujeta, se zanimata za podrobnosti, se druga na drugo odzivata, poslušata, kontrolirata in sprejemata predloge;
- *omogočanje osebne izražanja*: kar pomeni, da imamo pravico do izražanja, pravico do ustvarjanja novih medosebnih odnosov in pravico do individualnosti. Pri tem želijo zaposleni misliti predvsem s svojo glavo in biti koristni za podjetje;

- *dajanje in sprejemanje povratnih informacij*: povratna informacija je pomembna za obe strani, saj z njo pridobimo mnenja o tem, kaj drugi mislijo in kako vedenje drugih vpliva nanjo in obratno. Če te ni, potem ni stika med ljudmi in medosebni odnosi se samo slabšajo;
- *priznavanje nasprotij*: kljub temu, da imajo podrejeni in nadrejeni svoja različna mnenja, se strinjajo s tem, da za svoje podjetje želijo le najboljše. Zaradi izražanja lastnih mnenj pogosto prihaja do konfliktov, ki jih morajo podjetja sprejemati in sprotno reševati;
- *priznavanje podobnosti in različnosti v odnosih*: pomeni, da smo si ljudje kljub različnosti v določenih lastnostih podobni. Velja pravilo, da ena glava malo zna, več glav skupaj zna več, tako da je treba to pravilo znati v medosebnih odnosih izkoristiti in uporabiti. Najprej se utrdijo vezi med zaposlenimi, ki so si po določenih lastnostih med seboj podobni in se tako najdejo neke skupne točke ter interesi. Vendar velja pravilo, da se tudi nasprotja privlačijo, tako da se z obojestranskim prilagajanjem lahko razvijejo dobri medosebni odnosi;
- *preprečevanje dvopomenske situacije*: pomeni, da naj govorimo točno to, kar resnično mislimo, da se tako tudi vedemo in da se naša stališča ujemajo z dejanji. Mnogi ljudje se namreč pretvarjajo in lepo govorijo, mislijo pa povsem drugače. Jasno in iskreno ozračje med zaposlenimi je pogoj za skupno sodelovanje, ustvarjanje in za skupni razvoj podjetja;
- *brez kakršnega koli vsiljevanja*: dobri medosebni odnosi temeljijo na zaupanju in dogovarjanju, kar pripomore k učinkovitejšemu opravljanju delovnih nalog. Prav tako je za medosebne odnose značilno, da nikomur ne sme biti nič vsiljeno;
- *odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega*: pomeni, da neka oseba naloži naloge drugi osebi, ki jih sama iz različnih razlogov noče narediti. Sem sodijo tudi številni drugi zaposleni, ki se preveč ukvarjajo z drugimi ter jih želijo čim bolj ponižati in oblatiti. Če želimo dobre medosebne odnose je takšno ravnanje pogubno in nesmiselno ter se ga izogibajmo.

3.3 Vpliv vodje na odnose med zaposlenimi

Rozman (1993, 196) definira vodenje kot spretnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev tako, da bi ti delovali prostovoljno, motivirano ter usklajeno s cilji organizacije.

Lipovec (1987, 286) opredeljuje vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v doseganju ciljev podjetja.

Možina in drugi (1998, 156) opozarjajo, da si vodja mora pridobiti zaupanje zaposlenih. Medosebni odnosi se gradijo na zaupanju zaposlenih in so tako rezultat poštene ter odkrite komunikacije.

Možina in drugi (1998, 156) so vodje opredelili kot:

- *avtokratski vodja*: zanj je značilno, da večinoma ukazuje, daje podrobna naročila in izvaja sankcije. Prav tako je značilna stroga hierarhija, ločenost med nadrejenostjo in podrejenostjo. Poteka enosmerno komuniciranje in ni pripravljen za pogovore. Tak vodja bi ustrezal zaposlenim, ki neradi sprejemajo odgovornost, ki so raje nadzorovani, usmerjeni in vodeni ter si želijo varnosti;
- *demokratski vodja*: zanj je značilno, da zaupa v svoje zaposlene in jih dojema kot osebe, ki so zanesljive, ustvarjalne ter so se pripravljene potruditi in učinkovito opraviti svoje delo. Razume različnost med ljudmi in napram temu poskuša poiskati način, da bo vsak zaposleni obravnavan drugače, po svoje. Prav tako verjame v poštenje zaposlenih in si želi, da se z njimi ravna pošteno ter odgovorno. Zaposlenim dodeljuje delovne naloge, ki jim predstavljajo izziv, tako da v podjetje pritegne le takšne ljudi, ki so podjetni in samostojno opravljajo različna dela.

Dober vodja mora za vsakega posameznika posebej izbrati tisto tehniko vodenja, ki bo najbolj vplivala na njega, ga usmerjala, motivirala oziroma ga kako drugače pripravila do tega, da bo svoje delo opravil najbolje. Zato, da bi lahko uporabil za vsakega posameznika svojo tehniko vodenja, mora poznati svoje zaposlene, njihove zmožnosti in šele na tej podlagi lahko ustrezno vstopa v odnose z njimi. Zelo pomembno je, da si vodja pridobi zaupanje zaposlenih.

Če v podjetjih vlada demokratski vodja, bodo odnosi med zaposlenimi odlični in bo takšno podjetje dosegalo izjemne rezultate.

4 PRODAJNO KOMUNICIRANJE

Pri prodajnem komuniciranju sta za komunikacijo potrebna vsaj dva, prodajalec in kupec. Prodajno komuniciranje je najbolj učinkovito ob neposrednem stiku. Razlog je predvsem v tem, da je pri tem največ oblik za komuniciranje, prav tako pa se lahko komuniciranje usmerja po odzivih druge strani. Uspešno komuniciranje v procesu prodaje zajema jezik, ki ga sogovornik najbolj razume. Prodajno komuniciranje je za podjetje izrednega pomena, saj je od tega odvisno njegovo poslovanje in ne nazadnje tudi njegov uspeh.

Tavčar (1996, 51) predstavlja osnovne značilnosti prodajnega komuniciranja, ki so:

- sredstva za uspešno prodajo;
- ciljna dejavnost (ima svoje cilje in strategijo za doseganje ciljev);
- naravnost (različni načini, kako se prodajalci lotijo kupcev).

Pomen prodajalca je pri prodajnem komuniciranju izredno velik. Kupci pričakujejo, da bo prodajalec pokazal tako strokovno znanje kot tudi osebnostne in človeške lastnosti, zaradi katerih se bodo prijetneje počutili in odšli zadovoljni iz prodajalne (Mihaljčič 2006b, 19).

Mihaljčič (2006b, 19–23) predstavlja naslednje lastnosti prodajalcev, ki so pomembne za kupce:

- strokovnost,
- urejenost in
- sposobnosti.

Strokovnost: strokovno znanje prodajalca je eden od osnovnih pogojev za uspešno delo. Strokovnost zajema poznavanje izdelkov in poznavanje dela v prodaji. Večino znanja o izdelkih pridobi z nadaljnjim strokovnim usposabljanjem na delovnem mestu.

Urejenost: pri svojem delu so prodajalci neprestano v stiku s kupci. Kupci so zelo občutljivi na zunanji videz prodajalca, zato vsako zanemarjenost hitro opazijo. Pod urejenost prodajalca se šteje, da je umit, ima urejeno pričesko, urejene roke in nohte ter čisto in zlikano obleko. Moški pa morajo biti sveže obriti ali pa poskrbeti za urejenost brade in brkov. Prodajalke morajo paziti, da niso preveč vpadljivo naličene, izogibati se morajo vpadljivi frizuri in ekstravagantnemu nakitu.

Sposobnosti: inteligentna sposobnost omogoča razumevanje prodajnega procesa, razlikovanje pomembnega od nepomembnega, uporabo najboljše možne rešitve, prilagajanje spremembam in podobno.

Besedna sposobnost je izredno pomembna sposobnost prodajalca in pomeni sposobnost jasnega razumevanja ter izražanja. Naslednja je računsko sposobnost, ki je sposobnost hitrega in točnega operiranja s številkami.

Prodajalec mora imeti zelo dober spomin, saj si mora zapomniti veliko podatkov o izdelkih, cenah, obraze kupcev in njihove posebnosti (okuse, interese).

Prav tako mora imeti zelo dobre čutilne sposobnosti, ki pomenijo natančno in dovolj hitro zaznavanje najrazličnejših dražljajev. Imeti mora zelo dobro izostren vid, sluh, vonj, okus in otip. Prodajalec mora imeti mehanske sposobnosti, ki so zmožnost razumevanja delovanja različnih strojev, naprav in instrumentov. Zelo pomembno je, da ima prodajalec razvito sposobnost empatije, torej vživljanja v vlogo kupca. Razumeti mora kupčeve želje, potrebe in interese. Zavedati se mora, da so kupci tudi čustvena bitja, ne samo razumna, zato se mora čim hitreje naučiti, da bo lahko iz kupčevega vedenja sklepal, kaj se dogaja v njegovi duševnosti. Kupec pokaže svoja čustva z besedami, pa tudi z neverbalnimi sporočili, tako z mimiko, telesno držo kot hojo.

Iz različnih raziskav je razvidno, da si kupci na prvem mestu predvsem želijo, da imajo prodajalci sposobnost sporazumevanja, nato si želijo njihove strokovnosti in naslednja lastnost, ki si jo želijo je, da imajo ob sebi urejenega prodajalca.

Zelo pomembno je, da je uspešen prodajalec prepričan o sebi samem, torej, da verjame v to, da je uspešen prodajalec. Prav tako je pomembno, da zna sprejeti tudi neuspeh pri prodaji, saj mu mora to biti kot dodaten izziv, da bi obstoječe napake odpravil in se lotil novih poslov z enako vnemo kot prej (Mihaljčič 2006b, 75).

Na drugi strani pa je kupec, ki je zelo pomemben pri prodajnem komuniciranju oziroma brez njega to sploh ne bi obstajalo. Kupci so ljudje z zelo različnimi psihološkimi lastnostmi (inteligentnost, interesi, stališča in temperament), navadami, izobrazbo, potrebami in podobno. Dober prodajalec se mora znati prilagoditi različnim kupcem, čeprav je to pogosto zelo težko. Vsak prodajalec mora biti zelo dober poznavalec ljudi (Mihaljčič 2006b, 11).

Kupci imajo radi, da so prodajalci prijazni, iskreni in da začitijo, da so svojemu delu predani. Prav tako si kupci želijo ob sebi prodajalca, ki jim bo dan zapolnil s pozitivno energijo in omogočil, da bodo zadovoljni s svojo odločitvijo ter se bodo pri tem tudi prijetno počutili.

4.1 Prodajni proces z vidika komuniciranja

Dovžan (1997, 37) razlaga, da se v prodajnem procesu z vidika komuniciranja pojavlja neposredni odnos prodajalca s kupcem. Komuniciranje prodajalca poteka s posredovanjem prednosti izdelkov ali storitev na kupca, z eno samo mislijo, in sicer, prepričati kupca za nakup izdelka.

Vsak prodajni proces poteka nekoliko drugače. Na splošno ima pet faz, in sicer (Mihaljčič 2006b, 75–79):

- *vstop kupca v trgovino:* v tej fazi je način komuniciranja prodajalca s kupcem tako besedni kot nebesedni. Pri vstopu kupca v trgovino prodajalec lepo pozdravi, ga iskreno pogleda v oči, se mu sproščeno nasmehne in ima pri tem topel ton glasu. Z vsem tem prodajalec daje kupcu vedeti, da je dobrodošel v trgovini in da mu želi biti v pomoč pri svetovanju;
- *predstavitev:* ta faza je najpomembnejši del prodajnega postopka, saj želi kupec izdelek najprej spoznati, šele nato pa ga tudi kupiti. Način komuniciranja prodajalca je tudi besedni in nebesedni. S kupcem prodajalec komunicira tako, da ga prepriča, da izdelek ustreza njegovim potrebam. Z različnimi vprašanji se poskuša najprej približati njegovim potrebam in ga poslušati, šele nato ga s prepričevalnim govorom ter s predstavljanjem koristi in prednosti izdelka tudi prepriča v nakup. Pri tem govori počasi in razumljivo. Med predstavitvijo prodajalec komunicira tudi nebesedno in tako, da se smeje z očmi, vzdržuje očesni stik s kupcem, kaže navdušenje;
- *prepričevanje:* v tej fazi gre za pomisleke in ugovore kupca glede koristi in tveganji predloga. Ti so nujni, da bi se kupec sploh odločil za nakup. Prodajalec v tej fazi komunicira besedno, saj kupca prepričuje z argumentiranjem njegovih dvomov in pomislekov o izdelku. Da bi lahko prodajalec ustrezno odgovarjal na ugovore kupca, mora dobro poznati izdelek, kupce in konkurenco. Pomembno je, da se na ugovore prodajalec pripravi prej, preden se ti pojavijo. Osnovni cilj ni kupcu dokazati, da se moti, ampak ga prepričati, kako mu bo izdelek koristil;
- *sklenitev posla:* je končna faza uspešnega komuniciranja, ki si ga želi vsak prodajalec. Ta faza nastopi takrat, ko je kupec dobil vse potrebne informacije, ki jih potrebuje za odločitev, obenem pa je pomembno besedno komuniciranje prodajalca, saj mu bo prepričljivo odgovarjal na vse dvome, ki ga obhajajo. V primeru, da prodajalec zamudi ta trenutek, se lahko zgodi, da se bo kupcu začelo muditi drugam in takrat ne bo več dojemljiv za prodajne zaključke oziroma za sklenitev posla.

4.2 Vrste kupcev

Mihaljčič (2006b, 11) je kupce razdelil v več skupin, glede na različne kriterije, in sicer po:

- spolu,
- starosti,
- načinu zaznavanja blaga in
- osebnostnih lastnostih.

Kupci glede na spol (Mihaljčič 2006b, 11–12):

- *ženske;* Glede na spol delimo kupce na ženske in moške. Ženske so večinoma kraljice nakupov in tako bolj pogosti obiskovalci trgovin kot moški, saj ne kupujejo le zase, temveč za vso družino. Prav tako jim je nakupovanje v užitek in jim zato ni žal ne časa ne napora, ki ga pri tem vložijo. Točno zrisano idejo imajo o tem, kaj želijo kupiti, zato upoštevajo prodajalčeve nasvete kot rezervo. V zrelih letih ženske nakupujejo za družino, zato so realistične, trezne in racionalne. Zelo podobno ocenjujejo kakovost izdelka kot

tudi njegovo embalažo in higieno izdelka. Prav tako se jim zdi pomemben zunanji videz prodajalcev. Po navadi dajejo prednost lepoti pred praktičnostjo. Prav tako želijo videti veliko izdelkov, preden se zanje odločijo in jih prav malo briga, če zaradi njih drugi kupci čakajo v vrsti.

- *moški*; Na drugi strani pa imamo moške kupce, ki porabijo dosti manj časa za nakupe kot ženske. Zanje predstavlja nakupovanje eno veliko dolgočasje, zato želijo prebiti čim manj časa v trgovini. Prav tako lahko prodajalci veliko bolj vplivajo nanje, saj pod tem vprašanjem niso zahtevni in se jim pustijo voditi.

Kupci glede na starost (Mihaljčič 2006b, 12–13):

- *otroci*; Otroci so najpomembnejši kupci, saj so v bistvu največji potrošniki. Obleko in obutev namreč hitro prerastejo, veliko porabijo za šolske potrebščine in zabavo, pri prehrani imajo svoje zahteve. Radi se zgledujejo po drugih, zato imajo vedno nove ideje za nakup. Do otrok morajo biti prodajalci še bolj pozorni. V primeru, da sami kupujejo, morajo biti prodajalci ljubeznivi in jim pravilno svetovati, pri tem pa ne smejo izrabljati njihove naivnosti.
- *mladostniki*; Radi sledijo modnim trendom, saj jih privlači vse, kar je novo. Pogosto želijo izdelke, ki so drugačni in so v prodajalnah večkrat v skupinah. Ne pustijo, da jim prodajalec svetuje in pomaga pri nakupu, saj se raje posvetujejo s svojimi vrstniki. Pogosto opravijo nakup takrat, ko vidijo določen izdelek pri prijateljih in ga na vsak način hočejo imeti tudi sami. Po navadi so njihove želje večje od njihove kupne moči, zato večinoma uživajo v ogledovanju in pomerjanju, kot pa, da bi imeli resen namen nekaj kupiti.
- *odrasli kupci*; Po navadi so ti v večini. V prodajalni porabijo zelo malo časa, saj imajo že izkušnje pri nakupovanju. Prav tako poznajo lastnosti izdelkov in blagovne znamke, kjer se jim zdi zelo primerno razmerje med ceno in kakovostjo. Na vse to pa vplivajo prav tako ugodni plačilni pogoji.
- *starejši kupci*; Zanje velja, da potrebujejo več pozornosti. Pogosto so nezaupljivi do novosti, tako da si izberejo svojo trgovino, prodajalca in stalen izdelek, ki ga kupujejo. Zelo težko se znajdejo v velikih nakupovalnih središčih, saj slabše vidijo in slišijo, pri nakupu so bolj počasni, peša pa jim tudi spomin. Zelo veliko dajo na trajnost izdelka in prav tako želijo, da je prodajalec konstantno v njihovi bližini, da jim pomaga blago poiskati, prebrati ceno, pojasniti vse lastnosti izdelka ter pomaga zložiti blago v vrečko. Želijo si ob sebi zmeraj istega prodajalca, saj mu najbolj zaupajo.

Kupci glede na zaznavanje blaga (Mihaljčič 2006b, 14):

- *vizualni kupec*; Ta kupec želi blago videti, saj si na podlagi tega ustvari predstavo o kakovosti, obliki in velikosti izdelka. Zelo dobro se znajde v samopostrežnih prodajalnah, kjer si lahko po mili volji ogleduje izdelke in jih med seboj primerja. Veliko dajo na urejenost prodajalne in prav tako na urejenost prodajalca, saj so te značilnosti lahko pri nakupu usodne.

- *avditivni kupec*; Za kupca je značilno to, da želi od prodajalca slišati vsa pojasnila o izdelku, kakovosti in drugih lastnostih. Prav tako veliko sprašuje in želi obsežna pojasnila. Prodajalec mora z njim komunicirati na miren način, govoriti mora počasi in jasno, s presledki ter poudarki v govoru.
- *avdiovizualni kupec*; Značilnost tega kupca je v tem, da želi izdelek pred nakupom videti in obenem o njem čim več slišati. Prodajalec mu mora izdelek pokazati in dati ustrezna pojasnila. Ogled izdelka ima v prvi fazi prodajnega procesa pglavitno vlogo, nato mu v drugi fazi postane pomembnejša prodajalčeva razlaga, šele nato pa nastopi tretja faza, kjer mora kupec izdelek še otipati.

Prodajalci morajo glede na tip kupca v prodajnem procesu izbirati različne metode, da bodo uspešni pri svojem delu.

Kupci glede na osebnostne lastnosti (Mihaljčič 2006b, 15–18):

- *zaupljiv kupec*; Tak kupec je že predan določeni prodajalni in načinu dela. Jasno mu je, kaj lahko od prodajalca pričakuje, prav tako mu je všeč zanesljivost. Ko si prodajalec enkrat takega kupca pridobi na svojo stran, je z njim lahko delati. Kljub manjšim spodrslijajem, ki se morebiti pripetijo, bo takšen kupec ostal zvest. Prav zaradi tega mora prodajalec ohraniti zaupanje do kupca in z njim ravnati vsakič korektno, da bo njun odnos odličen.
- *odločen in omahljiv kupec*; Značilnost takega kupca je, da do potankosti ve, koliko bi moral za takšen izdelek plačati. Prav tako se na prodajalčev predlog lahko hitro odloči za nakup ali pa ga zavrne. Prodajalca nima za strokovnjaka, ki se spozna na svoje izdelke, zato je vsako prepričevanje prodajalca neuspešno oziroma tak kupec ne bo poslušal prodajalca zaradi njegove strokovnosti. Pravzaprav tak kupec sploh ne ve, kaj pravzaprav hoče. Pri takem kupcu mora prodajalec imeti veliko mero potrpljenja.
- *skromni kupec*; Kupec bo zadovoljen s standardno uslugo. Ne zanimajo ga modne novosti, novi izdelki, pomembno je le, da se mu prodajalec zna prilagoditi. Delo z njim tudi ni naporno. Takšen kupec lahko postane stalna in zanesljiva stranka.
- *ošaben kupec*; Ošaben kupec je zaverovan vase. Uživa v svojem svetu poznavanja postopkov in prefinjenem okusu. Imeti mora vedno svoj prav, tako, da če pri prodajalcu to ne uspe, ga začne poniževati. Prodajalec mora ubrati takšno tehniko, da kupca pogosto hvali, mu laska, nikoli pa ne sme dokazovati in se z njim prerekati, da se kupec moti. Prav tako je priporočljivo, da takemu kupcu ponudi nekaj posebnega.
- *jezni kupec*; Jezni kupec prinese svojo jezo že v prodajalno, tako da se iz majhnega spodrslijaja prodajalca ta burno odzove. Prodajalec mora s kupcem ostati dostojanstven in se mu vljudno opravičiti, če je storil napako. Zelo pomaga, če prodajalec opazi, da je stranka že ob prihodu jezna, saj lahko prijazen nasmeh in pomirjujoč nagovor postane pravi balzam za strankino dušo.
- *klepetavi kupec*; Tak kupec nenehno govori o vsem mogočem, le o tem ne, kaj hoče. Če prodajalec ne pokaže zanimanja za njegov samogovor, bo tak kupec hitro užaljen.

Pomembno je, da mu prodajalec daje občutek, da ga posluša, pri tem naj mu prikimava, saj bo tako vedel, da mu sledi.

- *molčeči kupec*; Nerad govori, prav tako ne mara vsiljivcev. Če bo čutil potrebo po govoru, bo sam vzpostavil stik s prodajalcem, prav tako ga ta ne sme siliti glede izdelka, da bi se odločil na hitro.
- *živčni kupec*; Želi biti takoj postrežen in neprestano jamra, da nima časa. Opazimo ga po tem, da živčno prestopa iz ene noge na drugo, pogosto pogleduje na uro in vzdihuje. S svojim vedenjem ustvarja v prodajalni napeto ozračje in to lahko hitro prenese tudi na druge stranke v trgovini. Prodajalec mora s takim kupcem delati hitro, čim prej ga postreči, ga zabavati, da ne bo imel občutka, da je porabil preveč svojega dragocenega časa.
- *grobi kupec*; Je nevzgojen kupec, ki se obnaša povsod isto. Nič nima proti prodajalcu, pač pa je tako vzgojen. Po navadi tečnari brez razloga in grobo napada. Prodajalec mora ostati miren in objektivni, saj mu bo le tako uspelo takega kupca pomiriti.

Prodajalci morajo poznati vse značilnosti kupcev, da lahko pravilno komunicirajo z njimi. Prodajni uspeh bo le tako dosegel svoj maksimum, kjer bodo na eni strani zadovoljni prodajalci, na drugi pa tudi kupci.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA L`OCCITAN

V nadaljevanju je podrobneje predstavljena zgodovina L`Occitana in komuniciranje v trgovini L`Occitane.

5.1 Zgodovina L`Occitana

L`Occitane je bil ustanovljen leta 1976 na kmetiji v Visoki Provansi, njen ustanovitelj pa je Olivier Baussan. Nabiral je cvetove in zelišča ter po starih destilacijskih metodah iz njih pridobival izvlečke. Njegova želja po tem, da bi nadaljeval francosko parfumsko tradicijo, se je združila z njegovim spoštovanjem do narave, oboje skupaj pa mu je pomagalo najti vizijo prihodnosti podjetja L`Occitane. Olivier je pridobil najfinejše dišave tega območja in jih zmešal z naravnimi sestavinami ter razvil prve izdelke L`Occitane, katerih osnova so bila eterična olja, pridobljena iz tamkajšnjih rastlin (L`Occitane 2012).

Vsaki stranki, ki vstopi v trgovino L`Occitane, zaposleni skušajo posredovati filozofijo in načela L`Occitana, ki so navedena v nadaljevanju. Temu zaposleni pravijo »Oče naš« (L`Occitane 2012):

L`Occitane je vrhunska francoska kozmetika z naravnimi sestavinami iz Francije, iz Provanse. V naših izdelkih ni sestavin živalskega izvora, prav tako zavračamo vsakršno testiranje na živalih. Osnovne sestavine so eterična olja, rastlinski izvlečki, karitejevo maslo, med, mleko, oljčno olje ... Vsi izdelki so označeni z Braillovo pisavo za slepe. Vsi izdelki vas bodo očarali s trajanjem in negovanostjo.

5.2 Načela L`Occitana

Podjetje L`Occitane je bilo ustanovljeno iz spoštovanja do okolja, živali in ljudi. Zavračajo krutost do živali, sodelujejo z ženskami iz Burkine Faso v Centralni Afriki, ki pobirajo plodove karitejevega masla in preskrbujejo L`Occitane s karitejevim maslom. To je že po izročilu žensko delo in zagotovilo njihove finančne neodvisnosti. Načela L`Occitana so (L`Occitane 2012):

- *tradicijska*: vsi izdelki so narejeni v počastitev in ohranjanje tradicij Sredozemlja in njegovih prebivalcev, uporabljajo izvirne sestavine ter tradicionalne načine njihove predelave. Kozmetični izdelki so narejeni v skladu z načeli fitoterapije (zdravljenje s pomočjo rastlin) in aromaterapije (zdravljenje z eteričnimi olji) ter so medicinsko preizkušeni. Prav tako v skladu s človeškimi pravicami noben izdelek ni narejen z izkoriščanjem dela otrok;
- *nobenih preizkusov na živalih*: ne uporabljajo sestavin živalskega izvora, razen pridelkov čebeljega panja - medu matičnega mlečka in propolisa. Prav tako svojih izdelkov ne preizkušajo na živalih;

- *okoljski standardi*: uporabljajo okolju prijazne embalaže in najmanjšo možno količino embalažnega materiala;
- *sestavine*: sestavine izbirajo v spoštovanju do človeka in okolja. Pri tem izberejo najboljše sestavine, kot je eterično olje prave sivke AOC iz Visoke Provanse, oljčno olje AOC iz doline Baux v Provansi, biološko eterično olje suhocvetnice immortelle, eterično olje angelike ...;
- *zavezanost slepim*: vsi izdelki L`Occitane so označeni z Braillovo pisavo (pisava za slepe in slabovidne), ki tako lahko samostojno izbirajo izdelke.

5.3 Komuniciranje v trgovini L`Occitane

Komuniciranje zaposlenih in njihova vloga v L`Occitanu

Zaposleni v trgovini L`Occitane so na enem od najpomembnejših mest v podjetju. Za kupca predstavljajo obraz podjetja. Podoba, ki jo kupci imajo, ko zapustijo trgovino, bo takšna, kakršno bodo ustvarili prav zaposleni v trgovini L`Occitane. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, kakšna je njihova vloga in kako jo bodo po najboljših močeh izvajali.

V vseh L`Occitanovih trgovinah velja seznam navedb o dolžnostih in odgovornosti zaposlenih, ki vključuje (L`Occitane 2012):

- prodajo in pomoč strankam;
- skrb za red in čistočo v trgovini ter pred njo;
- prodajne transakcije;
- pravila za zaposlene in njihove ugodnosti;
- poznavanje izdelkov.

Vsak zaposleni v trgovini L`Occitane mora poznati tudi zgodovino in filozofijo podjetja, položaj podjetja, strukturo podjetja, poznati mora dolžnosti drugih zaposlenih, vedeti mora, kakšni kupci prihajajo v trgovino ter poznati mora cilje kupcev (L`Occitane 2012).

Obstajajo še posebnosti, ki povečajo kakovost storitve in imajo v trgovini L`Occitane v Kopru izjemno pomembno vlogo. V trgovini se zaposleni kupcem popolnoma prilagodijo, pri delu pozabijo na zasebne težave in se kupcem popolnoma posvetijo. Pustijo, da se kupci dotaknejo, poskusijo, začutijo ali poduhajo izdelek. Vsakega kupca vprašajo, ali mu izdelek darilno zavijejo. Vsakemu kupcu ponudijo katalog z ustreznimi besedami in napotilom, da bo v njem našel tudi ideje za darila, ko jih bo morda potreboval. Zahvalijo se tudi kupcem, ki se niso odločili za nakup in jih prav tako povabijo, naj pridejo ponovno.

Kakovost storitve v trgovini L`Occitane v Kopru je odvisna od medosebnih odnosov med zaposlenimi in predvsem od sproščene ter iskrene komunikacije med njimi. Zaposleni skrbijo in negujejo odnose, tako da med njimi vlada spoštovanje, razumevanje, prilagajanje drug

drugemu ter zaupanje. Med seboj komunicirajo na različne načine, tako pisno, govorno kot tudi nebesedno.

Glede na to, da se uprava podjetja nahaja v Ljubljani, je komunikacija z nadrejenimi nekoliko omejena. Zaposleni z njimi komunicirajo preko elektronske pošte in telefona, zato ji namenljajo posebno pozornost. Prednost pri elektronskem komuniciranju je v tem, da je komuniciranje omogočeno kljub odsotnosti prejemnika, je neosebno, hitro in omogoča hkratno pošiljanje več prejemnikom. Prav zaradi oddaljenosti z nadrejenimi je izjemno pomembna tudi hitrost komuniciranja. Na takšen način zaposleni komunicirajo tudi s sodelavci iz drugih trgovin L'Occitane po Sloveniji in Hrvaški. Zaradi hitrega prenosa sporočil takšno komuniciranje omogoča tudi hitre povratne informacije.

6 RAZISKAVA

V empiričnem delu zaključne projektne naloge je predstavljena lastna kvalitativna raziskava med zaposlenimi in lastna kvantitativna raziskava med kupci v trgovini L`Occitane v Kopru. Raziskave so opravljene na podlagi predstavljene teorije v prejšnjih poglavjih.

Glavni cilji v raziskovalnem delu zaključne projektne naloge so:

- ugotoviti dejansko stanje komuniciranja med zaposlenimi v obravnavani trgovini;
- ugotoviti, kako so kupci zadovoljni s komuniciranjem prodajnega osebja v trgovini L`Occitane v Kopru;
- podati priporočila za uspešno komuniciranje med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci.

6.1 Kvalitativna raziskava med zaposlenimi

Kvalitativna raziskava je izvedena s polstrukturiranimi intervjuji, s tremi zaposlenimi in poslovodkinjo trgovine L`Occitane v Kopru. Intervjuji omogočajo različna mnenja zaposlenih o komunikacijskem dogajanju med zaposlenimi. Vprašanja so bila postavljena vnaprej, kar je bilo vodilo skozi intervju. Pri tem je bila dopuščena tudi opcija pri postavljanju podvprašanj, v primeru, da kakšen odgovor ni bil dovolj jasen. Vprašanja so predstavljena v prilogi 2. Odgovori so bili posneti s snemalnikom na prenosnem telefonu. Natančni rezultati so predstavljeni v nadaljevanju naloge.

6.1.1 Analiza rezultatov

Intervjuvanci so najprej ocenjevali komunikacijo med zaposlenimi.

Anketirani so enotnega mnenja, da je komunikacija med zaposlenimi zelo dobra, pristna in jasna. Prav tako med zaposlenimi vladajo dobri medosebni odnosi, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju.

Glede na poznavanje stvari so odgovori pričakovani. Komunikacija med zaposlenimi je odlična prav zaradi medsebojnega zaupanja in spoštovanja, kot ga navajajo zaposleni anketirani v trgovini L`Occitane v Kopru.

Nadalje so intervjuvanci odgovarjali na vprašanje o tem, kako poteka komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi.

Odgovorili so, da komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi poteka tekoče. Predvsem se jim zdi pomembno, da lahko izrazijo svoja mnenja, čeprav ni nujno, da jih zmeraj tudi upoštevajo. Prav tako jim je pomembno, da so seznanjeni z vsemi novostmi in akcijami, ki potekajo, ter o drugih aktualnih zadevah.

Odgovori so zadovoljivi. Mogoče je bilo pričakovanih malo več odgovorov na temo neuspešne komunikacije, ne samo pri delovnih nalogah, temveč tudi pri komuniciranju z nadrejenimi iz uprave, saj komunikacija poteka večinoma preko elektronske pošte. Anketirani si namreč včasih želijo z njimi imeti komunikacijo iz oči v oči, ki pa v tem primeru žal ni mogoča. Zgodilo se je že, da zaradi nerazumevanja vsebine poslanega sporočila od nadrejenih zaposleni dela ne opravijo popolno. Nadrejeni prav tako veliko svojega delovnega časa preživijo za računalnikom, medtem ko se v poslovalnici zaposleni posvečajo kupcem in nekako pozabijo oziroma včasih nimajo časa takoj pogledati elektronske pošte, zato se je že zgodilo, da je ta ostala za naslednji dan. Posledično se je tudi delo, ki bi moralo biti opravljeno isti dan, preneslo v naslednji dan.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, ali anketirani zaznavajo kakšne ovire pri komuniciranju med zaposlenimi.

Iz odgovorov je razvidno, da anketirani zaznavajo manjše ovire pri komuniciranju med zaposlenimi. V odgovorih so izpostavljene predvsem ovire, kot so napačno razumevanje delovnih nalog, slabo poslušanje sogovornika in zato napačno predajanje delovnih nalog drugim zaposlenim ter napačno interpretiranje izgovorjenih besed.

To, da prihaja pri komuniciranju med zaposlenimi do ovir, je povsem normalno. Vendar pa je za to, da bi bilo teh ovir čim manj, treba tudi nekaj storiti. Treba se je čim več pogovarjati in dogovarjati, da bi zmanjšali nastale ovire. Priporočljivo je, da bi po potrebi imeli tudi večkrat na dan manjše sestanke, kjer bi povedali in predali delo drugi izmeni ter še enkrat skupaj ponovili delovne naloge, da bi bilo vsem jasno in razumljivo.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, kje so največje ovire pri komuniciranju med zaposlenimi in kako bi te ovire izboljšali.

Anketirani so enotnega mnenja, da večjih ovir, kot so nespoštovanje, nezaupanje, nekomunikacija zaradi morebitnih zamer ali strah pred izražanjem lastnih mnenj, ne zaznavajo, saj njihovi odnosi temeljijo prav na spoštovanju in zaupanju. Med večje ovire štejejo različno interpretiranje sporočil. Pri tem navajajo veliko možnih izboljšav, ki bi jih lahko dosegli z natančnejšo komunikacijo in s tem, da so pri podajanju sporočil konkretnejši.

Medtem pa poslovodkinja največjo oviro vidi v tem, da mora za vsakega zaposlenega najti svoj besedni govor oziroma način, da bo naloga opravljena tako dobro kot si ona želi. Včasih ji to vzame tudi preveč časa in energije, zato je to izpostavila kot največjo oviro.

Ker vladajo med zaposlenimi dobri medosebni odnosi, anketirani večjih ovir ne zaznavajo. Vendar kljub temu nastajajo manjše ovire, ki se jih zaposleni zavedajo in jih skušajo izboljšati. Ovire so in bodo vedno bile. Možno pa jih je izboljšati na način, da se jih sprotno

rešuje in se zaposleni o njih pogovarjajo, saj jih bodo le tako lahko uspešno zmanjševali in se iz vsake ovire tudi nekaj naučili.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, katero obliko komuniciranja med zaposlenimi najpogosteje uporabljajo.

Pri tem vprašanju so anketirani odgovorili, da z zaposlenimi komunicirajo osebno in predvsem pogovorno. Z upravo in z ostalimi zaposlenimi iz drugih trgovin pa komunicirajo preko elektronske pošte ali telefona.

Čeprav so v moderni dobi v ospredju elektronska pošta in telefoni je včasih boljša komunikacija iz oči v oči. Prav tako je lažje pojasniti nekatere nejasnosti, ki se pojavijo, osebno ali na skupnih sestankih, saj so ti že prinesli veliko pozitivnih stvari. Med zaposlenimi v obravnavani poslovalnici pa se kaže, da je neposredna komunikacija odlična, saj temelji na zaupanju in skupnih interesih.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, ali anketirani menijo, da komuniciranje med zaposlenimi vpliva na komuniciranje s kupci.

Anketirani so dogovorili, da se tega dobro zavedajo in so enotnega mnenja, da prav s svojim obnašanjem, komuniciranjem, govorico telesa, urejenostjo in z vsem, kar sodi zraven, ustvarjajo ugodno klimo za kupčevo dobro počutje v trgovini. Menijo, da prav z dobrimi medosebnimi odnosi veliko pripomorejo k učinkoviti komunikaciji s kupci.

Tega se vsi dobro zavedajo, imajo pa tudi dodatno motivacijo, da tovrstne odnose tudi ohranijo, saj so ti nujno potrebni, da bi bila komunikacija tako med zaposlenimi kot med njimi in kupci učinkovita. Prav tako so kupci tisti, ki jim tudi polepšajo dan z lepimi besedami ob koncu prodaje in prav oni jim dvignejo moralo, da z njimi komunicirajo še boljše.

Na vprašanje, ali menijo, da je uspešno poslovanje povezano z učinkovitim in uspešnim komuniciranjem med zaposlenimi ter med zaposlenimi in kupci, so anketirani odgovorili, da prav uspešna komunikacija med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci vpliva na prodajni uspeh podjetja. Menijo, da so prav zaradi nje dosti bolj motivirani za prodajo.

Zavedajo se, da je učinkovitost komuniciranja med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci ključnega pomena za doseganje izjemnih poslovnih rezultatov. Le na ta način se prodaja iz meseca v mesec povečuje, kar zaposlenim predstavlja dodaten zagon in dodatno motivacijo za delo.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, ali zaposleni zaznavajo kakšne ovire pri komuniciranju s kupci.

Anketirani so odgovorili, da zaznavajo manjše ovire pri komuniciranju s kupci, vendar te nimajo poglobitve vloge pri prodaji. Menijo, da nastajajo zaradi napačnega razumevanja kupčevih želja. Vendar nastale ovire rešijo z natančnejšim poslušanjem, s podvprašanji in tako, da se na koncu vse odvijte v pravo smer.

Večina zaposlenih zaznava manjše ovire pri komuniciranju s kupci, ki se jih zavedajo in jih skušajo čim prej odpraviti, tako da medosebno sodelujejo in si pri tem pomagajo.

Naslednje vprašanje je bilo, kje menijo, da so največje ovire pri komuniciranju s kupci in kako bi te ovire izboljšali.

Anketirani so odgovorili, da je zelo pomembno kupce poslušati in na podlagi tega graditi prodajni proces. Pri tem so enotnega mnenja, da sicer prihaja do manjših zapletov, povezanih z različnim razumevanjem sporočil. Nastalo težavo rešujejo z analiziranjem vsake prodaje posebej. Menijo tudi, da imajo s kupci takšen odnos, ki temelji na zaupanju in spoštovanju ter se jim kupci v procesu prodaje pustijo voditi.

Zaposleni čutijo manjše ovire pri komuniciranju s kupci zaradi napačnega razumevanja kupčevih želja, vendar te niso poglobitve pri prodaji, saj jim kupci zaupajo in se jim v procesu prodaje pustijo voditi. Nastalo oviro tako lahko rešijo s postavljanjem podvprašanj in tako, da kupec ovire sploh ne zazna, prodajni proces pa poteka normalno do konca ter brez večjih težav.

Poslovodkinja je odgovorila še na tri dodatna vprašanja. Prvo je bilo, katere so najpogostejše napake vodij pri komuniciranju s svojimi zaposlenimi in kako bi te napake vodje odpravili.

Napake, ki jih je navedla pri komuniciranju s svojimi zaposlenimi, so bile: nejasnost pri podajanju delovnih nalog, napačen ton glasu, neopredelitev dnevnih, tedenskih in mesečnih planov, nezmožnost prisluhniti sodelavcu ter težave pri razmejevanju poslovnega odnosa z osebnim. Meni, da ni dovolj, če se napak zavedajo, treba je delovati v tej smeri in vztrajati v načrtanih okvirih, da bi bilo napak čim manj.

Pomembno je, da se poslovodkinja napak zaveda in deluje v smeri, da bi jih bilo čim manj.

Naslednje vprašanje je bilo, kako pogosto ima sestanke s svojimi zaposlenimi.

Odgovorila je, da se dnevno pogovarjajo o dolžnostih in nalogah, ki jih je treba izpolniti, prav tako tedensko dorečejo plane, enkrat mesečno pa na sestanku podrobneje pregledajo vse novosti, ki se obetajo in v skladu s tem načrtujejo dogodke v prihodnjem času.

Priporočljivo je, da poslovodkinja s svojimi zaposlenimi organizira tudi posamične sestanke z vsakim zaposlenim in tako vsakemu posamezniku na samem pojasni napake, ki jih dela ter izreče tudi pohvale za dosežke, ki jih je ta dosegel. Ti sestanki bi lahko bili na pol leta.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, ali se je kot poslovodkinja udeležila že kakšnega seminarja, bodisi o komuniciranju med zaposlenimi bodisi o komuniciranju s kupci.

Odgovorila je, da se je pred kratkim udeležila prav seminarja na to temo in da ji je ta dal neke nove poglede in iz katerega se je marsikaj novega tudi naučila.

Priporoča se, da bi tudi svoje zaposlene seznanila s takšnimi seminarji, saj bi lahko skupno prispevali za boljši jutri.

Naslednje vprašanje je bilo, ali ima kot poslovodkinja sestanke z nadrejenimi na temo, kako učinkovito komunicirati s kupci, kako pogosto so ti sestanki in kako prenese navodila svojim zaposlenim.

Odgovorila je, da sestanki z nadrejenimi potekajo v Ljubljani enkrat mesečno, navodila pa prenese na delovnem mestu v poslovalnici s podajanjem novih učnih gradiv in s pogovorom. Odgovorila je, da ponovi celoten sestanek pred zaposlenimi, s katerimi poteka izmenjava mnenj.

Priporočljivo je, da bi nadrejeni vsaj enkrat letno imeli sestanke z vsemi zaposlenimi, iz vsake poslovalnice, in jim predstavili vse prodajne tehnike, ki bi jih kot zaposleni morali obvladati. Tako bi tudi vsak zaposleni videl in slišal, s kakšnimi besedami in tonom glasu naj bi oni predstavili kupcu določeni izdelek. Tako bi zaposleni imeli boljši vpogled nad tem, kaj se od njih pričakuje in bilo bi veliko lažje v živo različne prodajne tehnike vaditi skupaj z njimi, kot pa, da jih samo dobijo napisane v učnih gradivih. Res je, da poslovodkinja vse to predstavi in pove, vendar zaposleni ne dobijo točno tiste slike, kar je ona videla na sestanku in zelo težko jim to tudi sama predstavi.

Nadalje bi morali sestanki s poslovodkinjo potekati izven delovnega časa oziroma, ko je trgovina še zaprta, saj bi veliko hitreje predstavila in bi bilo vse bolj učinkovito, kot pa med delovnim časom, ko kupci neprestano vstopajo v trgovino in jih pri tem nešteto krat zmotijo.

Naslednje vprašanje se je glasilo, kako bi kot poslovodkinja izboljšala komuniciranje med zaposlenimi in komuniciranje med zaposlenimi ter kupci.

Povedala je, da dobra komunikacija med zaposlenimi ni nekaj samoumevnega in da je treba ta odnos graditi ter neprestano vzdrževati. Prav tako pravi, da so konflikti tisti, ki lahko medosebne odnose zamajajo in tako ustvarijo negativno klimo med zaposlenimi, kar posledično zaznajo kupci, vse to pa vpliva tudi na prodajne rezultate. Pravi, da je ključ do dobrega komuniciranja med zaposlenimi, poleg odličnih medosebnih odnosov, prav v jasnosti opredeljevanja delovnih nalog in v učinkovitem natančnem skupnem planiranju. Prav tako je mnenja, da dobro komuniciranje med zaposlenimi ugodno vpliva na komuniciranje s kupci. Kot izboljšavo, ki jo vidi v komuniciranju s kupci, je navedla znanje zaposlenih, ki ga je treba ob vsakem novem izdelku dograjevati in pri tem že obstoječe znanje sprotno utrjevati. S tem,

pravi, bi bilo komuniciranje še bolj učinkovito. V teh okvirih vidi še veliko možnosti za izboljšave.

6.1.2 Ugotovitve in predlogi

V tem poglavju so povzete ugotovitve kvalitativne raziskave in podani predlogi za izboljšanje komuniciranja med zaposlenimi. V splošnem merilu je ocena komuniciranja med zaposlenimi v zelo dobrem stanju.

Kvalitativna raziskava je pokazala, da je komunikacija med zaposlenimi dobra, odprta, pristna in jasna ter da so prav medosebni odnosi tisti, ki ohranjajo to komunikacijo dobro in prav tako vplivajo tudi na dobro komunikacijo med zaposlenimi ter kupci. Zaposleni med seboj komunicirajo sproščeno, jasno in razumljivo. Zaznavajo manjše ovire pri komuniciranju, ki se pojavijo zaradi napačnega razumevanja delovnih nalog. Z nadrejenimi poteka komunikacija odprto in večinoma komunicirajo preko elektronske pošte. Prav tako nadrejeni veliko svojega delovnega časa preživijo za računalnikom, medtem ko se v poslovalnici zaposleni posvečajo kupcem in nekako pozabijo oziroma nimajo časa včasih takoj pogledati elektronske pošte, zato se je že zgodilo, da je ta ostala za naslednji dan. Posledično se je tudi delo, ki bi moralo biti opravljeno isti dan, preneslo v naslednjega, kar predstavlja manjšo oviro pri komuniciranju z zaposlenimi.

Raziskava je pokazala, da se anketirani zavedajo pomembnosti komunikacije med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci in težijo k temu, da bi še naprej uspešno komunicirali tako med seboj kot s kupci. Prav tako se zavedajo, da je učinkovitost komuniciranja med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci ključnega pomena za doseganje izjemnih poslovnih rezultatov. Le na ta način se bo prodaja iz meseca v mesec povečevala, kar bo zaposlenim predstavljalo dodaten zagon in dodatno motivacijo za delo. Pri komuniciranju s kupci se prav tako pojavljajo manjše ovire, katerih se zaposleni zavedajo in jih skušajo čim prej zmanjšati ter odpraviti. Manjše ovire, ki so jih zaposleni navajali pri komuniciranju s kupci, nastajajo predvsem zaradi napačnega razumevanja kupčevih želja, vendar te hitro rešijo s postavljanjem podvprašanj in tako, da jih kupci niti ne občutijo, saj jim zaupajo ter se jim prepustijo voditi.

Predlogi za izboljšanje komuniciranja med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci so:

- Uvedba krajših sestankov med zaposlenimi vsak dan, kjer bi povedali in predali delo drugi izmeni ter še enkrat skupaj ponovili, katere so dnevne delovne naloge, da bi bilo vsem zaposlenim bolj jasno in bolj razumljivo, kaj so njihove dnevne naloge.
- Uvedba posamičnih sestankov z vsakim zaposlenim vsaj na pol leta, kjer bi imela ključno vlogo poslovodkinja, ki bi pojasnila pogoste ponavljajoče se napake in bi pomagala te odpraviti. Poleg tega bi imela možnost vsakega zaposlenega tudi pohvaliti in mu dati več motivacije za lažje opravljanje novih nalog.

- Uvedba sestankov z nadrejeni iz uprave z vsemi zaposlenimi iz poslovalnice vsaj na pol leta, saj bi zaposleni tako imeli boljši vpogled v to, kaj se od njih pričakuje. Prav tako bi z nadrejeni ponovili vse prodajne tehnike in jih podučili, da bi vsak zaposleni ugotovil, katere besede naj uporablja ter bi dobil sliko o tem, kako naj v bodoče prodaja, da bo pri svojem delu še bolj uspešen.
- Uvedba telefonskih pogovorov pri komuniciranju z nadrejenimi takoj, ko pošljejo pomembno elektronsko pošto v trgovino. Na tak način bi bili zaposleni dodatno obveščeni po telefonu in bi vedeli, da jih čaka pomembna elektronska pošta, v kateri so opisane delovne naloge, ki jih morajo opraviti. V tem primeru pošta ne bi bila spregledana oziroma bi delovne naloge bile opravljene še isti dan.
- Sestanke, ki potekajo s poslovodkinjo poslovalnice, bi morali predstaviti na termine, ko je trgovina zaprta, torej po končanem ali pred začetkom delovnega časa.
- Omogočiti stalno izobraževanje vsem zaposlenim na sedežu uprave podjetja.
- Vsako leto bi lahko potekalo tekmovanje »naj prodajalec/ka L`Occitane«. To bi bila dodatna motivacija za vse zaposlene.

6.2 Kvantitativna raziskava s kupci

Kvantitativna raziskava je bila izvedena z anketnim vprašalnikom med kupci trgovine L`Occitane v Kopru. Ankete so bile razdeljene med 100 naključnih obiskovalcev trgovine L`Occitane v Kopru, ki jim je bila zagotovljena anonimnost.

Prav tako so bili seznanjeni z namenom in cilji raziskave. Anketiranje je potekalo od konca julija do konca avgusta 2012. Po opravljenem nakupu je bila kupcem predstavljena anketa, s prošnjo za izpolnitev. Pri izvajanju raziskave z anketami je bila ugotovljena manjša težava. Anketa je bila namreč izvajana v času, ko so ljudje na dopustih, zato je bilo potrebnega bistveno več časa za izvajanje anket, kot bi bilo to potrebno sicer. Kupci so bili pripravljene izpolniti anketni vprašalnik in so to storili brez pritožb ter slabe volje. Vprašanja so vezana samo na trgovino L`Occitane v Kopru, zato podatkov ni mogoče posploševati na druge trgovine L`Occitane v Sloveniji in tujini.

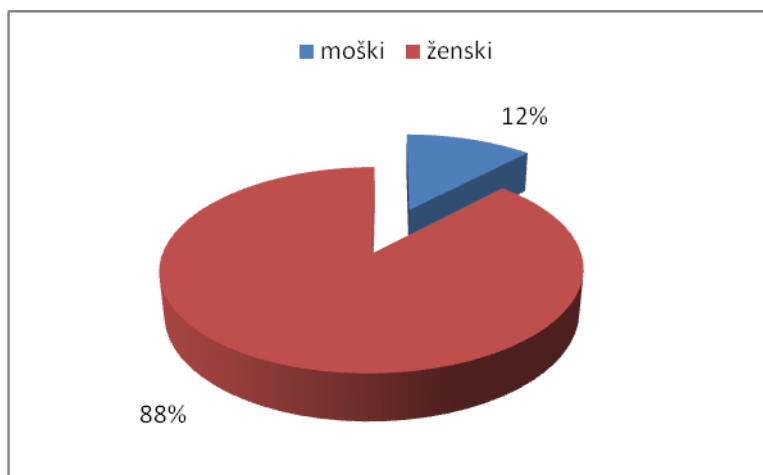
Anketni vprašalnik je sestavljen iz dvanajst vprašanj, ki so zaprtega tipa, s ponujenimi odgovori. Takšna sestava vprašalnika je lažja za analiziranje in interpretiranje rezultatov. Vprašalnik je predstavljen v prilogi 1. Namen je bil ugotoviti, kako so kupci zadovoljni s komuniciranjem prodajnega osebja v trgovini L`Occitane v Kopru.

6.2.1 Analiza rezultatov

Rezultati raziskave so prikazani opisno in slikovno, v nekaterih primerih pa tudi tabelarično.

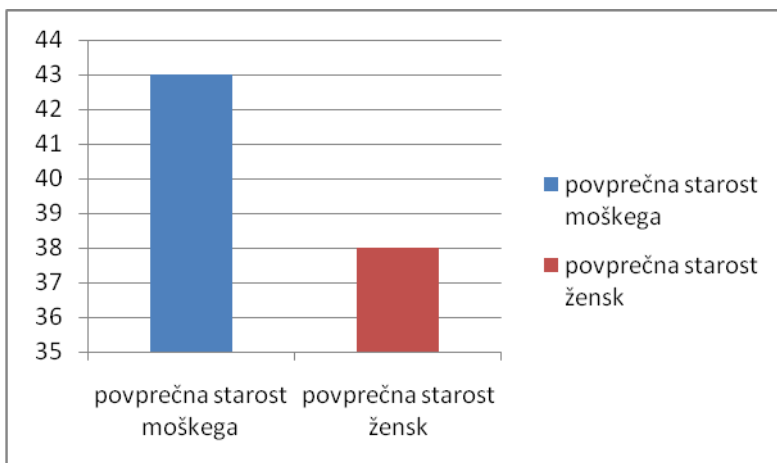
Splošni podatki anketirancev

Na sliki 2 je prikazana struktura anketirancev po spolu. V anketi je bilo anketiranih 88 (88 %) žensk in 12 (12 %) moških. Takšen rezultat je bil pričakovan, saj so ženske bistveno večje potrošnice kozmetike kot moški.



Slika 2: Anketiranci po spolu

Na sliki 3 je prikazana povprečna starost anketirancev. Iz grafa je razvidno, da je povprečna starost moških anketirancev 43 let in povprečna starost ženskih anketirank 38 let.



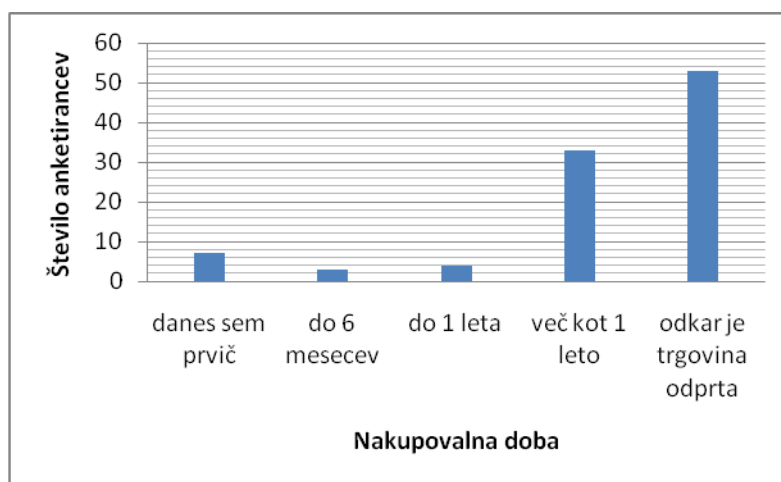
Slika 3: Povprečna starost anketirancev

Na sliki 4 je prikazano, kako pogosto anketiranci obiskujejo trgovino L`Occitane v Kopru. Največ anketirancev, in sicer 54, obiskuje trgovino do šestkrat letno. Nadalje 35 anketirancev obiskuje trgovino do dvakrat mesečno, sledi šest anketirancev, ki so bili v trgovini prvič. Vsaj enkrat tedensko obiskuje trgovino pet anketirancev.



Slika 4: Pogosti obiski trgovine L`Occitane v Kopru

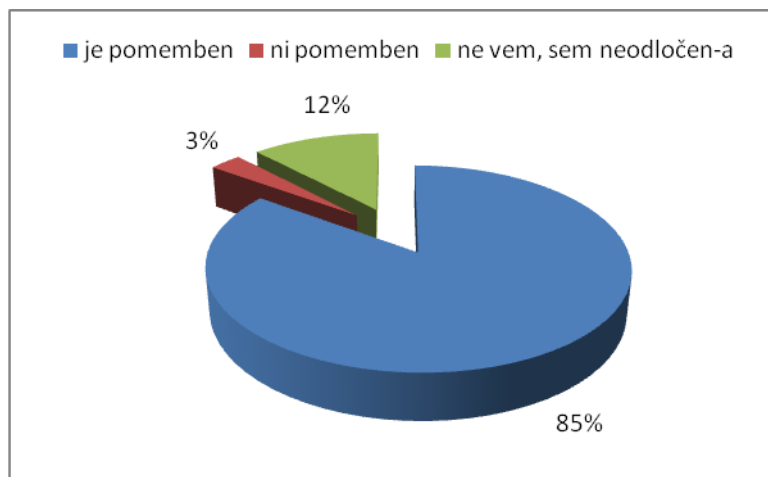
Na sliki 5 je prikazan nakupovalni čas anketirancev v trgovini L`Occitane v Kopru. Največ anketirancev, kar 53, kupuje, od kar je trgovina odprta, več kot eno leto kupuje 33 anketirancev, sedem anketirancev je v L`Occitanu kupovalo prvič, štirje anketiranci kupujejo v času enega leta in trije anketiranci kupujejo v času do šest mesecev.



Slika 5: Nakupovalni čas anketirancev

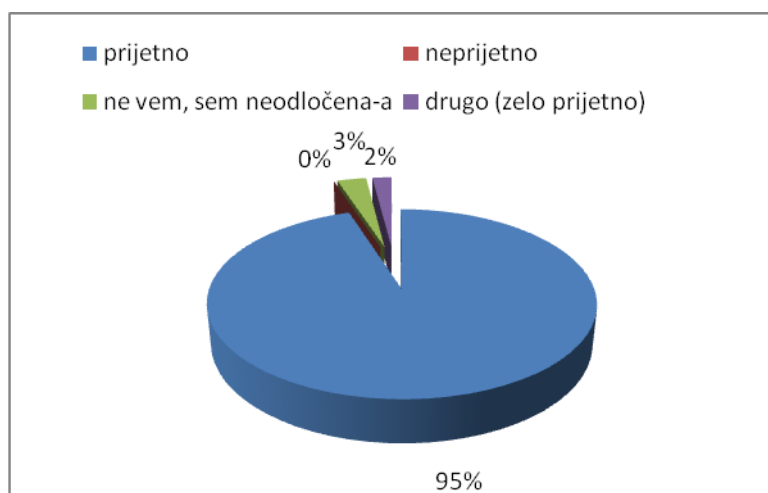
Iz slike 6 je razvidno, da je kar 85 anketirancev odgovorilo, da jim je prvi vtis, ki ga nanje naredi prodajno osebje, ko vstopijo v trgovino, pomemben. Le trem anketirancem pa prvi vtis ni pomemben.

Prav tako je dvanajst anketirancev še neodločenih, ali jim je prvi vtis zares pomemben. Iz tega je razvidno, da je večini prvi vtis pomemben in se tako bolje počutijo v prodajalni.



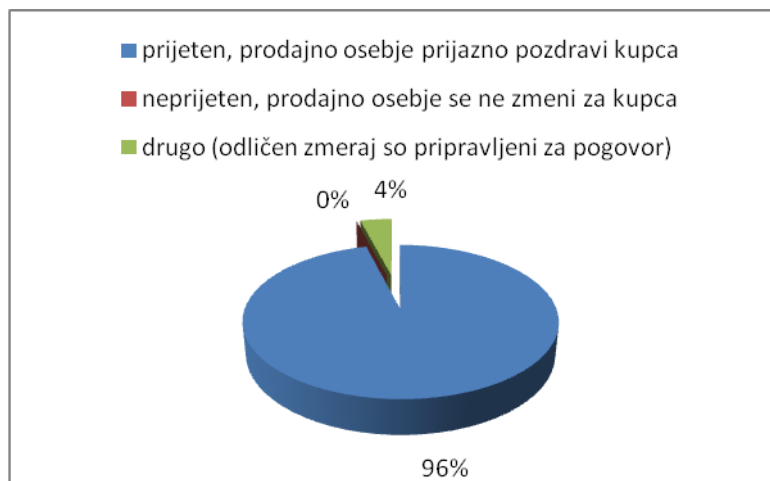
Slika 6: Pomembnost prvega vtisa anketirancev

Na sliki 7 je prikazano, kako se kupci počutijo, ko vstopijo v trgovino L`Occitane v Kopru. Kar 95 anketirancev se v trgovini počuti prijetno, dva anketiranca sta s počutjem zelo zadovoljna, kar sta opredelila celo s presežnikom, da se v trgovina počutita zelo prijetno. Le trije anketiranci pa glede počutja v trgovini niso mogli odločiti.



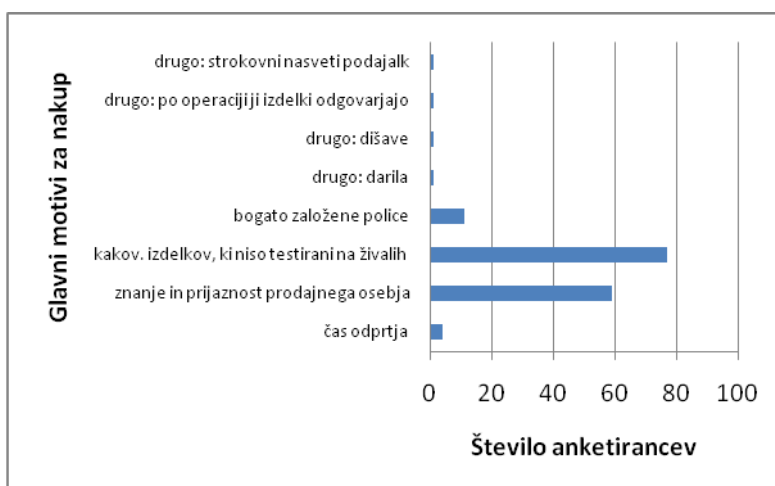
Slika 7: Počutje anketirancev ob vstopu v trgovino

Iz slike 8 je razvidno, da se vseh 100 anketirancev strinja s tem, da je odnos prodajnega osebja prijeten in da je to zmeraj prijazno ter pozdravi kupca. Pri štirih anketirancih je bil zabeležen odličen odnos, kjer so anketiranci mnenja, da je prodajno osebje vedno pripravljeno za pogovor. To je možno povezati z dobrim komuniciranjem prodajnega osebja s kupci.



Slika 8: Odnos prodajnega osebja do kupca

Na sliki 9 so prikazani glavni motivi, za katere se kupci odločajo za nakup v trgovini L`Occitane v Kopru. Pri tem vprašanju so imeli kupci možnost izbire več odgovorov. Tako jih je 77 odgovorilo, da kupujejo zaradi kakovosti izdelkov, ki niso testirani na živalih. Nato jih je 59 odgovorilo, da kupujejo zaradi znanja in prijaznosti prodajnega osebja, enajst jih je odgovorilo, da kupujejo zaradi bogato založenih polic, štirje pa so odgovorili, da jim je pomemben čas odprtja in prav zaradi tega kupujejo v L`Occitanu v Kopru. Nato so kupci opredelili še nekatere druge motive, zaradi katerih kupujejo v L`Occitanu, enemu kupcu so pomembna darila, ki jih dobi v trgovini, enemu pa so pomembne dišave in zaradi tega kupuje, nato sledi kupec, kateremu so zelo pomembni strokovni nasveti prodajnega osebja in prav zaradi teh kupuje, enemu kupcu pa so pomembni izdelki, saj mu ti odgovarjajo na koži po operaciji.



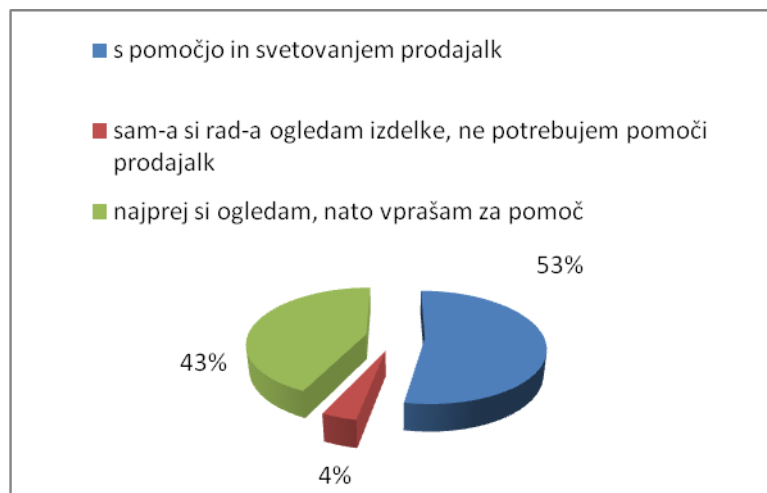
Slika 9: Glavni motivi za nakup v trgovini L`Occitane v Kopru

Zelo pomemben motiv, za katerega se kupci odločajo pri nakupu, je torej kakovost izdelkov, ki niso testirani na živalih.

Zanimiv je podatek, da je kupcem na drugem mestu glavni motiv, za katerega se odločajo za nakup, prav znanje in prijaznost prodajnega osebja. To je moč povezati s tem, da s prijaznostjo in s pravim načinom komuniciranja s kupci ter prav tako z znanjem, ki ga imajo zaposleni, ustvarjajo dobro klimo v trgovini in jim kupci lažje zaupajo ter se zato odločajo za nakup in se pri prodaji prepustijo voditi.

Očitno je, da se je prav zaradi uspešne komunikacije zaposlenih s kupci ta motiv uvrstil na drugo mesto.

Na sliki 10 je prikazano, kako kupci najraje kupujejo v trgovini L`Occitane v Kopru. Kar 53 anketirancev najraje kupuje s pomočjo in svetovanjem prodajnega osebja. Nadalje 43 anketirancev najraje kupuje tako, da si najprej samo ogledajo in šele nato vprašajo za pomoč, samo štiri anketiranci pa pravijo, da si najraje sami ogledajo izdelke in pri tem ne potrebujejo pomoči prodajnega osebja.



Slika 10: Kako kupci najraje kupujejo v trgovini L`Occitane v Kopru


Iz odgovorov je razvidno, da kupci v procesu prodaje zaposlenim v trgovini zaupajo in se jim prepustijo voditi. Ugotoviti je tudi mogoče, da so zadovoljni s komuniciranjem in zaradi tega najraje kupujejo z njihovo pomočjo ter svetovanjem.

Deseto vprašanje je sestavljeno iz enajstih trditvev. Pri vsaki trditvi so anketiranci morali obkrožiti vrednost od 1 do 5, ki najbolj ustreza njihovi oceni, pri čemer pomeni:

- a) 1 - sploh se ne strinjam;
- b) 2 - se ne strinjam;
- c) 3 - delno se strinjam;
- d) 4 - se strinjam;
- e) 5 - popolnoma se strinjam.

V tabeli 1 sta pri vsaki trditvi prikazani število in odstotek odgovorov.

Preglednica 1: Rezultati trditev

	Sploh se ne strinjam 				Popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	
V trgovini L'Occitane ima prodajno osebje strokovno znanje.	0	0	0	10%	90%
Prodajno osebje je vedno pripravljeno pomagati in svetovati pri izbiri.	0	0	9%	16%	75%
Prodajno osebje se vedno potruzi, da ustreže moji želji.	0	0	5%	13%	82%
Preden sem izdelke kupil/a sem jih vedno lahko najprej preizkusil/a.	1%	2%	7%	19%	71%
V primeru, da nisem ničesar kupil/a, sem bil/a vedno deležen/na prijaznosti prodajnega osebja.	0	0	7%	6%	87%
Prodajno osebje je zmeraj urejeno v svojih uniformah.	0	0	2%	8%	90%
Prodajno osebje na kupčeve pritožbe, pripombe in nasvete takoj reagira ter skuša spremeniti obstoječe stanje.	0	0	15%	15%	70%
Prodajno osebje ugodno rešuje reklamacije.	0	0	28%	14%	58%
Prodajno osebje nam na blagajni izroči račun, se zahvali in nas ob odhodu pozdravi.	0	0	4%	5%	91%
Prodajno osebje me spusti v trgovino tudi pet minut po uradnem obratovalnem času.	1%	0	33%	19%	47%
Prodajno osebje v trgovini L'Occitane je dosti boljše od prodajnega osebja v drugih sorodnih trgovinah.	0	1%	12%	18%	69%

Prva trditev: V trgovini L'Occitane ima prodajno osebje strokovno znanje.

Odgovor popolnoma se strinjam je izbralo 90 kupcev, odgovor se strinjam pa je podprlo 10 anketirancev. V skupnem seštevku je to 100 anketirancev, kar kaže, da so kupci zadovoljni z znanjem zaposlenih.

Iz tega je mogoče sklepati, da zaposleni medsebojno dobro sodelujejo, so povezani in s tem svoje znanje z veseljem prenašajo na kupce. Povprečna vrednost trditve je 4,9.

Druga trditev: Prodajno osebje je vedno pripravljeno pomagati in svetovati pri izbiri.

Odgovor popolnoma se strinjam je izbralo 75 kupcev, odgovor se strinjam pa je podprlo 16 anketirancev. Nadalje se devet kupcev delno strinja s tem, da jim je prodajno osebje vedno pripravljeno pomagati in svetovati pri izbiri. Iz tega je mogoče sklepati, da so kupci zadovoljni s komuniciranjem zaposlenih. Povprečna vrednost trditve je 4,6.

Tretja trditev: Prodajno osebje se vedno trudi, da ustreže moji želji.

S to trditvijo se večina anketirancev popolnoma strinja, in sicer kar 82 kupcev, 13 kupcev se s trditvijo strinja. Ostalih pet kupcev pa se s trditvijo delno strinja. To pomeni, da so kupci v večini zadovoljni s prodajnim osebjem in tako znaša povprečna vrednost te trditve 4,7.

Četrta trditev: Predem sem izdelke lahko kupil/a, sem jih vedno lahko najprej preizkusil/a.

Pri tej trditvi se 71 anketirancev popolnoma strinja s trditvijo, nadalje pa se 19 kupcev strinja s tem, da so izdelke lahko najprej preizkusili, preden so jih kupili. Delno se s trditvijo strinja sedem kupcev, dva kupca se s trditvijo ne strinjata in en kupec se sploh ne strinja s tem, da je izdelke lahko preizkusil preden jih je kupil. Kljub temu je povprečna vrednost kar visoka, in sicer 4,57. Na podlagi tega je moč sklepati, da so kupci zadovoljni z načinom dela prodajnega osebja.

Peta trditev: V primeru, da nisem ničesar kupil/a, sem bil/a vedno deležen/na prijavnosti prodajnega osebja.

Večina anketirancev, 87, se strinja, da so bili v primeru, ko niso ničesar kupili, zmeraj deležni prijavnosti. Sledi šest kupcev, ki se s trditvijo strinjajo, prav tako jih sedem pravi, da se s trditvijo delno strinjajo. To pomeni, da je prodajno osebje do kupcev prijazno in z njihovo prijavnostjo so zadovoljni tudi kupci.

Šesta trditev: Prodajno osebje je zmeraj urejeno v svojih uniformah.

Večina, 90 kupcev, se strinja, da je prodajno osebje zmeraj oblečeno v svoje uniforme. Sledi osem anketirancev, ki se s trditvijo strinjajo, prav tako se samo dva kupca delno strinjata s tem, da je prodajno osebje zmeraj v svojih uniformah. Iz navedenega je moč sklepati, da kupci prodajno osebje zmeraj opazijo v njihovih predpasnikih.

Sedma trditev: Prodajno osebje na kupčeve pritožbe, pripombe, nasvete takoj reagira in skuša spremeniti obstoječe stanje.

Odgovor popolnoma se strinjam je izbralo 70 kupcev, nato sledi 15 kupcev, ki se s trditvijo strinjajo in prav tako se 15 anketirancev delno strinja s tem, da prodajno osebje na kupčeve pritožbe takoj reagira in skuša spremeniti obstoječe stanje.

Osma trditev: Prodajno osebje ugodno rešuje reklamacije.

S to trditvijo se večina, kar 58 anketirancev, popolnoma strinja, sledi 28 kupcev, ki se s trditvijo delno strinjajo in 16 kupcev se s trditvijo strinja. Prav s temi odgovori kupcev je moč z gotovostjo potrditi, da so zadovoljni s komuniciranjem prodajnega osebja, saj mora to v času reklamacije kupca pomiriti in učinkovito z njim komunicirati, da bo ta še naprej kupoval v tej trgovini.

Deveta trditev: Prodajno osebje mi na blagajni izroči račun, se zahvali in me ob odhodu pozdravi.

Večina, 91 kupcev, se popolnoma strinja, da jim prodajno osebje na blagajni izroči račun, se zahvali za nakup in jih ob odhodu pozdravi, pet se jih strinja s trditvijo, štirje pa se s trditvijo delno strinjajo. Rezultat je zadovoljiv, saj so kupci s komuniciranjem prodajnega osebja izredno zadovoljni.

Deseta trditev: Prodajno osebje me spusti v trgovino tudi pet minut po uradnem obratovalnem času.

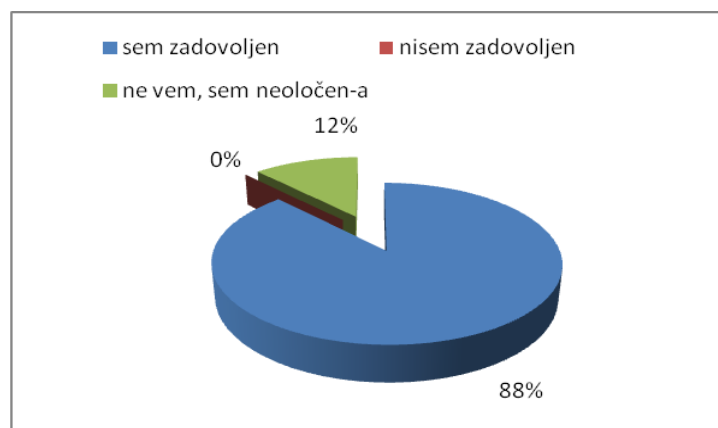
Večina, 47 kupcev, se popolnoma strinja s trditvijo, sledi 33 kupcev, ki se s trditvijo delno strinjajo in 19 anketirancev se strinja, da jih prodajno osebje spusti tudi pet minut po uradnem obratovalnem času.

Enajsta trditev: Prodajno osebje v trgovini L`Occitane je dosti boljše od prodajnega osebja v drugih sorodnih trgovinah.

Večina, 69 kupcev, se popolnoma strinja s trditvijo, sledi 18 kupcev, ki se s trditvijo strinjajo, dvanajst anketirancev se delno strinja s tem, da je prodajno osebje v trgovini L`Occitane dosti boljše od prodajnega osebja v drugih sorodnih trgovinah. Le en kupec pa se s trditvijo ne strinja. V večini so kupci zadovoljni s prodajnim osebjem.

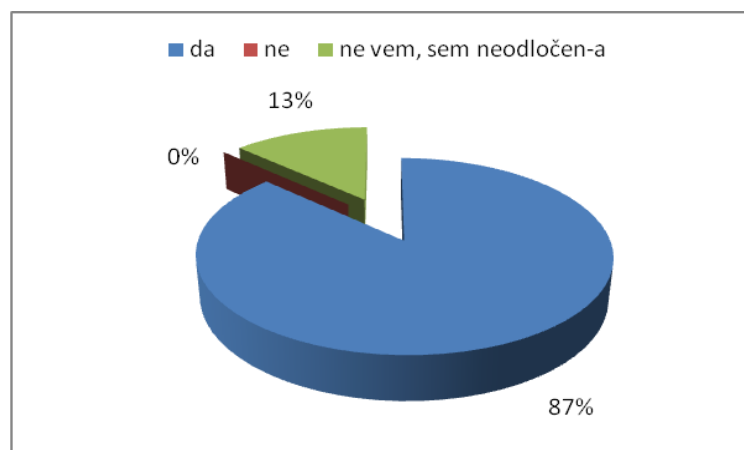
Na sliki 11 je prikazano, kako so kupci v celoti zadovoljni s prodajnim osebjem v trgovini L`Occitane v Kopru. Kar 88 anketirancev je zadovoljnih s prodajnim osebjem.

Nato je dvanajst kupcev neodločenih ali pa so zadovoljni s prodajnim osebjem in noben kupec ni nezadovoljen s prodajnim osebjem. Iz odgovorov je razvidno, da so kupci zadovoljni s prodajnim osebjem.



Slika 11: Kako so kupci zadovoljni s prodajnim osebjem

Na sliki 12 so prikazani tudi odgovori, ali bodo kupci tudi v bodoče kupovali v trgovini L`Occitane v Kopru. Pri tem je 87 anketirancev odgovorilo, da bodo tudi v bodoče kupovali v trgovini L`Occitane v Kopru, 13 kupcev pa je neodločenih, ali se bodo še vračali v trgovino.



Slika 12: Ali boste v bodoče prav tako kupovali v trgovini L`Occitane

Iz odgovorov je moč ugotoviti, da se bodo kupci tudi v prihodnje vračali v obravnavano trgovino.

6.2.2 Ugotovitve in predlogi

V tem poglavju so povzete ugotovitve kvantitativne raziskave in podani predlogi za izboljšanje komuniciranja s kupci. V splošnem merilu je ocena komuniciranja s kupci odlična.

Kvantitativna raziskava je pokazala, da so kupci zadovoljni s komuniciranjem prodajnega osebja. Prav s prijaznostjo in s pravim načinom komuniciranja s kupci prodajno osebje ustvarja dobro klimo v trgovini, kupci jim zaupajo in tako v veliki meri prispevajo k učinkovitemu komuniciranju z njimi. Iz navedenega je moč sklepati, da ima komuniciranje med zaposlenimi vpliv na komuniciranje s kupci.

Rezultati, ki izhajajo iz analize odgovorov na vprašanja, so zadovoljivi, saj so anketirani s svojimi odgovori pokazali, da so s komuniciranjem prodajnega osebja zadovoljni in temu v procesu prodaje tudi popolnoma zaupajo. Na vse trditve so anketirani odgovorili pozitivno in z visokimi ocenami, kar kaže na odprt ter profesionalen odnos prodajnega osebja do kupcev. V nadaljevanju je podanih več predlogov za izboljšanje oziroma ohranitev takega stanja, in sicer:

- Bolj natančno poslušanje in spremljanje kupca, da bi lažje ugotovili, kaj si želi in kaj od osebja pričakuje.
- Večkrat na leto bi lahko v trgovini kupcem demonstrirali uporabo izdelkov, predvsem za nego obraza, po postopkih, in šolo ličenja, kjer bi vsak kupec lahko videl, kako se pravilno očisti obraz, koliko se kreme količinsko nanese in tehniko masiranja ter nanašanja kreme za obraz, ki je zelo zanimiva. Prav tako bi lahko pokazali pravilno in enostavno nanašanje ličil, glede na obliko obraza, obliko oči, barvo obraza, barvo oči in podobno. S tem bi pomagali vsakemu kupcu prikazati, kako se enostavno in lepo naličiti. Kupci bi bili navdušeni in bi izdelke še z večjim veseljem uporabljali.

7 SKLEP

V današnjem času je uspešnost podjetja odvisna prav od zaposlenih, ki se dobro razumejo in sodelujejo oziroma med njimi vladajo dobri medosebni odnosi. Zaposleni lahko le tako svoje delo opravljajo z večjo vnemo in lažje nato komunicirajo tudi s kupci oziroma lažje opravljajo dela prodajalca. Zavedati se je treba, da je danes zelo težko biti prodajalec in izbrati pravi način komuniciranja s kupcem. Zato je treba poznati vse veščine uspešnega komuniciranja in tudi vse vrste ter značilnosti kupcev, s katerimi se lahko v prodajalni prodajalec sreča. Le tako lahko komunikacija med prodajalcem in kupcem steče uspešno in doseže zastavljeni cilj, ki je pri prodajalcu uspešna prodaja, pri kupcu pa zadovoljstvo z opravljenim nakupom.

V teoretičnem delu je navedenih več definicij komuniciranja, ki se od avtorja do avtorja nekoliko razlikujejo, vsi pa stremijo k pomembnosti komuniciranja, saj brez tega nihče ne more živeti in delovati. V nalogi je podrobneje predstavljeno komuniciranje med zaposlenimi in pomen odnosov med zaposlenimi, saj so ti ključnega pomena za nadaljnje komuniciranje s kupci. Predstavljeno je tudi prodajno komuniciranje, kjer sta za uspešno prodajo potrebna tako kupec kot prodajalec. Namen zaključne projektne naloge je bil raziskati stanje komuniciranja med zaposlenimi in med zaposlenimi ter kupci. Opravljena je bila kvalitativna raziskava med zaposlenimi in kvantitativna raziskava s kupci. S kvalitativno raziskavo je bil pridobljen vpogled v komunikacijsko dogajanje med zaposlenimi v trgovini L`Occitane v Kopru, s kvantitativno raziskavo pa vpogled v zadovoljstvo kupcev s prodajnim osebjem trgovine L`Occitane, prav tako v Kopru.

Kvalitativna raziskava med zaposlenimi je pokazala, da je komuniciranje med njimi v zadovoljivem stanju. Glede na poznavanje dejanskega stanja so rezultati raziskave tudi realni. Izkazalo se je, da so prav medosebni odnosi tisti, ki ohranjajo dobro medosebno komunikacijo in tako tudi odlično komunikacijo s kupci, saj temeljijo na zaupanju ter spoštovanju. Največje ovire, ki se pojavljajo pri komuniciranju med zaposlenimi, slednji pripisujejo napačnemu razumevanju delovnih nalog, kar je zaradi slabega poslušanja sogovornika. Manjše ovire, ki se pojavljajo pri komuniciranju s kupci, pa zaposleni pripisujejo napačnemu razumevanju kupčevih želja, vendar to rešujejo s postavljanjem podvprašanj, tako da kupci te ovire niti ne zaznajo.

Kvantitativna raziskava s kupci pa je pokazala, da so kupci zadovoljni s komuniciranjem prodajnega osebja in je tako komunikacija z njimi odlična. Raziskava je pokazala, da kupci zaupajo prodajnemu osebju in se jim v procesu prodaje prepustijo voditi, kar je v veliki meri odvisno prav od njihovega medosebnega komuniciranja. Prodajno osebje vzpostavlja tako imenovano razpoložensko klimo v prodajalni, v kateri se kupci počutijo prijetno. Prav tako se v trgovino radi vračajo.

Na podlagi rezultatov obeh raziskav je moč skleniti, da ima komuniciranje med zaposlenimi vpliv na komuniciranje s kupci. Ob tem velja poudariti, da je treba odnose med zaposlenimi

še naprej vzdrževati in negovati ter ohranjati takšne kot so, saj je le na takšen način možno vzdrževati dobro in učinkovito komunikacijo s kupci, kar bo še naprej prinašalo izjemno dobre poslovne rezultate.

LITERATURA IN VIRI

- Baguley, Phil. 1994. *Effective communication for modern business*. London: McGraw-Hill.
- Blažič, Marjan. 2002. *Razsežnosti komunikacije*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dovžan, Henrik. 1997. *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- L'Occitane. 2012. *Interni priročnik*. Interno gradivo, L'Occitane.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006a. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006b. *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane in Jože Florjančič. 1990. *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetic. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2011. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Pivec.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Seitel, Fraser. 2004. *The practice of public relations*. Harlow: Pearson Education International.
- Tavčar, Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Ucman, Iris in Alenka Stare Draginc. 2001. *Koncepti in veščine komuniciranja*. Novo mesto: Višja strokovna šola.

PRILOGE

- Priloga 1 Kvantitativna raziskava s kupci
- Priloga 2 Kvalitativna raziskava med zaposlenimi

KVANTITATIVNA RAZISKAVA S KUPCI

Spoštovani,

sem Tea Novarlič, študentka Fakultete za management v Kopru. V sklopu diplomske naloge izvajam tržno raziskavo o zadovoljstvu kupcev s prodajnim osebjem v trgovini L'Occitane v Kopru. Zelo bi vam bila hvaležna, da odgovorite na vprašanja in mi tako pomagate pri diplomski nalogi. Prosim vas, da na vprašanja odgovarjate odkrito in izrazite vaše mnenje. Rezultati bodo uporabljeni izključno v študijske namene. Anketni vprašalnik je anonimen.

Najlepša hvala za sodelovanje!

Obkrožite ustrezen odgovor ali dopolnite.

1. Spol

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost _____let

3. Kako pogosto obiskujete trgovino L'Occitane v Kopru?

- a) Vsaj enkrat na teden
- b) Do dvakrat na mesec
- c) Do šestkrat na leto
- d) Danes sem prvič

4. Kako dolgo kupujete v trgovini L'Occitane v Kopru?

- a) Danes sem prvič.
- b) Do 6 mesecev
- c) Do 1 leta
- d) Več kot 1 leto
- e) Od kar je trgovina odprta.

5. Kako pomemben je prvi vtis, ki ga na vas naredi prodajno osebje?

- a) Je pomemben
- b) Ni pomemben
- c) Ne vem, sem neodločen/a

Priloga 1

6. Kako se počutite, ko vstopite v trgovino L`Occitane v Kopru?

- a) Prijetno
- b) Neprijetno
- c) Ne vem, sem neodločen/a
- d) Drugo (opišite) _____

7. Kakšen je odnos prodajnega osebja, ko vstopite v trgovino?

- a) Prijeten, prodajno osebje prijazno pozdravi kupca.
- b) Neprijeten, prodajno osebje se ne zmeni za kupca.
- c) Drugo (opišite) _____

8. Kateri je vaš glavni motiv za nakup v trgovini L`Occitane v Kopru?

- a) Čas odprtja
- b) Znanje in prijaznost prodajnega osebja
- c) Kakovost izdelkov, ki niso testirani na živalih.
- d) Bogato založene police
- e) Drugo (opišite) _____

9. Kako najraje kupujete v trgovini L`Occitane v Kopru?

- a) S pomočjo in svetovanjem prodajalk
- b) Sam/a si rad/a ogledam izdelke, ne potrebujem pomoči prodajalk.
- c) Najprej si ogledam, nato vprašam za pomoč.

10. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Za vsako trditev obkrožite vrednost, ki najbolj ustreza vaši oceni?

	Sploh se ne strinjam	→			Popolnoma se strinjam
V trgovini L'Occitane ima prodajno osebje strokovno znanje.	1	2	3	4	5
Prodajno osebje je vedno pripravljeno pomagati in svetovati pri izbiri.	1	2	3	4	5
Prodajno osebje se vedno potrudi, da ustreže moji želji.	1	2	3	4	5
Preden sem izdelke kupil/a, sem jih vedno lahko najprej preizkusil/a.	1	2	3	4	5
V primeru, da nisem ničesar kupil/a, sem bil vedno deležen/na prijaznosti prodajnega osebja.	1	2	3	4	5
Prodajno osebje je zmeraj urejeno v svojih uniformah.	1	2	3	4	5
Prodajno osebje na kupčeve pritožbe, pripombe, nasvete takoj reagira in skuša spremeniti obstoječe stanje.	1	2	3	4	5
Prodajno osebje ugodno rešuje reklamacije.	1	2	3	4	5
Prodajno osebje nam na blagajni izroči račun, se zahvali in nas ob odhodu pozdravi.	1	2	3	4	5
Prodajno osebje me spusti v trgovino tudi pet minut po uradnem obratovalnem času.	1	2	3	4	5
Prodajno osebje v trgovini L'Occitane je dosti boljše od prodajnega osebja v drugih sorodnih trgovinah.	1	2	3	4	5

Priloga 1

11. Kako ste v celoti zadovoljni s prodajnim osebjem v trgovini L`Occitane v Kopru?

- a) Sem zadovoljen
- b) Nisem zadovoljen
- c) Ne vem, sem neodločen/a

12. Boste tudi v bodoče zahajali v trgovino L`Occitane v Kopru?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem, sem neodločen/a

KVALITATIVNA RAZISKAVA MED ZAPOSLENIMI

1. Kako ocenjujete komunikacijo med zaposlenimi?
2. Kako poteka komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi?
3. Ali zaznavate ovire pri komuniciranju med zaposlenimi?
4. Kje menite, da so največje ovire pri komuniciranju med zaposlenimi? Kako bi te ovire izboljšali?
5. Katero obliko komuniciranja med zaposlenimi najpogosteje uporabljate?
6. Ali menite, da komuniciranje med zaposlenimi vpliva na komuniciranje s kupci? Kako?
7. Ali menite, da je uspešno poslovanje povezano z uspešnim in učinkovitim komuniciranjem med zaposlenimi ter med zaposlenimi in kupci?
8. Ali zaznavate kakšne ovire pri komuniciranju s kupci?
9. Kje menite, da so največje ovire pri komuniciranju s kupci? Kako bi te ovire izboljšali?
10. Za poslovodkinjo: vprašanja, ki so že naštet, poleg pa še:
11. Katere so po vašem mnenju najpogostejše napake vodij pri komuniciranju z zaposlenimi? Kako bi te napake izboljšali?
12. Kako pogosto imate sestanke s svojimi zaposlenimi?
13. Ali ste se kot poslovodja udeležili kakšnega seminarja o komuniciranju med zaposlenimi in o komuniciranju s kupci?
14. Ali imate kot poslovodja sestanke z nadrejenimi na temo, kako učinkovito komunicirati s kupci? Kako pogosto? Kako prenesete navodila svojim zaposlenim?
15. Kako bi kot poslovodja izboljšali komuniciranje med zaposlenimi in komuniciranje med zaposlenimi ter kupci?