

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**ANALIZA USPEŠNOSTI IN ZADOVOLJSTVA
PRODAJALCEV V INTEREUROPI**

Ljubljana, junij 2006

VASJA KOŠUTA

IZJAVA

Študent Vasja Košuta izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12. 6. 2006

Podpis: _____

KAZALO

<u>1. UVOD..</u>	1
<u>1.1. PROBLEMATIKA SPECIALISTIČNEGA DELA.</u>	1
<u>1.2. NAMEN IN CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA.</u>	3
<u>1.3. METODE DELA.</u>	3
<u>1.4. STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA.</u>	4
<u>2. PRODAJA IN PRODAJNO OSEBJE.</u>	4
<u>2.1. PRODAJA.</u>	4
<u>2.1.1. OPREDELITEV PRODAJE.</u>	4
<u>2.1.2. ORGANIZACIJA PRODAJE.</u>	5
<u>2.1.3. NAČRTOVANJE PRODAJE.</u>	6
<u>2.1.4. OSEBNA PRODAJA.</u>	7
<u>2.1.4.1. OBLIKE IN NAČINI OSEBNE PRODAJE.</u>	9
<u>2.1.5. POSPEŠEVANJE PRODAJE.</u>	10
<u>2.1.6. KONTROLA PRODAJE.</u>	11
<u>2.2. PRODAJNO OSEBJE.</u>	13
<u>2.2.1. VLOGA PRODAJNEGA OSEBJA V PODJETJU.</u>	13
<u>2.2.2. IZBIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA.</u>	14
<u>2.2.3. RAZVOJ OSEBJA V PRODAJI</u>	16
<u>2.2.3.1. POMEN ZNANJA PRODAJNEGA OSEBJA.</u>	16
<u>2.2.3.2. KARIERNI RAZVOJ</u>	20
<u>2.3. MOTIVIRANJE V PRODAJI</u>	22
<u>2.3.1. SPLOŠNO O MOTIVACIJI</u>	22
<u>2.3.1.1. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO.</u>	23
<u>2.3.1.2. MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA.</u>	24
<u>2.3.2. NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI PRODAJNEGA OSEBJA.</u>	25
<u>2.3.3. ZADRŽEVANJE PRODAJNEGA OSEBJA.</u>	27
<u>3. DELOVNA USPEŠNOST.</u>	30
<u>3.1. DELOVNA USPEŠNOST IN UČINKOVITOST.</u>	30
<u>3.2. MERJENJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI</u>	31
<u>3.3. RAZLOGI ZA OCENJEVANJE.</u>	32
<u>3.4. DELOVNI CILJI POSAMEZNIKA.</u>	34
<u>3.5. OCENJEVALNE TEHNIKE.</u>	35
<u>3.6. NAPAKE OCENJEVANJA.</u>	37

3.7. SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI 38

4. ZADOVOLJSTVO PRI DELU.. 39

4.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA. 39

4.2. DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA. 40

4.3. METODE UGOTAVLJANJA ZADOVOLJSTVA. 42

5. PRODAJNA SLUŽBA V PODJETJU INTEREUOPA. 44

5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA. 44

5.1.1. PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI 45

5.1.2. ORGANIZIRANOST PODJETJA. 46

5.2. PRODAJNA SLUŽBA V INTEREUROPI 46

5.2.1. AKTIVNA PRODAJA V PODJETJU INTEREUROPA. 47

5.2.1.1. IZVAJANJE AKTIVNE PRODAJE. 47

5.2.1.2. VSEBINA AKTIVNE PRODAJE. 48

5.2.1.3. IZVAJANJE PRODAJNIH AKTIVNOSTI 50

5.2.1.4. POROČANJE O OPRAVLJENIH PRODAJNIH AKTIVNOSTIH. 52

5.2.1.5. IZDELAVA IN SPREMLJANJE USPEŠNOSTI PONUDB. 54

5.3. MERJENJE USPEŠNOSTI PRODAJALCEV. 55

6. ANALIZA USPEŠNOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRODAJNEGA OSEBJA V PODJETJU INTEREUROPA. 56

6.1. OPREDELITEV PREDMETA TER CILJA RAZISKAVE. 56

6.2. METODOLOGIJA. 56

6.3. VZOREC ANKETIRANIH IN POTEK RAZISKAVE. 57

6.4. REZULTATI RAZISKAVE. 58

6.4.1. ZNAČILNOSTI ANKETIRANIH PRODAJALCEV. 58

6.4.2. ZADOVOLJSTVO Z DELOM TER DEJAVNIKI, KI NANJ VPLIVAJO. 61

6.4.3. ZADOVOLJSTVO PRODAJALCEV Z NADREJENIMI TER PRODAJNO SLUŽBO. 63

6.4.4. NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV. 65

6.4.5. CILJI, POZITIVNI VPLIVI, OVIRE TER IZBOLJŠAVE. 68

6.5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI 72

7. SKLEP. 76

8. LITERATURA. 78

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Pomen osebne prodaje. 8

Slika 2: Pregled nekaterih kriterijev in primernosti posamezne oblike prodaje. 10

Slika 3: Izguba prodaje, ki je posledica menjave prodajnega predstavnika. 28

Slika 4: Dejavnosti v organizaciji, ki jih povezujemo z ocenjevanjem uspešnosti 33

Slika 5: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih. 40

Slika 6: Starostna struktura anketiranih. 58

Slika 7: Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v podjetju. 59

Slika 8: Struktura anketiranih po izobrazbi 60

Slika 9: Višina plače prodajalcev. 60

Slika 10: Zadovoljstvo prodajalcev s svojim delom. 62

Slika 11: Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na delo prodajalcev. 62

Slika 12: Zadovoljstvo prodajalcev z nadrejenimi 63

Slika 13: Prodajna služba v podjetju Intereuropa. 64

Slika 14: Nagrajevanje prodajalcev. 65

Slika 15: Struktura plače – osebnega dohodka. 66

Slika 16: Enkratna nagrada za večji pridobljeni posel 67

Slika 17: Definiranje ciljev posameznega prodajalca in merjenje stopnje uresničevanja. 68

Slika 18: Pozitivni vplivi na uspešnost prodajalcev. 69

Slika 19: Ovire prodajalcev. 70

Slika 20: Možnosti za izboljšavo uspešnosti prodajalcev. 71

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1:

Vprašalnik.....1

PRILOGA 2:

Tabela 1: Starostna struktura anketiranih. 7

Tabela 2: Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v podjetju. 7

Tabela 3: Struktura anketiranih po izobrazbi 7

Tabela 4: Zadovoljstvo prodajalcev s svojim delom.. 7

Tabela 5: Nagrajevanje prodajalcev. 8

Tabela 6: Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na delo prodajalcev. 8

Tabela 7: Zadovoljstvo prodajalcev z nadrejenimi 8

Tabela 8: Višina plače prodajalcev. 9

Tabela 9: Struktura plače – osebnega dohodka. 9

Tabela 10: Enkratna nagrada za večji pridobljeni posel 9

Tabela 11: Višina nagrade za večji pridobljeni posel 9

Tabela 12: Prodajana služba v podjetju Intereuropa. 9

Tabela 13: Definiranje ciljev posameznega prodajalca in merjenje stopnje uresničevanja. 10

Tabela 14: Pozitivni vplivi na uspešnost prodajalcev. 10

Tabela 15: Ovire prodajalcev. 10

Tabela 16: Predlogi za izboljšavo uspešnosti prodajalcev. 11

1. UVOD

1.1. PROBLEMATIKA SPECIALISTIČNEGA DELA

Prodajno osebje ima v podjetju zelo pomembno vlogo. Pomeni namreč osebno vez med podjetjem in njegovimi kupci, zato je treba posvetiti veliko pozornosti odločitvam, ki se nanašajo na oblikovanje prodajnega osebja, ravnanje s prodajnim osebjem in izboljšanje njegove učinkovitosti (Kotler, 1996, str. 686). Oblikovanje oziroma načrtovanje prodajnega osebja obsega odločitve v zvezi s cilji, strategijo, organizacijo dela, številom in nagrajevanjem prodajnega osebja. Ravnanje s prodajnim osebjem vključuje naslednje aktivnosti: pridobivanje in izbor, usposabljanje, vodenje oziroma usmerjanje, motiviranje, ocenjevanje in nagrajevanje prodajnega osebja. Izboljšanje učinkovitosti prodajnega osebja pa se nanaša na usposabljanje prodajalcev ter na izboljšanje pogajalskih spretnosti prodajnega osebja in njegovih spretnosti pri izgradnji odnosov.

Izhodišče za uspeh prodaje je sposobnost, da znamo določiti cilje in izdelati načrte za njihovo uresničitev. Ljudje, ki imajo cilje, so veliko bolj uspešni od tistih, ki si jih ne določijo. Drugi vidik za uspeh je popolno prevzemanje odgovornosti za dosežene rezultate. Ljudje, ki sprejemajo visoko stopnjo odgovornosti, postanejo vodje in so uspešnejši od tistih, ki odgovornosti ne sprejmejo in krivdo za lastne težave raje valijo na druge. Tretji pogoj je poglobljeno strokovno znanje. Več ima človek znanja, s katerim lahko izboljša svoje rezultate, bolj bo uspešen. Ljudje, ki se v današnjem svetu stalno izobražujejo in uporabljajo svoje veščine, so uspešnejši od tistih, ki se ne izobražujejo.

Albert Einstein je nekoč dejal: "Nič se ne zgodi, dokler se kaj ne premakne." (Tracy, 1997, str. 172). Iz te misli lahko povzamemo, da če bi prodajalci upoštevali nove zamisli ter metode, ki so jih z raznimi izobraževanji pridobili ter jih začeli takoj izvajati, bi bila njihova prodaja učinkovitejša, rezultati pa takoj vidni.

Za ljudi je ena od največjih ovir na poti do visoke stopnje uspešnosti to, da nimajo jasnih, pisno izraženih ciljev in načrtov. Ni jim jasno, kaj naj storijo ali kako naj potem to izmerijo. Ne vedo, kakšna so pričakovanja njihovih managerjev. Zato je jasnost ciljev zelo pomemben del uspeha.

Dober prodajalec je človek, ki mu uspe nekaj prodati, potem pa isti osebi oz. podjetju prodati še več. Najboljše prodajalce njihovi redni odjemalci vedno usmerijo k novim odjemalcem. Resnično najboljši prodajalci se želijo uveljaviti. Željni so znanja in večje prodaje. Odločeni so, da bodo kot prodajalci dosegli odličnost. Resnično najboljši prodajalci imajo jasne cilje in sprejemajo popolno odgovornost za uspešnost prodaje.

Sebe dojemajo bolj kot profesionalce, pomočnike in svetovalce kot pa prodajalce. Popolnoma so predani svojim podjetjem, odjemalcem in izdelkom, ki jih prodajajo.

Praksa kaže, da so le zadovoljni prodajalci tudi uspešni prodajalci. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pozitivno spodbujata drug drugega. V raznih raziskavah ter analizah podjetji je bilo dokazano, da je zadovoljen delavec bolj dovzeten za delo kot nezadovoljen delavec. Med dejavnike, ki prispevajo k večjemu zadovoljstvu, štejemo: vsebino dela, samostojnost pri delu, plačo, dodatke in ugodnosti, odnose pri delu, delovne razmere ... Pri tem pa moramo biti pazljivi, kajti ljudje vrednotijo stvari različno in si postavljajo različne cilje. Enim pomeni denar vse. Drugi so zadovoljni z majhno plačo, le da v miru opravljajo svoje delo. Na vse to moramo biti pozorni že pri izbiranju delavcev, ki vstopajo v organizacijo. Za prodajalca niso pomembni le cilji temveč tudi verjetnost njihovega doseganja in napor, ki so za to potrebni. Izziv mu pomeni novo pridobljena stranka, zadovoljstvo kupcev ter ne nazadnje, da ustvarja nekaj, kar za družbo pomeni določeno vrednoto. Zanj bo dobiček glavni dosežek le tedaj, če ga družba priznava kot pozitivno vrednoto (Plut, 1995, str 63. in Možina et al., 2002, 180 – 184 str).

V vsakem podjetju tako z vidika razvoja kadrov kot njihove uspešnosti pa je merjenje in ocenjevanje kadrovske dejavnosti prioritetenega značaja. Eden od razlogov je ta, da imajo aktivnosti izobraževanja in usposabljanja možnost, da neposredno vplivajo na dvig produktivnosti zaposlenih in s tem na dobičkonosnost poslovanja. Na drugi strani je ta dejavnost zanimiva, ker lahko zaradi narave aktivnosti, iz katerih sestoji, učinkovitost in uspešnost merimo na več ravneh. (Jamšek v Možina et al., 2002, str. 251).

Glavni namen merjenja delovne uspešnosti in učinkovitosti je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. S to povratno informacijo poizkuša management organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke. Ocenjevanje delovnih dosežkov (ang. performance appraisal) skuša motivirati zaposlenega za še boljše delovne dosežke (Možina et al., 2002 str. 260).

Prodajalčevo delo zahteva precej znanja ter veščin. Ob pomanjkanju enega ali drugega morajo nadrejeni poskrbeti za izvedbo treninga, izobraževanja ali učenja. Če v podjetju vodilni želijo prodajalce navdušiti za njihovo delo, da bodo učinkovitejši, se morajo poglobiti tudi v njihove osebne motivacijske sposobnosti. Zavedati se morajo, da so lahko prodajalci kot vsi drugi zaposleni sposobni doseči neverjetne uspehe, če jim zagotovimo prijetno delovno okolje, jih usmerjamo pri delu, jih izobražujemo, jim nudimo pomoč, jih pravilno motiviramo ... Zaradi tega

menim, da je uspešnost prodajalcev pri njihovem delu odvisna poleg znanja in sposobnosti tudi od motivacije in njihovega zadovoljstva pri delu.

1.2. NAMEN IN CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Namen specialističnega dela je proučitev in analiza uspešnosti prodajalcev v podjetju Intereuropa d.d. Nadalje je namen specialističnega dela ugotoviti: probleme, s katerimi se prodajalci srečujejo, vzroke neučinkovitosti, pričakovanja prodajalcev ter njihove pobude. V delu želim prikazati, kako pomembna je funkcija prodajnega osebja, ter kaj bi bilo treba na tem področju izboljšati, da bi se učinkovitost prodaje povečala, s čimer je povezana tudi večja uspešnost podjetja.

Prodajno osebje je nekakšna vez med podjetjem in strankami. Prav zato je zelo pomembno, kakšno ekipo bomo imeli v prodaji. Če hočemo biti aktivni in uspešni, moramo zato izbrati dobre prodajalce, meriti njihovo uspešnost, jih usmerjati ter jih za njihovo delo ustrezno motivirati ter nagraditi. Prav to pomembnost bi želel v svojem specialističnem delu tudi poudariti.

Cilj specialističnega dela je raziskati, koliko in v čem je osebje v prodajni službi uspešno in zadovoljno pri svojem delu; če ni uspešno, pa ugotoviti, zakaj ni. Na osnovi teh ugotovitev pa podati ustrezne predloge za večjo uspešnost prodajne službe.

1.3. METODE DELA

Metode dela, ki jih bom pri izdelavi specialističnega dela uporabljal, temeljijo predvsem na proučevanju teoretične vsebine, ki daje osnovo za celovit pregled tako uspešnosti kot nagrajevanja. Pri izbiri tem se bom naslonil na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja kadrovskega vira. Spoznanja, ki so se pokazala v tujini in pri nas kot uporabna v praksi, bom poskušal prenesti v svoje delo. Pri tem bom vključil tudi lastno znanje, pridobljeno med svojim delom in študijem na specialističnem programu. V nalogo bodo vključene tudi informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi, ter informacije, pridobljene iz poslovnih letnih poročil podjetja in internih virov.

V raziskovalnem delu bom uporabil metodo vprašalnika, ustrezno statistično metodo za obdelavo in interpretacijo empiričnih rezultatov. Nadalje bom z metodo komparacije primerjal ugotovitve, ki izhajajo iz sedanjih raziskav pa tudi iz podatkov moje analize in jih nato strnil v sklep.

1.4. STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA

Specialistično delo sem razdelil na sedem poglavij. Po kratkem opisu predmeta dela v prvem poglavju sem v drugem delu opredelil prodajo in prodajno osebje. Tu sem želel poudariti predvsem pomen prodajnega osebja v podjetju. V tretjem poglavju sem se poskušal osredotočiti na delovno uspešnost ter njeno merjenje. Četrto poglavje sem namenil opredelitvi zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Sledi peto poglavje, v katerem sem najprej predstavil podjetje INTEREUROPA d. d. V tem poglavju sem predstavil tudi sedanji način prodaje v podjetju. V šestem poglavju, je predstavljena raziskava med zaposlenimi, ki je bila opravljena z uporabo vprašalnika. Na podlagi rezultatov ankete, ki sem jih obdelal, sem podal določene sklepe, ki bodo lahko rabili vodstvu podjetja pri izboljšanju sedanjega stanja.

Specialistično delo sem v sedmem poglavju končal s sklepnim povzetkom ključnih ugotovitev. Na koncu sem navedel še uporabljeno literaturo in vire.

2. PRODAJA IN PRODAJNO OSEBJE

2.1. PRODAJA

2.1.1. OPREDELITEV PRODAJE

Zelo razširjeno je mnenje, da je prodajanje neke vrste umetnost, ki se je ne da analizirati oz. da gre za prirojeno sposobnost, ki ni vsakomur dana. Tak odnos do prodajanja razširjajo tudi nekateri priročniki za prodajalce, katerih avtorji ne razumejo, za kaj pravzaprav gre.

Potočnik pravi, da je prodaja s podjetniškega vidika ena od temeljnih funkcij poslovnega procesa, npr. nabavljanje, prodajanje, financiranje in kadrovanje (Potočnik, 1992, str. 85).

Preprosto bi lahko rekli, da je to proces prepričevanja neke osebe, da ima izdelek ali storitev višjo vrednost v primerjavi s ceno, ki jo zahtevamo. Naša tržno usmerjena družba temelji na načelih svobodne izbire in obojestranskih koristi. Obe strani vstopita v prodajni proces zato, ker sta mnenja, da bosta na ta način nekaj pridobili. Na svobodnem tržišču ima vsaka stranka ob vsaki nakupni odločitvi tri možnosti. Prvič, lahko kupi vaš izdelek ali storitev. Drugič, izdelek lahko kupi od nekoga drugega. In tretjič, stranka se lahko odloči, da sploh ne bo kupila oziroma da bo kupila nekaj povsem drugega (Tracy, 1997, str. 122) .

Preden se stranka odloči za nakup pri nas, mora biti prepričana, da je to najboljši izdelek ali storitev in da te količine denarja ne more vložiti v nobeno boljšo naložbo. Kot prodajalci moramo stranko prepričati, da vse to drži, potem pa si moramo pridobiti njeno zagotovilo, da bo na podlagi naše ponudbe tudi ukrepala. Iz tega razloga mora prodajalec uporabljati različne prodajne metode, prodajne poti, da bo s prodajo proizvodov ali storitev dosegel svoj načrtovani rezultat.

2.1.2. ORGANIZACIJA PRODAJE

Pri povečanju obsega prodajne službe se podjetje mora odločiti o vrsti njene organiziranosti. Na njeno organiziranost vplivajo predvsem naslednji dejavniki:

- velikost podjetja,
- vrsta izdelkov,
- prodajni sortiment,
- velikost geografskega območja,
- končni porabniki,
- zaposleni v prodaji,
- prodajni stroški.

V podjetju je prodajna služba lahko centralizirana, decentralizirana ali pa je kombinacija obeh. O centralizirani govorimo predvsem takrat, ko celotno prodajno dejavnost vodi skupna prodajna služba. Prednosti le-te so v enotni politiki in enotnem nastopu na trgu, medtem ko to za decentralizirano organizacijo prodaje ne drži. Ta je bolj koristna, kadar dislocirane enote prodajajo različne izdelke ali storitve. Njena prednost je v boljšem prilagajanju spremembam na trgu. Najpogostejša je kombinacija centralizirane in decentralizirane prodaje (Potočnik, 1998, 135 – 139 str.).

V organizacijski strukturi podjetja pa prodajo lahko razporedimo na:

- prodajo kot del komercialne službe (velja za manjša podjetja),
- prodajo kot samostojno službo (večja podjetja, delitev po poslovnih funkcijah),
- prodajo po prodajnih enotah (velja za podjetja s precej oddaljenimi enotami).

V službi za storitve porabnikom se delo prodajalcev najpogosteje deli na zahtevano specifično znanje, po področjih, po kupcih, po izdelkih, po prodajnih območjih ali pa kot kombinirana prodaja.

2.1.3. NAČRTOVANJE PRODAJE

Uspešen prodajalec mora v današnjem času imeti natančen načrt svojih dejavnosti. Res pa je, da če bi morali za vsak telefonski klic narediti poseben načrt, bi bila uspešnost prodaje slaba, saj bi več časa porabili za načrtovanje. Glavna naloga vsakega prodajalca je postavljanje ciljev in načrtovanje. Pravzaprav je sposobnost postavljanja ciljev in izvajanje načrtov za njihovo doseganje najpomembnejša lastnost vseh uspešnih ljudi.

Ziglar pravi, da lahko postanemo zmagovalci, če zmago načrtujemo, se nanjo pripravimo. Šele potem imamo pravico zmago tudi pričakovati (Ziglar, 2000, str. 82).

Načrtovanje prodaje obsega štiri temeljna področja, ki so soodvisna in vplivajo interaktivno na uspešnost prodaje, in sicer so to:

- načrtovanje prodajne organizacije,
- načrtovanje prodajnega osebja,
- načrtovanje trženjskih aktivnosti,
- načrtovanje poslovnega rezultata.

Podlaga za načrtovanje prodaje so zlasti podatki raziskave trga pa tudi analiza konkurence, analiza življenjskih ciklov izdelkov in različne metode za napovedovanje bodočih tržnih gibanj. V tržnem gospodarstvu posvečajo podjetja posebno pozornost načrtovanju prodaje, saj se zavedajo, da sta obstoj in razvoj podjetja odločilno odvisna od uspeha pri prodaji (Potočnik, 1998, str. 141).

Pri načrtovanju prodaje gre za tri pomembna področja oz. vprašanja. Kaj mora biti narejeno? Narediti je treba načrt ukrepov. Do kdaj mora biti ukrep dokončan? Pri prvem vprašanju si postavljamo cilje, pri drugem, kako bomo cilje dosegli, pri tretjem pa, do kdaj jih bomo dosegli. V osnovi torej potrebujemo dobre odgovore na tri

vprašanja kaj, kako in kdaj. Bolj kot se trudimo biti natančni in bolj ko smo jasni, večja je verjetnost, da bomo uspeli.

Treba pa je poudariti, da je načrtovanje prodaje oz. prodajnih količin zelo težavna naloga. Vodja prodaje se mora zavedati, da je načrtovanje prodaje seštevek vseh prodajnih področji in nalog. Načrtovane količine so neke vrste standardi, na podlagi katerih bomo prodajalce ocenjevali. Iz tega razloga je lahko nepravilno planiranje lahko vir velikih problemov, saj visoki cilji lahko prodajalce tudi demoralizirajo. Pravilno določene prodajne količine pa lahko pomenijo vrhunske dosežke in visoko motivirane prodajalce.

2.1.4. OSEBNA PRODAJA

Osebna prodaja poteka na terenu. Gre torej za osebno komuniciranje, v katerem sporočevalec in sprejemnik sporočila vplivata drug na drugega neposredno, bodisi iz oči v oči bodisi po telefonu, prek računalniškega terminala itd. Osnovni predmet osebnega prodajanja so običajno izdelki oziroma storitve družbenih enot. Največja prednost osebne prodaje je neposreden, takojšen stik med dvema ali več osebami, ki zato lahko spremljajo značilnosti in potrebe partnerjev v menjavi ter sprejemajo takojšnje odločitve, prilagojene novim stanjem. To povzroča, da pride do takojšnje reakcije sprejemnika sporočil (Gabrijan, 1986, str. 240).

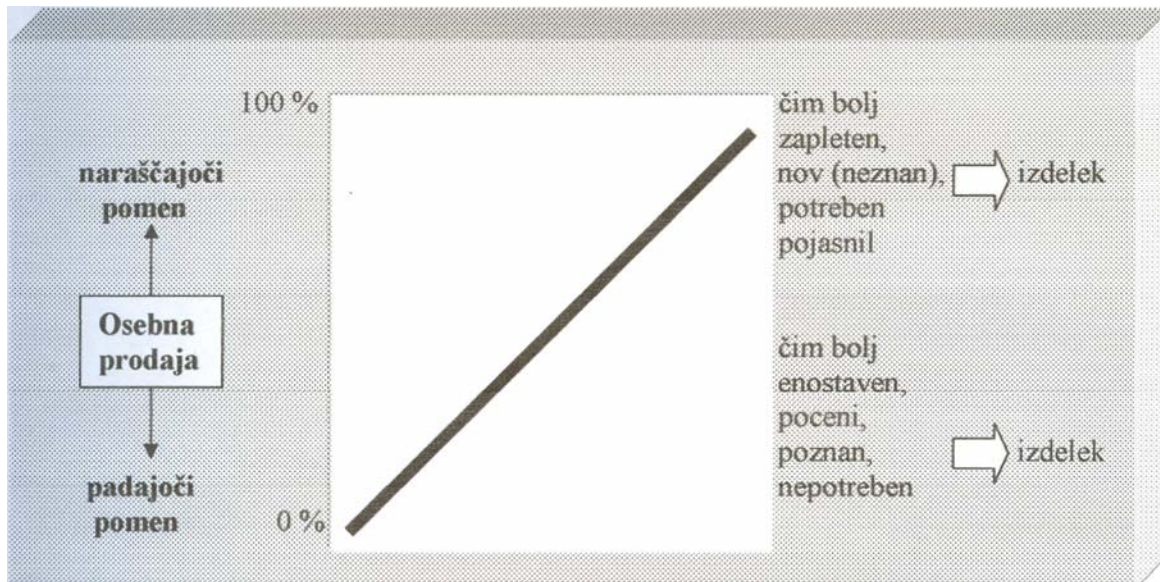
Osebna prodaja se je v zadnjih nekaj letih tudi pri nas močno uveljavila in znanja s tega področja so postala zelo pomembna. Čeprav mnogi gledajo na osebno prodajo rahlo podcenjevalno, je to pomemben in enakovreden del tržnega spleta. Res pa je, da so mnogi prodajalci pogosto vsiljivi in tako povzročajo negativen odnos do prodaje nasploh. Ne glede na način, pa je poznavanje obnašanja potrošnikov in nakupnega procesa izrednega pomena za uspeh pri prodaji. Bistvo prodajanja je lažje razumeti, če vemo, čemu ljudje kupujejo (Damjan, Možina, 1995, str. 186).

Za kupca je najpomembnejši on sam in njegove potrebe ter koristi, ki mu jih nudi določen izdelek ali storitev. Nato sledi po pomenu prodajalec, njegovo podjetje, njegovi izdelki in njegove ideje, šele čisto na koncu pa je za kupca pomembno, da bo zares kupil izdelek od določenega prodajalca. Vrstni red pomembnosti naštetih elementov je pri prodajalcu ravno obraten in to neskladje je lahko močan vir nesporazumov oz. vzrok neuspešne prodaje.

V primerjavi z drugimi sestavinami komunikacijskega spleta ima osebna prodaja tri prednosti: ustvarja osebni stik in možnosti za hitro prilagajanje, omogoča različna

razmerja med sodelujočimi, na primer prijateljstvo in spoštovanje, in od nasprotne strani zahteva pozitivni ali negativni odziv med samim prodajnim procesom.

Slika 1: Pomen osebne prodaje



Vir: Potočnik (2002, str. 378).

Pomen osebne prodaje narašča tudi zato, ker postajajo prodajni trgi podjetja vse bolj zasičeni, ker se ponudbe konkurentov vse manj razlikujejo glede funkcionalnosti izdelkov in cen, ker zahtevajo novi izdelki dodatna pojasnila in ker sedanji trgi postopno stagnirajo in mora podjetje namesto njih poiskati nove (Potočnik, 1996, str. 114-115).

Pomen osebne prodaje lahko vidimo na sliki 1. Osebna prodaja je namreč še posebej pomembna pri izdelkih, ki so bolj zapleteni oz. pri večjih, kompleksnejših storitvah. V teh primerih ima osebna prodaja zelo velik pomen, saj kupec od nas potrebuje dodatna pojasnila oz. pomoč pri razumevanju. Pri enostavnih izdelkih oz. storitvah pa ta pomembnost pada, saj ni več potrebnih toliko pojasnil.

Iz lastne prakse lahko rečem, da je v podjetju, kjer sem zaposlen in kjer tržimo transportne, logistične storitve itd., učinek osebne prodaje mnogo bolj učinkovit od drugih načinov prodaje. Osebno menim, da lahko podjetje uspešno prodaja le, če so njegovi prodajni referenti v stalnem osebnem stiku s kupci in če jih ti sprejmejo ne samo kot poslovne partnerje ampak predvsem kot svetovalce pri reševanju poslovnih problemov.

2.1.4.1. OBLIKE IN NAČINI OSEBNE PRODAJE

Razčlenitev prodajne dejavnosti podjetja je mogoča po nekaj kriterijih. Najpogosteje jo delimo: po kraju prodaje, po načinu sporazumevanja in po vrstah proizvodov, ki jih prodajamo (Potočnik, 1998, str. 156 – 158).

1. Po **kraju prodaje** razlikujemo notranjo in zunanjo prodajno dejavnost podjetja:
 - Pri *notranji prodaji* poteka prodaja v prodajni službi podjetja tako, da prodajni referenti sprejmejo kupce iz drugih podjetij, jih seznanijo s svojo ponudbo, se pogajajo, sklepajo prodajne pogodbe in izpolnjujejo naročila. Pobuda za sklenitev prodajnega posla je pri kupcu, ki tudi išče informacije in želi dobiti ponudbo prav s svojim obiskom pri prodajalcu.
 - Pri *zunanji prodaji* je ravno obratno - prodajni referent išče kupca in ga poskuša s svojim obiskom pridobiti za nakup ponujenega blaga. Zato ima s seboj tudi vzorce, prospekte, kataloge, cenike ipd., da bi lažje seznanil kupca v drugem podjetju z značilnostmi izdelkov. Zunanjo prodajo opravljajo prodajni referenti, trgovski potniki in zastopniki podjetja.

2. Po **načinu sporazumevanja** med prodajalcem in kupcem razlikujemo:
 - *direktno prodajo*, kadar se prodajalec in kupec osebno dogovarjata o vseh elementih prodajnega posla;
 - *indirektno prodajo*, pri kateri prodajalec in kupec komunicirata prek posrednikov, kot so agenti, komisionarji, konsignaterji itd., ali po sodobnih komunikacijskih medijih (npr. z računalniškim izmenjavanjem podatkov, po internetu, z elektronsko pošto), ki omogočajo različne oblike prodaje na daljavo.

3. Po **vrstah izdelkov**, ki jih podjetje prodaja, razlikujemo:
 - osebno prodajo investicijske opreme, za katero je značilno sodelovanje strokovnjakov ob nabavi in prodaji ter visoka strokovna usposobljenost prodajalca in kupca;
 - osebno prodajo potrošnih dobrin v trgovini na debelo in na drobno, kjer so prodajalci in kupci profesionalni partnerji, odločujoči za sklenitev prodajnega posla so naslednje postavke: vključitev izdelkov v prodajni sortiment, razlika v ceni, ki zagotavlja konkurenčno prodajno ceno in načrtovani dobiček ipd.; v trgovini na drobno se je osebna prodaja končnim porabnikom ohranila le še pri nekaterih specifičnih izdelkih, medtem ko za večino drugih izdelkov narašča pomen samopostrežnih in samoizbirnih oblik prodaje.

4. V praksi se je uveljavila **kombinacija** prej navedenih oblik in načinov. Prodajalci se praviloma specializirajo ali za prodajna območja in izdelke ali za prodajna območja in kupce na teh območjih.

Slika 2: Pregled nekaterih kriterijev in primernosti posamezne oblike prodaje

Oblika prodaje Kriteriji	Notranja prodaja	Zunanja prodaja	Direktna prodaja kupcem	Indirektna prodaja s posredniki
Stroški prodajnega postopka	Nizki	Visoki	Relativno visoki	Relativno nizki
Oblika komuniciranja	Osebna	Osebna	Osebna	Neosebna
Kraj prodaje	Pri prodajalcu	Pri kupcu	Po dogovoru	Po dogovoru
Drugi izdelki	Manj primerna	Zelo primerna	Primerna	Primerna
Izdelki, ki zahtevajo pojasnila	Zelo primerna	Manj primerna	Primerna	Ni primerna

Vir: Potočnik (1998, str. 157)

Na sliki 2 prikazujem pregled kriterijev in primernosti posamezne oblike prodaje. Tako lahko vidimo, da različne vrste prodaje zahtevajo različne pogoje. Tako na primer je direktna prodaja primerna za izdelke, ki zahtevajo pojasnila, po drugi strani pa zahteva relativno visoke stroške. V obratnem primeru je indirektna prodaja, ki jo izvajajo posredniki, bolj primerna za splošne izdelke, poleg tega pa so stroški dokaj nizki.

Na podlagi te ugotovitve lahko sklenemo, da je treba obliko in način prodaje prilagoditi tako izdelku oz. storitvi, ki jo tržimo, kot tudi zahtevnosti stranke. Prodaja ni enostavna naloga in zahteva predvsem veliko znanja, izkušenj, samoiniciative, prilagajanja in še veliko drugih veščin, ki jih mora prodajalec imeti, da je uspešen.

2.1.5. POSPEŠEVANJE PRODAJE

Pospeševanja prodaje se lotimo med poslom, ko prodaja zastaja in jo želimo pospešiti. Običajno uporabljamo metode pospeševanja prodaje (nagradni natečaji, sejmi, demonstracije, popusti, rabati, kuponi, bonifikacije staro za novo, sponzoriranje) kot dodaten instrument promocije k ekonomski propagandi ali k osebni prodaji (Maher, 1993, str. 67).

S pospeševanjem prodaje poimenujemo vrsto trženjskih aktivnosti, s katerimi dopolnjujemo osebno prodajo, ekonomsko propagando in stike z javnostjo. Metode pospeševanja prodaje le-te koordinirajo, zlasti pa, kot pove beseda, pomagajo in pospešujejo uspešnost trženja.

Kadar pri akcijah pospeševanja prodaje sodelujejo

- lastno prodajno osebje,
- prodajalci (predstavniki, potniki),
- pospeševalci prodaje (demonstratorji, degustatorji, strokovni svetovalci, dekoraterji, aranžerji, informatorji), veletrgovci,
- prodajalci na drobno,

je treba vse sodelujoče pri planiranih akcijah ustrezno informirati in izobraziti. Pospeševanje prodaje tudi ne doseže zaželenega učinka, če sodelujočih ne motiviramo.

Metode pospeševanja prodaje v praksi uporabljajo pogosteje trgovci kot proizvajalci, lahko pa metode pospeševanja prodaje uporabimo tudi v primerih:

- ko ima proizvod določene kvalitete, ki jih lahko ocenimo na prodajnem mestu in je kupcem te lastnosti smiselno demonstrirati,
- ko je proizvod visoko standardiziran,
- ko se kupuje impulzivno,
- ko potencialni kupec bolj pozna trgovca kot proizvajalca.

Podjetja ne uspejo vedno s to obliko komuniciranja, saj ne more nadomestiti oglaševanja, prav tako pa tudi ne prikriti napak izdelkov ali pomanjkljivosti drugih sestavin trženjskega spleta (Potočnik, 2002, str. 343).

Aktivnosti pospeševanja prodaje torej lahko dopolnjujejo druga področja aktivnosti trženjskega komuniciranja, nikakor pa jih ne morejo zamenjati.

2.1.6. KONTROLA PRODAJE

Kontrola prodaje se nanaša na primerjavo doseženih prodajnih rezultatov z načrtovanimi rezultati. Praviloma se kontrola prodaje nanaša na (Potočnik, 1998, str. 171):

- dejavnost prodajalcev,
- dosežene prodajne rezultate,
- oblike in načine prodaje.

(1) **Kontrola dejavnosti prodajalcev** obsega predvsem ugotovitve, kako prodajalci izpolnjujejo svoje delovne naloge (izdelava ponudb, obisk kupcev, izpolnjevanje naročil, reševanje reklamacij ipd.) ne le količinsko ampak tudi kakovostno.

(2) Pri **kontroli doseženih prodajnih rezultatov** primerjamo dejanske rezultate z načrtovani rezultati (npr. doseženo vrednost prodaje po kupcih, prodajnih območjih in prodajnih poteh v primerjavi z načrtovano vrednostjo prodaje ali doseženo razliko v ceni z načrtovano, dejanske prodajne stroške s predvidenimi ipd.).

(3) S **kontrolno oblik in načinov prodaje** ugotavljamo dejansko stanje ter morebitne vzroke za odmike od načrtovanih oblik in načinov prodaje, njene organiziranosti in želenega vedenja prodajalcev.

Kontrola mora biti zasnovana tako, da pravočasno opozori na morebitne pomembne odmike doseženega od planiranega. Tako kot planiranje je tudi kontrola kontinuiran proces, ki mora stalno delovati v podjetju. Kontrolo lahko definiramo kot proces mer in vrednotenja aktualnih rezultatov podjetja (Bernik, 2000, str. 46).

Na splošno je kontrola prodaje večplastni proces, v katerem se prepletajo kontrola prodajalcev, prodajnih dejavnosti in rezultatov prodaje. Učinkovito kontrolo prodaje zagotavljamo (Potočnik, 1998, str. 171):

- z natančnim načrtovanjem prodaje,
- z ugotavljanjem doseženih rezultatov prodaje,
- s primerjavo med načrtovanimi in doseženimi rezultati,
- s preučevanjem nastalih razlik in njihovih vzrokov,
- z odločanjem o potrebnih popravkih .

Prvi pogoj za učinkovito kontrolo prodaje je natančno predvidevanje in načrtovanje prodajnih rezultatov. Kontrola prodaje je lahko sredstvo za zagotovitev "optimalnih prodajnih rezultatov", če vodstvo prodaje takoj odpravlja ugotovljene napake. Kontrola prodaje pa je z vidika uspešnosti poslovanja podjetja pomembna zlasti zato:

- ker je prodaja "usodna" faza celotnega poslovnega procesa;
- ker se spremembe na trgu najhitreje pokažejo prav v prodaji;
- ker napake v prodaji vplivajo na vse druge poslovne dejavnosti podjetja;
- ker le uspešna prodaja ustvarja možnosti za razvoj podjetja.

Kontrolo zaposlenih prodajalcev običajno opravlja vodja prodaje. Kontrola teče nenehno, saj nadrejeni vodja skoraj vsakodnevno pregleduje delovanje zaposlenih. Resnejša in povsem formalna ocena pa je običajno izvedena enkrat mesečno. Uspešnosti prodajalcev, katerih delo da rezultate v daljšem obdobju, ne moremo presoditi vsak dan. Prepogoste ocene bi zahtevale tudi preveč angažiranja nadrejenih.

Kontrola prodaje ima pomembno funkcijo v management procesu, saj poleg tega, da izkazuje uspešnost prodajalcev opozarja tudi na trenutno stanje trga. Na podlagi tega, lahko vodstvo pravočasno ukrepa.

2.2. PRODAJNO OSEBJE

2.2.1. VLOGA PRODAJNEGA OSEBJA V PODJETJU

Izmed vseh poklicev v naši družbi je poklic prodajalca eden izmed najbolj pomembnih. V vašem podjetju se nič ne zgodi, dokler nečesa ne prodate. Zaposlitev in mesečni dohodek vsakega delavca v podjetju, od direktorja do čistilke, sta odvisna od prodaje. Sposobnost za sklepanje prodajnih poslov je predpogoj za uspeh vsakega podjetja. Učinkovitost, ki se kaže na področju prodaje, je odločilna za uspeh ali propad vašega podjetja.

Prodajanje je časten poklic. Prodajalci so znanilci vsega napredka, razvoja in rasti celotnega gospodarstva.

Pravzaprav ravno prodajalci ustvarjajo tržišča za skoraj vsa druga strokovna znanja. Kadarkoli nekaj prodamo, s tem ustvarimo možnost zaposlitve za mnoge ljudi. Če ničesar ne prodamo, te možnosti ni. Ravno prodajalci odpirajo nova tržišča za izdelka in storitve, njihovo delo pa ustvarja povpraševanje po zemlji, delovni sili, surovinah, kapitalu in tehnologiji. Kadar prodaja upade in se ustavi, se upočasnijo in prekinejo tudi vsi posli. Po raznih raziskavah je prvenstveni vzrok za neuspeh podjetij pomanjkanje prodaje. Nasprotno pa velja, da je uspešen posel navadno posledica obilne prodaje.

Vsak ekonomski kazalec ali pa poročilo v časopisu oziroma poslovni reviji na nek način kaže količino prodaje v določenem podjetju ali industriji. Različni borzni tečaji, indeks grosističnih cen, indeks potrošniških cen, blagovni indeks in tako naprej, se nanašajo na količine in cene blaga ter storitev, ki so prodane v določenem časovnem obdobju. Upočasnitev prodajnih dejavnosti ali pa dejansko upadanje le-teh, sta kazalca bližajočih se težav v zvezi z določenim izdelkom ali na področju določene ekonomske dejavnosti (Tracy, 1997, str. 172-173).

2.2.2. IZBIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Iskanje in izbiranje prodajalcev je zelo pomembna managerska sposobnost. Tu je ključnega pomena, da poiščemo ljudi, ki bodo sklenili toliko prodajnih poslov, da bodo podobni junakom. Pri izbiranju pravih prodajalcev so zato najboljši vodje prodaje. Najboljši vir dobrih prodajalcev so drugi prodajalci. Treba je vedeti, da dobri prodajalci poznajo dobre prodajalce. Skratka med seboj se poznajo. To gre predvsem za primere, ko iščemo zunanji kader, oziroma zaposlujemo na novo. Preden se bomo odločili za pridobivanje zunanjega osebja, pa bomo analizirali obstoječi kader. To je po eni strani za organizacije najbogatejši vir kandidatov. Pretehtati je treba, katere so prednosti in katere so slabosti obstoječega kadra.

Prednosti notranjega kadrovanja so (Dessler, 2000, str. 121-122):

- Zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja moralo in delovno uspešnost.
- Notranji kandidati so navadno bolj privrženi organizaciji in manj verjetno jo bodo zapustili.
- Če gre za napredovanje, to povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta.
- Verjetnost, da bomo dobro ocenili oziroma izbrali kandidata, je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih.
- Notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Ne gre pa zanemariti tudi negativnih strani notranjega kadrovanja:

- Zaposleni, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni. Zato jih je nujno potrebno obvestiti o tem, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo storiti, da bi bili v prihodnje uspešnejši.
- Če organizacija nima dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov, se pogosto zgodi, da pri notranjem kadrovanju izberemo delavca, ki je »na vrsti« za napredovanje, in ne delavca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu.
- Največji problem je vse večja zaprtost organizacije, saj doma vzgojeni kadri številnih problemov ne vidijo ali pa jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine. Gre za pomanjkanje inovacij.

Začetna točka izbiranja in izbire se ne začne z iskanjem dobrega prodajalca. Pravilno načrtovanje je ključnega pomena za uspeh. Najprej moramo določiti število ljudi, ki

jih bomo na novo zaposlili. Nato moramo natančno analizirati njihovo delovno mesto – kaj zahteva to delovno mesto. Z analizo aktivnosti, ki jih bo posamezni prodajalec moral izvajati, lahko pripravimo profil delovnega mesta. V tej fazi se moramo odločiti, kje bomo iskali kandidate in šele nato se začne postopek izbire (Tracy, 2002, str. 86).

Pri izbiri zaposlenih je zelo pomembna ugotovitev, kateri kandidati izpolnjujejo zahteve, ki so navedene v opisu dela in v podrobnem opisu značilnosti osebe. Napake pri izbiri lahko namreč povzročijo zelo neugodne posledice za učinkovitost organizacije in slabo vplivajo na sodelavce, podrejene delavce ter na stranke, s katerimi sodeluje neustrezno izbrani kandidat (Traven, 1998, str. 188).

Ko gre za določanje potrebnega števila prodajnih predstavnikov, se moramo ozreti predvsem na prodajne cilje in načrte, na strateške načrte ter na prodajno območje, na katerem želimo zastavljene cilje doseči. Pri tem običajno poznamo obstoječe zaposlitveno stanje v podjetju, torej tudi število prodajnih predstavnikov, čemur prištejemo še načrtovane zaposlitve oziroma prihode novih sodelavcev. Na drugi strani moramo odšteti vse vrste odhodov dotodanjih sodelavcev, bodisi da gre za načrtovano končanje zaposlitev (npr. upokojitev) ali pa za predčasne odhode (npr. odpust).

Ob pravi zaposlitveni politiki lahko pričakujemo učinke oziroma koristi, ki so najpogostejše izražene kot nižji stroški, manj odsotnosti zaposlenih, krajši čas uvajanja novincev, odkrivanje novega prodajnega potenciala na prodajnih območjih, dvig zadovoljstva strank, dvig morale v podjetju in, če povzamemo, tudi kot boljša učinkovitost pri prodaji (Škrinjar, 2005, str. 13-14).

Najuspešnejši prodajalci naj bi imeli naslednje lastnosti: da so pripravljene na tveganje, so nagnjeni k reševanju problemov, skrbijo za stranke, pazljivo načrtujejo obiske, imajo veliko mero energije, imajo obilico samozaupanja, dobro poznajo svojo dejavnost, imajo veliko željo po denarju ter sposobnost zaznati, kako se kupec počuti oz. kaj od nas pričakuje. Izbrati takega prodajalca, ki bi imel vse te lastnosti, pa ni enostavno. Navadno v praksi podjetja najprej iščejo primeren kader znotraj podjetja. Taka izbira včasih ni najbolj primerna, predvsem če takega kadra v podjetju ni veliko. Danes obstajajo specializirana podjetja, ki se ukvarjajo izključno z iskanjem visoko specializiranih kadrov (na primer podjetje PROFIL). Podjetja, ki se zavedajo pomena tega poklica, zadnje čase veliko uporabljajo tovrsten izbor kadrov.

2.2.3. RAZVOJ OSEBJA V PRODAJI

Usposabljanje prodajalcev je ena izmed najtežjih nalog. Raziskave kažejo, da danes prodajalec dela z manj kot polovičnimi zmogljivostmi. Naša naloga je, da iz svojih prodajalcev izvabimo še preostalo polovico. To nas pripelje do enega ključnih pravil v prodaji.

Včasih za koga rečemo, da je rojen prodajalec, vendar, ali ste že kje videli dojenčka, ki bi znal prodajati? Prodajalec se ne rodi, temveč naredi. Kako? Treba mu je dati praktična znanja, kako naj prodaja, kako se obnaša, še posebej v določenih situacijah, kako naj skrbi za red in urejen videz trgovine, v kateri dela. Potrebuje podrobna navodila za delo. Omogočiti mu je treba osebni razvoj in ga naučiti postavljanja osebnih ciljev in mu predstaviti cilje podjetja tako, da jih sprejme za svoje. Prodajalec v trgovini mora natančno vedeti, kakšne so njegove obveznosti, kaj lahko in česa ne sme. In KAKO naj to počne (Zoran, 2001, str. 18).

2.2.3.1. POMEN ZNANJA PRODAJNEGA OSEBJA

Organiziranje in upravljanje znanja postaja vse pomembnejša konkurenčna prednost podjetja. Strukturirano znanje in kultura sprememb omogočata podjetju pravočasno izkoriščanje poslovnih priložnosti. Z izvajanjem in upravljanjem dejavnosti podjetje izkorišča le lastno znanje in izkušnje. S povezovanjem in sodelovanjem pa lahko hitreje doseže učinke krivulje izkušenj in pospeši proces oplemenitenja znanja. Model »učee se organizacije« je odgovor na prilagajanje na stalne spremembe v okolju in omogoča nenehen dotok novega znanja in njegovo multipliciranje z obstoječim znanjem. V praksi ga izvajamo v obliki raznih programov izboljšav in krožkov za izboljšanje kakovosti. Hkrati pa je nujno razvijati ustrezno organizacijsko kulturo, ki ustvarja potrebo po permanentnem učenju.

Edinstveni odnosi do kupcev, dobaviteljev in med sodelavci ter specifično podjetniško usposabljanje omogočajo podjetju trajen tržni uspeh. Vse to oblikuje v podjetju le zanj značilno organizacijsko kulturo. Ta odseva vzdušje, način delovanja, komuniciranja in reševanja problemov v podjetju. Razvijanje organizacijske kulture, ki spodbuja rast in razvoj podjetja, je zahteven in dolgotrajen proces. Spodbujati mora prevzemanje rizika in nagrajevati inovativnost posameznikov. Ključni dejavniki uspešnega izvajanja strategije rasti in razvoja temeljijo na znanju, talentu, motiviranju in enkratnosti (Radonjič, 2002, str. 28 - 31).

Vidimo, da so vsi ključni dejavniki uspešnega izvajanja strategije rasti in razvoja elementi intelektualnega kapitala podjetja. Tako je danes najpomembnejši vir konkurenčne prednosti trenutno in akumulirano znanje, ki se kaže v ključnih

pristojnostih. Znanje in izkušnje omogočajo podjetju oblikovanje novega ali pa razvoj obstoječega strateškega premoženja. Organiziranje in ciljno delovanje intelektualnega kapitala se izraža v ključnih pristojnostih. Razumevanje pojma ključne pristojnosti zahteva spremembo osredotočenosti managementa na človeške vire.

Iz lastnih izkušenj lahko povem, da ima izobraževanje in s tem povezano znanje izreden učinek na prodajo. Podjetje, v katerem sem zaposlen, organizira interna izobraževanja o prodaji. Ko so me prvič povabili na takšno interno izobraževanje, sem nanjo šel nekako z odporom. Tudi med potekom se mi je zdelo, da vse, kar poslušam, že vem. Ko sem šel na izobraževanje drugič, sem še vedno čutil odpor. Poleg tega je bila sobota in res se mi ni zdelo primerno, da bi svoj prosti čas posvetil nekakšnim izobraževanjem. Vendar sem na izobraževanju dobil idejo, ki sem jo naslednji teden preizkusil v praksi - pri kupcu. In ugotovil, da zadeva deluje. Bil sem navdušen! Pri naslednjem kupcu sem preizkusil naslednji nasvet. Ponovno je delovalo! To me je navdušilo in zaradi tega sem se vedno bolj začel poglobljati v knjige o prodaji in osebni motivaciji. Komaj sem čakal na nadaljnje izobraževanja. Vedno bolj sem užival v prodaji, moji prodajni uspehi so bili boljši. Na koncu sem tudi sam začel izobraževati druge.

S svojim primerom sem želel ponazoriti smisel izobraževanja in način, kako ga lahko nekdo dojamemo in izkoristimo. Seveda pa ni dovolj poslati prodajalca na en seminar in potem od njega pričakovati, da bo blestel. Prodajalci se moramo redno udeleževati seminarjev, delavnic, poleg tega pa se še dodatno izobraževati z branjem knjig in poslušanjem izobraževalnih kaset.

Učinki investiranja v ljudi so kratkoročno težko merljivi. Vendar so rezultati stalnega izobraževanja po letu ali dveh osupljivi. Prodajalci so samozavestnejši, zato tudi boljše volje. Ker so boljše volje, se to vidi tudi navzven, kar opazijo kupci, ki se zato radi vračajo. Ker se radi vračajo in trošijo, prodaja raste, kar spet pozitivno vpliva na zaposlene. Ker prodaja raste, se sredstva, vložena v izobraževanje, hitro povrnejo in obrestujejo.

Poleg znanja o izvajanju prodaje oz. njenih tehnikah pa je pomembno, da prodajalec obvlada nekaj ključnih področji. Ta področja pogosto zanemarjamo. Lahko jih imenujemo znanje, ki vodi k zaupanju vase, zavezanosti, občutku lastništva, visoki morali in pripadnosti prvorazrednemu podjetju. Ta področja so (Hudovernik, 1999, str. 21-23):

➤ **Poznavanje podjetja**

Prodajalci morajo zelo dobro poznati podjetje: ustanovitveni proces, zgodovino in ozadje podjetja. Katere izdelke, storitve, stranke in trge je obvladovalo v preteklosti.

Prav tako je dobro, če so seznanjeni s tem, kakšne uspehe je podjetje dosegalo od začetka svojega delovanja.

Naslednje področje je trenutni položaj. Kako veliko je podjetje? Na katerem področju deluje? Kakšen je njegov tržni delež? Kje so njegove podružnice in tako naprej. Poznati morajo trenutne najpomembnejše izdelke in storitve. Seznanjeni morajo biti tudi z organizacijsko strukturo. Poznati morajo hierarhijo - kdo poroča komu. Vedeti morajo, kdo so ključne osebe v podjetju, kaj delajo in kako sodelujejo med sabo.

Za prodajalce je zelo pomembno, da poznajo načrte in možnosti, ki jih ima podjetje v prihodnosti. Moralo najbolje in najhitreje utrdi zavedanje, da delamo nekaj, kar ima vizijo, prihodnost, načrte, izdelke in postopke. Kakšno je poslanstvo vašega podjetja? Kaj poskušate doseči? Kakšni so vaši cilji? Kakšni so vaši nameni? Za kaj sploh obstajate? Zelo pomembno je, da so zaposleni v vašem podjetju s tem seznanjeni.

➤ **Poznavanje storitev**

To področje vključuje podrobno znanje o tem, s čim se podjetje ukvarja in s kakšnimi storitvami ima opravka. Ne glede na to, kaj zaposleni prodaja, mora poznati glavne storitve. Vedeti mora, kaj se najbolje prodaja, kaj malo slabše in tako naprej. Poznati mora prodajo in njen vrednostni delež. S tem dobi občutek, da pri nečem sodeluje, da je del nečesa večjega.

Kakšno je vaše podjetje v očeh drugih? Najpomembneje je naslednje vprašanje - po čem stranke poznajo vaše podjetje? Po čem vas pozna konkurenca? Kako vas obravnavajo na trgu? Kako na vas gledajo ljudje zunaj podjetja? Kakšni ste v njihovih očeh in kakšen položaj želi vaše podjetje doseči?

Preden gredo na teren, morajo prodajalci poznati svoje stranke oziroma komu natančno prodajajo. Kje so stranke v geografskem smislu, v kakšni panogi delajo, kako veliko je njihovo podjetje ... Poznati morajo način nakupovanja strank: kako se odločajo za nakup in zakaj? Zakaj stranka kupuje ta izdelek ali storitev pri vas ali samo pri vas in zakaj ne kje drugje?

➤ **Poznavanje konkurence**

To nas privede do naslednjega področja, in sicer do analize konkurence. Kot pri športu je tudi v prodaji pomembno, da vemo, komu se postavljamo po robu. Kdo so naši tekmeci? Kdo so ljudje, ki želijo opraviti enak posel in s katerimi se moramo spopasti? Najprej moramo ugotoviti, kdo je naša konkurenca. Naslednji odgovor, ki ga želimo, je, zakaj stranka kupuje pri konkurenci? Na kakšen način jo je konkurenca privabila in kaj lahko storimo, da to preprečimo?

Pomagate si lahko tako, da napravite seznam vseh glavnih konkurentov, njihove bistvene lastnosti in prednosti, ki jih nato primerjate s svojimi. Tako lahko vsi zaposleni vidijo, katere so močne in katere šibke točke vašega podjetja. Najhuje, kar

se lahko zgodi prodajalcu, je, da naleti na stranko, ki ve več o konkurenčni ponudbi kot on sam.

Kakšne so vaše konkurenčne prednosti? To so področja pri izdelku ali storitvi, zaradi katerih ste na trgu in imate zaradi njih določeno moč. Katera so torej prednostna področja, ki jih imate pred konkurenco oziroma v primerjavi s tekmeci? Na to moramo dati največ poudarka. Prodajalci morajo vedeti, kako prodajati v primerjavi s konkurenco. Tako se tudi lažje odzivajo na konkurenco.

➤ **Poznavanje svojega poklica**

Preden gredo prodajalci na teren, morajo dobro obvladati večšine prodaje. Znati morajo opravljati svoj posel. Vedeti morajo, kako se načrtuje, razporeja čas, s katerimi dejavnostmi bodo najlažje dosegli tisto, kar od njih pričakujemo. Seznanjeni morajo biti z naročanjem in pridobivanjem naročil, kako prodajati in sprejemati naročila. Poznati morajo večšine vodenja prodajnih pogovorov.

Prav tako morajo prodajalci poznati zahteve poročanja. Kaj bodo morali poročati nadrejenim? Kakšne obrazce bodo morali izpolniti? Kakšne podatke morajo zbrati in kdaj jih morajo predložiti? Vedeti morajo, kaj vse od njih pričakujemo. Številne težave, ki jih imamo z ljudmi in v življenju sploh, izhajajo iz tako imenovanih zgrešenih pričakovanj. Zato je izredno pomembno, da ljudje natančno vedo, kaj od njih pričakujemo.

➤ **Sredstva, ki so na voljo**

Prodajalcem morate predstaviti tudi sredstva, ki so jim na voljo in ki jim bodo pomagala doseči zastavljene cilje. S tem jih boste motivirali, postali bodo zavezani in imeli bodo občutek, da resnično vedo, kaj se dogaja. Kakšna sredstva ima prodajalec na voljo? Če jih stranke vprašajo o nečem, česar ne vedo, bi morali vedeti, kje se o tem lahko pozanimajo. Poznati morajo načine za reševanje nujnih primerov. Več kot vedo, bolj jim stranke zaupajo.

➤ **Dobra obveščенost prinese dobre rezultate**

Vaš celostni cilj pri sestavi prodajne skupine je zgraditi, utrditi visoko stopnjo zvestobe, zavezanosti, motivacije, zaupanja in lastništva. To pa boste najlažje naredili tako, da boste svoje prodajalce redno obveščali in izobraževali. Sposobnost posredovanje informacij je odlika najboljših vodij prodaje. Najboljši se potrudijo, da svoje ljudi vedno znova obveščajo o zadevah, ki jih morajo poznati.

2.2.3.2. KARIERNI RAZVOJ

Doživljanje kariere je eden izmed motivacijskih dejavnikov, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti. Ni tako pomembno, kako delavec doživlja svojo preteklo kariero, pomembno je kako doživlja prihodnjo.

William W. Werther Jr. in Keith Davis sta kariero definirala takole: »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju« (Werther, 1986, str. 258).

Pri nadaljnjem proučevanju pojma kariera pa sem prišel do še natančnejše in obsežnejše opredelitve kariere:

1. Izraz kariera se ne nanaša danes le na posameznike v poklicih, ki imajo visok status in jim je omogočeno hitro napredovanje. Danes z besedo kariera označujemo zaporedja del, ki jih ljudje opravljajo v svojih delovnih zgodovinah, ne glede na poklic oz organizacijsko raven.

2. Izraz kariera se ne uporablja več le za dela, ki pomenijo vertikalno mobilnost, torej premik navzgor v organizaciji. Čeprav še vedno velika večina delavcev stremi za napredovanjem, pa je vedno večje število ljudi, ki odklanjajo bolj odgovorna dela, raje ostanejo na osvojenem položaju, kjer so zadovoljni. Sedaj je v karieri bolj pogosta horizontalna mobilnost, včasih pa tudi premiki navzdol.

3. Izraz kariera ni več sinonim za zaposlenost le v enem poklicu ali v eni organizaciji. Danes je očitno, da vedno več ljudi doživlja multikariere, poti v karieri, ki vključujejo dvoje ali troje različnih področij in dve ali tri organizacije.

4. Ne velja več domneva, da ima le organizacija kontrolo nad posameznikovo kariero. Kolidži (v ZDA in v Veliki Britaniji), visoke šole, vlada in sredstva množičnega obveščanja so vplivali na zaposlene, da se vedno bolj zavedajo koristi, če aktivno planirajo in usmerjajo lastne kariere.

Iz tega opisnega pojma pa v celoti ni takoj jasno vidna zasnova sistema za razvoj (in upravljanje) kariere. To zasnovo je smiselno iskati v tistem področju kadrovske dejavnosti, ki obsega razvoj in izobraževanje kadrov. Gre torej za načrtno kadrovske dejavnost, ko izvajamo aktivnosti za razvoj kadrov. Vloga razvoja kadrov je: » ... z izobraževanjem, delom in različnimi kadrovskimi postopki, razporejanjem, napredovanjem, motiviranjem itd.) nenehno pospeševati rast in razvijanje zaposlenih kadrov zaradi njihovega vsestranskega izpopolnjevanja, formiranje sposobnosti za

uvajanje in razvijanje dosežkov sodobne znanosti, tehnike, tehnologije in družbenih odnosov« (Svetlik, 1980, str. 53).

Uspešna kariera pomeni pravzaprav vodenje samega sebe. Posameznik mora verjeti v lastno vrednost, prevzemati odgovornost za postavljanje lastnih ciljev, ustvarjati notranjo motivacijo za doseg ciljev in sam začeti akcije, ki bodo vodile v uspeh na osebnotnem in poklicnem področju.

Uspešna kariera posamezniku, oziroma njegovim najbližjim, zagotavlja materialno in socialno neodvisnost, vprašanje pa je, koliko teh prednosti je posameznik sposoben izrabiti glede na kronično pomanjkanje časa, s katerim se skoraj gotovo spopada vsak dan. Veliko je ljudi, ki postavljajo na prvo mesto v svojem življenju zdravje in osebno zadovoljstvo in menijo, da so bolj srečni kot tisti, ki se vse življenje borijo za uspeh. Še posebej dajejo večji poudarek zdravju ženske. Pa tudi sicer je vse več ljudi, ki bolj cenijo varno in mirno življenje, prijateljstvo, toplino družinskega okolja kot pa materialne dobrine in denar, vznemirljivo življenje in moč nad drugimi, saj menijo, da je oboje zelo težko oziroma skoraj nemogoče uživati hkrati (Drobnič, 2000, str. 9) .

Doseganje kariere

Če smo načrtovali kariero in s tem pri delavcu zbudili željo po zavzetem in doslednem napredovanju v obnašanju, mu moramo ponuditi tudi kontrolne točke, na katerih bo sam razpoznaval, kako napreduje. Stalno spremstvo in pomoč sta dobrodošla sopotnika, ki sproti odстранjujeta neprijetnosti in ovire iz okolja. Pogosto napredek in zavzetost pri delu spremljajo tudi nagrade, materialne in nematerialne, ki preprečujejo, da bi vnema prehitro pošla in želja po napredku ugasnila. Hkrati pa je s pravimi nagradami ob pravem trenutku zavarovana tudi smer napredovanja, ki naj bi bila delavcu in organizaciji v korist.

Mnoga napredovanja so bila dobro načrtovana, končala pa so s čedalje močnejšimi zahtevami po denarnem napredovanju, ki ga ni spremljalo tudi napredovanje pri rezultatih. Nagrade in načrtovani rezultati so zato zmeraj tesno povezani. Ni napredka brez sprememb, ni rezultatov brez napredovanja in ni nagrade brez rezultatov. V ta krog povezanih dogodkov je mogoče, brez škode zanj in za ljudi, priti samo prek sprememb. Zato lahko poudarimo, da so spremembe nujnost, ki si jo moramo želeli (Lipičnik, 1998, str. 183).

Danes je uspešna kariera v veliki meri pogojena s priložnostjo in s sposobnostjo biti fleksibilen in čim bolj razgledan ter odprt za različne predloge in priložnosti. Priložnosti za osebni uspeh in za uspeh podjetja oziroma organizacije navadno ne padajo kar z neba, pač pa je treba priti do njih. Priložnosti je treba poiskati oziroma

si jih skušati ustvariti ali pa jih le videti. Prodajalci si bodo morali priložnosti odpirati z ambicijami, s čim bolj definiranimi cilji, s čim več znanja, z lastno radovednostjo, vztrajnostjo in z uspešnim reševanjem problemov. Kariera je za prodajalce vsekakor eden od ključnih motivacijskih dejavnikov, zato se mora, predvsem vodstvo, tega dobro zavedati.

2.3. MOTIVIRANJE V PRODAJI

2.3.1. SPLOŠNO O MOTIVACIJI

Motivacija je danes tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok, potreba, ki ji bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil. Da bi človek lahko prišel do želenega rezultata ni dovolj, da zna in zmore, ampak mora tisti rezultat tudi hoteti doseči. Motivacija in človekovo hotenje spada med tiste človekove zmogljivosti, ki pospešujejo, zavirajo ali celo preprečujejo doseganje določenih rezultatov.

Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti (1) in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju, v katerem živi in dela, deluje (Uhan, 2000, str. 11).

Beseda *motiv* izhaja iz latinske besede »*movere*«, ki pomeni »gibati se« oziroma širše: »nagib, pobuda za kaj, vzrok, razlog, namen, glavna – vodilna misel«. Motivacijo izpeljemo kot glagol iz besede *motiv* in pomeni navajanje pobud, razlogov; utemeljitev (Verbinc, 1989, str. 467).

Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če ju proučujemo v povezavi z organizacijo. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno izmed strategij managementa. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji želijo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Traven, 1998, str. 106). Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. S tega vidika različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole:

- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika.
- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja.

- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov.
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.

Za vsakega vodilnega delavca v podjetju je pomembno, da opazi in razume potrebe in motive zaposlenih. Pri tem pa ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam, razen če so le ti v nasprotju s cilji podjetja. Vodja si mora prizadevati, da te cilje, želje, interese pri posameznem zaposlenem v čim večji meri izkoristi. Poleg tega pa se od vodje pričakuje, da energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih usmeri za doseganje čim boljših učinkov za podjetje.

2.3.1.1. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Motivacijski dejavniki so lahko primarni (biološki in socialni) in sekundarni (interesi, stališča, navade). Temeljni človekovi motivi so biološki in socialni (Uhan, 2000, str. 31). Med biološke motive spadajo: potreba po hrani, potreba po spolnosti, potreba po družbi, potreba po varnosti, potreba po udobju, potreba po boju, potreba po počitku, itd. Med socialne motive pa spadajo: kariera, poklic, religija, šport, rekreacija, partner, itd.

Posamezni motivatorji so v različnih okoljih pomembni za različne ljudi in skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in dopolnjujejo. V vsakem podjetju je za posamezno obdobje treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi takšnih analiz je mogoče aktivirati ukrepe, ki naj zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, s čimer je mogoče doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa.

Glede na to da v nalogi obravnavam motivacijo povezano z delom, se bom omejil na motivacijske dejavnike, ki so bolj ali manj povezani z delom in z vrednotenjem dela. Tako lahko naštejemo nekaj motivacijskih dejavnikov, povezanih z delom:

- zanimivo delo,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja ob delu,
- možnost napredovanja,

- medsebojni odnosi z sodelavci,
- soodločanje o delu,
- plača,
- priznanje za uspešnost pri delu.

Posebno pozornost kot motivacijsko orodje terja sistem plač. V sistem so vgrajeni določeni mehanizmi, ki bi jih vsekakor kazalo izkoristiti pri motiviranju zaposlenih. Zmotno pa bi bilo plačo uporabljati samo kot socialno kategorijo, ker v tem primeru se izgubi njena motivacijska moč. Motivacijska moč kakega mehanizma je največja takrat, ko delavca pripelje iz situacije, v kateri mora delati, v situacijo, v kateri želi delati (Lipičnik, 1998, str. 185).

Skoraj vse motivacijske dejavnike, iz katerih je sestavljen naš motivacijski model, lahko razvrstimo med nagrade in kazni. Z njimi poskušamo okrepiti zaželeno človekovo vedenje ali nezaželeno odpraviti.

2.3.1.2. MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Ena izmed najtežjih stvari v vodenju prodaje je motiviranje zaposlenih, kar pomeni motiviranje zaposlenih k stalnemu izpopolnjevanju, izboljševanju na poti k odličnosti. Jedro motivacije je samospoštovanje posameznika. Vzbuditi pri ljudeh občutek, da se počutijo kot zmagovalci, da čutijo, da je delo, ki ga opravljajo, pomembno in ceneno, vse to in še marsikaj drugega je naloga vodje prodaje (Tracy, 2002, str. 167).

Vodje največkrat mislijo, da ljudje delajo le zaradi denarja in zato skušajo tudi motiviranje speljati na ta način. Vendar to ne drži. Dostikrat lahko javna pohvala koristi veliko več kot denarna nagrada ali darilo. Res pa je, da je navadno lažje sodelavcu kupiti darilo, kot pa mu iskreno povedati, kaj menimo o njegovem delu. Dober poslovodja, podjetnik, manager, je ta, ki pozna svoje sodelavce do te mere, da ve tudi za njihove cilje in ob pravem času izbere za slehernega pravilno motivacijsko sredstvo. Prodajalce je treba motivirati spontano, iskreno, prijateljsko in predvsem brez govorjenja o motivaciji. Problem motivacije prodajnega osebja so proučili Churchill, Ford in Walker (Kotler, 1998, str. 699).

Motivacija -----» napor -----» uspeh -----» nagrade -----» zadovoljstvo.



Bolj kot je prodajalec motiviran, bolj se trudi; večji napor bo pripeljal do večje uspešnosti; večja uspešnost bo prinesla večje nagrade; večje nagrade bodo pripeljale do večjega zadovoljstva; večje zadovoljstvo pa bo še okrepilo motivacijo.

Ta model pomeni naslednje:

- Vodstvo prodaje mora prepričati prodajno osebje, da lahko proda več, če se bolj potruzi.
- Vodje v prodaji morajo biti sposobni prepričati prodajno osebje, da so nagrade, do katerih pripelje večja uspešnost, vredne dodatnega napora.

Na splošno gledano, je nekaj prodajalcev, ki ne potrebujejo motivacije od vodstva. Njim je prodaja najprivlačnejši poklic na svetu. Večino prodajalcev pa je treba spodbujati, nagrajevati, izobraževati, jim pomagati ... Le tako lahko dosežemo naš cilj oz. povečanje prodajnih rezultatov.

2.3.2. NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI PRODAJNEGA OSEBJA

»Najboljša nagrada uspešnim je, da jim omogočimo uspešnost tudi v prihodnosti.«
(Zupan, 2001, str. 7).

Z nagrajevanjem želi organizacija vplivati na vedenje zaposlenih in s tem na doseganje zastavljenih ciljev. Načeloma bi morala vsaka organizacija preko nagrajevanja vzpodbujati tisto vedenje, ki vodi k uresničevanju temeljnih ciljev podjetja in ki je skladno s prevladujočimi vrednotami. Organizacija lahko delovno uspešnost bolj objektivno nagraduje, če razpolaga s kvalitetnimi ocenjevalnimi instrumenti, ki morajo biti vedno usmerjeni na ocenjevanje rezultatov in ne osebnosti. Za ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti se je izkazalo vodenje s cilji (Management by Objectives). Njegovo bistvo je dogovor med vodjem in sodelavcem glede ciljev, ki jih mora sodelavec realizirati v določenem obdobju (praviloma v enem letu), in deležu pripadajoče nagrade, ki je odvisna od stopnje realizacije ciljev.

Že golo dejstvo, da je nagrajevanje uspešnosti ena izmed dolgoletnih in najbolj prepoznavnih praks uspešnih podjetji, zadošča za utemeljevanje njegove smiselnosti. Nadaljnjo potrditev ponujajo raziskave, ki ugotavljajo, da je sestava plač (plačilo po uspešnosti) povezana s povečevanjem uspešnosti podjetja, medtem ko sama višina plače tega učinka nima. Razlogi so večplastni. Najbolj očiten je boljši nadzor nad stroški dela, saj plače naraščajo takrat, ko je večja tudi uspešnost. Naslednji razlog je

neposreden učinek na dejavnike uspešnosti. Najbolj jedrnato lahko uspešnost v enostavnem modelu prikažemo kot rezultat zmnožka naših zmožnosti in motivacije. Povezovanje plač z uspešnostjo vpliva na oboje: na zmožnosti zaradi konkurenčnih plačilnih paketov, ki privabljajo boljše kadre, na motivacijo pa predvsem zaradi ciljnega vodenja, na katerem pravzaprav temeljijo vsi sodobni sistemi nagrajevanja po uspešnosti (Zupan, 2001, str. 17-18).

Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Nagrade delimo na finančne in nefinančne. Sistem pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

Prvi korak pri ustvarjanju učinkovitega programa nagrajevanja je, da postavimo cilje za načrt nagrajevanja, ki so odvisni od okoliščin podjetja. Nagrajevanje je končno merilo. Glede tega se bodo prodajalci vedno borili in pritoževali. Ne samo zaradi osebnega dohodka, ampak zato, ker je to resnično merilo njihovega uspeha. Zanje je končni rezultat, ki jim pove, kako dobro delajo v primerjavi z drugimi.

Pri uvajanju sistema nagrajevanja je treba upoštevati naslednja navodila (Tracy, 2002, str. 201):

1. Bodimo natančni. Bolj kot je določen sistem nagrajevanja, boljša in bolj jasna je lahko naša komunikacija s prodajalci. Sistem naj bo čim bolj preprost.
2. Bodimo pošteni. Številna podjetja prenehajo nagrajevati potem, ko prodajalci dosežejo 100% plan, ali pa jim zmanjšajo odstotek provizije. Bolj ko presežejo svoj plan in dokler je to v interesu podjetja, je to dobro za vse. Zato naj bodo prodajalci plačani za svoje delo.
3. Zmanjšajmo tveganje. To naredimo tako, da določimo zgornji limit njihovega zaslužka. Lahko se zgodi, da prodajalec dobi izjemno naročilo, ki potem poruši vsa ravnovesja znotraj prodajnega tima.
4. Bodimo osredotočeni. Pri postavljanju sistema nagrajevanja upoštevajmo naslednje tri stvari.
 - Razmerje med osnovno plačo in variabilnim delom. Tipični primeri so 60/40 ali 40/60 ali celo 80/20 osnovna plača/variabilni del pri doseganju 100% plana. Razmerje 60/40 pomeni, da prodajalec 60% celotne nagrade dobi v obliki osnovne plače in 40% v obliki provizije in bonusov. Večji kot je variabilni del, večje tveganje je pri prodajalcu. Pravilo pravi, da preložite na vrhunske prodajalce čim več tveganja in s tem tudi nagrad.
 - Tipi provizij:

- a. odstotek od celotnega prometa,
 - b. odstotek od dobička,
 - c. odstotek od prometa določenega izdelka,
 - d. odstotek od dobička določenega izdelka,
 - e. odstotek od plana,
 - f. bonusi kot nagrada za konec določene naloge (tipično povezano z cilji),
 - g. delnice.
- Nagrajevanje prodajalcev. Deli se v tri kategorije: osebni dohodek, provizija in bonusi.
 - a. Osebni dohodek je del celotne nagrade, ki jo dobi prodajalec mesečno v obliki osnovnega dohodka. Običajno je to določen odstotek celotne nagrade.
 - b. Provizija je nagrada za prodajalce, ki so podjetju prinesli dobičkonosen posel.
 - c. Bonus je denar, ki ga uporabimo za nagrade, izjeme, tekmovanja in podobno. To je ključni del nagrade za A prodajalce, ki dosežejo cilje.

Nagrade lahko podjetju pomagajo povečati prodajo. Dvigujejo motivacijo in moralo prodajalcev. Vse pa je odvisno od količine pozornosti, ki jo bomo temu namenili. Večkrat slišimo, da navsezadnje delamo za denar. Torej je sistem nagrajevanja zelo pomemben za motivacijo. V velikem številu podjetij je velik delež osebja nezadovoljnega z nagrajevanjem. Pred vsakim vodjem oz. kadrovske službo je torej pomembna naloga, da razmisli o boljšem načinu nagrajevanja.

Nagrajevanje je za prodajalca končno merilo uspeha. Glede tega se bodo prodajalci vedno borili in pritoževali. Zanje je to končni rezultat, ki jim pove kako uspešni so. Prodajalcev ne zanima, kako je njihova plača sestavljena. Pričakujejo le primeren znesek za svoje opravljeno delo. Tu je pa vloga podjetja, da opredeli primeren sistem nagrajevanja oz. definira sestavine plače.

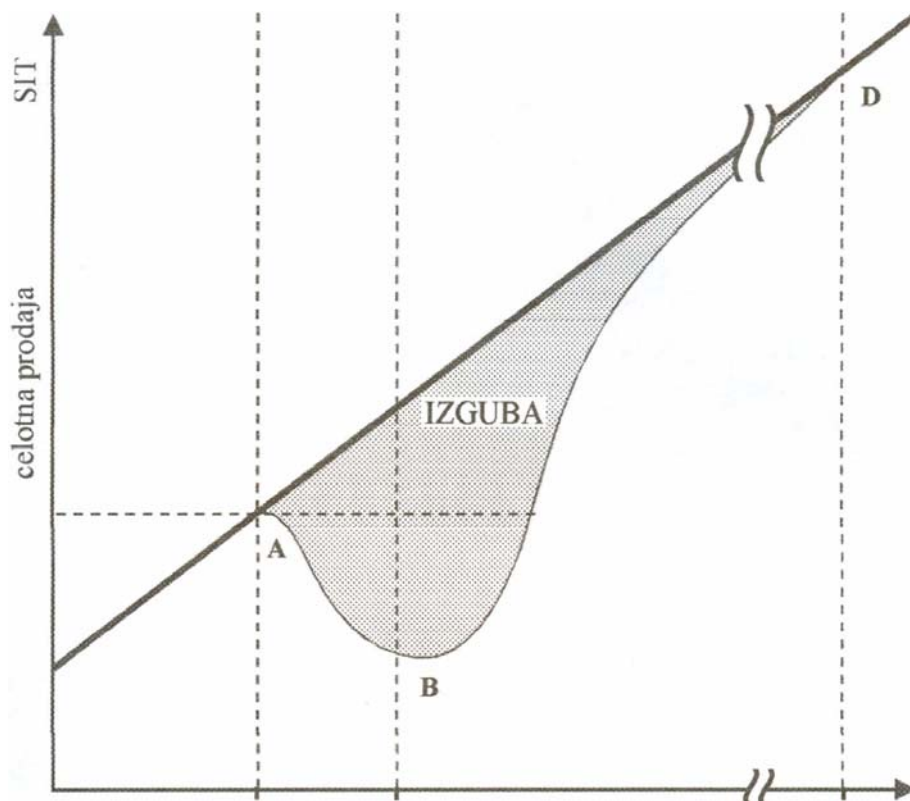
2.3.3. ZADRŽEVANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Prodajalci so z enega vidika kot duša podjetja, saj je od njih odvisen del prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje pred konkurenco. Z izgubo prodajalca utрпи podjetje velike izgube. Poleg splošnega in strokovnega znanja odhajajoči prodajalec odnese s seboj tudi specifična znanja o poslovanju podjetja, o njegovih storitvah, odnosih s strankami ipd. Vse te informacije lahko naša konkurenca uporabi za ugotavljanje in primerjanje prednosti in slabosti.

Dejanske posledice odhoda prodajalcev je težko oceniti. Najbolj opazni so neposredni denarni stroški ob menjavi ter upad prodaje, ki je posledica slabo pokritega prodajnega področja. Z odhodom prodajalca se podjetju tako povečajo stroški zamenjave ter uvajanja novega prodajalca. Le-tega mora podjetje v čim krajšem času nadomestiti z novim. Slika 3 prikazuje padec prodaje ob izgubi prodajalca. Točka A pomeni trenutek izgube prodajalca. Sledi mu obdobje vrzeli. To je obdobje ko določene stranke nihče ne obiskuje. Točka B prikazuje trenutek ponovnega obiska novega prodajalca. Sledi obdobje rekuperacije. Koliko bo trajalo obdobje rekuperacije prodaje do take mere, kot bi bilo brez izgube prodajalca, je odvisno predvsem od dolžine vrzeli oz. od obdobja, ko pri stranki ni bilo nikogar.

Slika 3: Izguba prodaje, ki je posledica menjave prodajnega predstavnika

Obdobje pred odhodom obdobje vrzeli obdobje rekuperacije čas



Vir: Richardson, 1999, str. 59

Porter in Steers (Porter, Steers, 1973 v Katak, 1998, str. 12) sta dejavnike, ki vplivajo na menjavo prodajalcev, zajela nekoliko širše in jih združila v naslednje skupine:

- organizacijski dejavniki (zadovoljstvo s plačo in izračunom plače, velikost podjetja in možnosti za napredovanje);
- neposredno delovno okolje (odnosi z nadrejenimi, izkušnje nadrejenih, prejetje priznanja in odziv, velikost delovne enote, zadovoljstvo z odnosi med sodelavci);
- dejavniki zadovoljstva z delom (zadovoljstvo z vsebino dela, ponavljanje opravil, avtonomnost in odgovornost pri delu, jasnost vloge);
- osebni dejavniki (starost, čas trajanja zaposlitve na določenem delovnem mestu, skladnost dela s strokovno izobrazbo, močno izražene osebne lastnosti, zakonski stan, velikost družine in družinske obveznosti).

Nadrejeni velikokrat ne vedo, kaj se resnično dogaja s prodajalci in kaj ti resnično mislijo. Dragocene informacije o tem si lahko pridobijo z anonimnimi vprašalniki, ki so pomembni tudi s stališča motivacije, saj dajejo zaposlenim občutek pomembnosti. Z njimi namreč vodstvo pokaže zaposlenim, da mu je mar zanje in jih je pripravljeno poslušati.

Prodajalci pogosto nočejo povedati resničnih razlogov za odhod, ker si nočejo zapreti vrat za morebitno vrnitev ali pa, ker želijo njim naklonjene reference ob odhodu. Nadrejeni se mora zato najprej vprašati, ali bi želel prodajalca še obdržati. Če gre za sposobnega prodajalca in nadrejeni ni že prej ugotovil vzrokov za prodajalčevo nezadovoljstvo, mora to čim prej storiti. Če se podjetje odloči, da prodajalca poskuša zadržati v podjetju, s tem skuša tudi obdržati znanje, izkušnje ter veščine, ki si jih je le-ta nabral pri svojem delu. Odvisno od njegovih razlogov in možnosti v podjetju, mu podjetje lahko ponudi eno izmed naslednjih rešitev (Deržek, 2002, str. 47-48):

- zmanjšanje odgovornosti (zmanjšanje obsega strank, prodajnega programa ipd.);
- povečanje odgovornosti (postavi naj ga v vlogo trenerja ali mentorja mladih prodajalcev, vodjo prodajnih skupin, oddelka ipd.);
- če želi v celoti zapustiti delo v prodaji, mu lahko ponudimo delo, kjer uporabimo njegovo znanje (npr. delo svetovalca, projektnega vodje, analiziranje konkurence, pripravljanje prodajnih priročnikov ipd.).

Podjetje se mora zavedati, da dober prodajalec pozna svojo ceno. Takega prodajalca moramo primerno motivirati. Izguba prodajalca ima lahko veliko negativnih vplivov, ki na prvi pogled niso vidni. Največje neposredne izgube, ki jih podjetje utrpi, je, ko se stranke navežejo na prodajalca. Takrat smo z prodajalcem izgubili tudi posel. Zato je zelo pomembno, da dobre prodajalce poskušamo zadržati. Po drugi strani, pa je

prevzemanje sposobnih prodajalcev najcenejši in najlažji način za prevzemanje strank.

3. DELOVNA USPEŠNOST

3.1. DELOVNA USPEŠNOST IN UČINKOVITOST

Že sama beseda uspešnost nam pove, da bomo preučevali rezultat oziroma dosežen cilj nečesa v konkretnem primeru prodajne funkcije v podjetju. Prodajna funkcija je tako imenovana osnovna funkcija v nekem podjetju, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa. Sklenemo lahko, da je prodajna uspešnost v veliki meri odvisna od motiviranosti prodajnega osebja za čim boljšo izvedbo svoje delavne naloge, to je prodaje.

Kavčič pravi »Če uspešnost definiramo kot delati prave stvari, potem je učinkovitost definirana z delanjem stvari na pravi način.« (Kavčič, 1991, str. 125).

Avtor knjige »Temelji managementa in naloge managerjev« Janko Kralj navaja, da je učinkovitost pri doseganju ciljev in učinkovito poslovanje podjetja prva naloga managementa, uspešnost in uspešno poslovanje podjetja pa, da je prva naloga upravljalcev. Učinkovitost je po tej opredelitvi razmerje med izidi in vložki in pove, ali podjetje opravlja svojo dejavnost prav, uspešnost pa je razmerje med izidi in zastavljenimi cilji podjetja v določenem časovnem razdobju, finančno pomerjena uspešnost pa so izidi glede na sredstva (Kralj, 2003, str. 169).

Ko govorimo o delovni uspešnosti, moramo najprej opredeliti dosežek organizacije in kaj je delovni dosežek zaposlenega? Kako izoblikovati ustrezno definicijo? To poudarjam zato, ker če organizacija doseže cilje, ki si jih je zastavila, bi morala biti uspešna. Dosežek organizacije je dosežek, ki se nanaša na celotno organizacijo. Delovni dosežek se nanaša na osebo ali tim, ki je dosežek ustvarila. Dosežek organizacije ali delovni dosežek lahko prikažemo kot rezultat v tridimenzionalnem prostoru, ki ga sestavljajo (Možina et al., 1998, 216-217 str.):

- uspešnost - do katere meje so zadovoljene kupčeve (uporabniške) potrebe,
- učinkovitost - kako ekonomično so uporabljeni viri, s katerimi organizacija ali posameznik razpolaga in

- spremenljivost - do kakšne mere je organizacija ali posameznik pripravljen na prihodnje spremembe.

Na delovno uspešnost gledajo posamezni predstavniki poslovnih funkcij različno. Vsaka poslovna funkcija ima razvite svoje prednostne cilje, svoj informacijski in kontrolni sistem. Tako je na primer moč pričakovati, da bodo lastniki dajali prednost donosnosti kapitala kot merilo uspešnosti. V prodaji bodo na primer največji poudarek dajali obsegu prodaje, maržam, zadovoljstvu kupcev, tržnemu deležu in podobno.

Lahko se zgodi (Rozman, 2004, str. 187), da učinkovito proizveden proizvod sploh ne najde kupca, navaja Rozman. Pomeni, da smo bili učinkoviti pri izdelavi proizvoda, hkrati pa smo bili neuspešni pri njegovi prodaji.

3.2. MERJENJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Pri ugotavljanju uspešnosti dela poznamo kvantitativno ter kvalitativno merjenje delovne uspešnosti. Kvantitativno je tisto merjenje delovnega prispevka, pri katerem uporabljamo tehnične merske enote in kjer količino, ki jo izkazuje delovni prispevek, ugotovimo s preštevanjem, z uporabo daljinskih, prostorskih, utežnih, kosovnih in podobnih fizičnih merskih enot. Poenostavljeno rečeno, gre za merjenje. Pri kvalitativnem merjenju pa gre za ugotavljanje delovnih rezultatov delavcev, pri tistih delih in nalogah, kjer kvantitativno merjenje ni izvedljivo, racionalno, ali povzroča nezaželene posledice. Kvalitativno merjenje se izraža tudi z drugačnimi pojmi: vrednotenje delovnih uspehov, ocenjevanje delavcev, ocenjevanje učinkov delavcev ipd.

Pri merjenju delovne uspešnosti moramo upoštevati nekatera strokovna merila (Uhan, 2000, str. 82):

1. najprej moramo merila izdelati;
2. merila morajo biti sprejemljiva, da jih lahko delavci kar se da zavestno in tudi demokratično sprejmejo, kar pa je možno le, če so enostavna in razumljiva;
3. merila moramo uporabljati v praksi, ker le tako lahko motivirajo delavce, skupine in kolektiv k doseganju vnaprej določenih ciljev;
4. merila moramo izpolnjevati.

Pomembnost navedenih točk se stopnjuje. Če je aktivnost v prvi točki slabo izvedena, bo pri izvedbi naslednje točke prišlo do težave.

Ocenjevanje delovne uspešnosti posega v zelo občutljivo področje delovnega prispevka delavca. Na podlagi ocenitev se določa delež delavca pri delitvi osebnih dohodkov. Zaradi tega pri ocenjevanju obstaja veliko tveganje, da se ocenjevanje zlorabi za namen, ki ni povezan z doseganjem delovne uspešnosti.

Zlorabe ocenjevanja delovne uspešnosti se najpogosteje pojavijo, če se (Uhan, 1989, str. 206:

- uporabi za linearno povečanje osebnega dohodka vsem delavcem;
- uporabi za nadomeščanje zaradi drugih osnov in meril manjše udeležbe delavca pri delitvi osebnih dohodkov;
- uporabi za povečevanje ali zmanjševanje udeležbe pri delitvi osebnih dohodkov za določene delavce, ki izpolnjujejo ali ne izpolnjujejo čisto druge in drugačne kriterije;
- uporabi za povečanje ali zmanjšanje udeležbe delavcev pri delitvi osebnih dohodkov na podlagi osebne presoje določenih posameznikov.

Ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev se v podjetjih največkrat uporablja kot dopolnilo merjenju oziroma normiranju v tistih primerih, ko ni mogoče meriti vseh sestavin delovne uspešnosti. Tako se na primer velikokrat uporablja kombinacija, ko se količina opravljenega dela meri, kakovost rezultatov dela in gospodarnost pa ocenjuje.

3.3. RAZLOGI ZA OCENJEVANJE

Glavni razlog za ocenjevanje je doseči cilje organizacije. Namen tega je delavca motivirati in spodbujati pri delu. Seveda je ocenjevanje lahko prijetno ali neprijetno.

Tracy navaja pet razlogov ocenjevanja (Tracy, 2002, 312-313 str.):

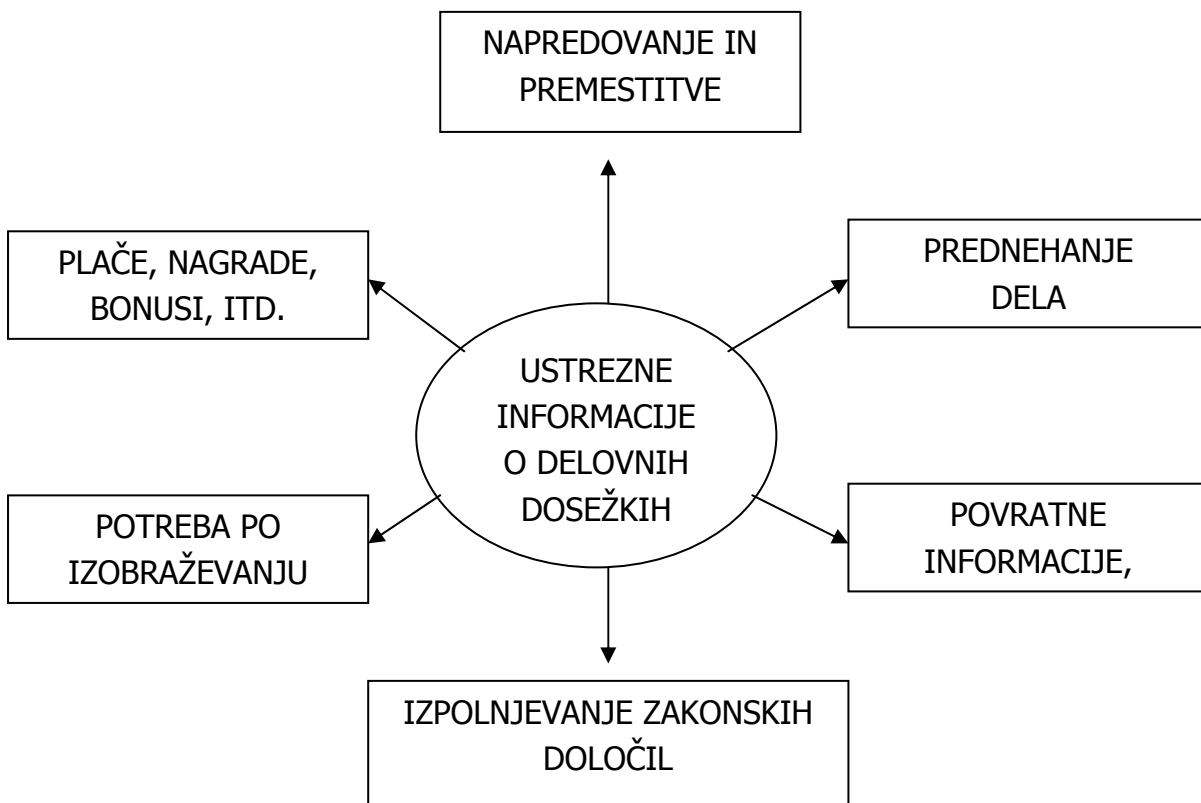
1. **Izboljšanje dela:** Vsi naši stiki s prodajalci so namenjeni izboljšanju njihovega dela. To je vaš končni cilj in med ocenjevanjem dela ne smete pozabiti na to, da je to tisto, kar želite doseči na koncu.
2. **Pravočasne povratne informacije:** Pravočasne povratne informacije so pomembne, saj na ta način ljudje izvedo, kako delajo. S tem pa je bolje, da so seznanjeni prej kot kasneje. Kadarkoli opazite, da oseba potrebuje povratne informacije o svojem delu, ji to lahko poveste izredno ali pa uradno. Predvsem vsake tri mesece ji to povejte na vljuden način.
3. **Odpravljanje problemov:** Odpravljanje problemov je največje zagotovilo, da do njih ne bo več prišlo. Če problemov ne odpravimo na sistematični osnovi ali dovolj zgodaj, lahko prerastejo do tolikšne mere, da prodajalcu onemogočijo dosegati njegove in seveda tudi vaše cilje.

4. Ustvarjanje dobrega mnenja o samem sebi: Zapomnite si, da je osebno delo popolnoma osnovano na mnenju o sebi, na tem, koliko se ima oseba rada, koliko se spoštuje in ceni. To gradi njeno samozaupanje. Dobra ocena dela je izjemna vzpodbuda za ljudi.
5. Donosnost energije ali drugače rečeno donosnost ljudi: Denar, ki ga je podjetje vložilo v ljudi, se lahko povrne samo takrat, ko vi vložite svoj čas v to, da jim daste dobre, pravilne, objektivne in pozorne povratne informacije o tem, kako naj delajo od dneva do dneva, od tedna do tedna.

Ocenjevanje delovnih dosežkov je formalni proces, v katerem zaposlenemu zagotovimo diagnostično povratno informacijo (pozitiven ali negativen odnos do njegovih delovnih dosežkov) o njegovih delovnih dosežkih (Jamšek in Možina v Možina et al., 2002, str. 261).

Tako lahko ocenjevanje uspešnosti povezujemo tudi z drugimi dejavnostmi v organizaciji. Singer na primer navaja najsplošnejše dejavnosti, ki so prikazane tudi na sliki 4:

Slika 4: Dejavnosti v organizaciji, ki jih povezujemo z ocenjevanjem uspešnosti



Vir: M.G. Singer. Human Resource Management, Boston, PWS- Kent, Publishing Company, 1990. str. 205

Dejavnosti v organizaciji, ki se po Singerju povezujejo z ocenjevanjem uspešnosti:

- Postopek za določanje povečanja plače ali različnih nagrad pri zaposlenih, ki prejemajo plačo in nagrade na podlagi dosežkov.
- Postopek, v katerem se določa napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto na podlagi prednosti in slabosti, ki jih ima oseba.
- Omogočanje sprejemanja odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov.
- Omogočanje določanja potreb po izobraževanju in razvojnih tehnik z odkrivanjem šibkih točk pri delu osebe.
- Zagotavljanje uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med nadrejenimi in podrejenimi.
- Prilagajanje zakonskih določil, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

Na osnovi vnaprejšnje informacije, kjer gre za to, da vodstvo sporoči, kaj naj bi prodajalci delali, so vodstvu pomembne povratne informacije. Brez povratne informacije se ljudje ne morejo izboljšati. Dobra povratna informacija pomeni tudi redni dotok podatkov od prodajalcev. Iz tega sledi ocenjevanje prodajalcev. Poznamo celo vrsto povratnih informacij, kot so: mentorstvo, razgovori, poročila itd. Zelo pomembno pri tem je, da se ocenjevanje opravlja vsaj štirikrat letno. Če jih ocenjujemo enkrat letno, se lahko zgodi, da jih ocenjujemo le za zadnje tri mesece, kar pa ni dovolj.

3.4. DELOVNI CILJI POSAMEZNIKA

Cilji so različni in ne morejo biti iz dneva v dan, niti iz leta v leto enaki. Nanje vplivajo okolje, tržišče, ljudje ipd. Učinkoviti so lahko le, če so postavljeni za določeno obdobje in če so poznana vsa dejstva v sedanjem stanju in preteklih dogodkih. Po določenem času je treba za temeljne cilje podjetja preveriti, če še veljajo in omogočajo doseganje uspeha.

Vsakdo v organizaciji mora imeti jasno začrtane cilje. Le tako lahko postane osebno zavzet za delo in za uspešnost podjetja. Pri postavljanju ciljev moramo biti pazljivi na realnost doseganja ciljev. Nerealni cilji pripeljejo do slabe volje in nezainteresiranosti, medtem ko realni cilji postanejo ambiciozni cilji.

Podjetniški cilji so usmerjevalni cilji (Siegert, 1996, str. 13). Zahtevajo odločitev o tem, kaj je treba dolgoročno narediti in dolgoročno opustiti, kako je treba ravnati in

na katere temeljne sposobnosti se je treba opreti. Moramo jih izdelati in se dogovoriti z vsemi sodelavci ali skupinami sodelavcev, na vseh ključnih področjih in na vseh nivojih. Ko so podjetniški cilji oblikovani in sprejeti, preidemo v fazo, v kateri je treba obdelati operativne cilje, torej cilje, ki natančno poimenujejo ustvarjene rezultate v določenih rokih. Tehnika postavljanja ciljev spada k dnevni vodstvenemu repertoarju vsakega managerja in vsakega ključnega sodelavca posebej.

Samo postavitev podjetniških ciljev pa ni dovolj za doseganje želenega uspeha. Dosti bolj pomembno je, da se vsa področja, oddelki, delovna mesta vse do posameznika dogovorijo o ciljih, ki jih je treba dosegati od dneva do dneva, od tedna do tedna, od meseca do meseca.

Delovni cilj posameznika pomeni specifični načrt posameznika za doseganje predvidenih delovnih rezultatov. Ta delovni cilj moramo doseči v določenem času, na določenem področju dela s sodelavci, ki imajo tudi svoje delovne vloge in načrte. To se pravi, da pričakovani delovni rezultati niso samo stvar posameznika, ampak jih je možno doseči le v povezavi z delom drugih, se pravi s člani delovne skupine, kolegija, komisije in drugih. Delovne cilje posameznika primerjamo s cilji drugih, ki imajo iste, podobne ali drugačne cilje. Toda kakorkoli, posameznik je predvsem odgovoren za doseg svojih ciljev, v tem smislu mora biti pobudnik dejavnosti. Če je tak, potem lahko pričakuje ustrezno mero zadovoljstva, ko bo cilj dosežen (Možina, 1972, str. 186).

Če o ciljih razmišljamo vsak dan, postopoma v svoji notranjosti razvijemo popolno prepričanje v to, da jih bomo dosegli.

3.5. OCENJEVALNE TEHNIKE

Poznamo različne tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti. Navadno podjetja uporabljajo preprostejše tehnike. Še posebej velja to za manjše organizacije, ki nimajo razvitih tehnik vodenja (Jamšek v Možina et al., 2002, 271-277 str.).

Za ocenjevanje delovnih dosežkov uporabljamo ocenjevalne lestvice in druge ocenjevalne tehnike. Poznamo tri vrste ocenjevalnih lestvic

1. Številčne ocenjevalne lestvice

Te so najpreprostejše. Pri njih določamo oceno s številom. Navadno so to ocene v razponu 1–5 ali 1–10.

2. Grafične ocenjevalne lestvice

Te so najpogosteje uporabljena tehnika pri izvajanju ocenjevalnih intervjujev. Navadno so to predtiskani ocenjevalni listi s polji in vrsticami, v katere se označi ocena. Lahko gre tudi za grafično daljico, na kateri mora ocenjevalec označiti ocenjeno vrednost.

3. Opisne ocenjevalne lestvice

Ocenjevalec mora v tem primeru izbrati opis ocenjevanega pojava, ki ustreza opisu ugotovljenih dosežkov. Sem sodi tudi razširjena metoda ocenjevanja, ki temelji na vedenju.

Med druge ocenjevalne tehnike uvrščamo predvsem ocenjevanje z rangiranjem, klasično rangiranje, lupljenje, tehnika kritičnih dogodkov, tehnika označevalnih list (Lipičnik, 1998, str. 110).

1. Ocenjevanje z rangiranjem

Metoda je uporabna le, če zaposleni opravljajo enako delo.

2. Klasično rangiranje

Gre za rangiranje uspešnosti od najboljšega do najslabšega delavca.

3. Lupljenje

Podobna je metodi klasičnega rangiranja. Po določenem standardu uspešnosti izberemo najuspešnejšega in najmanj uspešnega delavca, ki zavzmeta prvo in zadnje mesto. Med preostalimi nato ponovno izberemo najboljšega in najslabšega itd. Metoda ni primerna v okoljih, kjer so razlike majhne.

4. Tehnika kritičnih dogodkov

Pri tej tehniki gre za beleženje dogodkov vsakega delavca posebej, kaj je storil dobro in kaj škodljivega oziroma nekoristnega. Tako na podlagi zapisanega kasneje ocenjevalec dokaže s konkretnimi primeri najpogostejše napake, ali dobro opravlja dela.

5. Označevalne liste svobodne izbire

Gre za spisek z različnimi trditvami. Ocenjevalec mora označiti tisto, ki ustreza vedenju delavca, katerega dosežke ocenjuje. Vsaka pravilna trditev, to je takšna trditev, s katero označujemo zaželeno vedenje, ocenjevancu prinese eno točko.

6. Prisilne označevalne liste

Drugače od svobodne izbire označevalnih list je prisilne težje pripraviti. Gre za sistem, ki je nekoliko kompliciran, zato ga ne bom posebej opisoval.

Največja slabost ocenjevanja je možnost prevelikega subjektivnega, pristranskega vpliva na realnost ocen, presojo. Zato morajo biti v polni meri uporabljena temeljna izhodišča in načela za ocenjevanje, izbrana primerna metoda in na podlagi izbrane

metode izoblikovan ustrezen ocenjevalni model ter uporabljen primeren postopek presoje in razvrščanja.

3.6. NAPAKE OCENJEVANJA

Napake pri ocenjevanju so pogost pojav. Nastajajo iz različnih razlogov. Nekatere nastajajo zaradi slabe pripravljenosti ocenjevalcev, druge zaradi premajhne usposobljenosti, tretje zaradi načrtnega prikrivanja dejanskega stanja.

Najpogostejša napaka je napaka **halo-efekta**. Nastane zaradi neizdelanih konkretnih meril. Ocenjevalci nimajo izkušenj in presojajo na podlagi splošnega vtisa. Tej napaki se težko izognemo, lahko pa jo omilimo tako, da ocenjevalce poučimo, da so nanjo pozorni. **Napaka centralne tendence** je napaka, kjer vsem delovnim mestom določimo srednjo zahtevnost. Ta način ocenjevanja ne mogoča ločevanje dobrih in slabih delavcev. Omilimo jo lahko z večjim številom ocenjevalcev, natančnimi informacijami o delu in natančnim navodili o delu. **Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu** nastane zaradi prilagajanja ocen splošni ravni okolja, v katerem ocenjujemo dosežke delavca. Omilimo jo lahko tako, da se strogo držimo meril ocenjevanja. **Logična napaka nastane**, ko ocenjevalec eno značilnost dela presoja pod vplivom druge, ker misli da sta logično povezani. Če ocenjevalec oceni eno usposobljenost za delo visoko in zato visoko oceni tudi usposobljenost za drugo delo, naredi logično napako (Lipičnik, 1998, str. 235-236 in Možina, 1998, str. 232-233).

Kako se izogniti napakam pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Napakam se pravzaprav težko izognemo, lahko pa jih ublažimo. Osebno menim, da le izurjenost in poznavanje metod ocenjevalca lahko pripelje do dokaj natančnih rezultatov. Kljub temu pa pogledjmo, kaj lahko naredi podjetje oz. vodja, da se napakam izognemo (Zupan, Cvetko, Klemenčič, 1996, str. 17)

Kaj lahko naredi podjetje:

- Delavce informira o namenih ocenjevanja in njihovi povezavi s strategijo podjetja.
- Usposobi vodje za izvajanje celotnega postopka ocenjevanja.
- Zagotovi tajnost podatkov o ocenah.
- Spremlja izvajanje ugotavljanje delovne uspešnosti in ukrepanje.

Kaj lahko naredi vodja:

- Delavcem dobro pojasnimo cilje podjetja in jih povežemo z zahtevami, ki jih postavljamo pred delavca.
- Sodelavca vključimo v proces ocenjevanja (ocenjevalni intervju) in mu ponudimo možnost, da se odzove na našo oceno in se oceni sam.
- Pri ocenjevanju uspešnosti upoštevamo čim večje število objektivnih podatkov (podatki o količini dela, o napakah, evidentirane reklamacije ...)
- Sodelavcu v letnem ocenjevalnem intervjuju jasno in dovolj natančno razložimo, zakaj smo ga ocenili tako.
- Zagotovimo, da z ustrezno dokumentacijo ali evidentiranimi dogodki delavcu pokažemo, zakaj smo se odločili za določeno oceno.
- Sodelavcem pomagamo, da spoznajo svoje prednosti in šibke točke in jim svetujemo pri iskanju poti do boljših delovnih rezultatov.
- Izogibamo se presenečenjem:
 - Sodelavcem jasno povemo svoja pričakovanja glede delovne uspešnosti.
 - Sodelavcem zagotovimo realne povratne informacije o njihovi uspešnosti.
 - Na vsako napako ali nedoseganje dogovorjenih rezultatov opozorimo sodelavca takoj, ko se pojavi, ne šele na koncu leta.
- Pri ocenjevanju bodimo iskreni, saj na ta način krepimo zaupanje.
- Spoznajmo napake ocenjevanja in se jih izogibajmo.
- Povečujemo svoje znanje in spretnosti ocenjevanja s samoizobraževanjem.

3.7. SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je proces, ki poteka neprestano. Končamo ga navadno z letnim razgovorom, ki je v praksi velikokrat hkrati ocenjevalni intervju. Vodja ga s svojim sodelavcem opravi na podlagi posebnega obrazca.

Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, za načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je le-ta zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je tovrstni pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v vsem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega oziroma podjetja (Majcen, 2001, str. 51).

Razgovor je čas, ko pozabimo na vsakodnevno prakso in za trenutek skušamo stvari videti iz nekoliko oddaljenega zornega kota, se pravi, da skušamo videti posamezne dele znotraj celote. Za ocenjevano osebo pa je pogovor tudi edina priložnost, da pove, kaj ji leži na duši – pa če nam je všeč ali ne.

Na podlagi rezultatov analize uspešnosti pri delu lahko preverimo več dejavnikov. Tako lahko preverimo realnost naših zahtev, ugotovimo, kdo potrebuje nadaljnja izobraževanja in kdo je potreben posebne pomoči. Pri tem imamo zmeraj v mislih, da je ceneje vložiti denar v izobraževanje in izpopolnjevanje človekovih zmožnosti kot pa v selekcijske postopke. Ljudi namreč ne samo sprejemamo in odpuščamo, pač pa jih z izobraževanjem lahko izoblikujemo glede na potrebe organizacije. Pri tem ne pridobimo samo njihovih rezultatov in delavoljnosti, temveč tudi povečamo njihovo pripadnost, kar je v sodobnih tržnih razmerah zelo pomembno.

Ugotovljena uspešnost rabi vodjem pri pogovoru s prodajalci, kako njegovo delovno uspešnost še povečati. Ugotavljanje uspešnosti uporabljamo pri sprejemanju odločitev glede ravnanja z ljudmi pri delu. Posebno je uporabno pri managerskih odločitvah o tem, kako ravnati z delavcem. Ali je treba znanju dodati novo, natančno določiti cilje, delavca premestiti ali nadaljevati delo (Lipičnik, 1998, str. 108).

Analiza pove tudi, v kolikšni meri so bili rezultati doseženi. Tako analiza rabi tudi kot osnova za nagrajevanja zaposlenih.

4. ZADOVOLJSTVO PRI DELU

4.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA

Managerji in vodje bi se morali zavedati, da je dobra organizacijska klima zelo pomemben dejavnik za uspeh podjetja. Zaposleni, ki med seboj dobro sodelujejo in se med seboj dobro razumejo, bodo dosegali dobre rezultate, njihova produktivnost bo višja, verjeli bodo v podjetje in želeli si bodo uspeha.

Zadovoljstvo je pri delu prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezane z delom (Traven, 1998, str. 131). Omenjena opredelitev vsebuje tri vidike zadovoljstva pri delu: vidik vrednosti (kar si posameznik prizadeva doseči), vidik pomembnosti (pomen posameznih vrednosti) in

vidik zaznavanja (kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi).

Poznano dva pojma: organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Pri organizacijski klimi gre za posredno ugotavljanje razmer, pri merjenju zadovoljstva zaposlenih, ki je precej odvisno od klime, pa za njihov neposredni osebni odnos. Poudarek je na čustvenem odzivu na položaj v podjetju. Upoštevati je treba individualne razlike, kljub temu pa ugotovljena stopnja zadovoljstva neposredno izraža tudi stopnjo motivacije zaposlenih. Da bi lahko sprejeli ukrepe za povečanje motivacije, je treba proučiti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Če so zadovoljeni posameznikovi osebni cilji, je zaposleni zadovoljen z delom v podjetju, zato vanj vložijo več truda in posledično dosega boljše rezultate (Skočir, 2001, str. 1097).

Kot smo že rekli, sta zadovoljstvo in uspešnost povezana, ter da je zadovoljen delavec motiviran za delo ter doseganje rezultatov. Ni pa nujno, da je zadovoljen delavec tudi uspešen delavec. Pomeni, da je treba posvečati pozornost znanju in sposobnosti posameznika, vzporedno temu pa težiti k čim višji motiviranosti.

4.2. DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA

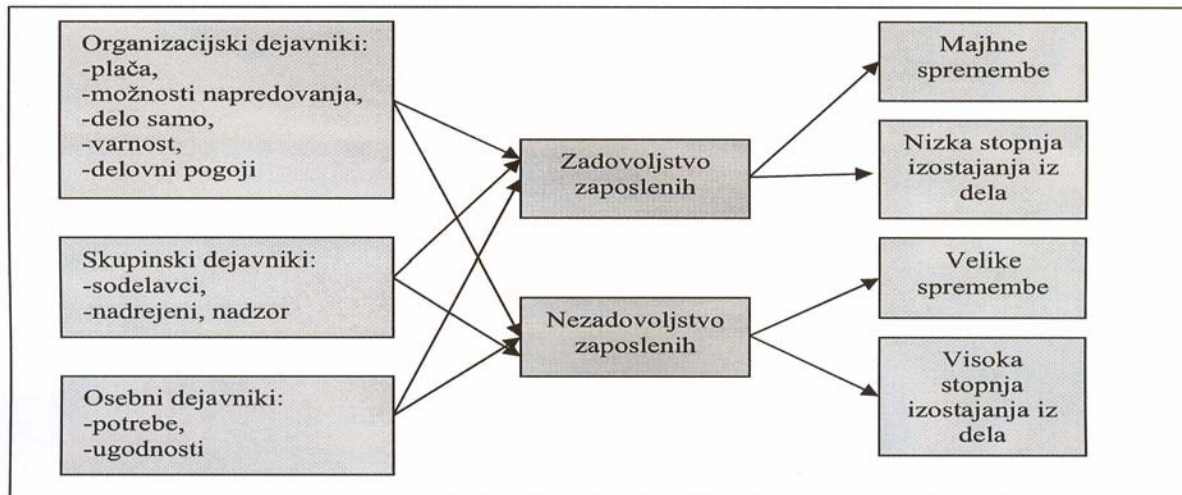
Dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, je več. Nekateri raziskovalci zadovoljstva te dejavnike razvrščajo v skupine oziroma kategorije, drugi jih delijo zelo podrobno.

Med te dejavnike lahko štejemo tri skupine (Moorhead, Griffin, 1989, str. 88); to so:

- Organizacijski dejavniki, kot so plača, možnost napredovanja, delo samo, varnost, delovni pogoji.
- Skupinski dejavniki kot so sodelavci in nadrejeni.
- Osebni dejavniki med katere štejemo potrebe in ugodnosti.

Iz slike 5 lahko razberemo, da dejavniki vseh treh skupin vplivajo tako na zadovoljstvo kot na nezadovoljstvo zaposlenih. Razlika je le v tem, na kakšen način oz. v kolikšni meri. Če pa pogledamo rezultate, vidimo, da če so zaposleni zadovoljni, so spremembe, ki vplivajo na delo, majhne, izostajanje z dela pa je nizke stopnje. Ravno obratno pa je pri nezadovoljnih zaposlenih. Ti veliko izostajajo z dela, spremembe v njihovem odnosu do dela pa so velike.

Slika 5: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



Vir: Moorhead in Griffin (1989, str. 88).

Možina združuje dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu, v šest skupin (Možina et al., 2002, 184 str):

- **Vsebina dela:** možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
- **Samostojnost pri delu:** možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
- **Plača, dodatki in ugodnosti:** pravično ocenjevanje dela in s tem tudi ustrezna višina nagrade oziroma plačila za opravljeno delo, priskrbljena socialna, zdravstvena in druge ugodnosti ter dodatki.
- **Vodenje in organizacija dela:** ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
- **Odnosi pri delu:** dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- **Delovne razmere:** majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

Herzberg pa podaja zanimivo teorijo, ugotovljeno na podlagi raziskave, in sicer, da na zadovoljstvo zaposlenih pri delu vplivajo drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo (Herzberg v Možina, 2002, str. 180). Med dejavnike zadovoljstva Herzberg šteje predvsem delovne dosežke, priznavanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oz. v organizaciji ter osebno rast. Po drugi strani meni, da med dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo, pa vplivajo

neustrezne politike in upravljanja v organizaciji, neustrezno vodenje, slabi odnosi z nadrejenimi, slabe delovne razmere, neustrezna plača ter slabi odnosi z sodelavci.

Na podlagi te ugotovitve je Herzberg prve dejavnike imenoval motivatorje, druge pa higienike. Prvi naj bi predvsem motivirali, drugi pa naj bi vzdrževali normalno raven zadovoljstva.

Za zaposlene pa ima največjo pomembnost njihova vloga v podjetju. Če v podjetju ne vidijo možnosti za napredovanje, bo njihova storilnost vsekakor manjša, kot bi bila, če se jim v kratkem obeta nagrajevanje. Če jih delo samo po sebi ne veseli, delavec nima take zagnanosti, kot bi jo imel, če bi ga le-to veselilo.

4.3. METODE UGOTAVLJANJA ZADOVOLJSTVA

Zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko preučujemo na dva načina. Po prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali nadzorom (Traven, 1998, str 132-134).

Za ugotavljanje zadovoljstva pri delu po prvem ali drugem načinu lahko uporabimo različne obrazce. Zaposleni, ki izpolnjuje navedeni obrazec, mora vpisati znak pred odgovor, za katerega meni, da je najustreznejši za njegovo delo.

Lahko pa merimo posameznikovo zadovoljstvo, ki se nanaša na različna področja njegovega dela, na primer na plačo, značilnosti dela, nadzor, sodelavce in na možnost napredovanja. Za preučevanje zadovoljstva pri delu lahko uporabimo pisne oblike ali pa grafične oblike. V nadaljevanju predstavljam nekaj teh oblik:

Lestvica obrazov je najstarejša izmed metod. Anketiranec izbira pri vprašanju med različnimi obrazi, od najbolj mrkega do najbolj veselega obraza. Označiti mora obraz, ki predstavlja njegove občutke pri delu (Traven, 1988, str. 133).

Intervju se navadno izvaja med vodjo in zaposlenim. Navadno ima vodja intervjuja oporne točke. V tem primeru gre za strukturiran intervju. Najpogostejši so individualni intervjuji, saj so lažje obvladljivi od skupinskih ter jih je enostavneje analizirati. Skupinske razprave so večkrat težko obvladljive, saj rezultati pogosto ne izražajo dejanskega stanje, ker posamezniki ne izražajo svojega mnenja pred

drugimi. Slaba stran intervjujev je, da so precej dragi ter za izvedbo porabimo veliko časa. Po drugi strani pa je prednost v tem, da se v določeno zadevo lahko poglobimo ter jo natančneje raziščemo.

Strukturiran vprašalnik je najpogostejša metoda merjenja zadovoljstva pri delu. Strukturirani vprašalnik je lahko standardiziran ali pa prilagojen posamezni organizaciji. Prednosti so enostavna uporaba, nizki stroški, vključeno veliko število zaposlenih ... Pomembna prednost standardiziranih vprašalnikov je tudi, da so bili preizkušeni v številnih organizacijah in primerih ter so zato rezultati med seboj primerljivi. Slabosti pa so, da zaposleni lahko različno dojemajo zastavljena vprašanja. Oblika vprašanja morda ne odseva dejanskih občutkov glede dela.

Metoda opisnih indeksov, ki so jo razvili Smith, Kendall in Hulin leta 1969, je med organizacijskimi raziskovalci najpogosteje uporabljena metoda (Spector, 1997, str. 12). Indeks opisa del preučuje pet dejavnikov: delo, plačo, napredovanje, nadzor pri delu in sodelavce. Vprašalnik je sestavljen iz 72 trditev, od tega odpade na delo, nadzor in sodelavce vedno po 18 trditev, na plačo in na napredovanje pa po 9 trditev. Anketiranec pri vsakem vprašanju odgovarja z da ali ne ali z vprašajem, če na vprašanje ne zna odgovoriti. Če anketiranec odgovori v okviru norm, dobi 3 točke, če je v nasprotju z normami, pa točk ne dobi. Če na vprašanje ne zna odgovoriti, dobi eno točko. Ta metoda je ena izmed bolj natančno razvitih metod.

Kombinacija vprašalnika in intervjuja. Pri tej metodi navadno ugotavljamo najprej zadovoljstvo z vprašalniki, kasneje pa skozi intervjuje ovržemo ali potrdimo hipoteze, ki smo jih predhodno postavili na osnovi analiz vprašalnikov. Poglobljeni intervjuji, ki so narejeni na vzorcu zaposlenih, lahko podrobneje obdelajo določeno problematiko organizacije in na ta način potrdijo ali ovržejo hipoteze, ki smo jih predhodno postavili na osnovi analiz vprašalnikov (Skočir, 2001, str. 1099).

Porterjev vprašalnik zadovoljstva je osnovan na podlagi modela razlik zadovoljstva. Vsaka od točk je sestavljena iz dveh vprašanj, ene za sedanje stanje in ene, kakršno naj bi bilo. Z ugotovitvijo razlik med želenim in sedanjim stanjem se izračuna splošno zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Michingamski model vključuje tri postavke za merjenje splošnega zadovoljstva Weiss v Spector, 1997, 15-16 str.). Lestvica je enostavna in kratka. Te tri postavke so:

- Z delom se zadovoljen.
- V splošnem ne maram dela.
- V splošnem rad opravljam svoje delo.

Za vsako trditev anketiranec izbira na sedemtočkovni lestvici med: »popolnoma se strinjam«, »strinjam se«, »delno se strinjam«, »nevtralno«, »delno se ne strinjam«, »ne strinjam se«, »popolnoma se ne strinjam«. Na podlagi vseh odgovorov se izračuna splošno zadovoljstvo.

Poznamo še celo vrsto metod, med katerimi gre omeniti anketo zadovoljstva zaposlenih, vprašalnik zadovoljstva Minnesota, diagnostično anketo ter metodo splošnega zadovoljstva pri delu.

5. PRODAJNA SLUŽBA V PODJETJU INTEREUOPA

5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Intereuropa d. d. je nastala kot družba z omejeno odgovornostjo leta 1947 v takratni »Coni B« Svobodnega tržaškega ozemlja (STO). Na začetku je imela vsega tri zaposlene, vendar se njihovo število in tudi obseg različnih storitev, ki jih je opravljala, iz leta v leto naraščala. Uspešno delo in trdna vizija sta botrovala stalni rasti poslovanja, s tem pa se je spreminjala tudi organizacijska struktura. Najbolj pospešeno rast beležimo med letoma 1965 in 1990. V tem času so odprli filiale v vseh večjih mestih nekdanje SFR Jugoslavije (Letno poročilo 2002, str. 222).

Po razpadu skupne države (leta 1991) so se filiale zunaj Slovenije organizirale kot družbe z omejeno odgovornostjo.

Leta 1995 se je družba privatizirala. Intereuropine delnice so bile uvrščene v borzno kotacijo na Ljubljanski borzi leta 1998. Konec devetdesetih se je začele Intereuropina ponovna širitev mreže na trge jugovzhodne Evrope z vnovičnim vključevanjem nekdanjih družb v koncern in s prevzemanjem novih družb.

Intereuropa d.d. se je v zadnjih letih intenzivno preoblikovala iz carinskega posrednika in izvajalca cestnega transporta v globalni logistični koncern s celovito ponudbo logističnih storitev. Ob vstopu v Evropsko unijo, leta 2004, so se spremenile razmere poslovanja, na katere so se uspešno pripravljali že vrsto let.

5.1.1. PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI

Intereuropa se ukvarja predvsem s področjem logističnih storitev. Te vključujejo izvajanje različnih pomorskih in kopenskih povezav, organizacijo neposrednih linij zbirnega prometa z vsemi evropskimi državami, skladiščenja in distribucijo na notranjih trgih posameznih držav ter organizacijo transporta od vrat do vrat.

V vseh teh letih si je podjetje pridobilo izkušnje in optimalno strokovno znanje za prevzeme ekspresnih kurirskih pošilk, carinsko posredovanje, storitve mejne odprave, cestni transport blaga; opravlja storitve pomorske agencije ter nudi vse druge storitve, ki so potrebne za učinkovito reševanje logističnih potreb kupcev.

Zadnje čase pa svoje aktivnosti širi tudi na zahtevnejše logistične projekte in prevzemanje celovitih logističnih storitev za potrebe proizvodnih in trgovskih podjetji po načelih logističnega outsourcinga.

Poslovanje koncerna Intereuropa je organizirano po naslednjih poslovnih področjih:

<u>Poslovno področje</u>	<u>Produkt</u>
1. KOPENSKI PROMET	<ul style="list-style-type: none">• Cestni promet• Zbirni promet• Expresni promet• Železniški promet• Carinske storitve
2. POGODBENA LOGISTIKA	<ul style="list-style-type: none">• Skladiščenje in distribucija
3. POMORSKI IN AVIOPROMET	<ul style="list-style-type: none">• Pomorski promet• Pomorska agencija• Aviopromet• UPS

Osnovna dejavnost koncerna je opravljanje navedenih logističnih storitev. Druge pomožne storitve, ki so potrebne za normalno delovanje koncerna, so organizirane kot podporne funkcije koncerna in so znotraj koncerna centralizirane v Intereuropi.

Povezane družbe so organizirane v koncem in na trgu (notranjem in zunanjem) delujejo samostojno. Določene povezane družbe (Intereuropa IT, Interzav) opravljajo specifično dejavnost za druge družbe v koncernu. Pogoji o poslovnem sodelovanju znotraj koncerna so opredeljeni v pogodbah, ki so jih povezane družbe sklenile med seboj.

5.1.2. ORGANIZIRANOST PODJETJA

Uprava Intereurope je odgovorna za funkcioniranje koncerna kot celote, za izvajanje razvojne vizije in strategije. Druge pomožne storitve, ki so potrebne za normalno delovanje koncerna, so organizirane kot podporne funkcije koncerna in so znotraj koncerna centralizirane.

Povezane družbe, ki so organizirane v koncern na trgu (notranjem in zunanjem), delujejo samostojno.

Večina koncernskih storitev, ki se izvajajo v Intereuropi d.d. kot obvladujoči družbi koncerna (upravljanje in nadziranje), se izvaja konstantno. To pomeni, da jih zagotavlja obvladujoča družba.

Storitve, ki jih izvajajo koncernske in podporne funkcije v obvladujoči družbi za druge družbe koncerna, so razdeljene na devet skupin; to so:

- storitve uprave,
- storitve nadzornih organov,
- računovodske storitve,
- finančne storitve,
- storitve notranje revizije,
- storitve kontrolinga,
- prodajne storitve,
- marketinške storitve,
- kadrovske storitve,
- druge servisne storitve.

5.2. PRODAJNA SLUŽBA V INTEREUROPI

Podjetje Intereuropa ima prodajo organizirano tako, da vsaka posamezna filiala prodajno pokriva določeno geografsko področje. Pri izvajanju prodaje je vsaka relativno avtonomna in sama odloča o načinu obdelovanja kupcev, tako da ne moremo govoriti o enotni prodajni politiki. Na sedežu družbe ni prodajne službe, ki bi usmerjala, kontrolirala in vzpodbujala prodajo. To vlogo poizkušajo prevzeti izvršni direktorji in produktni vodje. S prodajnimi aktivnostmi se praviloma ukvarjajo vodstva filial ter vodje posameznih oddelkov. Samo v večjih filialah imajo organizirano prodajne oddelke ter prodajno osebje, ki se ukvarja izključno s prodajnimi aktivnostmi.

5.2.1. AKTIVNA PRODAJA V PODJETJU INTEREUROPA

Aktivna prodaja je splet aktivnosti, ki jih odgovorne osebe načrtno izvajajo z namenom pridobivanja novih kupcev ali poslov ter negovanja poslovnega odnosa z že obstoječimi kupci, s ciljem povečanja obsega prodaje storitev Intereurope.

Opredelitev: kdor kupuje naše storitve, je kupec, od kogar mi kupujemo blago in/ali storitve, je dobavitelj, špediterji in drugi subjekti, ki tvorijo našo logistično infrastrukturo, so naši partnerji, kdor pa v odnosu z nami ni nič naštetega (npr. državni organ) pa je na splošno stranka.

Aktivna prodaja zagotavlja Intereuropi naslednje prednosti (Stepančič, 2003, str. 2):

- seznanjanje kupcev s storitvami, ki jih Intereuropa opravlja v nacionalnem in mednarodnem prostoru;
- zaznavanje odzivov tržišča na kvaliteto naših storitev ter zaznavanje novih priložnosti, ki jih ponuja tržišče;
- vir podatkov za oblikovanje in vodenje marketinške, prodajne in razvojne politike podjetja.

Iskanje novih strank je zelo zahtevno. Lotimo se ga s tržnimi raziskavami, pogovori s komitenti, spoznavanjem njihovih potreb in želja ter z dogovarjanjem. Na podlagi tega pripravimo ustrezno ponudbo. Zavedati se moramo, da se za vzpostavitev stika s kupcem ne odločamo le na podlagi njegove prošnje za ponudbo. Pogovori s strankami naj bodo tudi samoiniciativni. Pridobljenemu kupcu moramo ponuditi takšno storitev, ki jo bomo opravili na ustrezni kakovostni ravni, kar bo zagotavljalo dolgoročno sodelovanje. Stranke ne sme skrbeti, ali bo delo zares kakovostno opravljeno. Ves čas sodelovanja z nami, od začetnega povpraševanja do priprave ponudbe ter od izvedbe storitve do spremljanja kupčevih potreb, mora naš kupec imeti občutek, da je njegovo naročilo v pravih rokah.

5.2.1.1. IZVAJANJE AKTIVNE PRODAJE

Aktivno prodajo izvajajo prodajalci in vsi drugi zaposleni v podjetju, ki so odgovorni za prodajo. Naloga izvajalcev aktivne prodaje:

- pripravlja (mesečni, tedenski) plan prodajnih aktivnosti, ki ga uskladi s pooblaščen osebo (direktorjem, koordinatorjem prodaje);
- obiskuje kupce ali jih drugače kontaktira glede na (mesečni oz. tedenski) plan prodajnih aktivnosti;
- poroča o opravljenih prodajnih aktivnostih ter zaznanih poslovnih priložnostih, ki so podlaga za pripravo ponudbe;

- sodeluje v promocijskih akcijah;
- spremlja kupčevo zadovoljstvo z izvajanjem storitev;
- pripravlja ali sodeluje pri pripravi ponudb (pogodb) in spremljanju uspešnosti ponudb (pogodb).

Izvajalec aktivne prodaje pri kupcu preverja njegovo zadovoljstvo ob realiziranih poslih; o pripombah in pritožbah obvešča odgovorne osebe v podjetju in rešuje morebitne reklamacije. Poleg tega pridobiva informacije o morebitnih novih potrebah kupca in se dogovarja za ponovne obiske.

Prodajalci lahko prodajajo več sorodnih produktov Intereurope (npr. produkte kopenskega prometa, terminalske storitve ...) ali pa se specializirajo za prodajo le enega produkta. Naloge direktorja oz. z njegove strani pooblašene osebe na področju aktivne prodaje so:

- sklicuje redne tedenske koordinacije, na katerih sodelujejo izvajalci prodajnih aktivnosti, z namenom usklajevanja načrtovanih in realiziranih prodajnih aktivnosti;
- dolžan je poskrbeti, da vsi udeleženci aktivne prodaje delujejo timsko, usklajeno in si medsebojno poročajo;
- lahko določi odgovorne osebe za ključne kupce.

Izvajanje aktivne prodaje je podprto z računalniško aplikacijo AKTIVNA PRODAJA, ki jo najdemo na strežniku INTEREUROPE.

5.2.1.2. VSEBINA AKTIVNE PRODAJE

Prodajalec oz. izvajalec aktivne prodaje pripravi plan obiskov. Na podlagi tega izdela tedenski plan oziroma mesečni plan, ki ga potrди pooblašena oseba (direktor, koordinator prodaje).

Pri planiranju obiskov (mesečni in/ali tedenski plan) upoštevajo izvajalci aktivne prodaje tudi morebitna navodila izvršnih direktorjev oz. produktnih vodij.

Obravnava podjetij, ki so v finančnih težavah, se izvaja selektivno, po predhodni presoji direktorja firme in z upoštevanjem dolgoročnosti poslovanja ter navodil sektorja za finance.

Na osnovi pripravljenega plana prodajnih aktivnosti se izvajalec aktivne prodaje dogovori za izvedbo.

Tedenski plan vsebuje vse načrtovane obiske s pripadajočimi dokumenti. Urejen in kategoriziran je po filiali, prodajalcu, letu in mesecu ter po datumu načrtovanega obiska. Tedni so označeni z ustrezno št. tedna, npr. 11 - t.j. teden od 13.3.2006 – 19.3.2006.

Mesečni plan vsebuje prav tako vse načrtovane obiske s pripadajočimi dokumenti za obdobje meseca.

Pri izdelavi plana si pomagamo:

- z dokumentno zbirko Dosje kupca, ki obsega sistematično zbrane podatke o kupcih iz različnih virov in druge aplikacije v družbi (Aktivna prodaja, špediterski paket, SAP);
- s prodajnimi napotki, ki jih na našo firmo naslovijo tuji partnerji ali pa druge naše filiale;
- z javnimi mediji (časopisi, gospodarske revije, internet ipd.);
- z informacijami sodelavcev.

Dokumentna zbirka Dosje kupca vsebuje podatke o:

- vseh poslovnih subjektih v Sloveniji (poleg podjetij vsebuje tudi zasebnike, poslovne enote, državne organe in javne službe, vse negospodarske organizacije, društva in druge organizacije), ki so v zbirki posebej ločeni na komitente in nekomitente;
- kupcih (naših komitentih in partnerjih).

Priprava tedenskega (mesečnega) plana poteka po naslednjem vrstnem redu:

- plan obiska,
- izdelava oz. sestava tedenskega (mesečnega) plana,
- potrditev plana.

Plan obiska

Pripravimo ga tako, da izberemo kupca iz baze podatkov (Dosje kupca). Če v bazi ni določenega kupca, obvestimo skrbnika baze, ki bo poskrbel za vnos podatkov kupca. Iz seznama kupcev izberemo kupca, ki ga nameravamo obiskati. Podatki, ki so v bazi, se samodejno vpišejo v polja. Polja, v katera se podatki niso samodejno vpisali, lahko sami izpolnimo.

V plan vnesemo tudi podatke o obisku, in sicer so to:

- predvideni datum obiska (ta podatek je obvezen; če točen datum obiska še ni znan, pišemo prvi dan v mesecu) v naslednji obliki npr. 01. 05. 2003;
- predvidena ura obiska v obliki npr. 12:00 (če se za uro obiska še nismo dogovorili, lahko to polje pustimo prazno);

- namen obiska (redni obisk, telefonska prodaja, prodaja določenega produkta, obiskal nas je kupec, drugo ...);
- status obiska (planiran ali neplaniran); status *planirano* pomeni, da gre za kupca, ki je v našem planu (oz. bo, ker sedaj šele *planiramo* obisk), *neplanirano* pa pomeni, da omenjeni kupec ni bil v našem planu (gre predvsem za primere, ko prodajalci naknadno obiščejo in vpisujejo podatke o kupcu, ki ni bil zajet v planu).

Izdelava oz. kreiranje tedenskega (mesečnega) plana

Na podlagi vnesenih planov obiskov in na podlagi datumov planov lahko kreiramo tedenski oz. mesečni plan. Za kreiranje mesečnega plana definiramo podatke o organizacijski enoti. Iz seznama izberemo ime potrditelja t.j. osebe, ki bo potrdila plan (lahko izberemo 2 različna potrditelja; če je le en potrditelj plana, le-tega zapišemo v obeh poljih). S pripravo plana obiska pri določenih kupcih, se le-ti avtomatsko razporedijo tako po ustreznih mesecih kot tudi po ustreznih tednih.

Tedenski (mesečni) plan obiskov vsebuje naslednje podatke: zaporedna številka, naziv stranke oz. kupca, kontaktna oseba ter namen obiska in rubrika »realizacija« (podatki se vnesejo naknadno).

Potrditev plana

Potrditev plana izvedemo tako, da potrditelja obvestimo po elektronski pošti, v kateri prodajalec prosi za potrditev tedenskega (mesečnega) plana. Potrditelj plan potrdi oziroma ga. zavrne, če se mu zdi neprimeren. Če potrditelj plan zavrne, mora pod opombe pripisati svoje razloge.

5.2.1.3. IZVAJANJE PRODAJNIH AKTIVNOSTI

Obisk pri kupcu

Izvajalec aktivne prodaje obišče kupca. Na potek pogovora vplivajo številni dejavniki, zato ni možno predpisati vrstnega reda postavljanja vprašanj in ne načina sporočanja. Pogovor je izmenjava informacij; tudi vsak kupec je uganka zase.

Ocenjujem, da lahko pogovor okvirno poteka v naslednjem zaporedju:

1. Predstavitev:

Gre za kratko predstavitev namena obiska in Intereurope.

Če je prodajalec na pogovoru s potencialnimi kupci, ki storitev Intereurope še ne uporabljajo, bo na kratko predstavil dejavnost in storitev Intereurope. Pri obstoječih

kupcih, ki Intereuropo že poznajo in uporabljajo njene storitve, ne bo ponavljal stvari, ki jih kupec že pozna, povedal pa bo nekaj o novostih in izboljšavah teh storitev ter predstavil storitve, ki jih kupec še ne uporablja.

2. Pogovor o poslovnih priložnostih:

V pogovoru mora prodajalec ugotoviti, kakšne so potrebe in težave kupca in mu hkrati ponuditi sodelovanje ali pa pomoč Intereurope. Od vrste kupca bo prodajalec sam ocenil, katere storitve mu lahko ponudi. Pri prepričevanju kupca se prodajalec ne sme osredotočiti le na lastnosti storitve temveč predvsem na koristi, ki jih le-ta prinaša. Zanimanje kupcev je lahko usmerjeno v:

- standardno storitev, ki ima jasno definiran način sprejemanja naročil in cenike (UPS, zbirni promet, Express, pomorski zbirnik) ali pa v
- nestandardno storitev, za katero določitev cene in izvedbo je potrebna kalkulacija in določitev načina izvajanja (organizacija cestnega, železniškega, pomorskega, aviotransporta in logističnih rešitev).

Kupca lahko zanima le konkretno naročilo ali definiranje načina sodelovanja oz. sklenitev pogodbe.

Tako prodajalec kupcu, če se le-ta zanima za standardno storitev in konkretno naročilo, pokaže zelene tarife in posreduje imena oseb, ki jih mora kontaktirati. Če pa se kupec zanima za nestandardno storitev in definiranje načina sodelovanja oz. sklenitev pogodbe, si prodajalec v svojo beležko zapiše vse potrebne podatke, na osnovi katerih bo kupcu naknadno dostavljena ponudba (podatki o poslovnih priložnostih). Zabeleži si tudi druge informacije o blagovnih tokovih in značilnostih poslovanja kupca. Vse informacije o kupcu so dobrodošle, četudi kupec ne pokaže zanimanja za sodelovanje z Intereuropo. Ker je v praksi veliko primerov, da kupci zaupajo svoje posle tudi drugim našim filialam in ne le filiali, v delokrog katere spadajo, mora biti izvajalec aktivne prodaje posebej pozoren, da se o že utečenih poslih ne pogaja, temveč se usmeri v pridobivanje novih poslov, ki jih kupec z Intereuropo še ne opravlja.

3. Sklep:

Prodajalec pojasni kupcu, kako in kdaj mu bo posredoval ponudbo oz. da ga bo v primeru zahtevnejših poslov kontaktiral ali obiskal strokovnjak, odgovoren za konkretni produkt. S kupcem se prav tako dogovori za naslednji obisk. Tudi kupcu, ki za sodelovanje z Intereuropo ni pokazal zanimanja, ponudi možnost ponovnega obiska v prihodnosti.

Napotki prodajalcu in drugim izvajalcem aktivne prodaje za uspešno vodenje razgovorov:

- izvajalec aktivne prodaje mora ugotoviti, kakšne so potrebe kupca in ga prepričati, da poizkusi sodelovati z Intereuropo;
- zavedati se mora, da je vsak potencialni kupec sprva oprezen in pazljiv, premagovanje nezaupanja kupca je zato ena glavnih in ključnih nalog;
- cilj izvajalca aktivne prodaje je postati kupčev poslovni svetovalec; zato kupca ne bo prepričeval, da je Intereuropa najboljše podjetje za špedicijo in transport, temveč bo skušal s kupcem rešiti njegove logistične in transportne probleme in potrebe;
- aktivno poslušanje omogoči razumevanje kupčevih potreb in težav;
- zavedati se mora, da kupcem pomaga reševati težave, zato naj se osredotoči na koristi, ki jih bo imel kupec, če bo sodeloval z Intereuropo.

Telefonska prodaja

Telefonska prodaja je najbolj pogost način prodaje. Kupcem preko telefona ponujamo svoje storitve in se v primeru zaznane priložnosti po potrebi dogovorimo tudi za obisk.

Uspešna telefonska prodaja:

- razvija posle,
- prihrani denar, če jo primerjamo z obiski pri kupcu,
- vzpostavlja nove stike.

Mailing

Mailing je eden od načinov prodaje, in sicer gre za pošiljanja pošte (reklamnega dopisa) večjemu številu prejemnikov. Prejemnike običajno obveščamo o novih storitvah (npr. nova linija v zbirnem prometu). Po odposlanem dopisu kupca tudi telefonsko kontaktiramo in se v primeru zaznane priložnosti dogovorimo za obisk.

5.2.1.4. POROČANJE O OPRAVLJENIH PRODAJNIH AKTIVNOSTIH

Izvajalec aktivne prodaje po opravljeni aktivnosti poroča o izvedenih aktivnostih s pripravo poročila. Pomembno je, da vsi, ki obveščajo kupca, vpišejo poročilo o obisku v pripravljeno aplikacijo »Aktivna prodaja«, saj je to pomemben dokument, ki je vir koristnih informacij za kasnejše aktivnosti pri kupcu.

Poročilo o obisku praviloma vsebuje naslednje podatke:

- osnovne podatke o kupcu oz. osebi, pri kateri je bil opravljen obisk;

- druge informacije o kupcu, ki se zdijo pomembne tako za Intereuopo kot za kasnejše obiske;
- podatke o tem, ali so bili dani ceniki, prospekti ... in kaj je bilo dogovorjenega na obisku;
- podatke o poslovnih priložnosti, če so le-te zaznane (podatke o potrebah kupca, kjer lahko Intereuopa posreduje ponudbo - podatke o uvozu/izvozu, podatke o blagu, kontaktni osebi ipd.) in
- ime osebe, odgovorne za pripravo ponudbe (kasneje dodati zaznamek, če je do realizacije ponudbe sploh prišlo).

Po pripravi poročila obiska pripravimo prodajne priložnosti, ki so osnova za pripravo ponudb. Pri prodajnih priložnostih gre predvsem za nizanje konkretnih potrebnih podatkov za izdelavo ponudbe. Navadno se za vsak produkt oz. storitev pripravi posebna prodajna priložnost. V prodajni priložnosti se definira oseba, ki bo odgovorna za pripravo ponudbe (preko elektronske pošte).

Poleg prodajnega poročila prodajalec izpolnjuje še vrsto drugih obrazcev za različne namene:

Prodajni napotek

Prodajni napotek (an. sales lead, ne. Verkaufshinweis) je prodajni zaznamek in napotilo. Izpolni ga prodajalec ali drugi izvajalci aktivne prodaje, in sicer za tisti posel ali pošiljke, kjer je odločanje o izbiri organizatorja in plačnika transporta prepuščeno tujemu dobavitelju (uvoz) ali kupcu (izvoz). Prodajni napotek se dostavi tujemu partnerju, le-ta pa bo kontaktiral tujega dobavitelja ali kupca in skušal pridobiti posel. Prodajni napotek se lahko izpolni v primeru, da se na obisku pri določenem kupcu izve (npr. za produkt Intereuopa Express), da o notranji logistiki odloča njegov kupec ali dobavitelj na drugem koncu Slovenije (delokrog druge filiale). Prodajni napotek se v takem primeru dostavi ustrezni filiali.

Generalni odpoklic blaga

To sporočilo pomeni, da naročnik (kupec) z njim potrdi, da je vse transporte za to določenega kupca/dobavitelja namenil v izvajanje Intereuopi ter njenemu partnerju. Odpoklic blaga, podpisan od naročnika, se pošlje partnerju v tujino s pripisom, da le - tega naš korespondent odstopi inozemnemu dobavitelju/kupcu in ga pouči, da mora izbrano transportno pot spoštovati.

Povratno sporočilo

Povratno poročilo (an. return note, ne. Rückmeldung) se uporablja kot odgovor na prodajne napotke, generalne odpoklice blaga ipd., ki jih prodajalci in drugi izvajalci aktivne prodaje prejmejo od tujih partnerjev.

Zadovoljstvo kupca

Po opravljenem obisku se lahko za kupca izpolni dokument o zadovoljstvu kupca s storitvami organizacije. Obrazec o zadovoljstvu izpolnimo v primeru, če gre za redni obisk ali za ciljno prodajo določenega produkta našemu komitentu ali potencialnemu kupcu. Torej kupec Intereuropa že pozna in je že uporabljal njene storitve.

5.2.1.5. IZDELAVA IN SPREMLJANJE USPEŠNOSTI PONUDB

Osebe, odgovorne za pripravo ponudbe, pripravijo in odpošljejo ponudbo kupcu. Ponudba za standardne storitve mora biti pripravljena in odposlana praviloma v roku 3 delovnih dni od datuma obiska. Za nestandardne storitve pa se ponudba pripravi in odpošlje praviloma v roku 7 delovnih dni od datuma obiska, ki je za kompleksnejše posle lahko tudi daljši. V primeru, da je treba isti osebi pri kupcu posredovati več ponudb (za različne produkte), se praviloma kupcu posreduje celovita ponudba za vse produkte.

Če se kupec po 10 dneh od dneva, ko je bila posredovana ponudba, ne odzove, je treba poklicati kupca in poizvedeti za vzroke takega ravnanja.

Podjetje Intereuropa ima za podporo pri izdelavi ponudb in pogodb interno aplikacijo »PONUDBE IN POGODBE«. V tej aplikaciji je možno tako pripravljati ponudbe ter pogodbe kot opravljati razne preglede, kot so:

1. **Pregled realiziranih ponudb** omogoča pregled ponudb na osnovi podatkov o realizaciji, ki jih prodajalec naknadno vpiše. To so ponudbe, na osnovi katerih je prišlo do realizacije posla, v polju »Realizacija« imajo vpisano vrednost DA.

Pregled ponudb je kategoriziran po prodajalcu in po produktih.

2. **Pregled nerealiziranih ponudb** omogoča pregled tistih ponudb, ki jim ni sledila realizacija posla, v polju »Realizacija« imajo vpisano vrednost NE. Nerealizirane ponudbe so razporejene po prodajalcu in po kupcu.

3. **Pregled neodposlanih ponudb** omogoča prodajalcem lažji nadzor in skrb nad tem, da se ponudba odpošlje. Neodposlane ponudbe so vse narejene ponudbe, ki v polju "Odposlana" nimajo vpisanega datuma.

Tudi pregled odposlanih ponudb je kronološki (na vrhu so ponudbe starejšega datuma).

4. **Pregled neizpolnjenih ponudb** omogoča pregled tistih ponudb, ki nimajo še podatkov o tem, ali je bila določena ponudba realizirana (polje realizacije je prazno).

Ti pregledi vodstvu rabijo večnamensko. Lahko jih uporablja zgolj za kontrolo nad realiziranimi posli pa tudi za razne analize o razlogih za nepridobitve poslov. Glavna naloga te aplikacije pa je, da so vse ponudbe in pogodbe v pisni obliki centralizirane. Sistem omogoča vpogled v pogodbe in ponudbe vsem tistim zaposlenim, ki imajo do te aplikacije dostop, ne glede na to, v kateri poslovni enoti (filiali) je bila ponudba pripravljena oz. pogodba sklenjena. Pogodba oz. ponudba, ki je sklenjena, velja v vseh enotah Intereurope, razen če ni drugače navedeno.

5.3. MERJENJE USPEŠNOSTI PRODAJALCEV

V Intereuropi merijo uspešnost delno preko aplikacije »Aktivna prodaja«, delno pa na podlagi drugih ključnih kazalnikov. Aplikacija namreč omogoča spremljanje realiziranih obiskov, zaznanih priložnosti, števila odposlanih ponudb, števila realiziranih ponudb, števila novih strank ter vrsto drugih podatkov. To funkcijo bi načeloma moral opravljati v podjetju koordinator prodaje, vendar se to ni obneslo.

Tako trenutno merijo uspešnost področni direktorji, ki morajo za svoje prodajno področje, spremljati več ključnih kazalcev učinkovitosti; to so:

- odstotek realiziranega (mesečnega) plana obiskov,
- povprečno število prodajnih obiskov, ki jih opravi dnevno vsak prodajalec,
- povprečno trajanje prodajnega obiska,
- povprečni prihodek na prodajni obisk,
- povprečni stroški na prodajni obisk,
- stroški reprezentance na prodajni obisk,
- odstotek naročil na 50 prodajnih obiskov,
- število novih kupcev v določenem obdobju,
- število izgubljenih kupcev v določenem obdobju,
- pravilno izpolnjevanje poročil v aplikaciji »Aktivna prodaja«,
- število zaznanih priložnosti,
- število odposlanih ponudb,
- delež realiziranih ponudb glede na odposlane,
- število sklenjenih pogodb,
- sprememba v fakturirani realizaciji po kupcu (trimesečje).

Mesečna poročila o uspešnosti prodajalcev bi morala biti predložena mesečno. Zaradi decentraliziranosti prodaje pa to opravimo občasno oz. po presoji ustreznega področnega direktorja.

6. ANALIZA USPEŠNOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRODAJNEGA OSEBJA V PODJETJU INTEREUROPA

6.1. OPREDELITEV PREDMETA TER CILJA RAZISKAVE

Z raziskavo, ki sem jo izvedel v podjetju Intereuropa, želim predvsem izvedeti, kakšno je zadovoljstvo prodajalcev, od česa je odvisno, ali so motivirani za svoje delo, kaj jih ovira pri delu ter kaj predlagajo, da se bo njihova uspešnost izboljšala. Z analizo želim prikazati tista šibka nedodelana področja, ki ovirajo prodajalce pri njihovem delu. Ugotoviti želim, kateri dejavniki vplivajo pozitivno in kateri dejavniki vplivajo negativno na njihovo delo.

Cilj analize je raziskati, koliko in v čem je osebje v prodajni službi uspešno in zadovoljno pri svojem delu in če ni uspešno, ugotoviti, zakaj ni. Na osnovi teh ugotovitev pa podati ustrezne predloge za izboljšanje uspešnosti prodajne službe.

6.2. METODOLOGIJA

V skladu s predhodno omenjenim problemom sem se odločil, da kot metodo za zbiranje podatkov uporabim metodo pisnega anketiranja z vprašalniki. Ta metoda ima poleg slabosti, kot so:

- nizka je stopnja odzivnosti v nekaterih primerih,
- vprašalniki ne morejo biti dolgi in kompleksni,
- potrebne so natančne liste naslovov,
- pogosto pomenijo respondenti, ki so vrnili vprašalnik, ekstreme v populaciji – in je zato slika izkrivljena;

tudi prednosti, kot so:

- lažje vrednotenje odgovorov,
- realni odgovori,

- vprašalniki dajejo čas za razmislek,
- dopuščajo kontakt s ponavadi nedosegljivimi ljudmi (npr. topmanagerji podjetij),
- hitro zbiranje podatkov.

Vprašalnik (priloga 1), ki sem ga pripravil s pomočjo mentorja, vsebuje 15 vprašanj. Teh 15 vprašanj sem strnil v naslednje sklope:

- značilnosti anketiranih prodajalcev
- zadovoljstvo z delom ter dejavniki, ki nanj vplivajo
- zadovoljstvo prodajalcev z nadrejenimi ter s prodajno službo
- nagrajevanje prodajalcev
- cilje, vplive, ovire ter predloge

V prvem sklopu so vprašanja, z demografskimi značilnostmi anketirancev. Starost, spol, izobrazba, prihodki so takšne značilnosti. V nadaljevanju pa se postavlja vsebinska vprašanja. Le-ta sem poskušal oblikovati tako, da so bila čim bolj razumljiva. Vprašalnike sem predhodno testiral. Pri testiranju sem dobil povratno informacijo o ustreznosti vprašalnika. Tako sem pri določenih vprašanjih opravil manjše popravke, ki pa niso spremenili vsebine.

6.3. VZOREC ANKETIRANIH IN POTEK RAZISKAVE

Raziskavo sem opravil v prodajni službi podjetja Intereuropa. Vzorec je obsegal vse zaposlene v prodaji oz. prodajalce vseh devetih poslovnih enot (filial) Intereurope. Vzorec je tako obsegal 54 zaposlenih prodajalcev.

Izvedba je potekala v času med 10. in 24. aprilom 2006. Vprašalnike sem prodajalcem dostavil po elektronski pošti. Vprašalniku sem dodal spremni dopis ter uvod v katerem sem na kratko opisal namen svoje raziskave, pomen vprašalnika ter določil datum, ko ga je treba vrniti. Hkrati sem se vsem zahvalil za sodelovanje. Vprašalnike sem poslal vsem zaposlenim, ki se aktivno ukvarjajo s prodajo v podjetju Intereuropa d.d.

Tako je bilo poslanih 54 vprašalnikov, od katerih sem vrnjenih in izpolnjenih dobil 26. Neveljavnih vprašalnikov ni bilo. Ker sem želel dobiti resnične podatke, je bila raziskava izvedena anonimno. Vprašalnike sem dobil vrnjene po interni pošti.

6.4. REZULTATI RAZISKAVE

Z vprašalniki pridobljene podatke, sem najprej uredil ter analiziral. V nadaljevanju bom predstavil rezultate ankete, ki sem jih razdelil v naslednje sklope:

- Značilnosti anketiranih prodajalcev, ki se nanašajo na vprašanja 1, 2, 3 in 7.
- Zadovoljstvo z delom ter dejavniki, ki nanj vplivajo, ki se nanašajo na vprašanja 4 in 9.
- Zadovoljstvo prodajalcev z nadrejenimi ter s prodajno službo, ki se nanašajo na vprašanja 10 in 12.
- Nagrajevanje prodajalcev, ki se nanašajo na vprašanja 5, 6 in 8.
- Cilje, vplive, ovire in izboljšave, ki se nanašajo na vprašanja 11, 13, 14 in 15.

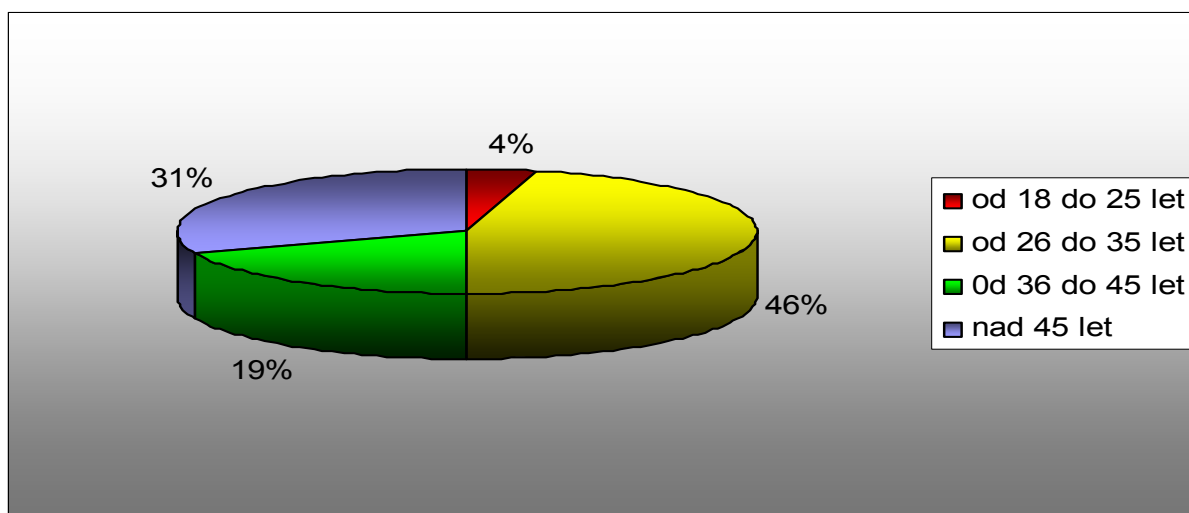
V zadnjem delu predstavljam ugotovitve in predloge.

6.4.1. ZNAČILNOSTI ANKETIRANIH PRODAJALCEV

1. Struktura anketiranih po starosti

Pri 1. vprašanju, o starosti anketirancev (glej sliko 6), so anketiranci definirali svojo starost. Na razpolago so imeli štiri starostne skupine.

Slika 6: Starostna struktura anketiranih



Vir: Priloga 1, vprašanje 1; Priloga 2, tabela 1.

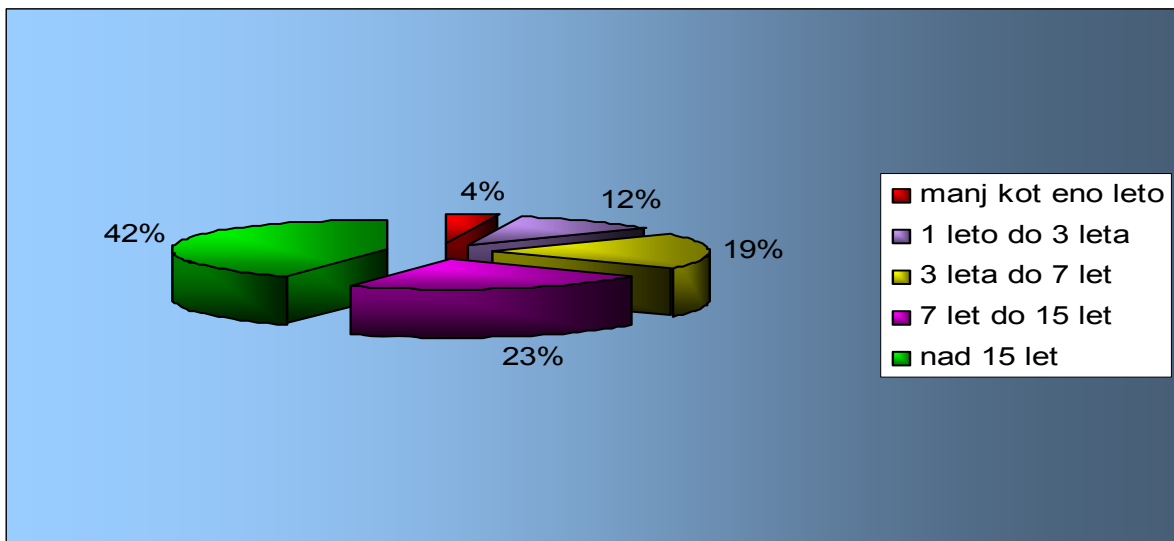
Prva starostna skupina, ki zajema prodajalce med 18. in 25. letom zajema 4% oz. gre tukaj za enega prodajalca. Druga starostna skupina, ki zajema prodajalce med 26. in 35. letom, vključuje 46% oz. 12. prodajalcev. V tretji starostni skupini med 36.

in 45. letom je bilo zajetih 5 prodajalcev, kar pomeni 19% vseh zajetih anketirancev. V zadnji starostni skupini sem zajel vse anketirance, ki so starejši nad 45 let. Teh je bilo 8, kar v strukturi vseh anketiranih pomeni 31%. Največji delež zajema tako starostna skupina med 26. in 35. letom, kar je lepo razvidno tudi iz diagrama.

2. Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v podjetju Intereuropa

Pri 2. vprašanju: »Koliko časa ste zaposleni v podjetju Intereuropa?«, je delež anketirancev, ki so v podjetju zaposleni manj kot eno leto, najnižji, saj zajema le 4% oz. le enega zaposlenega. Iz diagrama razberemo, da z naraščanjem delovne dobe v podjetju narašča tudi delež zaposlenih. Tako so v podjetju z delovno dobo med 1. in 3. leti zaposleni trije prodajalci (12% delež), med 3. in 7. leti je zaposlenih 5 prodajalcev (19% delež), med 7. in 15. letom pa je zaposlenih 6 prodajalcev z 23% deležem. V starostni skupini nad 15 let pa je delež največji, in sicer kar 42%. V tej skupini je namreč zaposlenih 11 prodajalcev (glej sliko).

Slika 7: Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v podjetju

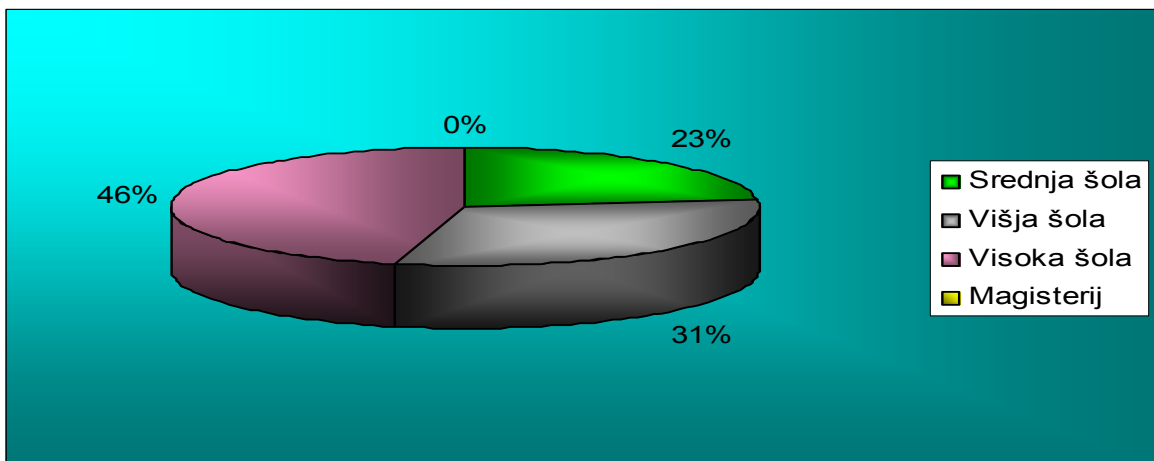


Vir: Priloga 1, vprašanje 2; Priloga 2, tabela 2.

3. Struktura anketiranih glede na izobrazbo

Pri 3. vprašanju: »Kakšno dokončano šolo imate?«, sem želel izvedeti kakšna je izobrazba anketiranih. Iz slike 8 je razvidno, da ima največji delež zajetih prodajalcev visoko izobrazbo. Ti namreč predstavljajo kar 42% analiziranih oz. gre tu za dvanajst prodajalcev.

Slika 8: Struktura anketiranih po izobrazbi



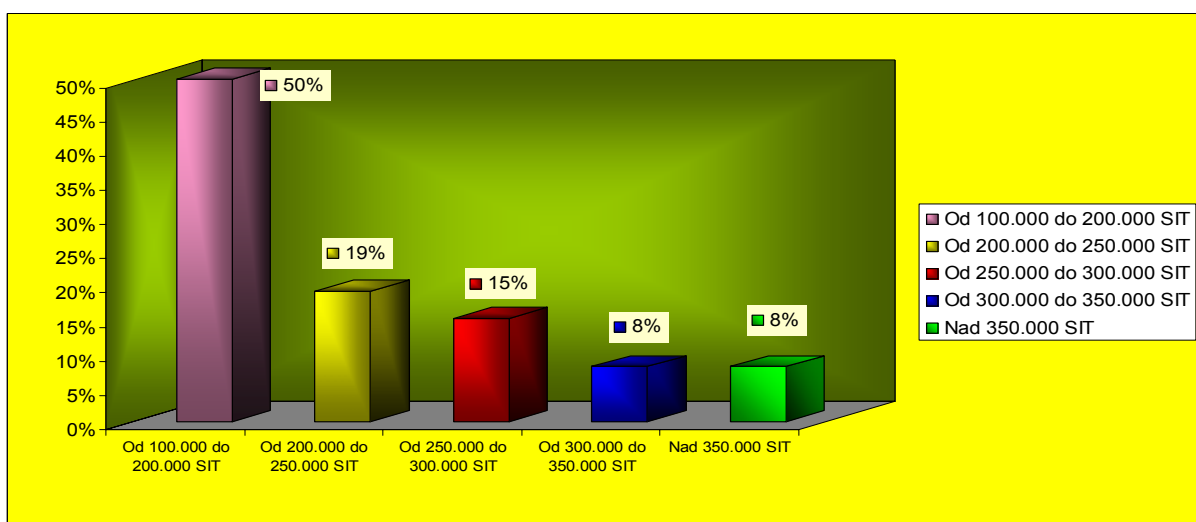
Vir: Priloga 1, vprašanje 3; Priloga 2, tabela 3.

Sledijo jim prodajalci z višjo izobrazbo. Teh je osem in zajemajo 31% delež. Najnižji delež imajo prodajalci s srednjo šolo. Teh je šest (23% delež). Prodajalcev z dokončanim magisterijem med anketiranci ni (glej sliko 8).

4. Višina plače prodajalcev

S 7. vprašanjem: »Koliko znaša vaša neto plača?«, sem želel izvedeti, kakšna je plača prodajalcev, ter ali so prodajalci glede na svojo izobrazbo ter delovno mesto ustrezno plačani.

Slika 9: Višina plače prodajalcev



Vir: Priloga 1, vprašanje 7; Priloga 2, tabela 8.

Iz slike 9 lahko razberemo, da ima kar 50% anketirancev nizko plačo, saj le-ta znaša med 100.000 in 200.000 SIT. V drugo skupino sem uvrstil plačo med 200.000 in

250.000 SIT. Takih anketirancev je 19%. Tretja skupina s plačo med 250.000 in 300.000 SIT zaseda 15% delež vseh prodajalcev.

Na četrto in peto mesto z 8% spadata skupini s plačami med 250.000 in 300.000 SIT ter nad 350.000 SIT. Iz tega lahko razberemo, da so plače v povprečju nizke za tako pomembna delovna mesta, kot jih prodajalci zasedajo. Zadnji dve skupini, kjer so plače višje, lahko razložimo z dejstvom, da so to prodajalci z daljšo delovno dobo ter visoko izobrazbo.

6.4.2. ZADOVOLJSTVO Z DELOM TER DEJAVNIKI, KI NANJ VPLIVAJO

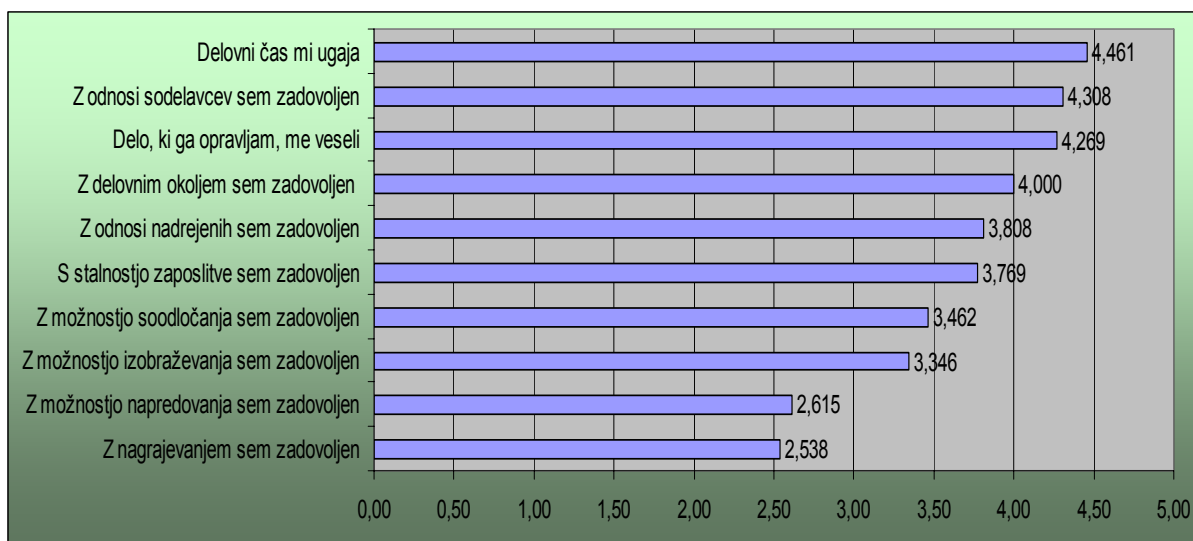
1. Zadovoljstvo prodajalcev s svojim delom

Pri 4. vprašanju: «Ali ste s svojim delom zadovoljni?» sem želel izvedeti predvsem, kakšno je zadovoljstvo prodajalcev v povezavi z njihovim delom. V vprašanje sem vključil različne dejavnike, ki po mojem mnenju vplivajo na zadovoljstvo prodajnega osebja oz. prodajalcev. Postavil sem jim različne trditve, na katere so anketiranci odgovarjali s petstopenjsko lestvico, kjer je bilo treba oceniti od 1 do 5 in s tem izraziti stopnjo zadovoljstva. Ocena 1 je pomenila, da se anketiranci sploh ne strinjajo oz. so zelo nezadovoljni, ocena 2, da so ne strinjajo oz. so nezadovoljni, ocena 3 je srednja in pomeni, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, ocena 4, da so zadovoljni, ocena 5 pa, da se popolnoma strinjajo s trditvijo oz. so zelo zadovoljni.

Na podlagi rezultatov ter iz grafične slike 10 lahko ugotovimo, da je anketirano prodajno osebje najbolj zadovoljno z delovnim časom, ker znaša aritmetična sredina tega dejavnika 4,461 oz. dosega najvišjo vrednost. Poleg delovnega časa pa je prodajno osebje zelo zadovoljno tudi z odnosi sodelavcev, z delom, ki ga opravljajo, ter z delovnim okoljem. Ti dejavniki namreč dosegajo najvišje aritmetične sredine in sicer med 4 in 5. Iz grafične slike je razvidno, da je prodajno osebje v povprečju zadovoljno z veliko prej naštetimi dejavniki, saj so le-ti v povprečju med oceno 3 in 5.

Bolj zaskrbljujoča pa sta dejavnika »možnost napredovanja« in »nagrajevanje« prodajalcev. Med vsemi dejavniki so namreč anketiranci najslabše ocenili politiko nagrajevanja ter napredovanje v podjetju. Ocene obeh negativnih dejavnikov so namreč med 2,5 ter 2,6, kar pomeni, da ju lahko imamo za kritični. Zato je treba tema dvema dejavnikoma posvetiti večjo pozornost.

Slika 10: Zadovoljstvo prodajalcev s svojim delom

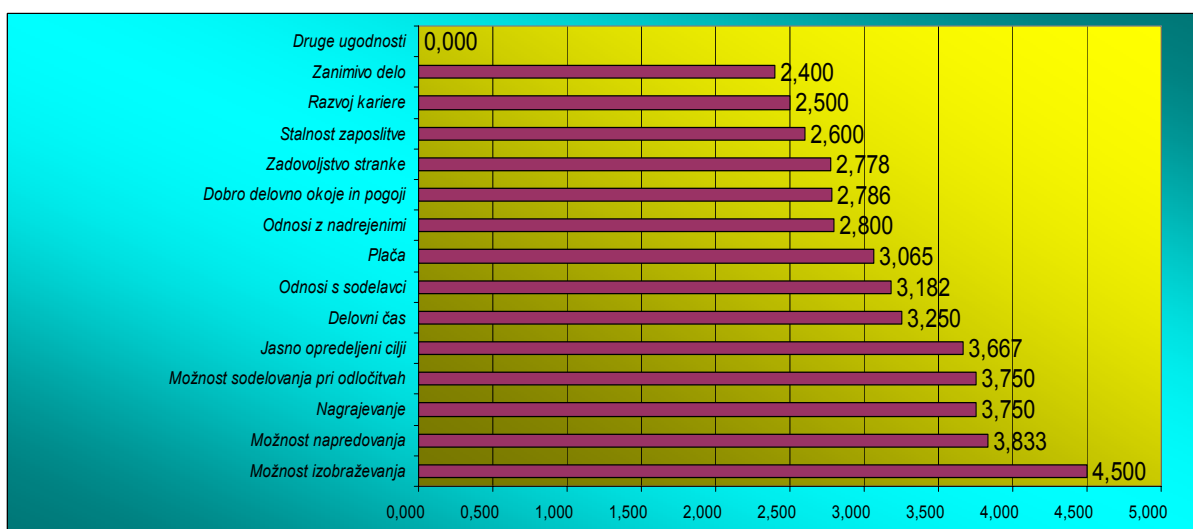


Vir: Priloga 1, vprašanje 4; Priloga 2, tabela 4.

2. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na delo prodajalcev

Pri 9. vprašanju, ki se je glasilo: »Kateri dejavniki, ki vplivajo na vaše delo, so za vas najpomembnejši?«, me je zanimalo, katerim dejavnikom prodajalci pripisujejo največji pomen oziroma, kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Med 14. podanimi dejavniki so jih morali anketiranci izbrati 5, njim najpomembnejših. Petim najpomembnejših dejavnikom so morali dodeliti oceno, in sicer najpomembnejšemu oceno 1, drugemu najpomembnejšemu oceno 2 itd.

Slika 11: Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na delo prodajalcev



Vir: Priloga 1, vprašanje 9; Priloga 2, tabela 6.

Kot najpomembnejši dejavnik anketiranci opredeljujejo, da mora biti njihovo delo zanimivo, da jih motivira. Med pomembnejše dejavnike so izbrali tudi razvoj kariere,

stalnost zaposlitve, zadovoljstvo strank, delovno okolje, pogoje in odnose z nadrejenimi. Nekoliko manj pomembni se jim zdijo dejavniki, kot so: plača, odnosi z sodelavci, delovni čas, jasno opredeljeni cilji, možnost sodelovanja pri odločitvah, nagrajevanje ter možnost napredovanja. Med najmanj pomembne dejavnike so uvrstili možnost izobraževanja. Iz tega lahko razberemo, da prodajalcem več pomeni zadovoljstvo na delu, kot pa na primer plača ali nagrajevanje. Rezultate odgovorov na vprašanja lahko vidimo na grafični sliki 11.

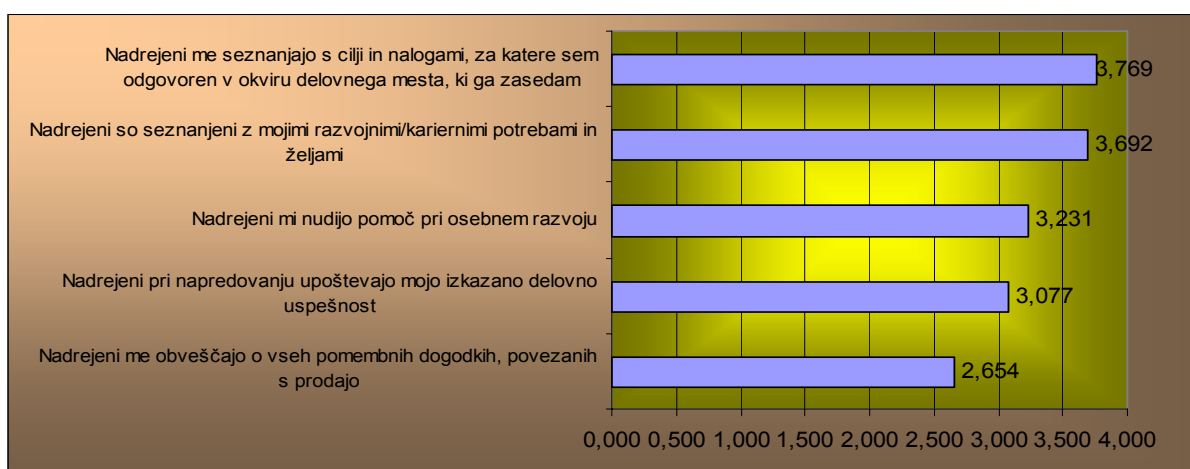
Pri primerjanju rezultatov četrtega in devetega vprašanja, ugotovimo, da na primer anketirani prodajalci (glej sliko 11) menijo, da je razvoj kariere, eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na njihovo delo. Po drugi strani, pa so rezultati pokazali (glej sliko 10), da so anketirani prodajalci zelo nezadovoljni z možnostjo napredovanja.

6.4.3. ZADOVOLJSTVO PRODAJALCEV Z NADREJENIMI TER PRODAJNO SLUŽBO

1. Zadovoljstvo prodajalcev z nadrejenimi

Pri 10. vprašanju o zadovoljstvu prodajalcev z nadrejenimi sem želel izvedeti, kaj menijo prodajalci glede svojih nadrejenih. Postavil sem jim različne trditve, na katere so anketiranci odgovarjali s petstopenjsko lestvico, kjer je bilo treba oceniti od 1 do 5 in s tem izraziti stopnjo zadovoljstva. Ocena 1 je pomenila, da se anketiranci sploh ne strinjajo oz. so zelo nezadovoljni, ocena 2, da so ne strinjajo oz. so nezadovoljni, ocena 3 je srednja in pomeni, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, ocena 4, da so zadovoljni, ter ocena 5, da se popolnoma strinjajo s trditvijo oz. so zelo zadovoljni.

Slika 12: Zadovoljstvo prodajalcev z nadrejenimi



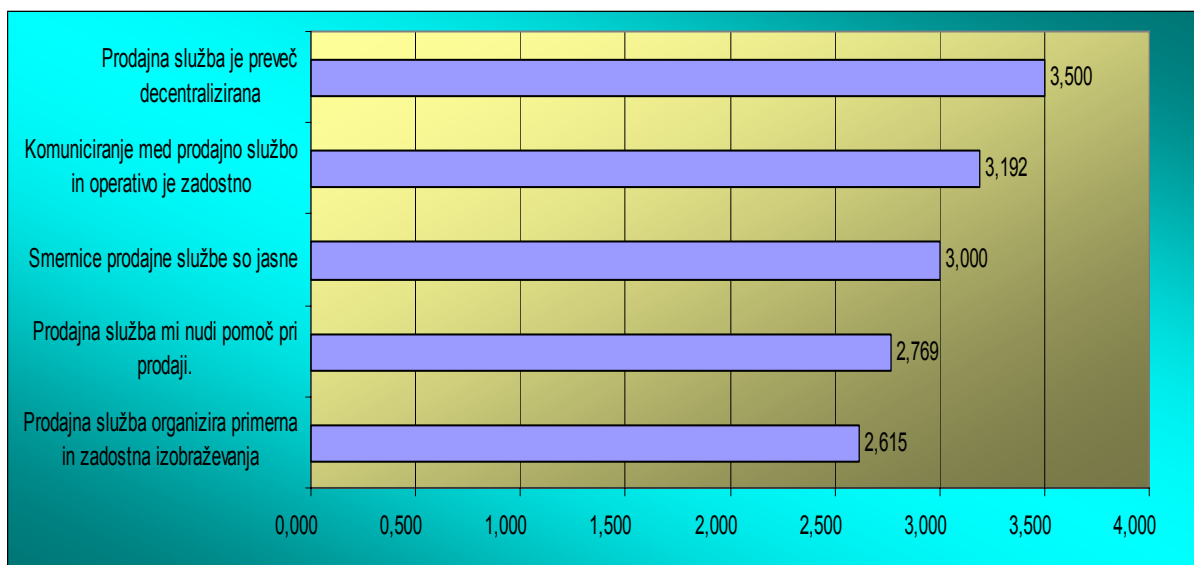
Vir: Priloga 1, vprašanje 10; Priloga 2, tabela 7.

Rezultati analize so pokazali, da so prodajalci seznanjeni z cilji in nalogami, za katere so osebno odgovorni, saj so tukaj podali najvišje ocene in v povprečju dosegli oceno 3,769. Prodajalci tudi menijo, da so nadrejeni seznanjeni z njihovimi potrebami in željami, saj so tej trditvi v povprečju pripisali tudi dokaj visoko oceno, in sicer 3,692. Manj zadovoljni so z nadrejenimi, ker menijo, jim le ti ne nudijo dovolj veliko pomoč pri osebnem razvoju. Nezadovoljni pa so z nadrejenimi tudi, ker se nadrejeni pri napredovanju ne upoštevajo njihove izkazane delovne uspešnosti. Najslabšo oceno so anketiranci dodelili trditvi, da jih njihovi nadrejeni premalo obveščajo o pomembnih dogodkih povezanih s prodajo. To je lepo vidno na sliki 12.

9. Prodajna služba v podjetju Intereuropa

Pri 12. vprašanju: »Vaše mnenje o prodajni službi«, sem želel izvedeti kaj menijo anketirani o delovanju prodajne službe. Intereuropa ima trenutno decentralizirano prodajo. Iz tega razloga prodajalci organizacijsko pripadajo filialam. Prav tako so vsa znanja in pomoč, ki jo dobijo odvisna od njihovim nadrejenih v njihovi enoti - filiali.

Slika 13: Prodajna služba v podjetju Intereuropa



Vir: Priloga 1, vprašanje 12; Priloga 2, tabela 12.

Želel sem izvedeti, kaj menijo o vprašanih, ki so se mi zdeli ključnega pomena za prodajo, kaj menijo o načinu organiziranja prodajne službe, o izobraževanju ki ga leta organizira, kolikšna pomoč dobijo prodajalci od prodajne službe, o smernicah in kakšno je komuniciranje med prodajno službo in operativo. Tako so moje trditve ocenjevali s petstopenjsko lestvico, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se z mojo trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 na drugi strani pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

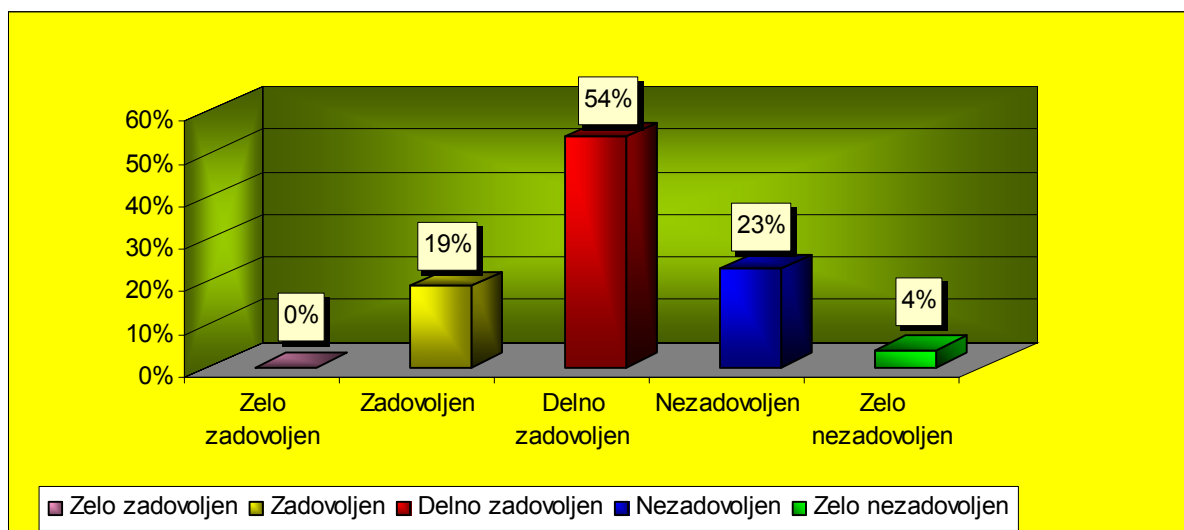
Anketirani prodajalci so na vprašanja, v povprečju gledano, odgovarjali enakovredno, saj se rezultati gibljejo v srednjem delu ocenjevalne lestvice. To sicer ne pomeni, da imajo delo prodajne službe za zadovoljivo. Najbolj se strinjajo s trditvijo, da sedanji način organiziranja prodaje ni primeren. Ravno tako niso zadovoljni s komunikacijo med prodajno službo in operativno izvedbo oz. operativo. Prodajalci so na trditve o smernicah odgovorili, da le-te niso dovolj jasne, saj iz slike 13 lahko razberemo, da je rezultat trditve na negativni strani. Pri trditvah o pomoči prodajne službe ter o izobraževanju, ki ga le-ta izvaja, prav tako niso pokazali velikega navdušenja, saj tudi ti rezultati niso najbolj razveseljivi. Na splošno rečeno, anketiranci s prodajno službo niso zadovoljni.

6.4.4. NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV

1. Nagrajevanje prodajalcev

Pri 5. vprašanju: »Ali ste z nagrajevanjem zadovoljni«, sem želel izvedeti, kakšno je zadovoljstvo prodajalcev z nagrajevanjem. Iz slike 14 lahko vidimo, da je več kot polovica (54%) anketirancev z nagrajevanjem delno zadovoljna, 19% anketirancev je z nagrajevanjem zadovoljnih, 27% anketirancev pa je nezadovoljnih.

Slika 14: Nagrajevanje prodajalcev



Vir: Priloga 1, vprašanje 5; Priloga 2, tabela 5.

Za boljše razumevanje problema smo anketirance tudi povprašali, kaj je tisto, zaradi česar so nezadovoljni. Na to vprašanje so odgovarjali le anketiranci, ki so na prvi del vprašanja odgovorili z »nezadovoljen« ali »zelo nezadovoljen«. Rezultati so pokazali, da vsi anketiranci vidijo namreč problem v sistemu nagrajevanja, ki ni nikoli zaživel.

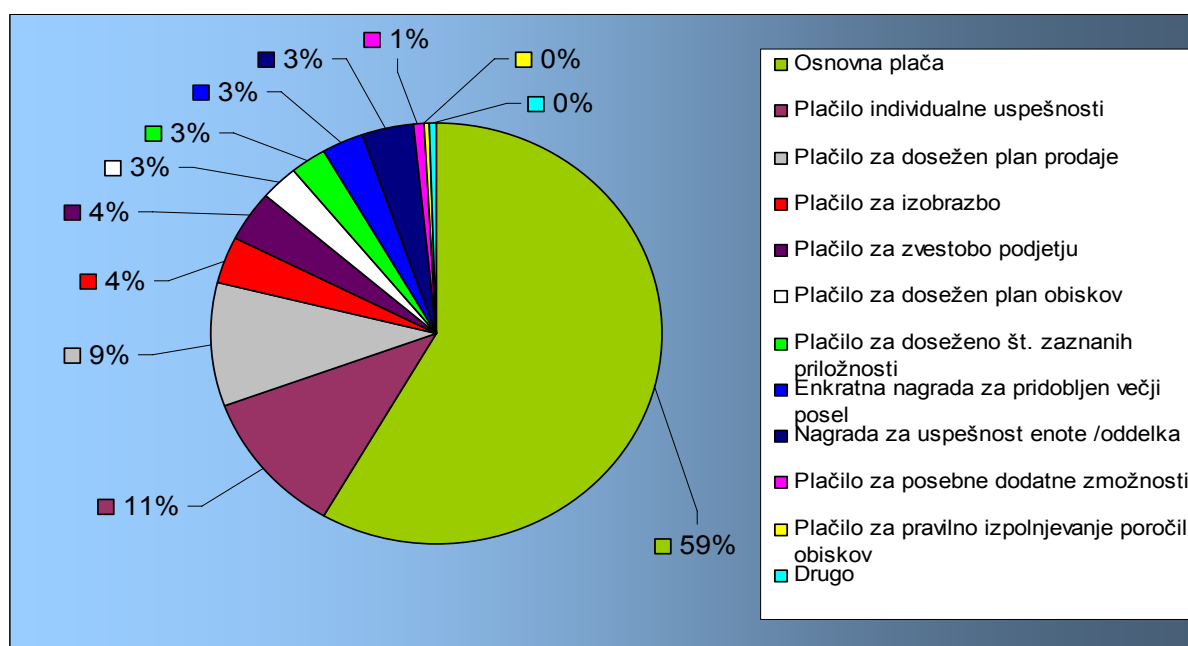
Nezadovoljstvo ni toliko vezano na višino celotne plače kot na ustrezno kvaliteto sistema. Anketiranci namreč menijo, da višina posameznikove nagrade ni sorazmerna niti z doseženimi rezultati niti z obsegom njihove odgovornosti. Obstoječa politika namreč daje veliko potuho tistim, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov. Za veliko večino anketirancev, ki so bi nezadovoljni z nagrajevanjem, sedanji sistem deluje nestimulativno oz. deluje bolj kot sistem za uravnavanje plač.

2. Struktura plače – osebnega dohodka

Pri 6. vprašanju: »Katere dejavnike bi morala po vašem mnenju vsebovati plača prodajalcev, da bi bili dovolj motivirani pri svojem delu?«, sem želel ugotoviti njihovo mnenje glede sestave plače. Zanimalo me je predvsem, ali prodajalci želijo imeti čim večji fiksni del (osnovno plačo) in nižji variabilni del, ali bi želeli imeti plačo z večjim variabilnim delom, kar pomeni, da so bolj zainteresirani za motivacijske dejavnike.

Iz raziskave lahko ugotovimo, da so se prodajalci v povprečju odločali za vse dejavnike, ki sem jih nanizal kot možne. Med njimi prevladuje, kar je razumljivo, na prvem mestu osnovna plača z 59% deležem v celotni plači. Drugi največji delež so v povprečju dodelili individualni uspešnosti. Le-ta naj bi imela v celotni plači 11% delež.

Slika 15: Struktura plače – osebnega dohodka



Vir: Priloga 1, vprašanje 6; Priloga 2, tabela 9.

Tretje mesto z zelo velikim deležem zaseda doseženi plan prodaje oz., kot pravimo v Intereuropi, fakturirana realizacija. Ta delež naj bi zajemal v strukturi 9% delež. Četrto mesto z 4% dosegata, kot vidimo v grafu, zvestoba podjetju ter izobrazba prodajalcev. Če se vrnemo na tretje vprašanje, lepo vidimo, da ima kar velik delež

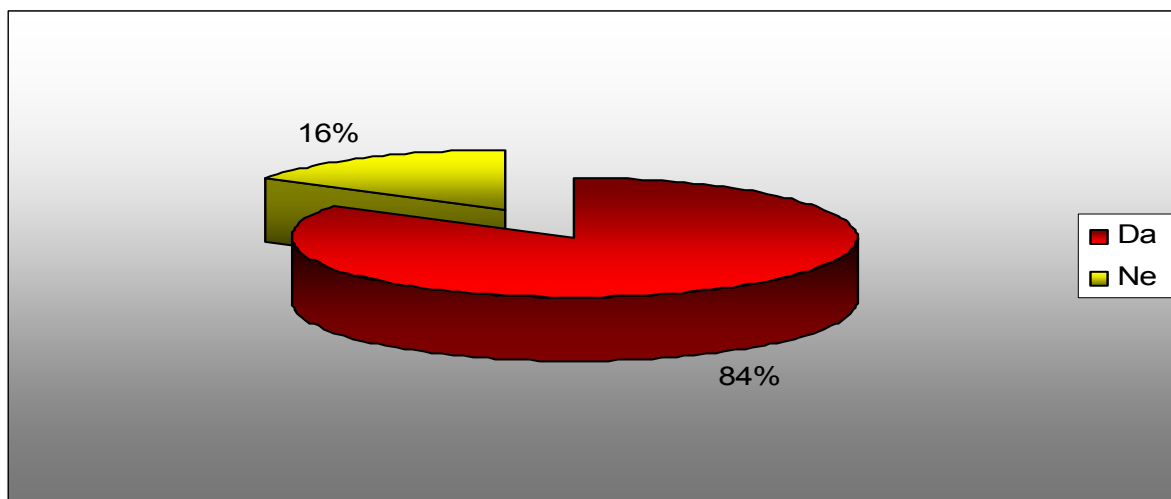
prodajalcev le srednjo šolo, in sicer 23% vseh. Iz tega lahko sklepamo, da del anketiranih (tisti z višjo ali visoko izobrazbo) meni, da je izobrazba pomemben dejavnik v tem poklicu. Na peto mesto so anketiranci z enakim 3% deležem uvrstili plačilo za doseženi plan obiskov, plačilo za doseženo število zaznanih priložnosti na tržišču, enkratno nagrado za večji pridobljeni posel ter nagrado za uspešno enoto. Prodajalci, kot smo že omenili, so trenutno odgovorni direktorjem filial, zato je razumljivo, da so del plače dodelili tudi uspešnosti enote. V primeru, da bi bila prodaja centralizirana, bi po vsej verjetnosti bil ta odstotek nižji. 1% oz. manj so anketiranci dodelili dodatnim zmožnostim prodajalcev, pravilnemu izpolnjevanju poročil v aplikaciji aktivne prodaje ter drugim dejavnikom, ki jih pa niso navedli.

Na podlagi zgornjih rezultatov lahko razberemo, da bi želeli biti prodajalci bolj stimulirani, na podlagi doseženih rezultatov. Če bi hoteli prodajalce stimulirati na zgoraj prikazani način, bi morali korenito spremeniti sistem nagrajevanja, saj sedanji sistem tega ne omogoča.

3. Enkratna nagrada za večji pridobljeni posel

Pri 8. vprašanju: »Ali bi za večji pridobljeni posel pričakovali dodatno nagrado?«, me je zanimalo ali bi bili prodajalci bolj motivirani, če bi jim bilo podjetje pripravljeno izplačevati enkratne nagrade za večji pridobljeni posel (glej sliko 16).

Slika 16: Enkratna nagrada za večji pridobljeni posel



Vir: Priloga 1, vprašanje 8; Priloga 2, tabela 10.

Za večji posel sem definiral pridobljeni posel, ki bi znašal v fakturirani realizaciji vsaj 10 mio SIT letno. Domneval sem, da bi biti prodajalci bolj motivirani, če bi vedeli, da jih podjetje še dodatno nagrajuje. Tako je analiza pokazala, da bi kar 84% anketiranih prodajalcev pričakovalo dodatno nagrado za večje pridobljene posle od

10 mio SIT na leto. 14% anketiranih prodajalcev je bilo proti dodatnemu nagrajevanju.

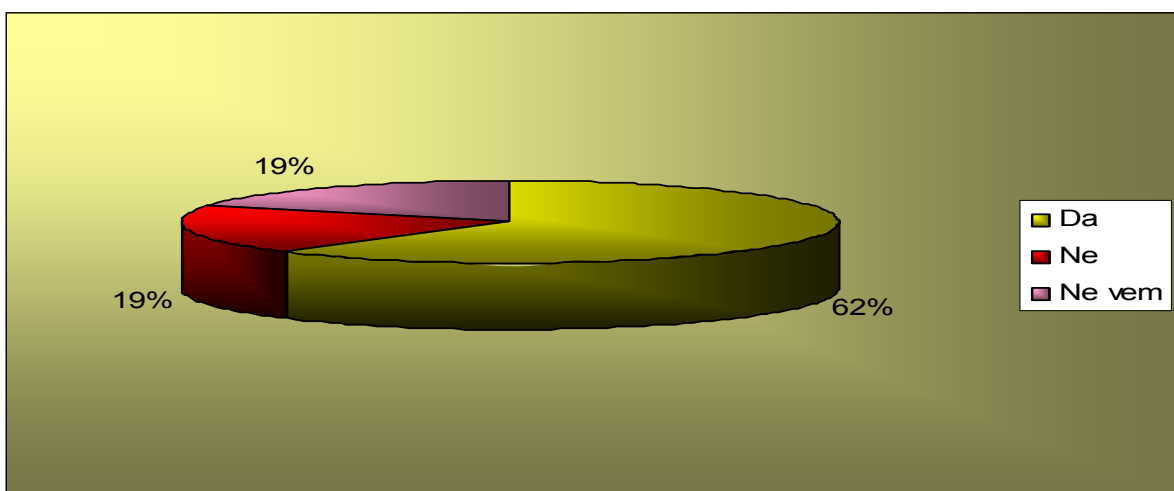
Anketirance, ki so odgovorili pritrdilno na vprašanje, oz. bi nagrado pričakovali, sem dodatno povprašal, kolikšen procent od fakturirane realizacije naj bi znašala njihova nagrada ter koliko naj bi maksimalno znašala pričakovana nagrada (v SIT). Na drugi del vprašanja je odgovarjalo 21 anketirancev, ki bi povprečno pričakovali 3,36% od fakturirane realizacije. Glede maksimalne višine nagrade pa bi anketiranci v povprečju pričakovali 192.105,00 SIT nagrade (glej prilogo 2; tabela 11) .

6.4.5. CILJI, POZITIVNI VPLIVI, OVIRE TER IZBOLJŠAVE

1. Definiranje ciljev posameznega prodajalca in merjenje stopnje uresničevanja

Pri 11. vprašanju: »Ali menite, da bi bilo definiranje ciljev posameznega prodajalca in merjenje stopnje njegovega uresničevanja lahko temelj objektivnega ugotavljanja delovne uspešnosti?«, sem od anketiranih prodajalcev želel izvedeti, kaj menijo o definiranju njihovih ciljev, o merjenju uresničevanja le-teh ter ali je lahko to temelj objektivnega ugotavljanja delovne uspešnosti. 62% anketiranih prodajalcev je na vprašanje odgovorilo pritrdilno, kar pomeni, da bi se z definiranjem ciljev, ki so pogoj za merjenje uspešnosti prodajalcev in s tem povezanim nagrajevanjem, strinjalo. V zadnjih časih se je za ocenjevanje delovne uspešnosti kot najprimernejši instrument doslej pokazalo vodenje s cilji. Negativno se je na vprašanje odzvalo 19% anketiranih. Prav tako je bilo nedefiniranih odgovorov 19% (glej sliko17).

Slika 17: Definiranje ciljev posameznega prodajalca in merjenje stopnje uresničevanja

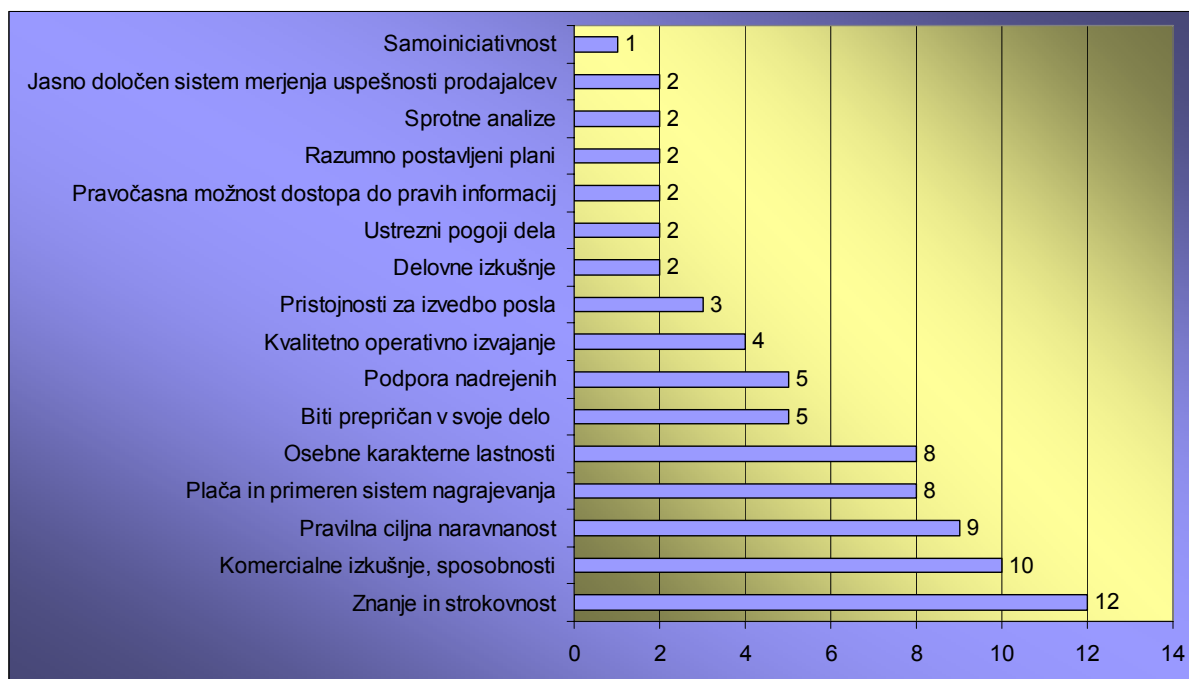


Vir: Priloga 1, vprašanje 11; Priloga 2, tabela 13.

2. Pozitivni vplivi na uspešnost prodajalcev

Pri 13. vprašanju: »Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na uspešnost prodajalcev?« sem pustil anketiranim prodajalcem odprto možnost, da izrazijo svoja mišljenja ter prepričanja. Želel sem ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki na prodajalce pozitivno vlivajo.

Slika 18: Pozitivni vplivi na uspešnost prodajalcev



Vir: Priloga 1, vprašanje 13; Priloga 2, tabela 14.

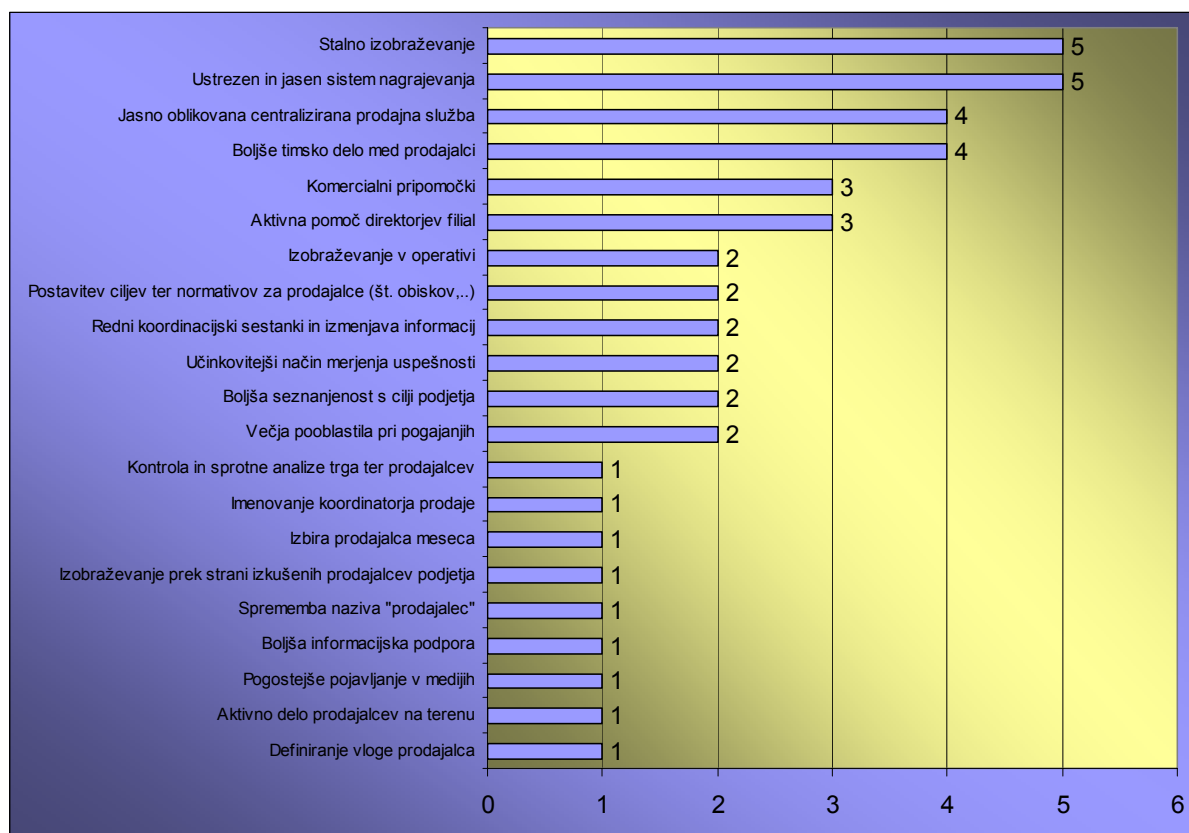
Anketiranci menijo, da sta znanje in strokovnost tista dva elementa, ki najbolj vplivata na uspešnost prodajalcev, saj je kar 12 prodajalcev omenilo ta dva dejavnika. Na drugo mesto z 10 točkami so uvrstili komercialne izkušnje ter sposobnost, na tretje mesto z 9 točkami pravilno ciljno naravnost ter na četrto mesto z 8 točkami plačo in primeren sistem nagrajevanja ter osebne in karakterne lastnosti prodajalca. Anketiranci so navajali tudi druge vplive, vendar jim niso dodelili tako visokih vrednosti. Med te vplive so navedli še: biti prepričan v svoje delo, podpora pri nadrejenih, kvalitetno operativno izvajanje, dovolj velike pristojnosti za izvedbo posla, delovne izkušnje, ustrezni pogoji dela, dostop do pravih informacij, razumno postavljen plan, sprotne analize, jasno določen sistem merjenja uspešnosti prodajalcev ter samoiniciativnost (glej sliko 18).

3. Ovire prodajalcev

Pri 14. vprašanju:«Kakšne so po vašem mnenju ovire za prodajalca?«, sem želel ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki negativno vplivajo na učinkovito delo prodajalcev

(glej sliko 19). Na vprašanje so anketiranci prosto odgovarjali. V povprečju gledano, so navajali podobne dejavnike, kot so jih navedli pri vprašanju 12.

Slika 19: Ovire prodajalcev



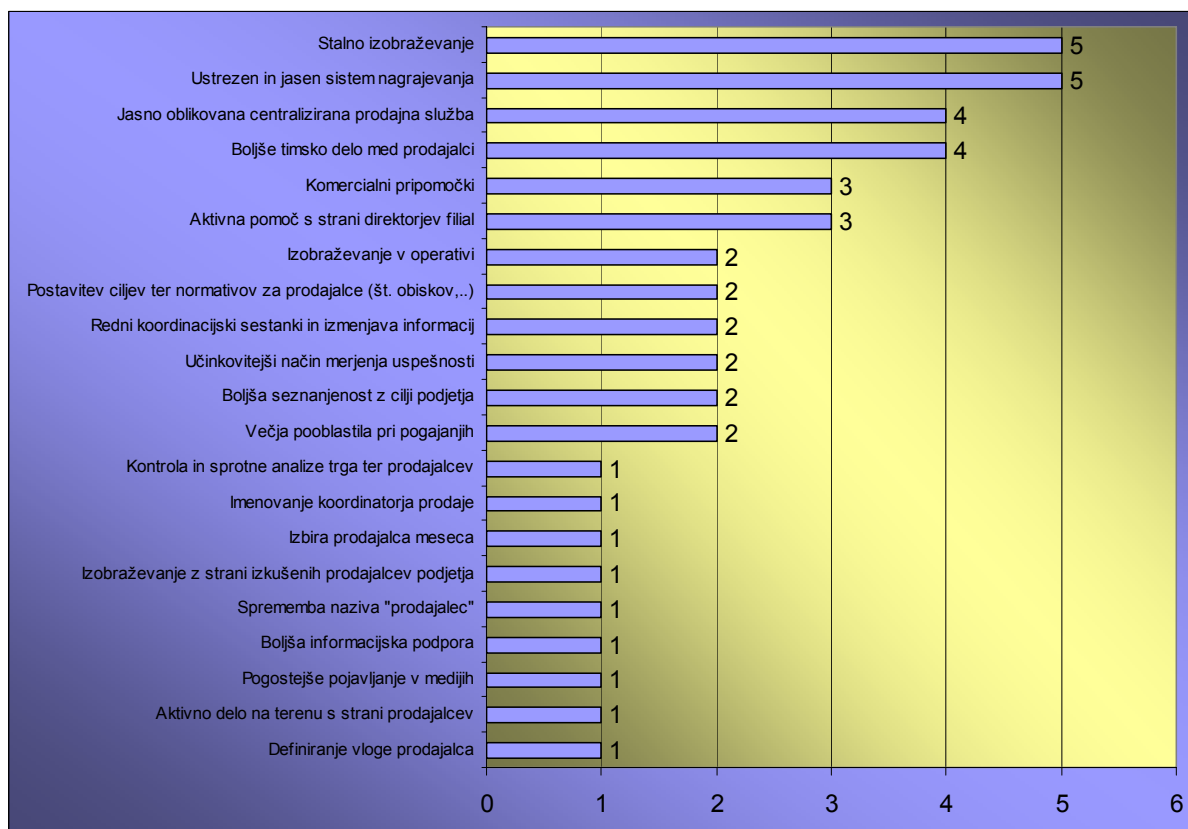
Vir: Priloga 1, vprašanje 14; Priloga 2, tabela 15.

Anketiranci so našli 20 dejavnikov, ki jih ovirajo pri uspešnosti prodaje. Največje število anketirancev je navedlo za glavno oviro nizke plače in slabo motivacijo. Ta dejavnik je omenilo kar 10 anketirancev. Na drugo mesto je 8 anketirancev postavilo kot oviro premalo znanja ter nestrokovnost. Na tretje mesto so uvrstili s 6 točkami nepovezanost prodajalcev ter slabo sodelovanje med prodajo in operativno izvedbo ali drugače rečeno operativno. Med anketiranimi jih je kar 5 omenilo decentralizacijo prodaje kot oviro pri svoji uspešnosti. Druge ovire, ki so jih anketiranci navedli, niso dosegle tako velikega števila točk, kar pa ne pomeni, da jih smemo zanemarjati. Tako so bile navedene še naslednje ovire: slaba kvaliteta storitev, nedefinirani cilji, slaba podpora nadrejenih, premalo kompetenc – pristojnosti, slabi delovni pogoji, nekonkurenčnost storitev, cenovna politika, slaba informacijska podpora, konkurenca znotraj podjetja, premalo aktivnih prodajalcev, skrbništvo pomembnejših strank, slabe izkušnje stranke z Intereuro po v preteklosti, nagrajevanje strank – poslovna darila, težave pri uskladitvi terminov za sestanke ter slaba prepoznavnost v medijih .

4. Možnosti za izboljšavo uspešnosti prodajalcev

Pri 15. vprašanju prosim anketirance, da navedejo predloge, ki bi po njihovem mnenju izboljšali uspešnost prodajalcev. Pri predlogih za izboljšavo so imeli anketiranci možnost odgovarjati prosto. Želel sem namreč izvedeti, kaj predlagajo, da bi se sedanje stanje izboljšalo. Anketiranci so imeli 21 predlogov. Pri analiziranju teh predlogov sem v veliki meri naletel na podobne dejavnike, ki so se pojavljali v 13. in 14. vprašanju. Med anketiranci jih je 5 predlagalo stalno izobraževanje, 5 anketirancev pa je predlagalo tudi postavitev ustreznega sistema nagrajevanja. Ta dva predloga sta dosegla najvišje število točk. Naslednji predlog, ki so ga anketiranci izbrali, je jasno definirana centralna prodajna služba ter boljše timsko delo med prodajalci. Vsak od teh dveh predlogov je dosegel po 4 točke oz. predlagali so ju po štirje anketiranci. Trije anketiranci so predlagali tudi aktivno pomoč direktorjev filial ter boljše komercialne pripomočke.

Slika 20: Možnosti za izboljšavo uspešnosti prodajalcev



Vir: Priloga 1, vprašanje 15; Priloga 2, tabela 16.

Kot lahko vidimo na sliki 20, se pojavljajo še drugi predlogi, vendar so le-ti dosegli manjše število točk. Ti predlogi so naslednji: izobraževanje v operativi, postavitev ciljev ter normativov za prodajalce, redni koordinacijski sestanki ter izmenjava informacij, učinkovitejši način merjenja uspešnosti, boljša seznanjenost s cilji podjetja večja pooblastila pri pogajanjih, kontrola in sprotne analize trga in

prodajalcev, imenovanje koordinatorja prodaje, izbira prodajalca meseca, izobraževanje prek izkušenih prodajalcev, sprememba naziva »prodajalec«, boljša informacijska podpora, pogostejše pojavljanje v medijih, aktivno delo prodajalcev na terenu ter definirana vloga prodajalca.

6.5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI

1. Značilnosti anketiranih prodajalcev

Zaposleni v prodajni službi oz. prodajalci podjetja Intereuropa so, gledano z vidika strukture, po starosti različnih starostnih skupin, čeprav med njimi le prevladujejo prodajalci med 26. in 35. letom. Če pogledamo prodajalce ter njihovo dobo zaposlitve v podjetju Intereuropa, so v največjem deležu prodajalci, ki so v podjetju zaposleni več kot 15 let. Kot vidimo, je velika večina prodajalcev primerne starosti, saj smo v teh letih ljudje najbolj ustvarjalni in polni energije. Z vidika staža oz. delovne dobe v podjetju Intereuropa, bi lahko rekli, da velika večina prodajalcev podjetje dobro pozna, kar pa je pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost prodaje. Menim, da bi morale podjetje tiste prodajalce, ki so v podjetju zaposleni od 1 do 3 let, ter prodajalce v starostni skupini od 18 do 25 let najprej spoznati z operativnimi postopki in procesi dela ter šele nato uvajati v prodajno službo. Poznavanje storitve ter poznavanje procesov dela je eden od ključnih točk uspešne prodajne službe.

Prodajalci, kot vidimo iz analize, imajo v veliki večini primerno izobrazbo. Zato menim, da splošno izobraževanje prodajalcev v podjetju ni toliko potrebno. Bolj je potrebno specifično izobraževanje tega kadra. Tukaj mislim predvsem na razne seminarje o tehnikah prodaje, seminarje retorike in vodenja. Poleg tega menim, da bi bilo prodajna služba lahko organizirala interna izobraževanja o poznavanju storitev, finančni problematiki, o kakovosti dela, o delovnih izkušnjah ...

Plača, ki jo imajo prodajalci v podjetju, je, splošno gledano nizka, kar pa ni presenetljivo, saj so vse plače v podjetju na splošno nizke. Če primerjamo izobrazbeno strukturo prodajalcev z višino plač, pa lahko trdim, da so plače prodajalcev, v povprečju gledano, zdaleč prenizke.

2. Zadovoljstvo z delom ter dejavniki, ki nanj vplivajo

V podjetju so prodajalci, na splošno gledano, zadovoljni. Pri svojem delu so zadovoljni predvsem z delovnim časom, s sodelavci, s samim delom, delovnim okoljem, s stalnostjo zaposlitve. Manj zadovoljni so z motiviranjem, nagrajevanjem napredovanjem, izobraževanjem. Če gledamo dejavnike, ki so jih prodajalci izbrali za najpomembnejše pri svojem delu, opazimo, da so izbirali prav med prej omenjenimi

dejavniki. Nagrajevanje, napredovanje ter izobraževanje, s katerim so v podjetju manj zadovoljni, po njihovem mnenju niso med najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na delo. Iz tega lahko sklenemo, da je učinek dela bolj odvisen od tega, kako se prodajalec počuti v podjetju, kakšna je klima, kakšni so odnosi med sodelavci ... Po drugi strani pa se prodajalci pritožujejo nad možnostjo izobraževanja, možnostjo napredovanja ter sistemom nagrajevanja. Ti dejavniki so prav tako pomembni pri zadovoljstvu z delom, pa čeprav jim prodajalci niso pripisali največje pomembnosti. Vsi ti dejavniki vplivajo tako na zadovoljstvo kot nezadovoljstvo v podjetju. Iz tega razloga je treba paziti na vsakega izmed navedenih dejavnikov. V primeru, da so zaposleni s posameznim dejavnikom zadovoljni, še ne pomeni, da nanj ni treba paziti. V primeru, da se le-ta poslabša, deluje na zaposlenega negativno. Za primer lahko vzamemo spremembo delovnega časa. Zaposleni, ki je prej bil z delovnim časom zadovoljen, postane s spremembo nezadovoljen.

Osebnostno poznam veliko primerov, ko so zaposleni zapustili podjetje. V velikem odstotku odgovorov na vprašanje, zakaj zapuščajo podjetje, je bilo rečeno, da »zaradi slabih medsebojnih odnosov«, »nerazumevanja z nadrejenimi«, »neskladja z delovno skupino« in podobno. Velikokrat se je tovrsten odgovor pojavil v veliko višjem odstotku od »nezadovoljivo nizka plača« in veliko večkrat kot »nezanimivo delo«, »nemožnost napredovanja« in podobno. Iz tega lahko sklepam, da so medsebojni odnosi in okolje, v katerem zaposleni dela, zelo pomemben dejavnik, ki spodbudno deluje na motivacijo ter mogoče še bolj na nezadovoljstvo in posledično na upad motivacije za delo.

Menim, da bi v podjetju morali posvečati večjo pozornost tistim dejavnikom, s katerimi so prodajalci manj zadovoljni, pri čemer pa ne smemo zanemariti drugih dejavnikov. Tu mislim predvsem na izboljšanje nagrajevanja ter napredovanja.

3. Zadovoljstvo prodajalcev z nadrejenimi ter s prodajno službo

Prodajalci v podjetju, na splošno gledano, niso najbolj zadovoljni z nadrejenimi. Iz raziskave je razvidno, da prodajalci sicer menijo, da so v določeni meri seznanjeni z cilji in nalogami, za katere so odgovorni. Ne glede na to, pa podatek ni zadovoljiv. Treba bi bilo izboljšati sistem komuniciranja in informiranja. Poleg tega menim, da so prodajalci pri postavljanju ciljev premalo vključeni v proces. Prodajalci sicer verjetno ne bi mogli sodelovati pri odločanju o poslovanju podjetja, vendar pa lahko posredujejo zamisli, ki bi v končni fazi privedle tudi do boljših končnih rezultatov v podjetju.

Tudi drugi podatki iz raziskave kažejo na to, da zadovoljstvo prodajalcev z nadrejenimi ni zadovoljivo. Nadrejeni posvečajo premalo pozornosti prodajalcem, saj se ti prepuščeni samim sebi. Poleg tega jih ne obveščajo pravočasno o vseh dogodkih, povezanih s prodajo. Ukrep, ki bi ga predlagal, je sistematično uvajanje letnih razgovorov, ki jih sedaj večinoma sploh ni. Tako bi se v začetku leta nadrejeni

vodja in prodajalec pogovorila in določila cilje prodajalca, ki bi jih le-ta med letom realiziral. Pri tem pa morajo biti cilji usklajeni od vrha navzdol tako, da naj bi cilje zaposlenega podpirali cilji vodij. Prav tako bi se morala pogovoriti o pričakovanih oz. željah prodajalca. Letni razgovori ostajajo še vedno osnovni temeljni gradnik razvoja sistemov upravljanja delovne uspešnosti in s tem povezanega zadovoljstva.

Zadovoljstvo prodajalcev v podjetju s prodajno službo ni pretirano razveseljivo. Kot sem že omenil je prodajna služba trenutno organizirana decentralizirano. Raziskava je pokazala, da se prodajalci s takim načinom organiziranja prodajne službe ne strinjajo. Prodaja tako ni ciljno vodena, smernice niso jasne, prodajna služba ne nudi dovolj podpore, strokovnega izobraževanja ... Podjetju bi predlagal, da bi moralo organizirati centraliziran sistem prodajne službe. Lokacija vodstva prodajne službe niti ni toliko pomembna, bolj vidim tukaj sistem vodenja, ki mora delovati. Prodajalci, ki bi bili vključeni v prodajno službo, bi morali biti doma iz okoliša, ki ga dobro poznajo. Iz lastne prakse lahko rečem, da podjetja v neki meri gojijo lokalpatriotizem. Menim, da prodajalec v naši dejavnosti mora biti v stalnem stiku z operativo, saj v obratnem smislu njegova prodaja temelji na obljubah, ki pa v operativi ne bodo izvršena. Glede na naravo dela v podjetju, je to še en razlog, zakaj mora prodajalec poznati svoj okoliš.

Prodajna služba bi tako morala prodajalcem priskrbeti vse potrebne komercialne pripomočke. Imenovati bi bilo treba direktorja prodaje ter koordinatorja prodajne službe, ki bi morali prodajalce usmerjati, jih voditi, podpirati, jim dajati jasna navodila, vzpostaviti redne koordinacijske sestanke, jim določiti jasne cilje ter normative, opravljati redne analize trga in prodajalcev, vzpostaviti skupaj s kadrovsko službo ustrezen in jasen sistem nagrajevanja, ... Menim, da bi bili s takim načinom organiziranja prodajne službe prodajalci veliko bolj učinkoviti kot sedaj.

4. Nagrajevanje prodajalcev

Skozi celotno analizo vprašalnika smo zasledili večkrat nezadovoljstvo, povezano z nagrajevanjem. Pri 4. vprašanju, ko je bilo govora o zadovoljstvu prodajalcev s svojim delom, so bili le-ti najbolj nezadovoljni z nagrajevanjem. Isto problematiko smo zaznali pri 5. vprašanju, kjer smo jih povpraševali o zadovoljstvu z plačo. Tu je bilo zadovoljnih le 19% anketirancev, kar bi pomenilo, da je to tisti del, ki ima boljše plače iz naslova, daljšega staža oz. daljše delovne dobe. Gledano v povprečju, ugotovimo, da je plača resnično nizka v primerjavi s stopnjo izobrazbe, ki jo poklic zahteva, v primerjavi z zahtevnostjo dela, z znanji, ki jih prodajalec potrebuje, ter s pomembnostjo funkcije, ki jo prodajalec nosi. Iz analize lahko razberemo, da bi morala plača poleg osnovnega dela vsebovati več gibljivih elementov, in sicer plačilo za individualno uspešnost, plačilo za doseženi plan prodaje, plačilo za izobrazbo, plačilo za zvestobo podjetju, plačilo za doseženi plan obiskov ...

Sedanji plačilni sistem namreč vsebuje prevelik fiksni del, zato prodajalci niso motivirani, da bi naredili kaj več, kot se od njih zahteva. Prodajalci menijo tudi, da bi morali biti za večji pridobljeni posel posebej stimulirani oz. nagrajeni. Mnenja so, da bi morala biti ta nagrada v velikosti 3,36% od fakturirane realizacije oz. maksimalno 192.105,00 SIT (gledano v povprečju). Pomanjkanje sistema nagrajevanja deluje zelo destimulativno za vse tiste, ki v delo vlagajo veliko truda, za mlade, visoko izobražene kadre, ki se želijo dokazati. V podjetju Intereuropa je vsekakor treba spremeniti sistem nagrajevanja. Poleg fleksibilnega dela osnovne plače bi moralo podjetje dati večji poudarek na sistem plačevanja individualne uspešnosti in različnih dodatnih vzpodbud. Vpeljati bi moralo plačila za dodatne zmožnosti, razne bonuse ter dodatke.

5. Cilji, pozitivni vplivi na uspešnost, ovire in predlogi

Kdor želi uspešno voditi svoje podjetje, mora poznati svoje cilje, ne glede na to, ali gre za majhno ali veliko podjetje, za novo ustanovljeno podjetje ali oblikovanje prihodnosti že delujočega podjetja. Samo postavitve podjetniških ciljev pa ni dovolj za doseganje zelenega uspeha. Dosti bolj pomembno je, da se vsa področja, oddelki, delovna mesta vse do posameznika dogovorijo o ciljih, ki jih je treba dosežati od dneva do dneva, od tedna do tedna, od meseca do meseca. V podjetju Intereuropa prodajalci pogrešajo ciljno usmerjenost. Razlog se skriva predvsem v tem, ker je prodaja nekoordinirana. Prodajalci pa se strinjajo, da bi morali biti cilji definirani, saj je to eden od pogojev za učinkovito merjenje uspešnosti prodajalcev in s tem povezanim nagrajevanjem.

Pri pozitivnih vplivih na uspešnost, ovirah in predlogih, ki sem jih od anketiranih prodajalcev dobil, gre za ene in iste dejavnike, ki se med seboj prepletajo. Po eni strani gre za dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, po drugi strani pa gre za dejavnike, ki vplivajo na rezultate dela. Oboji pa se med seboj povežeta. Najprej so anketiranci navedli dejavnike, ki pozitivno vplivajo na uspešnost, kasneje pa so te iste dejavnike, če niso doseženi, navedli pod ovire, s katerimi se prodajalec srečuje. Za iste dejavnike tudi predlagajo, da bi jih izboljšali. Tako prodajalci navajajo na primer, da je znanje in strokovnost eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na njihovo uspešnost, po drugi strani pa ta isti dejavnik navajajo kot glavno oviro, s katero se srečujejo, če tega znanja in strokovnosti prodajalec ne obvladuje. V nadaljevanju pa kot predlog ponovno predlagajo stalno izobraževanje. Iz tega lahko razberemo, da je pomembnost znanja ter njihova strokovnost eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti. Podobno velja za nagrajevanje prodajalcev oz. njihovo motiviranje. Menijo namreč, da na uspešnost v veliki meri vplivata plača in primeren sistem nagrajevanja, na drugi strani pa to navajajo kot oviro. Prav tako so prodajalci predlagali, da se formira ustrezen in jasen cilj nagrajevanja, po drugi strani pa želijo

jasne cilje, normative ter učinkovitejši način merjenja njihove uspešnosti, ki bo osnova za nagrajevanje.

Prodajalci so mnenja, da bi morala biti prodajna služba jasno oblikovana. To problematiko sem že omenil pri zadovoljstvu prodajalcev s prodajno službo. Tako so anketirani prodajalci izrazili nezadovoljstvo s sedanjo decentralizirano prodajno službo po eni strani, po drugi strani pa predlagajo jasno definirano centralizirano službo. V tem primeru bi prišli do izraza tudi vsi drugi predlogi, ki so jih prodajalci navedli; to so: boljše timsko delo, redni koordinacijski sestanki, boljša seznanjenost z cilji podjetja, kontrole in sprotne analize trga in prodajalcev, imenovanje koordinatorja dela, interna izobraževanja ... Tudi sam sem mnenja, da je večino predlogov možno izpeljati le s centralizacijo prodajne službe.

7. SKLEP

Uspeh podjetja je odvisen od več dejavnikov. Eden najpomembnejših dejavnikov pa je vsekakor uspešnost prodaje. Prodaja je torej del procesa, od katerega je lahko odvisna usoda celotnega podjetja. Tracy pravi, da se nič ne zgodi, dokler se ne zgodi prodaja (Tracy, 2002, str.26). Iz tega lahko razberemo, da je delo prodajalca ključnega pomena za uspeh podjetja. Podjetje ima lahko najboljši izdelek ali pa je njegova storitev res vrhunska, vendar brez prodaje tega izdelka oz. storitve podjetje nima dobička.

Zaradi sprememb v gospodarstvu, politiki, zaradi tehničnega in tehnološkega napredka pa postaja prodaja vse bolj zahtevna. Tako postaja delo prodajalca vse težje in težje. Prodajalec mora danes vložiti v delo več časa in napora kot v preteklosti. Konkurenca je vse večja, bolj odločna in pritiska na stranke ter vam želi odvzeti posel. Ponuja jim nižje cene, boljše pogoje, išče naše šibke točke ter jih izkorišča. Tukaj igrajo zelo pomembno dobri prodajalci. Ti so na tržišču zelo redko in izredno iskano blago. Izbira, vzgoja in izobraževanje dobrih prodajalcev je odločilen dejavnik za naš uspeh.

Vodilni managerji se v podjetjih vse premalo zavedajo, da so prodajalci (velja za vse zaposlene) v podjetju čustvena bitja z vsemi potrebami, željami in cilji. Uspešnost vsakega od njih pri svojem delu je, poleg znanj in sposobnosti, odvisna tudi od motivacije. Če zaposlenemu primanjkuje znanja, mora njegov nadrejeni poskrbeti za izvedbo izobraževanja. V primeru pomanjkanja sposobnosti pa mora nadrejeni vodja znati razvijati njegove zmožnosti ali pa ga prerazporediti na tako delovno mesto, ki je zanj primerno. Če želijo vodilni v podjetju zaposlene navdušiti za

delo na način, ki bo dajal boljše rezultate, se morajo poglobiti v njihove osebne motivacijske sposobnosti. Zavedati se morajo, da so zaposleni sposobni neverjetnih dosežkov, če jim le omogočimo prijetno delovno okolje, jih primerno motiviramo, nagrajujemo in vodimo pri njihovem delu. Zadovoljen delavec bo tako pripravljen dati veliko več kot nezadovoljen.

V raziskavi, ki sem jo opravil med prodajalci, sem želel ugotoviti predvsem, kateri so ključni dejavniki uspešnosti in zadovoljstva prodajalcev. Ugotovil sem, da bodo morali prodajalci v prihodnje razpolagati z dodatnimi, sodobnimi znanji in sposobnostmi, pri čemer bo posebno vlogo igralo poznavanje lastnih storitev, poznavanje konkurence ter poznavanje kompleksnejših rešitev, ki jih lahko Intereuropa kot globalni logistični ponudnik nedvomno zagotovi.

Naslednja pomembna ugotovitev, do katere sem prišel v raziskavi, pravi, da je treba prodajno službo ponovno organizirati. Podjetje mora pred odločitvijo, kakšna naj bo konkretna oblika organizacije prodaje, podrobneje analizirati vse dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost izbrane organizacijske oblike. Poleg tega je v podjetju treba vzpostaviti komunikacijo tako med prodajalci samimi, kot med prodajno službo in drugimi službami v podjetju. Uspešnost tega sodelovanja je izredno pomembna, saj sodelovanje vpliva na nemoten potek prodaje.

Zavedati se moramo tudi, da nenehno povečevanje kvalitete človeških virov, posebno pa še ključnih kadrov, kot so prodajalci, pomeni za Intereuropa, ki delujejo v visoko konkurenčnem in spremenljivem okolju, enega najpomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja. Doseganje tega cilja je možno le preko uvajanja in razširjanja take kulture in prakse ocenjevanja delovne uspešnosti, iz katerih je jasno razvidno, da podjetje priznava in ceni kvalitetno opravljanje dela ključnega kadra, jih objektivno ocenjuje, temu primerno nagrajuje in hkrati skrbi za njihov stalen razvoj.

Podjetje bi se zato moralo zavzemati za dinamičen sistem ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti, ki bo na eni strani izražal potrebe podjetja po rasti dobička in nenehnem razvoju, na drugi strani pa upošteval tudi potrebe in pričakovanja ključnih kadrov, kot so prodajalci, po objektivnem ocenjevanju, nagrajevanju njihovega dela in samorealizaciji.

Ocenjujem, da so ugotovitve tega specialističnega dela, dovolj utemeljene, da lahko rabijo vodstvu kot izhodišče za nadaljnje delo pri razvoju prodajne službe.

8. LITERATURA

1. Bernik Jurij: Management in vodenje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 146 str.
2. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
3. Deržek Igor: Menjava prodajnega osebja in možne posledice za medorganizacijskega ponudnika storitev. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 76 str.
4. Dessler Gary: Human Resource Management. New Jersey: Prentice hall, 2000. 699 str.
5. Drobnič Robert: Tako se dela kariera. Ljubljana: Propro, marec 2000. 60 str.
6. Gabrijan Vladimir: Trženje: Splošno veljavne osnove. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola, 1986. 293 str.
7. Hudovernik Janez: Zgradite pripadnost vašemu podjetju. Ljubljana: Propro, maj 1999. 56. str.
8. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
9. Katak Massey Donna: The link between Salesperson Job Satisfaction and Customer Satisfaction. Doctor Dissertation. Texas A & M University, 1998. 111 str.
10. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
11. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
12. Kralj Janko: Management. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2003. 478 str.
13. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
14. Maher Neva: Kako uspeti na trgu z majhnim podjetjem: sto odgovorov na sto najpogostejših vprašanj. Ljubljana: Melisa, 1993. 98 str.
15. Majcen Milena: Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 245. str.
16. Moorhead Gregory, Ricky W. Griffin: Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989. 807 str.
17. Možina Stane: Delovni cilji in uspešnost podjetja. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1972. 258 str.
18. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za

- družbene vede, 1998. 525 str.
19. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
 20. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 317 str.
 21. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 360 str.
 22. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 222 str.
 23. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba, 2002. 531 str.
 24. Plut Helena in Tadeja: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995. 173 str.
 25. Radonjič Dušan: Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta, 2002. 182 str.
 26. Richardson Robert: Selling and Sales Management in Action: Measuring the Impact of Turnover on Sales. The Journal of Personal Selling & Sales Management, New York: 19 (fall 1999). 4, str. 53-66.
 27. Rozman Rudi: Teorija organizacije – gradivo za predmet. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 47. str.
 28. Skočir Nada: Zadovoljstvo zaposlenih - Management in globalizacija. Kranj: Moderna organizacija, 2001. 1104 str.
 29. Siegert Werner: Cilji – kažipot do uspeha : od temeljnih podjetniških ciljev do dnevni delovnih ciljev : praktična navodila za uporabo. Beltinci: I-RING Hartman, 1996. 216 str.
 30. Singer M.G.: Human resource management. Boston: PWS – KENT, 1990. 567 str.
 31. Spector Paul: Job satisfaction. California: Sage Publications Inc, 1997. 96 str.
 32. Svetlik Ivan: Naloge kadrovske dejavnosti v organizacijah združenega dela: pregled in analiza z vidika organiziranja in nosilcev kadrovske dejavnosti. Ljubljana: Univerzum, 1980. 131 str.
 33. Škrinjar Andrej: Sodobna vloga prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 86. str.
 34. Tracy Brian: Vrhunske prodajne strategije. Bled: Vernar Consulting, 1997. 419 str.
 35. Tracy Brian: Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim. Bled: Vernar Consulting, 2002. 447 str.
 36. Traven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.

37. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1989. 445 str.
38. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Kranj: Založba Moderna organizacija, 2000. 472 str.
39. Werther William: Personal management and human resources. New York: McGraw – Hill, 1986. 632 str.
40. Ziglar Zig: Ziglar o prodaji. Ljubljana: Lisac & Lisac, 2000. 335 str.
41. Zoran Borut: Kako ustvariti superprodajalca. Ljubljana: Propro, februar 2001. 61 str.
42. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.

9. VIRI

1. Verbinc France: Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1989. 770 str.
2. Letno poročilo 2002. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d., 2002. 81 str.
3. Stepančič Ornela: Aktivna prodaja. Koper: Intereuropa d.d., 2003. 15 str.
4. Zupan Nada, Cvetko Darinka, Klemenčič Alenka: Letna ocena delovne uspešnosti – izobraževanje za vodje. Koper: Intereuropa d.d., 1996. 26 str.

PRILOGE

PRILOGA 1:

VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Vasja Košuta. V podjetju Intereuropa d.d. sem zaposlen od leta 1995, trenutno kot vodja poslovalnice Vrtojba. Poleg zaposlitve sem študent Ekonomske fakultete v Ljubljani, kjer končujem študij specializacije. Za temo svojega specialističnega dela sem izbral naslov »**Analiza uspešnosti in zadovoljstva prodajalcev v podjetju Intereuropa d.d.**«. V ta namen bom opravil krajšo empirično raziskavo, ki bo temeljila na pisnem vprašalniku, ki je pred vami. Vprašalnik je sestavljen tako, da ni pravih niti napačnih odgovorov, pomembno je le, da so vaši odgovori resnični. Vprašalnik je ANONIMEN, zato vas prosim, da na vprašanja odgovorite odkrito. Rezultate vaših odgovorov želim uporabiti izključno za specialistično delo.

Vljudno Vas prosim, da ga izpolnite in najkasneje v osmih dneh vrnete na E-mail naslov »[vasja.kosuta@intereuropa .si](mailto:vasja.kosuta@intereuropa.si)« ali na spodnji naslov :

Intereuropa d.d.

Poslovalnica Vrtojba

MMP Vrtojba 2/B

5290 Šempeter

(za Vasja Košuta)

1) VAŠA STAROST: (obkrožite ustrezno črko)

- a) Od 18 let do 25 let
- b) Od 26 let do 35 let
- c) Od 36 let do 45 let
- d) Nad 45 let

**2) KOLIKO ČASA STE ZAPOSLENI V PODJETJU INTEREUROPA d.d.?
(obkrožite ustrezno črko)**

- a) Manj kot eno leto
- b) 1 leto do 3 leta
- c) 3 leta do 7 let
- d) 7 let do 15 let
- e) nad 15 let

3) KAKŠNO DOKONČANO ŠOLO IMATE? (obkrožite ustrezno črko)

- a) srednjo šolo
- b) višjo šolo
- c) visoko šolo
- d) magisterij

4) ALI STE S SVOJIM DELOM ZADOVOLJNI? Spodnje trditve ocenite s 5-stopenjsko lestvico, pri čemer pomeni:

1-sploš se ne strinjam
2-ne strinjam se
3-delno se strinjam

4-strinjam se
5-popolnoma se strinjam

a) Delo, ki ga opravljam, me veseli	1	2	3	4	5
b) Z možnostjo izobraževanja sem zadovoljen	1	2	3	4	5
c) Delovni čas mi ugaja	1	2	3	4	5
d) Z nagrajevanjem sem zadovoljen	1	2	3	4	5
e) Z možnostjo napredovanja sem zadovoljen	1	2	3	4	5
f) Z odnosi nadrejenih sem zadovoljen	1	2	3	4	5
g) Z odnosi sodelavcev sem zadovoljen	1	2	3	4	5
h) Z delovnim okoljem sem zadovoljen	1	2	3	4	5
i) S stalnostjo zaposlitve sem zadovoljen	1	2	3	4	5
j) Z možnostjo soodločanja sem zadovoljen	1	2	3	4	5

5) ALI STE Z NAGRAJEVANJEM ZADOVOLJNI? (obkrožite ustrezen odgovor)

- a) Zelo zadovoljen
- b) Zadovoljen
- c) Delno zadovoljen
- d) Nezadovoljen
- e) Zelo nezadovoljen

Če ste na vprašanje odgovorili, da ste nezadovoljni oz. zelo nezadovoljni, pripišite, zakaj niste zadovoljni.

6) KATERE DEJAVNIKE BI MORALA PO VAŠEM MNENJU VSEBOVATI PLAČA PRODAJALCEV, DA BI BILI DOVOLJ MOTIVIRANI PRI SVOJEM DELU?

V desnem delu pripišite %, ki naj bi ga določen dejavnik predstavljal v strukturi vaše plače. Skupni % vseh dejavnikov ne sme presegati 100 %.

- | | |
|--|---------|
| a) Osnovna plača | _____ % |
| b) Plačilo za individualno uspešnost | _____ % |
| c) Plačilo za izobrazbo | _____ % |
| d) Plačilo za zvestobo podjetju | _____ % |
| e) Plačilo za dosežen plan obiskov pri strankah | _____ % |
| f) Plačilo za doseženo št. zaznanih priložnosti na terenu | _____ % |
| g) Plačilo za pravilno izpolnjevanje poročil opravljenih obiskov | _____ % |
| h) Plačilo za dosežen plan prodaje (fakturirana realizacija) | _____ % |
| i) Plačilo za posebne dodatne zmožnosti | _____ % |
| j) Enkratna nagrada za pridobljen večji posel | _____ % |
| k) Nagrada za uspešnost enote / oddelka / | _____ % |
| l) Drugo | _____ % |

SKUPAJ: 100 %

7) KOLIKO ZNAŠA VAŠA NETTO PLAČA?

- a) od 100.000 do 200.000 SIT
- b) od 200.000 do 250.000 SIT
- c) od 250.000 do 300.000 SIT
- c) od 300.000 do 350.000 SIT
- d) nad 350.000 SIT

8) ALI BI ZA VEČJE PRIDOBLENE POSLE (nad 10 mio SIT/letno/posel), PRIČAKOVALI DODATNO NAGRADO?

- a) da
- b) ne

Če ste na vprašanje odgovorili z »DA«, opredelite, kolikšen % od pridobljenega posla pričakujete ter določite maksimum nagrade:

Enkratna nagrada za pridobljen večji posel _____ % od prodaje, maks. _____ SIT.

9) KATERI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA VAŠE DELO, SO ZA VAS NAJPOMEMBNEJŠI?

Označite 5 za vas najpomembnejših dejavnikov s številkami od 1 –5 tako, da z 1 označite za vas najpomembnejši dejavnik, z 2 drugi najpomembnejši dejavnik itd.).

- a) _____ Stalnost zaposlitve
- b) _____ Dobro delovno okolje ter dobri delovni pogoji
- c) _____ Zadovoljstvo strank
- d) _____ Možnost napredovanja
- e) _____ Možnost izobraževanja
- f) _____ Delovni čas
- g) _____ Odnosi z nadrejenimi
- h) _____ Odnosi s sodelavci
- i) _____ Zanimivo delo
- j) _____ Plača
- k) _____ Jasno opredeljeni cilji
- l) _____ Razvoj kariere
- m) _____ Možnost sodelovanja pri odločitvah
- n) _____ Nagrajevanje
- o) _____ Druge ugodnosti

10) ZADOVOLJSTVO PRODAJALCEV Z NADREJENIMI

Spodnje trditve ocenite s 5-stopenjsko lestvico, pri čemer pomeni:

1 - sploh se ne strinjam

4 - strinjam se

2 - ne strinjam se

5 - popolnoma se strinjam

3 - delno se strinjam

- a) Nadrejeni so seznanjeni z mojimi razvojnimi/kariernimi potrebami in željami.

1 2 3 4 5

b) Nadrejeni mi nudijo pomoč pri osebnem razvoju.

1 2 3 4 5

c) Nadrejeni pri napredovanju upoštevajo mojo izkazano delovno uspešnost.

1 2 3 4 5

d) Nadrejeni me obveščajo o vseh pomembnih dogodkih, povezanih s prodajo.

1 2 3 4 5

e) Nadrejeni me seznanjajo s cilji in nalogami, za katere sem odgovoren v okviru delovnega mesta, ki ga zasedam.

1 2 3 4 5

11) ALI MENITE, DA BI BILO DEFINIRANJE CILJEV POSAMEZNEGA PRODAJALCA IN MERJENJE STOPNJE NJEGOVEGA URESNIČEVANJA LAHKO TEMELJ OBJEKTIVNEGA UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI?

a) da b) ne c) ne vem

12) VAŠE MNENJE O PRODAJNI SLUŽBI

Spodnje trditve ocenite s 5-stopenjsko lestvico, pri čemer pomeni:

1-sploš se ne strinjam

4-strinjam se

2-ne strinjam se

5-popolnoma se strinjam

3-delno se strinjam

a) Prodajna služba organizira primerna in zadostna izobraževanja.

1 2 3 4 5

b) Prodajna služba mi nudi pomoč pri prodaji.

1 2 3 4 5

c) Smernice prodajne službe so jasne.

1 2 3 4 5

k) Komuniciranje med prodajno službo in operativo je zadostno.

1 2 3 4 5

l) Prodajna služba je preveč decentralizirana.

1 2 3 4 5

13) KAJ PO VAŠEM MNENJU NAJBOLJ VPLIVA NA USPEŠNOST PRODAJALCA?

14) KAKŠNE SO PO VAŠEM MNENJU OVIRE ZA PRODAJALCA? Naštejte vsaj tri ovire.

15) PROSIMO, DA NAVEDETE EVENTUALNE PREDLOGE, KI BI PO VAŠEM MNENJU IZBOLJŠALE USPEŠNOST PRODAJALCEV?

HVALA ZA SODELOVANJE !

PRILOGA 2:

Tabela 1: Starostna struktura anketiranih

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
od 18 do 25 let	1	4%	4%	4%
od 26 do 35 let	12	46%	46%	50%
Od 36 do 45 let	5	19%	19%	69%
nad 45 let	8	31%	31%	100%
Skupaj	26	100%	100%	

Tabela 2: Struktura anketiranih glede na čas zaposlitve v podjetju

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
manj kot eno leto	1	4%	4%	4%
1 leto do 3 leta	3	12%	12%	16%
3 leta do 7 let	5	19%	19%	35%
7 let do 15 let	6	23%	23%	58%
nad 15 let	11	42%	42%	100%
Skupaj	26	100%	100%	

Tabela 3: Struktura anketiranih po izobrazbi

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Srednja šola	6	23%	23%	23%
Višja šola	8	31%	31%	54%
Visoka šola	12	46%	46%	100%
Magisterij	0	0%	0%	
Skupaj	26	100%	100%	

Tabela 4: Zadovoljstvo prodajalcev s svojim delom

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina
Z nagrajevanjem sem zadovoljen	26	1	5	2,538
Z možnostjo napredovanja sem zadovoljen	26	1	5	2,615
Z možnostjo izobraževanja sem zadovoljen	26	1	5	3,346
Z možnostjo soodločanja sem zadovoljen	26	1	5	3,462
S stalnostjo zaposlitve sem zadovoljen	26	1	5	3,769
Z odnosi nadrejenih sem zadovoljen	26	1	5	3,808
Z delovnim okoljem sem zadovoljen	26	1	5	4,000
Delo, ki ga opravljam, me veseli	26	1	5	4,269
Z odnosi sodelavcev sem zadovoljen	26	1	5	4,308
Delovni čas mi ugaja	26	1	5	4,461

Tabela 5: Nagrajevanje prodajalcev

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Zelo zadovoljen	0	0%	0%	0%
Zadovoljen	5	19%	19%	19%
Delno zadovoljen	14	54%	54%	73%
Nezadovoljen	6	23%	23%	96%
Zelo nezadovoljen	1	4%	4%	100%
Skupaj	26	100%	100%	

Tabela 6: Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na delo prodajalcev

	Aritmetična sredina	N	Minimum	Maksimum
Druge ugodnosti	0,000	26	1	5
Zanimivo delo	2,400	26	1	5
Razvoj kariere	2,500	26	1	5
Stalnost zaposlitve	2,600	26	1	5
Zadovoljstvo stranke	2,778	26	1	5
Dobro delovno okolje in pogoji	2,786	26	1	5
Odnosi z nadrejenimi	2,800	26	1	5
Plača	3,056	26	1	5
Odnosi s sodelavci	3,182	26	1	5
Delovni čas	3,250	26	1	5
Jasno opredeljeni cilji	3,667	26	1	5
Možnost sodelovanja pri odločitvah	3,667	26	1	5
Nagrajevanje	3,750	26	1	5
Možnost napredovanja	3,833	26	1	5
Možnost izobraževanja	4,500	26	1	5

Tabela 7: Zadovoljstvo prodajalcev z nadrejenimi

	Aritmetična sredina	N	Minimum	Maksimum
Nadrejeni me obveščajo o vseh pomembnih dogodkih, povezanih s prodajo	2,654	69	1	5
Nadrejeni pri napredovanju upoštevajo mojo izkazano delovno uspešnost	3,077	80	1	5
Nadrejeni mi nudijo pomoč pri osebnem razvoju	3,231	84	1	5
Nadrejeni so seznanjeni z mojimi razvojnimi/kariernimi potrebami in željami	3,692	96	1	5
Nadrejeni me seznanjajo s cilji in nalogami, za katere sem odgovoren v okviru delovnega mesta, ki ga zasedam	3,769	98	1	5

Tabela 8: Višina plače prodajalcev

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Od 100.000 do 200.000 SIT	13	50%	50%	50%
Od 200.000 do 250.000 SIT	5	19%	19%	69%
Od 250.000 do 300.000 SIT	4	15%	15%	84%
Od 300.000 do 350.000 SIT	2	8%	8%	92%
Nad 350.000 SIT	2	8%	8%	100%
Skupaj	26	100%	100%	

Tabela 9: Struktura plače – osebnega dohodka

	Odstotek	N
Osnovna plača	58,27%	1515
Plačilo individualne uspešnosti	11,19%	291
Plačilo za dosežen plan prodaje	9,42%	245
Plačilo za izobrazbo	3,65%	95
Plačilo za zvestobo podjetju	3,88%	101
Plačilo za dosežen plan obiskov	2,62%	68
Plačilo za doseženo št. zaznanih priložnosti	2,54%	66
Enkratna nagrada za pridobljen večji posel	3,27%	85
Nagrada za uspešnost enote/oddelka	3,42%	89
Plačilo za posebne dodatne zmožnosti	0,85%	22
Plačilo za pravilno izpolnjevanje poročil obiskov	0,42%	11
Drugo	0,46%	12
Skupaj	100,00%	

Tabela 10: Enkratna nagrada za večji pridobljeni posel

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Da	21	84%	84%	84%
Ne	5	16%	16%	100%
Skupaj	26	100%	100%	

Tabela 11: Višina nagrade za večji pridobljeni posel

	Frekvenca	Aritmetična sredina
% od prodaje	21	3,36%
Maksimalna nagrada	21	192.105,00 SIT

Tabela 12: Prodajana služba v podjetju Intereuropa

	Aritmetična sredina	N	Minimum	Maksimum
Prodajna služba organizira primerna in zadostna izobraževanja	2,615	68	1	5
Prodajna služba mi nudi pomoč pri prodaji.	2,769	72	1	5
Smernice prodajne službe so jasne	3,000	78	1	5
Komuniciranje med prodajno službo in operativo je zadostno	3,192	83	1	5
Prodajna služba je preveč decentralizirana	3,500	91	1	5

Tabela 13: Definiranje ciljev posameznega prodajalca in merjenje stopnje uresničevanja

	Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Da	16	62%	62%	62%
Ne	5	19%	19%	81%
Ne vem	5	19%	19%	100%
Skupaj	26	100%	100%	

Tabela 14: Pozitivni vplivi na uspešnost prodajalcev

	Frekvenca	N
Znanje in strokovnost	12	26
Komercialne izkušnje, sposobnosti	10	26
Pravilna ciljna naravnost	9	26
Plača in primeren sistem nagrajevanja	8	26
Osebnostne karakterne lastnosti	8	26
Biti prepričan v svoje delo	5	26
Podpora nadrejenih	5	26
Kvalitetno operativno izvajanje	4	26
Pristojnosti za izvedbo posla	3	26
Delovne izkušnje	2	26
Ustrezni pogoji dela	2	26
Pravočasna možnost dostopa do pravih informacij	2	26
Razumno postavljeni plani	2	26
Sprotne analize	2	26
Jasno določen sistem merjenja uspešnosti prodajalcev	2	26
Samoiniciativnost	1	26

Tabela 15: Ovire prodajalcev

	Frekvenca	N
Slaba prepoznavnost v medijih	1	26
Težavnost pri uskladitvi terminov za sestanke	1	26
Nagrajevanje strank - poslovna darila	1	26
Slabe izkušnje stank z Intereuropo	1	26
Skrbnost pomembnih strank	1	26
Premalo aktivnih prodajalcev	1	26
Konkurenca znotraj podjetja	2	26
Slaba informacijska podpora	2	26
Cenovna politika	2	26
Nekonkurenčnost storitev	3	26
Slabi delovni pogoji	3	26
Premalo kompetenc - pristojnosti	4	26
Slaba podpora nadrejenih	4	26
Nedefinirani cilji	4	26
Slaba kvaliteta storitev	4	26
Decentralizacija	5	26
Nepovezanost prodajalcev	6	26
Slabo sodelovanje med operativno in prodajo	6	26
Premalo znanja, nestrokovnost	8	26
Nizke plače ter slabo motiviranje	10	26

Tabela 16: Predlogi za izboljšavo uspešnosti prodajalcev

	Frekvenca	N
Definiranje vloge prodajalca	1	26
Aktivno delo prodajalcev na terenu	1	26
Pogostejše pojavljanje v medijih	1	26
Boljša informacijska podpora	1	26
Sprememba naziva "prodajalec"	1	26
Izobraževanje prek strani izkušenih prodajalcev podjetja	1	26
Izbira prodajalca meseca	1	26
Imenovanje koordinatorja prodaje	1	26
Kontrola in sprotne analize trga ter prodajalcev	1	26
Večja pooblastila pri pogajanjih	2	26
Boljša seznanjenost s cilji podjetja	2	26
Učinkovitejši način merjenja uspešnosti	2	26
Redni koordinacijski sestanki in izmenjava informacij	2	26
Postavitev ciljev ter normativov za prodajalce (št. obiskov ...)	2	26
Izobraževanje v operativi	2	26
Aktivna pomoč direktorjev filial	3	26
Komercialni pripomočki	3	26
Boljše timsko delo med prodajalci	4	26
Jasno oblikovana centralizirana prodajna služba	4	26
Ustrezen in jasen sistem nagrajevanja	5	26
Stalno izobraževanje	5	26