

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MENJAVA PRODAJNEGA OSEBJA IN MOŽNE POSLEDICE ZA  
MEDORGANIZACIJSKEGA PONUDNIKA STORITEV

Ljubljana, september 2002

IGOR DERŽEK

Študent Igor Deržek izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vekoslava Potočnika ter somentorstvom prof. dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.9.2002

Podpis:

# KAZALO

SEZNAM SLOVENSКИH PREVODOV IZ TUJE LITERATURE .....	III
SEZNAM UPORABLJENIH OKRAJŠAV .....	III
SEZNAM SLIK .....	IV
SEZNAM PREGLEDNIC .....	IV
<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1. MEDORGANIZACIJSKI TRG STORITVENE DEJAVNOSTI.....</b>	<b>3</b>
1.1. LASTNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA .....	3
1.1.1. <i>Opredelitev in razsežnosti medorganizacijskega trga</i> .....	3
1.1.2. <i>Posebnosti medorganizacijskega trga</i> .....	4
1.1.3. <i>Dobrine za poslovno rabo</i> .....	5
1.2. STORITVE.....	6
1.2.1. <i>Opredelitev in pomen storitev</i> .....	6
1.2.2. <i>Značilnosti storitev</i> .....	7
1.2.3. <i>Pozicioniranje in trženje storitev</i> .....	9
1.3. NABAVNA FUNKCIJA IN NAKUPNI CENTER V PODJETJIH .....	10
1.4. KOMUNIKACIJA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU.....	11
1.4.1. <i>Osebna prodaja kot način tržnega komuniciranja</i> .....	13
1.4.2. <i>Pregled alternativnih komunikacijskih kanalov na medorganizacijskem trgu storitev</i> .....	14
1.5. VLOGA PRODAJNE FUNKCIJE IN NJEN POLOŽAJ V PODJETJU .....	16
1.5.1. <i>Prodajna služba in njen položaj v podjetju</i> .....	16
1.5.2. <i>Prodaja v širšem smislu in služba za storitve strankam</i> .....	17
1.5.3. <i>Organizacija prodaje</i> .....	18
<b>2. VEDENJSKI VIDIKI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA .....</b>	<b>20</b>
2.1. NEKATERI PSIHOLOŠKI VZVODI.....	20
2.1.1. <i>Motivacija</i> .....	20
2.1.2. <i>Motivi</i> .....	21
2.1.3. <i>Zakovitosti motivacijskega procesa</i> .....	23
2.1.4. <i>Učenje</i> .....	25
2.1.5. <i>Zvestoba</i> .....	27
2.2. ODNOSI S STRANKAMI IN TRŽENJE, KI TEMELJI NA ODNOSIH .....	28
2.3. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	32
2.3.1. <i>Motivacijski dejavniki v podjetju</i> .....	32
2.3.2. <i>Materialne vzpodbude</i> .....	33
2.3.3. <i>Nematerialne vzpodbude</i> .....	36
2.3.4. <i>Notranje trženje in notranji odnosi</i> .....	37
2.4. OBVLADOVANJE SPREMEMB .....	39
<b>3. PROBLEMI MENJAVE PRODAJNEGA OSEBJA .....</b>	<b>41</b>
3.1. RAZLOGI ZA ODHOD PRODAJALCEV .....	41
3.2. POSLEDICE MENJAVE PRODAJALCEV.....	43
3.2.1. <i>Neposredni materialni stroški</i> .....	43
3.2.2. <i>Vpliv menjave prodajalcev na prodajo</i> .....	44
3.2.3. <i>Izguba v primeru prehoda h konkurenci</i> .....	46
3.3. OMILJEVANJE IZGUBE OB MENJAVI.....	47

3.4. PREVENTIVNI UKREPI ZA ZMANJŠANJE VPLIVA POSAMEZNEGA PRODAJALCA .....	49
<b>4. OPIS IN ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA "TRGOVINA D.D." .....</b>	<b>50</b>
4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA .....	50
4.1.1. Organizacija prodaje v Enoti A.....	51
4.1.2. Organizacija prodaje v Enoti B.....	51
4.2. ANALIZA PRETEKLEGA IN SEDANJEGA POSLOVANJA PODJETJA.....	53
4.2.1. Analiza poslovanja v obdobju med letom 1994 in 2000.....	53
4.2.2. Analiza aktualnega trga podjetja .....	57
4.2.3. Analiza prednosti in slabosti poslovanja.....	59
<b>5. RAZISKAVA DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA ODHOD PRODAJNEGA OSEBJA V TRGOVINI D.D. ....</b>	<b>60</b>
5.1. POTEK IN VSEBINA RAZISKAVE.....	61
5.2. REZULTATI RAZISKAVE .....	62
5.2.1. Opazovanje.....	62
5.2.2. Neformalni razgovori .....	63
5.2.3. Anketa prodajalcev, ki so zapustili podjetje .....	66
5.2.4. Posredno poizvedovanje.....	66
5.3. UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....	66
<b>SKLEPNE MISLI .....</b>	<b>68</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>71</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>74</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>I</b>
<i>PRILOGA 1: Rezultati razgovorov z zaposlenimi v prodaji.....</i>	<i>I</i>
<i>PRILOGA 2: Razgovori s prodajalci, ki so zapustili podjetje.....</i>	<i>III</i>

## *SEZNAM SLOVENSКИH PREVODOV IZ TUJE LITERATURE*

- account team – (angl.) tim odgovoren za stranko
- boundary spanners, boundary spanning personnel/role/position) – (angl.) vezni člen
- “burn-out” – (angl.) pojav t.i. “iztrošenosti” pri prodajalcih
- Chat – (angl.) klepet, pogovor (način komunikacije preko interneta)
- commitment – (angl.) zvestoba, lojalnost, zavezanost
- customer service – (angl.) služba za storitve strankam
- customization – (angl.) prilagajanje “po meri” posameznika
- coach – (angl.) vloga inštruktorja, trenerja (tima ali posameznega prodajalca)
- cross-channel team – (angl.) tim, ki koordinira dejavnosti več distribucijskih kanalov
- drive – (angl.) gon
- goods – (angl.) dobrine
- lead creation – (angl.) iskanje potencialnih kupcev
- perceptual - (angl.) dojemljiv
- product – (angl.) proizvod oz. storitev
- specialist-supported team - (angl.) strokovno podprt tim
- territorial team – (angl.) področni tim

## *SEZNAM UPORABLJENIH OKRAJŠAV*

- e-prodaja - elektronska prodaja, prodaja preko interneta
- IS - informacijski sistem
- MOT – medorganizacijski trg
- vloge PAEI (Performance, Administration, Entrepreneurship, Integration) - vloge izvedbe, upravljanja, podjetnosti in integracije po Adizesu (Adizes, 1996)
- SMS - Short Message System – (angl.) sistem kratkih sporočil

## *SEZNAM SLIK*

Slika 1: Prehajanje med izdelki in storitvami glede na njihovo opredmetenost .....	8
Slika 2: Razlike pri tržnemu pozicioniranju storitev in izdelkov .....	9
Slika 3: Komunikacijska orodja na MOT storitev .....	12
Slika 4: Krogi vpliva .....	13
Slika 5: Prehajanje nalog v podjetju .....	16
Slika 6: Gradnja odnosov s strankami .....	18
Slika 7: Potek motivacije .....	21
Slika 8: Hierarhija potreb po Maslowu .....	23
Slika 9: Medsebojna interakcija v menjalnem procesu .....	28
Slika 10: Sestavine izdelka ali storitve .....	29
Slika 11: Naraščanje donosnosti strank s časom .....	1
Slika 12: Vplivi na donosnost v storitvenem podjetju .....	37
Slika 13: Tri vrste trženja v storitvenih panogah .....	38
Slika 14: Verižni proces izgube ugleda .....	45
Slika 15: Izguba prodaje, ki je posledica menjave prodajnega predstavnika .....	46
Slika 16: Organiziranost podjetja "Trgovina d.d." .....	1
Slika 17: Formalna organizacijska struktura Enote A .....	1
Slika 18: Formalna organizacijska struktura Enote B .....	1
Slika 19: Čisti prihodki od prodaje v letih 1994 do 2000 .....	1
Slika 20: Število zaposlenih v letih 1994 do 2000 .....	1
Slika 21: Povprečna plača v podjetju v primerjavi s povprečno mesečno plačo v državi letih 1999 in 2000 ...	1
Slika 22: Odhodi prodajnega osebja v letih 1999 in 2000 .....	1
Slika 23: Čisti dobiček oz. izguba v letih 1994 do 2000 .....	1

## *SEZNAM PREGLEDNIC*

Preglednica 1: Strukturne spremembe zaposlenosti v letih 1980, 1985, 1990 in 1998 .....	7
---	---

## **UVOD**

Pridobivanje novih strank zahteva veliko več časa in energije kot skrb za ohranjanje obstoječih. V konkurenčnem okolju zasičenega medorganizacijskega trga (v nadaljevanju MOT) lahko pridobivanje strank enačimo kar s prevzemanjem teh od konkurence.

V "prvih bojnih črtah" so zaposleni v prodajni službi (v nadaljevanju prodajno osebje oz. prodajalci<sup>1</sup>), ki zastopajo podjetje in njegove storitve ter jih predstavljajo porabnikom. Na MOT, kjer je neposredno trženje poglavitni način za pridobivanje kupcev, je podjetje močno odvisno prav od interakcije oz. odnosov med prodajalci in strankami.

Storitve so zaradi svoje narave prodane in porabljene istočasno, kot so proizvedene. Njihovo kakovost lahko ocenimo šele po tem, ko smo se zanje odločili in jih tudi porabili. Tako se vedno zgodi, da stranke razkrijejo napake pred tistimi, ki jih povzročijo. Prodajalci so tako pod neprestanim pritiskom odgovornosti, ali bo storitev izpolnila pričakovanja stranke, to je tista pričakovanja, ki so jih sooblikovali prodajalci s svojimi obljubami. Po drugi strani postanejo stranke odvisne od zanesljivosti, sposobnosti in zavzetosti prodajalcev pri reševanju problemov oz. omiljevanju posledic storjenih napak.

Na MOT je število ponudnikov in kupcev omejeno, stroški napak in s tem tveganje pa večje. Med ponudniki in kupci se oblikujejo dolgotrajnejše povezave, ki temeljijo na zgodovini medsebojnih odnosov.

Odnosi s strankami temeljijo na medosebnih odnosih. Sposobnost prodajalca, da vzpostavlja in ohranja dobre odnose s strankami, pa pomeni poglavitni del vrednosti oz. cene prodajalca na trgu delovne sile. Z drugimi besedami: na dobre prodajalce "preži" konkurenca, saj zanje poleg priložnosti, da dobijo v svoje prodajne vrste že izurjene ljudi, pomeni to tudi priložnost, da prevzamejo del tako težko dosegljivih strank.

Če se podjetje v pogojih velike konkurence na MOT ne želi uloviti v vrtinec zviševanja stroškov in zniževanja konkurenčnosti, morajo njeni managerji vložiti velik del naporov v ohranjanje zvestobe obstoječih strank – in preventivno tudi v ohranjanje zvestobe prodajalcev.

### **Namen**

V zvezi z razlogi za menjavo, preprečevanjem menjave in motivacijo zaposlenih je v literaturi že veliko napisanega. Skromnejša je literatura pri ocenjevanju izgube, ki jo utrpi podjetje ob menjavi, ter pri obravnavanju načinov za omiljevanje te izgube. Najverjetnejši razlog za to je, da so odzivi strank na MOT odvisni od cele kopice psiholoških dejavnikov in jih je izredno težko kvantitavno ovrednotiti.

Kljub težavam pri iskanju konkretnih števil pa lahko s poznavanjem motivacijskih vzvodov in predvidevanjem možnih situacij znatno zmanjšamo stroške, ki bi sicer lahko nastali z nepremišljenimi potezami.

Namen moje naloge je torej proučiti omenjene vzvode, ki se kažejo v notranjih odnosih in odnosih s strankami, in jih uporabiti pri iskanju napotkov za usmerjanje in organiziranje prodajne službe.

---

<sup>1</sup> Namenoma sem se izognil izrazoma prodajni predstavnik in prodajni zastopnik, saj se ta v praksi uporabljata predvsem za prodajno osebje, ki opravlja terensko osebno prodajo.

## **Cilji**

Cilj naloge je pregledati dosedanje izsledke, ki se nanašajo na problematike menjave prodajnega osebja na MOT storitev in jih povezati s konkretno situacijo v podjetju.

Cilj je tako tudi proučiti problematiko menjave prodajalcev v "Trgovini d.d.", ugotoviti, ali je menjava vplivala na poslovanje podjetja ter poiskati odgovor na vprašanje, kateri izmed dejavnikov, ki lahko povzročijo odhod prodajalcev, so za obravnavano podjetje najbolj kritični.

Končni cilj je z uporabo teoretičnih izsledkov predvideti, kaj naj bi bilo treba v "Trgovini d.d." ukreniti v zvezi z obravnavano problematiko odhoda prodajalcev.

## **Metode dela**

Moje delo temelji na analitično-teoretičnem pregledu domače in tuje literature, ki je dopolnjen z različnimi znanji, pridobljenimi med študijem izbranih predmetov pri smeri za trženje, magistrskega programa Poslovanje in organizacija ter z izkušnjami, pridobljenimi z delom v prodaji.

Pri obravnavi vedenjskih vidikov na MOT, uporabljam analizo tistih spoznanj iz literature, ki obravnavajo osnovne vzroke človekovega obnašanja. Z dedukcijo splošnih spoznanj nadalje postopoma preidem na dogajanje v podjetju, na eni strani na relaciji podjetje-stranka, na drugi pa na relaciji podjetje-zaposleni in nadalje podjetje-prodajalci.

Pri ugotavljanju stroškov menjave prodajnega osebja, teoretičnim izsledkom dodajam podatke, ki se za čas raziskave nanašajo na razmere v naši državi. S pomočjo sinteze ugotovitev iz prejšnjih dveh poglavij predlagam možnosti, ki jih lahko uporabijo podjetja za zmanjšanje morebitnih izgub ob menjavi.

Za opis in analizo poslovanja podjetja, v katerem sem bil zaposlen, uporabljam predvsem interne vire podjetja ter podatke o poslovanju obravnavanega podjetja z interneta. Pri analizi organizacije enot si pomagam še z metodo opazovanja. Sproti primerjam stanje v obeh enotah.

V raziskovalnem delu naloge z dedukcijo prenašam teoretična spoznanja v konkretno dogajanje, jih kombiniram s podatki iz obravnavanega podjetja. Zbiranje podatkov poteka v dveh fazah: posnemanje notranjih razmer v podjetju in ugotavljanje vzrokov za odhod. Pri tem najprej uporabljam delno usmerjene (delno strukturirane) intervjuje prodajalcev v podjetju, ki jih dopolnjujem z metodo opazovanja. V drugi fazi anketiram nekdanje prodajalce. Slednjim postavljam enostavno odprto vprašanje, v katerem jih sprašujem po razlogih za odhod iz podjetja. Rezultate kvalitativno analiziram.

## **Pregled vsebine**

V prvem delu obravnavam MOT storitvene dejavnosti in izpostavljam tiste njegove značilnosti, ki imajo močan vpliv na nakupno odločanje, način komunikacije in odnose tako na samem trgu kot tudi znotraj podjetja. Z vidika trženja primerjam proizvodno in storitveno dejavnost. Tako kot težko najdemo "čisti" izdelek ali storitev, ima tudi večji del medorganizacijskih ponudnikov hkrati značilnosti proizvodnega in značilnosti storitvenega podjetja. Enako velja tudi za trgovsko dejavnost, s katero se ukvarja obravnavano podjetje "Trgovina d.d." V nadaljevanju iz literature povzemam spoznanja o udeležencih pri nakupnem odločanju v podjetjih in načinih komunikacije, ki se lahko uporabljajo za doseganje teh udeležencev. Posebej



obravnavam osebno prodajo, kot osrednje komunikacijsko orodje, in alternativne komunikacijske kanale, ki osebno prodajo dopolnjujejo ali jo v nekaterih primerih celo delno nadomestijo. Osebna prodaja je hkrati komunikacijsko orodje in prodajna metoda. Njen prodajni vidik, vlogo, ki jo ima v podjetju, in njeno organizacijo povzemam v nadaljevanju prvega dela. Prodajno funkcijo razširjam zunaj področja terenske prodaje na izvajanje vseh dopolnilnih storitev, ki je pogosto organizirano v službi za storitve porabnikom.

Zaradi povezanosti problematike s psihologijo obravnavam v drugem osrednjem delu naloge teoretična dognanja s področja psihologije. Kompleksnost področja mi narekuje, da se tega dela teoretičnega pregleda lotavam nekoliko obsežneje. V njem povzemam spoznanja o tistih psiholoških vzvodih, ki so po moji oceni ključni za poglobljeno razumevanje obravnavane tematike. Preko motivov posameznika in zakonitosti motivacijskega procesa prehajam na potek učenja in oblikovanja stališč, od tu pa na razlago pojavnosti zvestobe. Razumevanje motivacije, učenja in zvestobe posameznika je po mojem mnenju ključno pri usmerjanju načina trženja, ki temelji na vzpostavljanju in ohranjanju dolgotrajnih odnosov med dobaviteljem in strankami. Poznavanje in razumevanje psiholoških dejavnikov pa je po drugi strani neobhodno tudi pri usmerjanju in spodbujanju zaposlenih v podjetju.

V tretjem delu preidem na problematiko menjave prodajnega osebja v podjetju in ugotavljam možne vzroke in posledice tovrstne menjave. Tukaj uporabim tudi izsledke iz drugega dela in poiščem možnosti za omiljevanje izgube ob menjavi oziroma preventivne ukrepe za zmanjšanje negativnega vpliva menjave posameznega prodajalca.

V četrtem delu predstavljam podjetje "Trgovina d.d." in opisujem organizacijo prodaje v njem. Nadalje analiziram njegovo preteklo ter sedanje poslovanje. Analiza trga obeh enot je potrebna za lažje predvidevanje stopnje tveganja, ki jo pri nakupnem odločanju občutijo stranke posameznih enot, in pomena odnosov s strankami.

V petem, raziskovalnem delu iščem poglobljene vzroke za menjavo prodajnega osebja v podjetju. Ugotovitve na koncu povzemam ter jim dodajam svoje predloge za bodoče organiziranje in usmerjanje prodajne službe v podjetju na način, ki bo kar najbolj zmanjšal tveganje izgub prodajnih predstavnikov oziroma posledičnega zmanjšanja prodaje.

## ***1. MEDORGANIZACIJSKI TRG STORITVENE DEJAVNOSTI***

### ***1.1. LASTNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA***

#### ***1.1.1. Opredelitev in razsežnosti medorganizacijskega trga***

Enak izdelek ali storitev se lahko uporablja tako na porabniškem kot na medorganizacijskem trgu<sup>2</sup>, zato se poraja vprašanje, kako razmejiti oba trga. Najpreprostejša opredelitev medorganizacijskega trga pravi, da je

---

<sup>2</sup> Primer za uporabo enake storitve na širokopotrošnem in medorganizacijskem trgu so hoteli in turistični aranžmaji, zdravstvena in druga zavarovanja, vzdrževanje računalniške opreme in podobno. Ko govorimo o

to trg blaga ali storitev za vsakršno uporabo, ki ni osebna raba (npr. Lamb, Hair, McDaniel, 1998, str. 186). Ta definicija je sicer pravilna, vendar ne razkrije, kaj je osebna raba (ali kar široka potrošnja) in kaj ne. Kotler (Kotler, 1996, str. 205) pravi, da "medorganizacijski trg sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej". Slednje opredeli poslovno rabo, pove, kdo so pravzaprav sodelujoči na MOT, obide pa trgovska podjetja. Prav tako pa ne vemo, kaj je s tistimi izdelki in storitvami, ki jih organizacije kupijo, vendar jih ne uporabijo neposredno pri izdelavi svojih izdelkov oz. storitev (npr. oprema pisarn ali računovodski servis). Mogoče je najboljša nekoliko ohlapnejša opredelitev Bona in Kurtza (Boone, Kurtz, 1995, str. 284), ki pravita, da je to trg izdelkov in storitev za uporabo pri izdelavi drugega blaga in storitev, za podporo vsakodnevnomu delovanju organizacij ali za ponovno prodajo.

Zgornje opredelitve same po sebi kažejo na posebno obravnavo trgovine. Na MOT avtorji v svetovni literaturi ločijo poleg trgovinskega trga še industrijski trg ter trg vladnih organizacij in drugih neprofitnih institucij (Bingham, Raffield, 1990, str. 17-19). Opozarjajo pa, da meje med posameznimi zvrstmi niso ostro začrtane.

- *Industrijski trg* vključuje profitne proizvodne in storitvene organizacije in posameznike.
- *Trgovinski trg oz. trg posrednikov* je sestavljen iz trgovcev na drobno in trgovcev na debelo. Prvi prodajajo končnim porabnikom, slednji pa trgovcem na drobno in drugim organizacijskim kupcem. Slednji se na MOT pojavljajo kot kupci in kot prodajalci, prvi pa zgolj kot kupci.
- *Neprofitne institucije* so, kot že ime pove, tiste organizacije, ki stremijo k drugačnim ciljem od običajnih podjetniških ciljev (šole in univerze, bolnice, cerkve, fundacije ipd.).

Medorganizacijski trg (poslovni trg, trg dobrin za poslovno rabo) v današnjih časih glede na pretok kapitala že močno prekaša porabniški trg (trg potrošnih dobrin, širokopotrošni trg), njegov delež pa še narašča (Lamb, Hair, McDaniel, 1998, str. 328). Pri nastajanju večine izdelkov za končno porabo je vpleten cel splet podjetij. Material, deli, orodja, energija, storitve in podobno zaporedno in vzporedno postopoma prehajajo v izdelek ali storitev, ki ima namen zadovoljiti potrebo posameznika. Posledično je količina in vrednost transakcij v takih spletih veliko večja kot pri sami prodaji potrošnih dobrin končnim porabnikom.

### *1.1.2. Posebnosti medorganizacijskega trga*

V literaturi avtorji navajajo vrsto posebnosti MOT (npr. Kotler, 1996, str. 206-207, Bingham, Raffield, 1990, str. 6-15). Poleg večjega obsega celotne prodaje so tu značilni še obsežnejši nakupi, zaradi česar je nakupni proces navadno kompleksnejši. Pri odločanju navadno sodeluje več oseb, zaradi česar je potrebno različne poglede medsebojno uskladiti, kar povečuje kompleksnost odločanja. Odločanje je zaradi vpliva osnovnih ciljev organizacije (v primeru profitne organizacije je to ustvarjanje dobička) navadno bolj racionalno. Z izjemo dobrin, povezanih s podobo (imageom) podjetja, estetika ni pomembna. Pogostejša je uporaba formalnih nakupnih poti (določena nabavna politika) in postopkov (ponudbe, pogodbe, kompenzacije idr.).

Za MOT je značilno tudi manjše število močnejših kupcev, zaradi česar je odvisnost dobavitelja od posameznega kupca praviloma večja kot na trgu potrošnih dobrin. Ponudba je prilagojena kupčevim zahtevam, večji pa je tudi poudarek na dodatnih storitvah. Pogosta je tudi tesna povezanost med dobaviteljem in stranko, kjer kupec ne le določi tehnične specifikacije temveč tudi aktivno sodeluje z dobaviteljem pri oblikovanju ponudbe. Manjše število večjih in pogosto geografsko bolj koncentriranih kupcev omogoča bolj neposredno komunikacijo, prodajo in distribucijo.

---

uporabi izdelkov, je raznolikost tistih, ki se uporabljajo na obeh trgih, prav tolikšna, če ne še večja (avtomobili, avtoplašči, računalniki ipd.).

### 1.1.3. Dobrine za poslovno rabo

Na MOT najdemo zelo široko paleto izdelkov in storitev. Kot sem že uvodoma omenil, se tu kupujejo bolj ali manj enake dobrine kot na trgu potrošnih dobrin, le razlogi za nakup so drugi. Od vrste dobrin, ki jih organizacije kupujejo, je odvisna cenovna elastičnost povpraševanja, nakupni proces, s tem pa tudi način prodaje in komunikacije, ki ga izberejo ponudniki.

V literaturi lahko zasledimo različne delitve dobrin, s katerimi se trguje na medorganizacijskih trgih. Odvisne so od kriterijev, ki jih pri tem uporabimo. Najpogostejša delitev je glede na končno porabo in obdavčenost, podobna je tisti, ki se uporablja v računovodske namene. Po njej lahko dobrine za poslovno rabo delimo v tri sklope:

- trajne dobrine (kapitalne dobrine);
- dobrine, ki se pri proizvodnji pretvorijo v izdelke (deli, proizvodni materiali in surovine);
- dobrine, ki ne postanejo del končnih proizvodov (potrošni materiali in storitve).

- *Kapitalne dobrine*

Sem uvrščamo trajne dobrine, ki sodelujejo pri proizvodnji izdelkov in storitev in/ali pri upravljanju s končnimi izdelki. Kotler (Kotler, 1996, str. 437) deli kapitalne dobrine na obrate (zgradbe in neprenosna oprema) ter opremo (pisarniška oprema, orodja, prenosni stroji in prenosne naprave).

Bingham in Raffield (Bingham, Raffield, 1990, str. 15-16) ločita dve zvrsti kapitalnih dobrin, glavno in pomožno opremo. Glavna oprema neposredno sodeluje v proizvodnji (stroji in orodja, računalniki ipd.). Povpraševanje po teh dobrinah velja za cenovno neelastično. Pomožna oprema v proizvodnji ne sodeluje neposredno, jo pa olajšuje (pisarniška oprema, kalkulatorji, gasilni aparati ipd.). Taka oprema je standardizirana in cenejša od glavne opreme. Ima elastično krivuljo povpraševanja. Proces nakupnega odločanja je navadno krajši in enostavnejši kot pri prejšnji zvrsti.

Za stroje in opremo, ki jih organizacije potrebujejo za prilagoditev povečanju povpraševanja na porabniškem trgu, je značilno močno nihanje povpraševanja. Zelo majhen nihaj na porabniškem trgu ima lahko za posledico podvojitve ali popolno zamrtje medorganizacijskega povpraševanja. Temu pojavu pravimo "princip pospeška" (Boone, Kurtz, 1995, str. 288, Kotler, 1996, str. 207).

- *Deli*

Deli se kupujejo za vgraditev v končni proizvod. Za razliko od proizvodnih materialov jih je pogosto moč prepoznati tudi po vgraditvi. Pri kupovanju delov je predvsem pomembno, da le-ti ustrezajo specifikacijam in so pravočasno dostavljeni. Razen v začetnih fazah so nakupi navadno utečeni in rutinski.

- *Proizvodni materiali*

Podobno kot deli se tudi proizvodni materiali pri proizvodnji pretvorijo v izdelke, vendar jih navadno po vgradnji ne moremo ločiti od njih. Kupovanje poteka na podoben način kot pri delih.

- *Surovine*

Sem sodijo kmetijski pridelki (npr. bombaž, živina, volna, žito, sadje, zelenjava ...) in naravne surovine (rude, nafta, les, ribe ...). Ponudba naravnih surovin je pogosto omejena. Majhno število velikih proizvajalcev navadno trži surovine neposredno porabnikom. Zaradi standardizacije in homogenosti sta pri dobavi najbolj pomembna zanesljivost dostave in cena (Kotler, 1996, str. 437). Za dobavo se sklepajo dolgoročne pogodbe. Nakupni proces je zaradi naštetega navadno daljši.

Za dobrine, ki se pri proizvodnji pretvorijo v izdelke, je značilno združeno oz. povezano povpraševanje, saj je za proizvodnjo določenega izdelka ali storitve pogosto potrebnih več vhodnih enot. Če primanjkuje ene od enot, proizvodnja zastane in začasno preneha tudi povpraševanje po drugih enotah.

- *Potrošni material*

Sem sodijo pisarniški material, maziva, material za vzdrževanje strojev in prostorov, za vzdrževanje ustreznih delovnih pogojev, energija, voda ipd. Potrošni material ne postane del končnih proizvodov in ne sodeluje neposredno pri proizvodnji, temveč jo le olajšuje. Zaradi omenjenega je povpraševanje po njih bolj elastično. Zaradi relativno nizke cene in standardiziranosti je nakupni proces enostavnejši, bolj rutinski, distribucijski kanali pa so daljši.

- *Storitve*

Storitve so dejavnosti, ki jih podjetje “najame”, namesto da bi jih opravili zaposleni v podjetju. Ker so storitve zelo raznolike, se trg različnih vrst storitev različno obnaša. Nekaj značilnosti MOT storitev je skupnih vsem vrstam storitev, saj izhajajo iz njihovih lastnosti. Prav tako ima tudi nakupno obnašanje na tem trgu svoje posebnosti. Vse navedeno bom podrobneje opisal v naslednjih poglavjih.

## 1.2. STORITVE

### 1.2.1. Opredelitev in pomen storitev

Ameriška trženjska zveza (The American Marketing Association) opredeljuje *storitve* kot: “aktivnosti, ugodnosti ali zadovoljitve, ki so ponujene naprodaj ali so priskrbljene v povezavi s prodajo blaga” (Baker, 1992, str. 457).

Storitve lahko delimo na različne načine. V International Standard of Industrial Classification (ISIC) je podana naslednja delitev storitvene dejavnosti:

- trgovina na debelo in trgovina na drobno, restavracije in hoteli;
- transport, skladiščenje in komunikacije;
- finančne, zavarovalske, nepremičninske in poslovne storitve;
- osebne, družbene in socialne storitve;
- vladne storitve (Bradley, 1991, str. 428-429).

*Trgovska dejavnost* ima nekatere značilnosti storitvene dejavnosti, saj opravlja vrsto “uslug” za dobavitelje na eni strani in kupce na drugi. Opravlja namreč oblikovanje sortimenta za potrebe odjemalcev, prevoz, organizira uvoz oz. izvoz, skladiščenje, drobljenje velikih količin, prodajo in pospeševanje prodaje, ki je prilagojena posebnostim določenega geografskega področja, financiranje, ki postaja vse običajnejši del ponudbe dobavitelja, ter prevzemanje nekaterih tveganj. Pri trženju in prodaji se storitve prepletajo in povezujejo z izdelki, s katerimi trgovsko podjetje trguje. Zaradi posebnosti nekateri avtorji uvrščajo trgovino v posebno skupino, drugi pa jo kljub vsemu obravnavajo kot storitveno dejavnost.

Na MOT najdemo skoraj vse storitve, ki so znane s porabniškega trga. Storitve so vsaj del ponudbe v praktično vseh gospodarskih panogah, vendar najdemo na MOT tudi veliko posebnih storitev. Naj naštejemo nekatere: računovodski servisi in finančna svetovanja, oglaševalske agencije, podjetja za vzdrževanje, varstvo pri delu, sistemi za denarne transakcije, prevoznništvo, telefonija, zavarovanje, preskrba honorarne

delovne sile, iskanje človeških virov, managersko svetovanje, raziskave trga (Russell, Beach, Buskirk, 1988, str. 419).

Vloga storitvene dejavnosti se v svetu in pri nas neprestano veča. To se kaže tako v deležu zaposlenih kot v ustreznem deležu bruto domačega proizvoda. (Kotler, 1996, str. 464, Hutt, Speh, 1995, str. 339-340, Lamb, Hair, McDaniel, 1998, str. 328, in ostali). V razvitih državah storitveni sektor zaposluje že več kot dve tretjini vseh zaposlenih in ustvarja že več kot 60 odstotkov bruto domačega proizvoda (Potočnik, 2000, str. 12). Kako se je spreminjalo razmerje števila zaposlenih po sektorjih v letih od 1980 do 1998 pri nas, lahko vidimo iz preglednice 1.

Preglednica 1: Strukturne spremembe zaposlenosti v letih 1980, 1985, 1990 in 1998

sektor / leto	Zaposlenost (v odstotkih)				
	1980	1985	1990	1995	1998
<b>Kmetijstvo (A, B)*</b>	10,0	8,7	8,2	6,4	5,6
<b>Industrija (C do F)*</b>	52,3	52,0	49,7	42,9	40,5
<b>Storitve (G do O)*</b>	37,8	39,3	42,2	50,8	53,9

\* V oklepaju so navedene dejavnosti po Standardni klasifikaciji dejavnosti.

Vir: Statistični letopis RS, 1997, Statistične informacije Statističnega urada RS št. 315, 1997, Statistične informacije Statističnega urada RS št. 205, 1999 v Stare, Bučar, 1999

Hitrega povečevanja pomena storitev svetovna literatura ne dohaja v celoti. Tako je v primerjavi s trženjem izdelkov o trženju storitev napisanega dokaj malo. Razlogi za to pa je verjetno potrebno iskati tudi v majhnosti večjega dela storitvenih podjetij, ki nimajo izdelane strategije trženja. Nekatere storitvene dejavnosti (odvetništvo, računovodstvo) so v preteklosti bodisi tradicionalno zavračale trženje bodisi so imele glede tega zakonske omejitve. Državni nadzor oz. neprofitnost sta vplivala tudi na zavrtost trženja v zdravstvenih, šolskih in podobnih ustanovah. Regulacija je tu povzročala tudi presežno povpraševanje (Kotler, 1996, str. 469). Literatura se je tako pri obravnavanju trženja storitev pogosto omejevala le na bančni sektor (Chisnall, 1995, str. 25).

### 1.2.2. Značilnosti storitev

Meja med izdelki in storitvami je večkrat zabrisana. Kadar niso samostojne, so storitve navadno tesno povezane z izdelkom, ki ga bodisi obdajajo ali se v njem na nek način zrcalijo s tem, ko ga spreminjajo<sup>3</sup>. Mejo med izdelki in storitvami bolj ali manj jasno postavimo z opredelitvijo njihovih značilnosti. Poznavanje razlik med izdelki in storitvami pa je pomembno tudi za odločanje o prijemih pri trženju storitev.

Poglavitna značilnost storitev je *ne-opredmetenost* (neotipljivost, nedotakljivost), poleg te pa imajo storitve še veliko drugih lastnosti, po katerih se bolj ali manj ločijo od izdelkov. Večji del teh značilnosti izhaja ali se navezuje na ne-opredmeteno naravo storitev. Mnogi avtorji poleg neotipljivosti navajajo še *ne-lastništvo* ter

<sup>3</sup> Na primer: prevoz in prodaja izdelkov, obdelava zoba pri zobozdravniku, popravilo stroja ali beljenje stanovanja

*minljivost, neločljivost in spremenljivost* pa še nekatere posledice navedenih lastnosti, kot so: težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti, visoka stopnja tveganja, prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam uporabnikov, ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve (Potočnik, 2000, str. 19-25) in podobno.

Ker storitev ni moč videti, slišati, poskusiti, se jih dotakniti na tak način, kot je to mogoče pri izdelkih, preden so opravljene, ni moč niti oceniti, kakšne bodo in kako bodo zadovoljile potrebe tistih, ki jih kupujejo. Ocenjevanje njihove kakovosti je zelo oteženo. V pomoč je lahko spremljanje reakcije strank. Nadzor se opravlja neprestano in je vgrajen v sam proces opravljanja storitev. Stalnost kakovosti je odvisna od možnosti poenotenja postopkov (standardizacije), s katerimi dosežemo večjo predvidljivost rezultatov, in zmožnostjo prilagodljivosti teh postopkov za doseg želenih rezultatov "po meri" posameznika (angl. customization) (Potočnik, 2000, str. 22-23).

Morden (Morden, 1993, str. 323) ločuje več tipov storitev glede na stopnjo neotipljivosti:

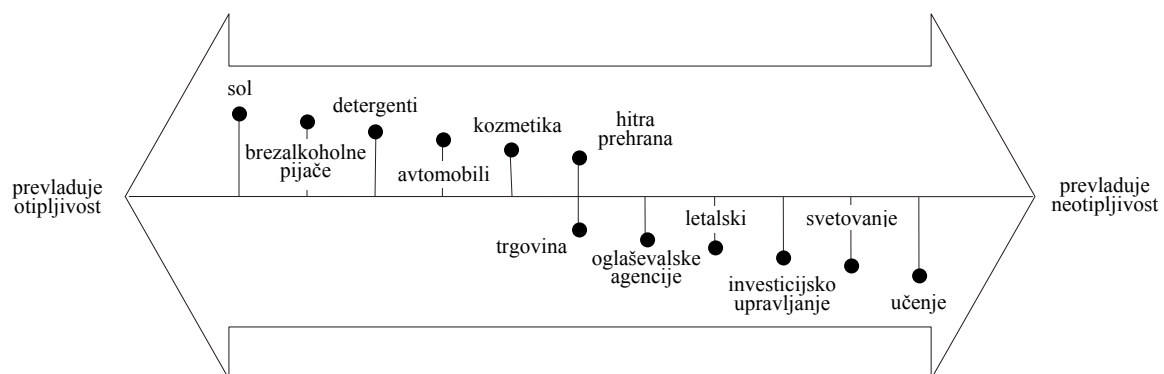
neotipljive storitve, ki naredijo otipljiv proizvod dosegljiv (sem sodijo npr. finančne storitve in tudi trgovina);

neotipljive storitve, ki dodajo vrednost otipljivemu izdelku (npr. dekoracija hiše, striženje las, servisne storitve);

popolnoma neotipljive storitve (npr. storitve, vezane na prosti čas in zabavo).

Tudi neotipljivost kot glavna značilnost storitev ne postavi ostre meje med izdelki in storitvami. Prehod med njimi je prikazan na sliki 1. Kot je vidno na sliki, imamo na eni strani razporeda t.i. "čiste izdelke" na drugi pa t.i. "čiste storitve". "Čistost" izdelka ali storitve je odvisna od deleža, ki ga zavzema en ali drug sestavni del celotne ponudbe porabnikom. Pri natančnejšem pregledu hitro ugotovimo, da "čistih" izdelkov in storitev pravzaprav ni. Tudi pri proizvodnji soli del paketa koristi, ponujenih porabnikom, tvorijo storitve. Po drugi strani pa je proizvod učenja znanje, ki ga sicer ne moremo otipati, lahko ga pa merimo. Trgovina je na sliki v enakem območju kot hitra prehrana. Če poleg izdelkov nudi vrsto dodatnih storitev (dostava, montaža, tehnična podpora, financiranje ipd.) se nagiba proti strani, kjer prevladuje neopredmetenost. Če pa nudi le gole izdelke, se nagiba k področju, kjer najdemo proizvodno dejavnost.

Slika 1: Prehajanje med izdelki in storitvami glede na njihovo opredmetenost



Vir: prirejeno po Shostack, 1977 v Baker, 1992, str. 457

Pomembna in pri ponudnikih verjetno najmanj priljubljena lastnost storitev je njihova minljivost (kratkotrajnost). Ko so storitve opravljene, so hkrati tudi porabljene. Ne moremo jih shraniti za kasnejšo uporabo, sama izvršitev pa zahteva določen čas. Ta lastnost ponudnikom povzroča obilo težav. Pri

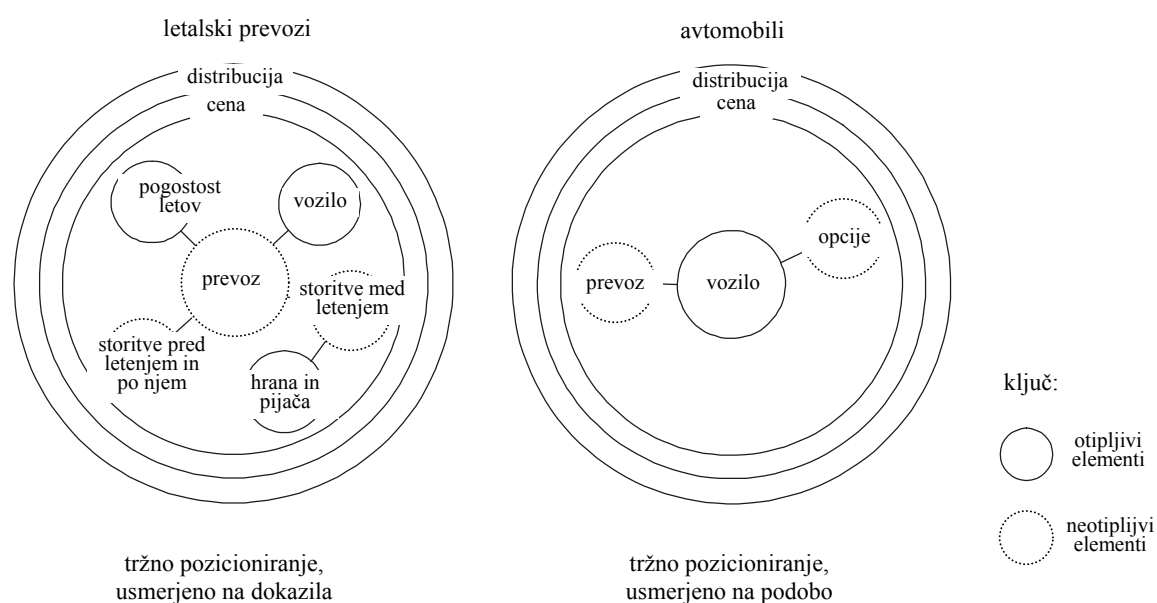
spremenljivem povpraševanju je potrebno vzdrževanje kapacitet, kar povzroča visoke fiksne stroške ter vnaša v poslovanje negotovost in tveganje. Pri prekomernem povpraševanju je potrebno znižati kvaliteto storitev in del povpraševanja zavrniti. Nihanja obremenjenosti zaposlenih so veliko večja, kot je to mogoče zaslediti pri proizvodnji dejavnosti.

Tako kot ni moč ločiti med izvedbo, nakupom in porabo storitve, so storitve tudi nujno povezane na eni strani z izvajalcem in na drugi z osebo oziroma predmetom obdelave. Kadar imajo stranke pripombe na storitev, je to lahko "boleča" izkušnja za zaposlene, saj ti stojijo za storitvami (Morden, 1993, str. 324).

### 1.2.3. Pozicioniranje in trženje storitev

Zaradi svojevrstnih lastnosti storitev je svojevrstno tudi njihovo pozicioniranje (oz. ustvarjanje percepcijskih razlik) pri uporabnikih. Posledica ne-oprijemljivosti, spremenljivosti in nepredvidljivosti kvalitete storitev je zaznana negotovost oz. tveganje pri kupcih. To jih vodi, da se pri izbiranju oslanjajo na različne otipljive znake, ki predstavljajo nadomestna dokazila kvalitete (glej sliko 2).

Slika 2: Razlike pri tržnem pozicioniranju storitev in izdelkov



Vir: prirejeno po Shostack, 1977 v Baker, 1992, str. 458

Nekatera dokazila so objektivna in dojemljiva (angl. perceptual) (npr. število poletov, voznina ali točnost pri letalskem prevozu) (Hutt, Speh, 1995, str. 347). Nadalje so tu še subjektivni znaki, ki so odvisni od osebne zaznave in tolmačenja (npr. odzivnost in kvaliteta interakcij z osebjem pri prodaji karte in osebjem na letalu, udobje med poletom, kakovost hrane in pijače med poletom) (Hutt, Speh, 1995, str. 347).

Kotler (Kotler, 1996, str. 470-471) s tem v zvezi loči tri tipe ocenjevanja kakovosti storitev. Iskana kakovost je tista kakovost, katere ocenjevanje se opira na otipljive elemente (prevladujejo izdelki). Izkušvena kakovost je kakovost lastnosti, ki jih kupec lahko ovrednoti po nakupu. Zadnjo, t.i. kakovost zaupanja, najdemo pri tistih storitvah, pri katerih lastnosti težko ovrednotimo tudi po porabi.

Pri večini storitev sta v ospredju izkustvena kakovost in kakovost zaupanja, zaradi česar pridejo pri njihovem trženju v poštev tiste metode, ki povečujejo stopnjo zaupanja (npr. zunanji neodvisni strokovnjaki; oprijemljiva dokazila, kot so cena, osebje in fizično okolje; trženje, ki temelji na odnosih).

### *1.3. NABAVNA FUNKCIJA IN NAKUPNI CENTER V PODJETJIH*

Kjer ekonomika nakupovanja tako narekuje, organizacije zaposlijo enega ali več profesionalnih nabavnih referentov. Ti so odgovorni za večino nakupov in poskušajo kupiti potrebne dobrine po čim ugodnejši ceni. Čeprav gre za utečene zadeve, nabavno osebje porabi večino svojega časa za prepoznavanje potreb, iskanje dobaviteljev in njihovo ocenjevanje ter sprejemanje nakupnih odločitev.

Kljub obstoju profesionalnih nakupovalcev pa na nakupne odločitve večkrat vplivajo tudi drugi člani organizacije in celo zunaj nje. Vsi pri nakupu vpleteni tvorijo *nakupni center*. Nakupni center ni formalna tvorba, je le pojem, ki označuje enoto odločanja pri sprejemanju nakupnih odločitev. Navadno ga tvorijo številni ljudje. V njem so lahko predstavniki različnih oddelkov, različnih profilov in statusa, zaradi česar imajo pri iskanju in ocenjevanju alternativ različna merila. Na strukturo in organizacijo nakupnega centra, število članov, njihov izbor in stopnjo njihove zavzetosti pri oblikovanju nakupne odločitve vplivajo različni dejavniki organizacije in njenega okolja; združimo jih v tri skupine (Baker, 1992, str. 155):

- dejavniki trga (npr. nihanje potreb, recipročnost),
- dejavniki organizacije (npr. velikost, organiziranost, specializiranost),
- dejavniki izdelka oz. storitve (npr. novost, tehnična kompleksnost, nabavna in uporabna vrednost).

Pri nakupih velike vrednosti in pomembnosti ali pri nakupih storitev sta negotovost in zaznava tveganja večja, zato je proces odločanja navadno daljši. Sodelujejo lahko posamezniki zelo različnih profilov in z različnih področij v organizaciji (npr. proizvodnje, tehnične službe, transporta, razvoja, nabave ter uprave). Vsak vstopa v skupino z drugačnim pogledom na problem (Hawkins, Best, Coney, 1995, str. 558).

Pri vseh procesih odločanja, pri katerih sodeluje več kot en član, ima vsak določeno vlogo. Ta je odvisna od formalnega, še bolj pa od neformalnega položaja, ki ga ima član v skupini. Pri procesu nakupnega odločanja ločijo avtorji v literaturi različne vloge:

- oblikovalci politike imajo formalno moč za oblikovanje navodil (Baker, 1992, str. 153);
- uporabniki bodo izdelek oz. storitev uporabljali (zanje so pomembne: učinkovitost in zanesljivost, delovne specifikacije ter ponakupne storitve (Morden, 1993, str. 88));
- "vratarji" imajo možnost vplivati na dostop prodajalcev in/ali informacij do drugih članov nakupnega centra;
- vplivneži so navadno strokovno usposobljene osebe in mnenjski vodje v zvezi z izdelkom ali storitvijo;
- tehnologi imajo specialistično znanje, ki se nanaša na področje izdelka ali storitve (Baker, 1992, str. 153-154);
- odločevalci so osebe, ki dejansko sprejmejo nakupno odločitev;
- potrjevalci so osebe, ki potrjujejo predloge odločevalcev ali nakupovalcev (Kotler, 1996, str. 209);
- nakupovalci so v stiku z dobavitelji, izdajajo naročila in spremljajo dostave.

Iste osebe imajo lahko pri odločanju več vlog. Za tržnike in prodajno osebje je izrednega pomena ugotoviti, kdo so ključne osebe, ki sestavljajo nakupni center, kakšne so njihove vloge pri nakupnem odločanju in kateri so morebitni vplivi nanje. Zaradi vpliva na pretok informacij do drugih članov nakupnega centra, je



pomembno, da čimprej prepoznajo t.i. vratarje. *Vratar* je lahko kdorkoli, ki sicer zavzema tudi kako drugo vlogo (npr. nakupovalec), lahko so to člani tehničnega osebja, katerih znanje in izkušnje so nepogrešljive pri tolmačenju tehničnih specifikacij izdelka ali storitve. V organizacijah so v vlogi vratarjev pogosto tajnice, ki imajo tudi formalno funkcijo filtriranja informacij.

Praktično nemogoče je prepoznati vse *vplivneže*. Prav te najdemo namreč med vsemi vlogami v nakupnem procesu najpogosteje tudi zunaj nakupne organizacije. Med zunanje vplivneže lahko uvrstimo (Morden, 1993, str. 88):

- prodajno osebje obravnavanega dobavitelja;
- prodajno osebje konkurenčnih dobaviteljev;
- novinarje in strokovnjake, ki objavljajo v trgovskem in specialističnem tisku;
- vplivne osebe iz vrst strankinih konkurentov;
- posamezne predstavnike na razstavah in sejnih;
- vplivne partnerje in ljudi z ugledom ter druge mnenjske vodje z različnih področij.

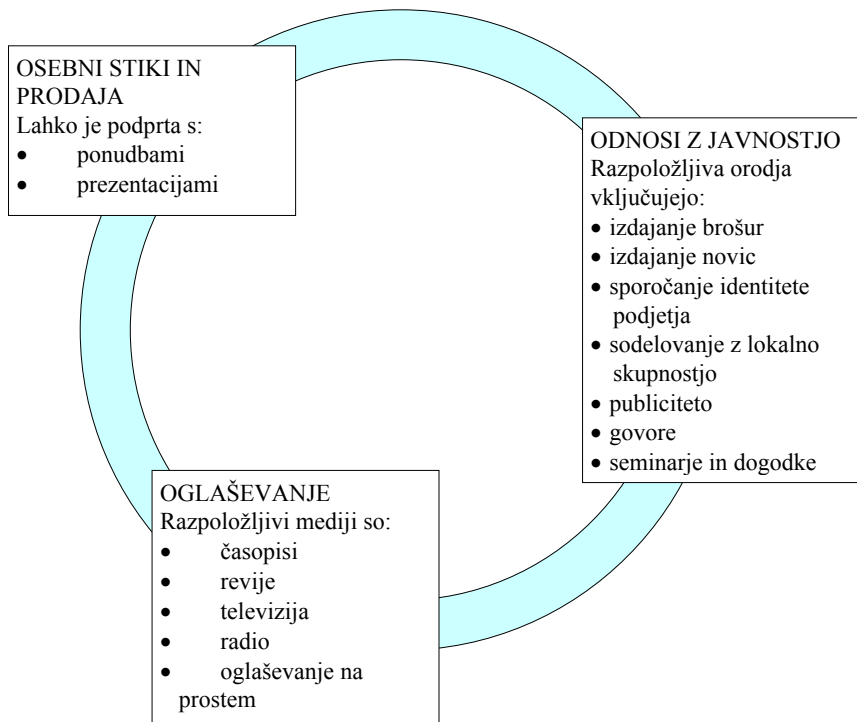
*Odločevalci* so navadno na managerskih položajih v podjetju, vendar to ni pravilo, zaradi česar jih je težko identificirati (Bingham, Raffield, 1990, str. 68). Višina formalnega položaja ter vloge v nakupnem procesu je odvisna od vrste nakupa. Tako bodo o vsakodnevnih in manj pomembnih nakupih odločali nižji managerji, o pomembnih investicijskih nakupih pa glavni manager.

V praksi je za dobavitelja nemogoče prepoznati vse člane, še manj pa vplivati nanje. Tržniki in prodajno osebje se zato glede na zmožnosti omejujejo le na vplivnejše in hkrati lažje dostopne člane nabavnega centra. Včasih pa uporabljajo tudi načine komunikacije, ki se sicer večinoma uporabljajo za doseg porabnikov dobrin za široko porabo. Več o tem v naslednjem poglavju.

## *1.4. KOMUNIKACIJA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU*

Ponudniki na MOT lahko izbirajo med osebnimi ali neosebnimi oblikami tržnega komuniciranja. Osebno tržno komuniciranje je med dvema ali več znanimi, osebno opredeljenimi udeleženci, neosebno tržno komuniciranje pa je namenjeno osebno neznanim udeležencem (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 356).

Slika 3: Komunikacijska orodja na MOT storitev



Vir: Kotler, Bloom, 1984, str. 201

Glede na neposrednost komunikacije, vpletenost oz. doživljanje udeležencev (nanjo vpliva sodelovanje čutov pri komuniciranju) ločimo bolj ali manj osebne načine komuniciranja. Ti so odvisni predvsem od izbranih komunikacijskih kanalov<sup>4</sup>. Najbolj osebna je komunikacija, kadar se udeleženci neposredno srečajo, na primer na sestanku ali pa na različnih prireditvah (sejmi, zabave, dnevi odprtih vrat, izobraževanja in seminarji itd.). Manj osebni način od srečanja je telefonski pogovor, še manj pa pisno komuniciranje, vendar se telefon in pošta še vedno uvrščata med osebne komunikacijske kanale.

Neosebne komunikacijski kanali so zelo raznovrstni. Mednje sodijo vsi množični mediji (radio, televizija, tiskani mediji, plakati, internet), ozračje, (zgradbe, prostori, okolica, službeni avtomobil, obleka ipd.) ali dogodki (tiskovne konference, svečane otvoritve, sponzorstva ipd.) (prirejeno po Kotler, 1996, str. 610).

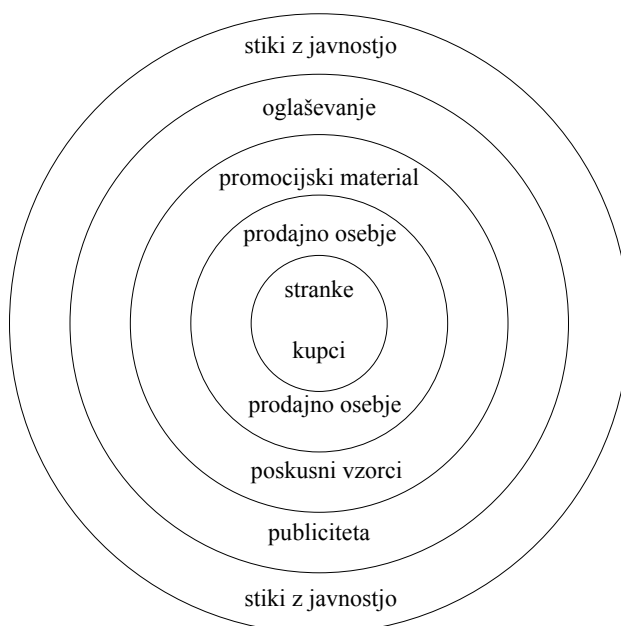
Ponudniki na MOT izbirajo med različnimi komunikacijskimi orodji in kanali (slika 3). Celoten komunikacijski splet je odvisen od tipa kupcev (industrijski, trgovinski ali institucionalni kupci), vrste dobrin (kapitalne dobrine, deli, proizvodni materiali, surovine, potrošni materiali ali storitve) in njihove prilagojenosti "po meri" kupca, števila in donosnosti kupcev ter njihove geografske razpršenosti.

Relativno majhno število udeležencev ter tehnična, tehnološka, ekonomska in socialna zapletenost nakupnih odločitev na MOT običajno zahteva večjo vpletenost ter kar najmanj moteno dvosmerno izmenjavo informacij. Temu je prilagojena izbira načinov tržnega komuniciranja, med katerimi prevladujejo neposredni

<sup>4</sup> *Komunikacijski kanal* je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 44). V primeru neposrednega stika prehaja sporočilo neposredno med osebama, sicer pa so komunikacijski kanali lahko pisma, publikacije in druga pisna sporočila oziroma razni tehnični posredniki, kot na primer telefon, telefaks in drugi.

osebni stiki. V celotnem komunikacijskem spletu medorganizacijskega ponudnika ima prodajno osebje največji vpliv na stališča strank (slika 4).

Slika 4: Krogi vpliva



Vir: Baker, 1992, str. 319

Kakor velja za trg potrošnih dobrin, morajo tudi ponudniki na MOT svoje komunikacijske napore usmeriti na tiste potencialne kupce, katerih potrebe so najbližje lastnostim izdelkov ali storitev, ki jih nudijo. V ciljnih organizacijah morajo najprej prepoznati odločevalce in pomembne vplivneže. Z ustreznimi tržnimi komunikacijami morajo ustvariti zavest in zanimanje za izdelke oz. storitve ter jih predstaviti na način, da ti dojamejo njihove lastnosti kot prednosti.

### *1.4.1. Osebna prodaja kot način tržnega komuniciranja*

Osebna prodaja v klasičnem pomenu poteka na terenu, kjer prodajni predstavniki obiskujejo stranke. Temelji na neposrednem osebnem stiku med posameznim ali več prodajalci na eni strani in posameznim ali več predstavniki nakupnega centra na drugi strani. Je prodajna metoda in instrument tržnega komuniciranja hkrati. Komuniciranje je pri osebni prodaji usmerjeno na ozek krog občinstva.

Pri zapletenih izdelkih in storitvah, kjer je proces nakupnega odločanja daljši in odločitev sprejema navadno več oseb, lahko prodajalec izdelke ali storitve ter njihove lastnosti predstavi bolje kot katerikoli način oglasnega komuniciranja. Ker je komunikacija dvosmerna, se lahko prodajalec sproti odziva na kupčevo zaznavanje podanih informacij, se temu prilagaja in sproti odpravlja morebitne nejasnosti ali dvome.

Z osebno prodajo lahko označimo tudi vsak stik na sejmih, seminarjih, družabnih srečanjih, v salonih ali trgovinah in celo v pisarnah na sedežu dobaviteljevega podjetja. Lahko bi rekli, da so vsi zaposleni, ki prihajajo v stik z dejanskimi ali potencialnimi strankami, tudi prodajalci. V povezavi s tem poznamo več tipov prodajalcev. Na splošno jih razvrščamo po naslednjih vlogah (prirejeno po Starman, 1996, str. 26, Damjan, Možina, 1995, str. 190 in Kotler, 1996, str. 685):

- prodajalci – dostavljavci (prinašalci): tu je vloga tržnega komuniciranja manjša, prodajalci pa izvršujejo storitve, pri čemer je pomembna predvsem prijaznost in kvaliteta storitev (npr. hitrost postrežbe);
- prodajalci, ki sprejemajo naročila v svojem podjetju (v pisarni, v trgovini ipd.);
- prodajalci – potniki, ki zbirajo naročila ob obiskovanju kupcev na terenu;
- prodajalci – “misionarji”, katerih poglobljena vloga je obveščanje dejanskih ali potencialnih kupcev o razpoložljivih izdelkih ali storitvah in “pripravljanje terena” za prodajo, pri čemer ne pričakujejo naročil;
- tehnično podkovani prodajalci v vlogi svetovalcev pri tehnično zahtevnih nakupih;
- prepričevalci, ki “ustvarjajo potrebe” na zasičenih trgih (npr. zavarovalniških storitev, poslovnih daril, poslovnih planerjev ipd.).

Ista oseba je lahko v različnih vlogah. Ne glede na vlogo, ki jo ima prodajalec, pa so njihove želene lastnosti:

- zunanji videz, urejenost in olika;
- osebne značilnosti, kot so komunikativnost, zmožnost vživetja v sogovornika, pripravljenost za sodelovanje, kreativnost in vestnost;
- poznavanje izdelkov oz. storitev, konkurentov in poslovne strategije podjetja;
- delovna disciplina in smotno razporejanje lastnega časa.

Prodajno osebje je vezni člen med podjetjem in kupci. Poleg predstavljanja podjetja navzven ima pomembno vlogo tudi pri zbiranju podatkov o trgu. Prodajalci lahko prvi prepoznajo potrebe strank, zaznajo lahko navzočnost konkurentov in njihove ponudbe ter zberejo še mnogo drugih koristnih informacij.

Osebna prodaja ima tudi nekatere slabosti. Med njimi je gotovo najbolj očitna visoka cena obiskov, omembe vredna pa je tudi odvisnost podjetja od posameznega prodajalca kot komunikacijskega kanala pri doseganju dela njegovih strank. Zaradi omenjenih in drugih slabosti podjetja osebno prodajo navadno kombinirajo z drugimi komplementarnimi in alternativnimi komunikacijskimi kanali.

### *1.4.2. Pregled alternativnih komunikacijskih kanalov na medorganizacijskem trgu storitev*

Kljub temu da osebna prodaja na MOT storitev v večini primerov ni nadomestljiva, pa jo lahko podjetja dopolnijo z ustreznimi oblikami komunikacije in ji s tem zmanjšajo relativen pomen. Bolj kot je komunikacijski kanal osebni, bolj se lahko približa učinku, ki ga ima osebna prodaja. Komuniciranje z osebnim stikom lahko v določeni meri nadomestimo s komunikacijami na daljavo, to je s telefonskim pogovorom (pri modernejšem, a ne še zelo razširjenem načinu tudi s prenosom slike) in najrazličnejšim pisnim komuniciranjem (faksi, klasična in elektronska pošta ter drugo). Manj osebne oblike komunikacije so navadno cenejše, zato se uporabljajo predvsem za doseganje manjših, bolj oddaljenih ali bolj razpršenih kupcev.

*Telefonski razgovor* odlikujejo predvsem priročnost, hitra vzpostavitev stika, nizki stroški in dvosmerna komunikacija. Slabost komunikacije po telefonu je, da ni vizualnih informacij kot so pri osebnem stiku (razen v primeru prenosa slike), zaradi česar je težje ocenjevanje sogovornika in vživljanje vanj. Velika pomanjkljivost tega komunikacijskega kanala je tudi prevelika dostopnost ljudi, tudi ob neprimernih trenutkih, kar še posebej drži pri uporabi mobilnih telefonov. Pomanjkljivost je še možnost prisluškovanja. Tovrstna komunikacija je med vsemi komunikacijami na daljavo najbolj osebna, vendar zaradi fizične oddaljenosti sogovornika in nepopolnosti pri pretoku informacij (tudi v primeru prenosa slike) ne more v celoti nadomestiti osebnega stika. Ker ni dokazil o dogovorih, je potrebno pisno potrjevanje, kar deloma izniči prednosti pred pisnim komuniciranjem.

*Pisna sporočila* z znanim prejemnikom so posredovana v pismu ali preko elektronskih komunikacijskih naprav (SMS<sup>5</sup> preko mobilnih telefonov, elektronska sporočila preko računalniškega omrežja, telefaks ali sedaj že redke teleks). Pisna sporočila so praviloma trajni zapisi, ki jih je moč urejati in shranjevati v pregledne arhive. Slednje je tudi bistvena prednost pred govornim komuniciranjem. Pomanjkljivosti pisnega komuniciranja so: enosmernost oz. omejena dvosmernost komuniciranja, omejeno izražanje, ker ni vidnih znakov (izraz na obrazu, govornica telesa) in glasu (ton pogovora, poudarki ipd.), motnje zaradi nerazumevanja sporočil (semantika oz. besedni zaklad, oblika, slog in način izražanja) ali šuma pri prenosu (npr. nejasnost telefaks sporočila). Pomanjkljivost je tudi to, da ne vemo, ali je bilo oziroma kdaj je bilo sporočilo prebrano. (Prirejeno po Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 238.)

Nekatere pomanjkljivosti so deloma odpravljene pri *elektronskih sporočilih* (npr. sistemu kratkih sporočil - SMS in elektronski pošti). Pri njih je namreč (z nekaterimi omejitvami) mogoče dobiti povratno informacijo vsaj o tem, da je sporočilo doseglo napravo tistega, ki mu je bilo namenjeno. Velika prednost teh modernih načinov komuniciranja je hitrost prenosa sporočil. Pretok podatkov je še vedno le v eno smer (ni hkratnega pretoka v obe smeri), vendar se pogovor zaradi hitrosti prenosa že precej približa telefonskemu pogovoru. Druge prednosti elektronskih sporočil so tudi nizki stroški, udobnost in možnost shranjevanja oz. arhiviranja. Obstaja tudi možnost filtriranja dostopa, vendar je ta omejena (na primer: poznati moramo naslov pošiljatelja). Velika prednost je tudi možnost pošiljanja datotečnih prupon (npr.: razpredelnic in slik ter celo računalniških programov). Slabost je vezanost na računalnik ali drugo napravo. Včasih je prenos oviran, zaradi česar nastanejo zamude v prenosu ali pa sporočilo sploh ne doseže naslovnika. Dodatna pomanjkljivost je tudi možnost, da tretja oseba prestreže sporočilo. Poleg tega je moč takšno sporočilo relativno enostavno ponarediti, zato se ne priznava kot uraden, merodajen dokument (na primer za dokazilo o dogovoru).

Na koncu naj omenim še svetovno *računalniško omrežje* oz. *svetovni splet (internet)*, ki bi ga težko opredelili kot en sam komunikacijski kanal. Pri njem prenos informacij poteka preko kabelskih in brezžičnih povezav telefonskega omrežja, kabelskih televizijskih povezav in radijskih povezav (tudi preko satelitov). Pri komuniciranju z vrsto različnih kompleksnih naprav pretvarjamo analogne informacije v digitalne impulze ter spet nazaj v obliko, ki jo lahko zaznamo z našimi čuti. Od pretvornikov (na primer računalnik in nanj priključene naprave) in zmogljivosti povezave pa so odvisni tipi informacij in njihova uporabnost pri komuniciranju<sup>6</sup>. Za sedaj se, zaradi omejenih zmogljivosti pretvornikov in prenosa informacij, internet uporablja v večji meri za prenos elektronske pošte, kot osebne oblike komuniciranja, ter za množično, neosebno komuniciranje. Hitrost prenosa podatkov preko interneta pa se iz dneva v dan povečuje ter odpira nove in nove možnosti uporabe. S kombiniranjem interneta z različnimi komunikacijskimi omrežji in napravami (na primer s telefaksi, telefoni, WAP mobilnimi telefoni) ter z uporabo računalnikov za povezovanje ali nadomestitev teh naprav meja med posameznimi komunikacijskimi kanali postopoma izginja.

---

<sup>5</sup> SMS (angl. Short Message System) = sistem kratkih sporočil

<sup>6</sup> Preko interneta tako lahko opravimo tudi navaden telefonski razgovor, če imamo za to primerno pretvorno opremo in hitrost prenosa to dovoljuje. Pri zelo hitrem prenosu je preko interneta moč prenašati celo sliko sogovornikov.

# 1.5. VLOGA PRODAJNE FUNKCIJE IN NJEN POLOŽAJ V PODJETJU

## 1.5.1. Prodajna služba in njen položaj v podjetju

Večina novejših avtorjev ločuje med prodajno in tržno usmerjenimi podjetji, glede na njihov način dela s strankami. Pri *prodajnem konceptu* je ključ do prodaje prepričevanje, s katerim premagamo strankin odpor do nakupa. Pri *trženjskem konceptu* pa je ključ do uspeha prepoznavna strankinih potreb in iskanje ter nudenje rešitev za njihovo zadovoljitev. Verjetno je resnica nekje vmes, saj lahko isto potrebo zadovoljimo na veliko različnih načinov, poleg tega pa je mogoče potrebo z dražljaji tudi povečati.

Omenjenima načinoma sledijo tudi pogledi na prodajno službo<sup>7</sup>, njen odnos s trženjem in njen položaj v celotnem podjetju. V prvem primeru ima prodaja osrednjo vlogo, trženjski prijemi, kot so npr. cenovna politika, oglaševanje, uporaba vzorcev ipd., pa so le pripomočki za prepričevanje. V drugem primeru pa prodaja zaseda pomembno, vendar ne najpomembnejše mesto v podjetju. V tem primeru je prodaja del trženjskega spleta.

Na ta način je prodajo še najbolj opisal Cooper (Cooper, 1997, str. 10), ki jo primerja s pehotno enoto v vojski: “Trženje je kot vojna v celoti, za boje potrebujemo vse sile: letalstvo, mornarico in pehoto. Končne boje opravijo prav pešaki. Sami ne morejo dobiti vojno, vendar so le redki boji dobljeni brez njih.”

Zaradi povezanosti z drugimi deli podjetja bom prodajno funkcijo obravnaval nekoliko širše od prodajnega osebja. V prvi vrsti moram tu omeniti službo za storitve strankam<sup>8</sup>, s katero je prodaja v neposredni povezavi. Podrobneje jo bom opisal v naslednjem poglavju. Na drugi strani je prodaja povezana s celotnim trženjem in preko njega tudi z upravljanjem izdelka oz. storitve. Primer tovrstnih povezav ponazarja slika 5.

Slika 5: Prehajanje nalog v podjetju

upravljanje izdelka/storitve ...	upravljanje prodaje ...	služba za storitve strankam
----------------------------------	-------------------------	-----------------------------

- raziskava trga
  - konkurenčna analiza
    - razvoj izdelka/storitve
      - pozicioniranje izdelka/storitve
        - oglaševanje sporočil strank
          - izbira in oblikovanje embalaže
            - promocija
              - določanje cene
                - izbira potencialnih strank
                  - osebna prodaja
                    - upravljanje distribucijskih poti
                      - upravljanje s strankami
                        - razvoj aplikacij
                          - fizična distribucija
                            - trgovanje z instalacijami

<sup>7</sup> Večina literature enači prodajo oz. prodajno službo z osebno prodajo na terenu ali v prodajalnah.

<sup>8</sup> Služba za storitve strankam - angl. “customer service” - pri nas nima imena, ki bi bilo splošno uveljavljeno.

Vir: Hayes, Jenster, Aaby, 1996, str. 29

### *1.5.2. Prodaja v širšem smislu in služba za storitve strankam*

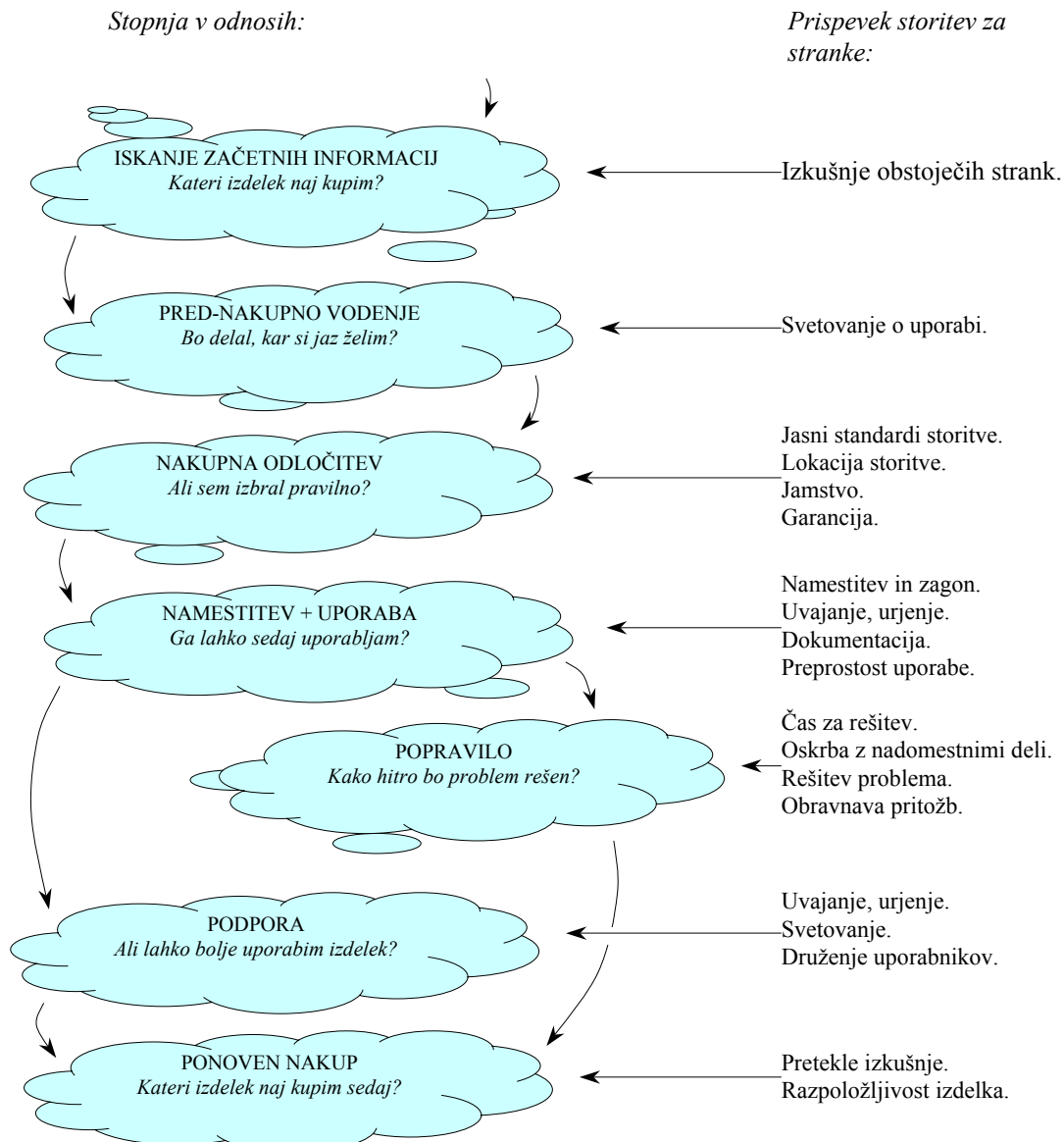
Stranke ocenjujejo dobavitelja po njegovem vidnem delu. Pri tržno usmerjenemu, kakovostnem ponudniku bodo prodajo na takšen ali drugačen način opravljali vsi uslužbenci, ki prihajajo v stik s strankami.

Poleg prodajnih zastopnikov na terenu ima lahko podjetje zaposlene tudi prodajne referente (asistente), ki ponujajo izdelke oz. storitve tudi iz pisarn, s telefonom, internetom, faksom ali pošto. Lahko pa opravljajo tudi administrativno podporo prodajnim predstavnikom na terenu. Zanje iščejo možne kupce (angl. "lead creation"), se dogovorijo za zmenek, pred obiskom ta zmenek potrdijo, obdelujejo naročila, organizirajo dostavo, skrbijo za plačila, rešujejo reklamacije, organizirajo popravila ipd.

Potem so tu še tehnično podkovani strokovnjaki, ki odgovarjajo na vprašanja strank, jim dajejo tehnične informacije o izdelkih oz. storitvah, nasvete glede njihove izbire in uporabe ter izvajajo prikaze oz. treninge te uporabe.

Omenjene storitve pomenijo dodatno ponudbo k osnovni dejavnosti dobavitelja in ji povečujejo dodano vrednost (slika 6). To je še posebej pomembno za tiste dejavnosti, ki same po sebi nimajo prav veliko možnosti za diferenciacijo od konkurence (na primer trgovina). Dodatne storitve strankam poglobljajo odnose z njimi in povečajo konkurenčnost ponudnika, pri čemer pa morajo paziti da stroški storitev ne presežejo koristi za stranko (Armistead, Clark, 1993, str. 27-37).

Slika 6: Gradnja odnosov s strankami



Vir: Armistead, Clark, 1993, str. 3

Osebe, ki opravljajo te dodatne storitve, je lahko organizirano v posebni službi za storitve strankam (angl. customer service). Ljudje v tej službi so v neprestanem stiku s strankami, zato pri njihovem izboru, vodenju, motiviranju in organiziranju veljajo podobna pravila, ki jih v nalogi navajam za prodajne predstavnike na terenu.

### 1.5.3. Organizacija prodaje

Pravilna delitev dela prodajalcev je pomembna predvsem zaradi učinkovitega motiviranja le-teh. V službi za storitve porabnikom se delo prodajalcev najpogosteje deli glede na zahtevano specifično znanje (npr. po vrstah storitev<sup>9</sup>, tipu strank<sup>10</sup>, izdelčnih skupinah<sup>11</sup>), po področjih ali po kombinaciji več kriterijev hkrati. Pri

<sup>9</sup> Na primer: svetovanje o nakupu, organiziranje prevoza, obravnava reklamacij itd.

<sup>10</sup> Različni tipi strank se med seboj razlikujejo po zahtevah, nakupnem odločanju, postopkih ipd.



delitvi dela med prodajnimi predstavniki na terenu pa je najpogostejša delitev po geografskem območju. Slednja je v večini primerov nujna že zaradi zniževanja stroškov obiskovanja strank.

Velike stranke, ki imajo svoje enote porazdeljene na različnih koncih, so navadno deležne posebne obravnave. Zanje se določi poseben prodajalec ali prodajno osebje (Kotler, 1996, str. 691). Odvisno od faze v nakupnem procesu in od tipa potrebovanega izdelka oz. storitve lahko vsak kupec sčasoma vzpostavi stike s prodajalci, ki so odgovorni za različna področja. Občasno pa jim s svojim znanjem priskočijo na pomoč tudi zaposleni s področij zunaj prodaje. Po analogiji nakupnega centra v nakupnih podjetjih se za vključene v prodajni proces v literaturi navaja pojem "prodajni center".

S povečevanjem obsega prodajne službe se lahko podjetje odloči prodajno službo organizirati v delovne skupine ali time. Formiranje prodajnih timov pomembno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in na njihovo motivacijo. Timski način prodaje je še posebej primeren, če za podjetje velja naslednje (Hills, 1992, str. 33-36):

- velik delež vseh prihodkov podjetja prihaja od majhnega števila velikih strank,
- prodaja kompleksne ali strankam prirojene proizvode ali storitve,
- njegovi proizvodi ali storitve zahtevajo po-prodajno podporo strankam,
- njegove stranke kupujejo v timih.

Timski načini prodaje so torej primernejši povsod, kjer je potrebno s stranko izmenjati veliko informacij in kjer donosnost stranke to omogoča. Tesnejša kot je povezanost med dobaviteljem in stranko, hitrejši in kvalitetnejši je pretok informacij med njima. Glede na potrebe lahko podjetje izbira med različnimi vrstami timov (Maynard, 1995, str. 11).

- Tim, odgovoren za stranko (angl. "account team") združuje zaposlene iz različnih področij, ki imajo stike z določeno stranko.
- Strokovno podprt tim (angl. "specialist-supported team") je značilen za podjetja, ki prodajajo kompleksne proizvode ali storitve. Pri njem se splošno podkovani prodajalci dopolnjujejo s strokovnjaki s prepričljivim tehničnim znanjem o proizvodu oz. storitvi.
- Tim, ki koordinira dejavnosti za več distribucijskih kanalov (angl. "cross-channel team"), najdemo v podjetjih, kjer se enake ali podobne dobrine prodajajo po različnih distribucijskih kanalih. Takšen tim združuje tiste aktivnosti, ki morajo potekati koordinirano pri vseh kanalih.
- Področni tim (angl. "territorial team") sestavlja skupina prodajalcev, ki prodajajo na istem geografskem področju, vendar so odgovorni za različna strokovna področja.

Pri organiziranju prodajne službe je potrebno najti tudi uravnovešenost med stabilnostjo in fleksibilnostjo, pri čemer veljajo enaka načela kot za druge dele podjetja in za podjetje v celoti. Centralizirano odločanje, natančno definirane naloge posameznikov in formalizirani odnosi med njimi povečujejo stabilnost organizacijske strukture, ta pa je hkrati bolj toga in neprilagodljiva. Nasprotje je organizacijska struktura, kjer so odnosi manj formalizirani in kjer sta usmerjanje in nadzor delovanja posameznikov v večji meri postavljena s skupnim ciljem, ne pa z natančnimi definicijami delovnih nalog. Taka struktura je sicer manj stabilna, a je zato manj ranljiva ob spremembah (Ivanko, 1994, str. 380-381).

Decentralizacija in večja pooblastila prodajalcem prinašajo vrsto koristi. Potočnik (2000, str. 198-199) navaja naslednje prednosti, ki jih ima prenos pooblastil na kontaktno osebje oz. izvajalce v storitvenih organizacijah:

---

<sup>11</sup> Posamezne skupine izdelkov zahtevajo posebno strokovno znanje za nakupno svetovanje, reševanje reklamacij, izvajanje popravila in drugo.

- večje zadovoljstvo kontaktnega osebja, ki se kaže v povečani produktivnosti, skrbnejšem izvajanju storitev, zmanjšani odsotnosti in menjavi osebja;
- večje zadovoljstvo strank zaradi hitrejšega in boljšega prilagajanja njihovim potrebam;
- zaradi samostojnosti so izvajalci bolj stimulirani za pridobivanje in uresničevanje nove zamisli.

Negativne posledice prenosa pooblastil so višji stroški zaposlovanja in plač kadra, ki mora biti bolj strokoven, da je sposoben večje samostojnost. Poleg tega je večja tudi verjetnost napačnih odločitev in popustljivosti do strank, ki so posledica kratkoročnega reševanja problemov in niso v prid dolgoročnim ciljem podjetja (Potočnik, 2000, str. 200-201).

Do sedaj sem obravnaval MOT storitev, nabavno in prodajno funkcijo v podjetjih in načine komunikacije med njima. Spoznal sem, da so lastnosti in posebnosti MOT pod močnim vplivom zaznanega visokega tveganja, ki je pri trženju storitev zaradi težav pri ocenjevanju kakovosti storitev še bolj poudarjeno. Prav ti dejavniki človeške narave vplivajo tudi na komunikacijo na obravnavanem trgu ter na oblikovanje in organizacijo prodajne oz. nabavne funkcije v podjetjih. Zaradi velikega pomena, ki ga imajo za razumevanje celote, bom naslednje poglavje posvetil prav psihološkim dejavnikom.

## ***2. VEDENJSKI VIDIKI MEDORGANIZACIJSKEGA TRGA***

Starejša literatura nekoliko zanemara vedenjske vidike na MOT, saj nakupno odločanje v organizacijah obravnava kot racionalen in funkcionalen proces. Organizacija s svojimi zaposlenimi navzven deluje kot celota, zato lahko včasih slišimo novico “podjetji A in B se pogovarjata o združitvi”, vendar so odločitve, tudi tiste, ki jih nabava sprejema pri nakupih, zgolj odločitve njenih članov, katerih poslovni motivi se prepletajo z njihovimi osebnimi motivi. Njihove akcije so tako lahko bolj ali manj skladajo z interesi in cilji organizacije ali kot pravi dr. Tavčar (Tavčar, 1985, v Damjan, Možina, 1995, str. 204): “Vedenje organizacije je navsezadnje le vedenje posameznikov v kontekstu organizacije. Srce nabavnega (in tržnega) procesa v organizaciji je torej posameznik, oseba, ki vpliva in je pod vplivom drugih oseb v okolju in organizaciji ter njenih raznih problemov.”

Natančno poznavanje psiholoških vzvodov posameznika bi lahko primerjali z jasnovidstvom, saj ljudje neredko skrivamo dejanske motive, ki so lahko v navzkrižju z družbenimi normami, z lastno predstavo o sebi in podobno. Kljub temu pa poznavanje psiholoških vidikov omogoča razkritje nekaterih skritih ozadij odločanja posameznikov in, kar je še pomembneje, tudi njihovo predvidevanje. Ponudniku na MOT omogoča na eni strani večji vpliv na nakupno odločitev članov nakupnega centra, na drugi strani pa učinkovitejše spodbujanje prodajnega osebja in ohranjanje njihovega zadovoljstva z delom.

### ***2.1. NEKATERI PSIHOLOŠKI VZVODI***

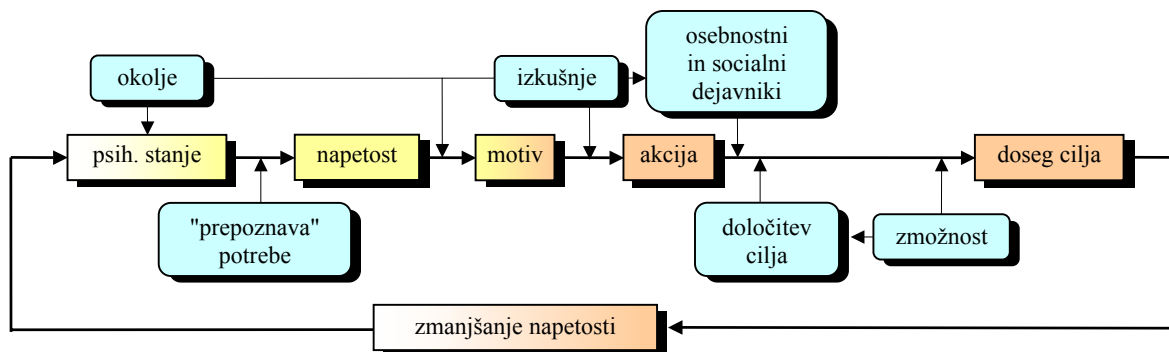
#### ***2.1.1. Motivacija***

Vsaka aktivnost posameznika je posledica številnih notranjih fizioloških in psiholoških dejavnikov ter dražljajev iz okolice. Spremembe optimalnega fiziološkega stanja, to je pomanjkanja ali presežka nečesa v

telesu, vplivajo na naše psihološko stanje. Sprožijo porajanje potreb, ki jih čutimo kot občutek lakote, slabosti, žeje, mraza ipd. To sproži motiv, ki spodbuja dejavnost, s katero se odstrani neprijeten občutek. Povezava pa poteka sočasno v obe smeri. Tako kot psihološko stanje pogojuje, kako bomo zaznali dražljaje iz okolja in se nanje odzvali, tudi dražljaji iz okolice vplivajo na naše psihološko stanje, preko njega pa na notranje kemično stanje v telesu.

Slika 7 prikazuje vpliv posameznih dejavnikov med potekom motivacije ter povraten vpliv posledic dejanj na psihično stanje in s tem na motivacijo.

Slika 7: Potek motivacije



Vir: Newstrom, Davis, 1993, str. 123

Odzivi posameznika so lahko prirojeni (podedovani) ali pridobljeni (naučeni) s pomočjo preteklih izkušenj. Na podlagi izkušenj si zamišljamo cilje ali smotre, želje ter pričakovanja (Tanja Lamovec 1986: 23-33, 34-43). Natančnega odziva posameznika nikoli moč v celoti predvideti, saj je imel v preteklosti vsakdo drugačne izkušnje. Poleg tega nanj v vsakem trenutku deluje kombinacija velikega števila različnih in situacijsko pogojenih dejavnikov, ki se med delovanjem oseba pod vplivom njegovih posledic še spreminjajo.

## 2.1.2. Motivi

Pogosto avtorji z motivi označujejo zapleten sistem, ki zajema potrebe, nagon, cilje ali smotre in druge dejavnike, ki usmerjajo človekovo vedenje, pri čemer so zunanji dražljaji izključeni. Drugi pod pojmom motiv razumejo vse fiziološke dejavnike in dispozicije, ki narekujejo smer našega ravnanja in doživljanja (Musek, 1982, str. 264). Mogoče bi bilo najbolj smiselno z motivi razumeti vse fiziološke in psihološke dejavnike, ki spodbujajo in oblikujejo posameznikovo vedenje, usmerjeno k doseganju določenih smotrov (Rot, 1968, str. 115-118). Fiziološki dejavniki motivacije imajo sicer odločilen vpliv na duševno stanje, vendar obstaja pri odraslih osebah večje število pridobljenih psiholoških dejavnikov, ki so od fizioloških neodvisni.

Motive glede na delovanje razdelimo na biološke in socialne, kar se navezuje na omenjene fiziološke in psihološke dejavnike motivacije, glede na področje naše duševnosti, pa na zavedne in nezavedne. Glede na razširjenost med ljudmi lahko motive nadalje razvrstimo med univerzalne, regionalne in individualne. Različni avtorji pa so skušali motive razvrstiti tudi glede na pomen, vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju. Tako nekateri avtorji delijo motive na primarne in sekundarne (npr. Lipičnik, 1994, str. 492), drugi pa so naredili prednostne lestvice (klasifikacijo) motivov. Med slednjimi je najbolj znana Maslowa lestvica motivov (glej sliko 8 na strani 29).

Motivi, ki so za obstoj posameznika in človeške vrste najpomembnejši (primarni motivi), so prirojeni ter značilni za vse ljudi, torej univerzalni. Sem sodijo vse biološke (fiziološke) potrebe ter nekateri socialni motivi.

*Biološki motivi* so mehanizmi, ki omogočajo ohranitev posameznika in nadaljevanje vrste. Ti motivi so: motiv hrane, vode, seksualni motiv, materinski motiv, motiv za ohranitev telesu potrebne toplote, motiv izogibanja bolečinam in okvaram organizma, dalje motiv aktivnosti, počitka, spanja ter še nekateri drugi motivi. Zaradi njihovega pomena je razumljivo, da postane sleherni od teh motivov tedaj, ko je njegova zadovoljitev otežena ali preprečena, odločilen dejavnik posameznikovega obnašanja.

Posebej je treba izpostaviti seksualni motiv. Kljub temu da je fiziološka podlaga tega motiva dobro znana (gre za prirojen motiv), pa sta njegov nastop in njegovo zadovoljevanje močno odvisna od različnih psiholoških dejavnikov. Zadovoljevanje tega motiva je zaradi različnih družbenih načel omejeno in ga ljudje pogosto zadovoljujejo posredno. Seksualni motiv je tako pogosto vir mnogih posameznikovih dejanj in razlog najrazličnejših oblik vedenja, čeprav nimajo na videz nobene zveze s tem motivom (Rot, 1968, str. 123-124).

*Socialni motivi* so tisti motivi, ki jih je mogoče zadovoljiti samo ob neposredni ali posredni udeležbi drugih ljudi (Rot, 1968, str. 125). V veliki večini gre za pridobljene (privzgojene, naučene) motive. Posameznik "se jih je navadil", ko je v svojem življenju srečeval prijetne in neprijetne občutke in jih povezal z njimi. Velikokrat tako posredno izhajajo iz fizioloških (bioloških) potreb. Zanje je značilno tudi, da človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

Zaradi njihove raznolikosti najdemo socialne motive pod različnimi imeni, avtorji pa se ne morejo v celoti poenotiti niti glede njihovega pomena za posameznika. Tudi ta se najverjetneje od osebk do osebk razlikuje.

Najpomembnejši med socialnimi motivi je vsekakor družabni motiv, to je potreba po druženju z drugimi ljudmi. Zanj menijo mnogi avtorji, da je prirojen, saj se pojavlja pri vseh ljudeh in je večkrat zelo močno izražen. Ni dovolj, če je človek v družbi z drugimi ljudmi, občutiti mora tudi, da tej družbi pripada (motiv socialne pripadnosti), da ima v njej neki položaj in ga drugi upoštevajo (motiv uveljavljanja).

Drugi socialni motivi, ki jih zasledimo v literaturi, so: motiv pridobivanja, samopotrjevanja, potreba po spremembi, potreba po odkritju, potreba po simpatiji, občutek dolžnosti ter vsi drugi vse do navad posameznikov. Mnoge med temi motivi bi težko obravnavali kot samostojne. Lahko bi rekli, da so zgolj oblika manifestiranja nekih drugih, bolj primarnih motivov<sup>12</sup>.

Pomembni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so tudi interesi in stališča; lahko jih štejemo med motive v širšem pomenu (Rot, 1968, str. 131-158). Interesi (vrednote) so pomembna značilnost osebnosti in pomenijo težnjo, da se nekdo s čim ukvarja. Stališča<sup>13</sup> ali odnosi so lahko v zvezi z drugimi osebami, skupinami ljudi, s predmeti, ustanovami in podobnim ter celo s samim seboj. Mednje sodijo tudi čustva in predsodki.

---

<sup>12</sup> Denar je že dolgo uveljavljeno umetno menjalno sredstvo, za katerega je moč dobiti skoraj vse. Z njim lahko zadovoljimo večino naših motivov (resnično ali zgolj v obliki kompenzacije). Tako je motiv pridobivanja, ki se lahko kaže v grabežljivosti in skopuštvi, in je lahko pri posameznikih zelo močno razvit, izpeljan iz cele kopice motivov. Lahko bi celo rekli, da je izpeljan iz vseh primarnih potreb.

<sup>13</sup> Stališče oz. 'odnos do': kar določa kriterij za presojanje česa oz., kar se izraža, kaže v ocenjevanju, presojanju česa (Slovar slovenskega knjižnega jezika).

### 2.1.3. Zakonitosti motivacijskega procesa

Pri procesu motivacije so raziskovalci ugotovili več zakonitosti. Med njimi so verjetno najopaznejše naslednje:

- *Načelo deprivacije in saturacije*

Ko človek deluje, se njegova motiviranost pod vplivom tega delovanja spreminja. Če se motiv ne zadovolji, se motivacija za njegovo zadovoljitev s časom poveča, kar imenujemo deprivacija. Nasprotno pa motiv, ki mu je zadoščeno, ne priganja več k aktivnosti. Temu pojavu pravimo saturacija ali zasičenost.

- *Načelo dominacije in hierarhije motivov*

To načelo izvira deloma iz prejšnjih navedb, saj je moč motiva odvisna od njegove poprejšnje zadovoljitve. Človek bo najprej hotel zadovoljiti tisti motiv, ki je trenutno najmočnejši. Na moč motiva pa, kot je bilo že omenjeno, ne vpliva le poprejšnje zadovoljevanje temveč tudi položaj, ki ga ima neki motiv v človekovemu življenju. V želji, da bi motive razvrstili glede na njegov položaj, so različni avtorji sestavili različne teorije, med katerimi je najbolj znana motivacijska teorija Maslowa. (Solomon, 1994, str. 93, Loudon, Della Bitta, 1997, str. 307-309)

Maslow je motive razvrstil v nekakšno piramido potreb (slika 8). Na dno piramide je postavil fiziološke potrebe, nad njimi je motiv varnosti, nato motiv pripadnosti, sledi motiv uveljavljanja in samospoštovanja, na samem vrhu piramide pa je motiv samopotrjevanja. Menil je, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k višjim motivom. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke potrebe, ker mu omogočajo preživetje. Nato se pojavijo višji motivi, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. Kot zadnjo moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo željo po samopotrjevanju. Bistvena pri njegovi teoriji je misel, da je zadovoljitev nižje ležečih motivov pogoj, da sploh lahko zadovoljimo višje motive v piramidi.

Slika 8: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Chisnall, 1995, str. 39

Z Maslowo teorijo se marsikateri avtorji ne strinjajo, saj pri višjih motivih ni mogoče potrditi niti univerzalnega obstoja niti njihovega razmerja (Solomon, 1994, str. 94, Loudon, Della Bitta, 1997, str. 308-309).

Načelo dominacije in hierarhije motivov pomaga razumeti, zakaj na prodajalca, ki je materialno preskrbljen, dodatna materialna varnost nima velikega motivacijskega učinka, bolj pa je dovzeten za pohvale in priznanja nadrejenih v službi ali širše okolice.

- *Načelo mnogoterne determinacije*

Posameznik poskuša praviloma zadovoljiti večje število motivov hkrati in le redko en sam motiv<sup>14</sup>.

- *Frustracije in konflikti*

Vsi motivi ne morejo biti vedno zadovoljeni. Pojem frustracija označuje zadrževanje, preprečevanje zadovoljitve motivov. Psihološko stanje, ki nastopi tedaj pri osebi, pa se imenuje frustracijska situacija. Položaj, ko je oseba motivirana z različnimi motivi, ki spodbujajo nezdružljive aktivnosti, pa imenujemo konflikt. Poznamo tri tipe konfliktov.

- *Konflikt med dvema možnostma, ki se privlačita*

Večkrat se moramo odločiti med dvema ciljema. Možno je, da oba cilja zadovoljujeta motive, vendar mnogokrat ne moremo doseči dveh ali več ciljev hkrati. Oba cilja hkrati nas privlačita, zato smo v dilemi, za katerega od njiju bi se odločili. Večkrat se zgodi, da eden od ciljev prevlada in se zanj najprej odločimo.

- *Konflikt med dvema možnostma, ki se odbijata*

Primer, ko nas oba cilja odbijata, je bolj zapleten. V takem primeru se človek odmika od enega in hkrati približuje drugemu, ta pa ga nato še močneje odvrča itd. Nihanje se nadaljuje toliko časa, dokler človek, ki se ne more sprijazniti ne z eno ne z drugo neprijetnostjo, ne pobegne v tretjo smer.

- *Konflikt med hkratno privlačno in odbijajočo se možnostjo*

Najtežje je rešljiva tretja situacija, ko isti cilj človeka privlači in odbija hkrati. Tedaj je beg zaradi pozitivne komponente nemogoč, približevanje pa zaradi odbojne ali negativne komponente ni zaželeno.

- *Obrambni mehanizmi*

Ko oseba doživlja večkratni neuspeh v poskusih, da bi zadovoljila motive, bodisi da nastopa med njimi konflikt ali pa jih ni zmožna doseči, lahko nastale frustracije izzovejo negativne posledice. Osebi prične groziti tudi nevarnost izgube samospoštovanja, zato se ponavadi zateče v enega ali kombinacijo naslednjih obrambnih mehanizmov, ki lahko zelo zabrišejo prvotne motive (povzeto po Musek, 1982, str. 281-284):

- odlaganje zadovoljitve/zavestna odpoved (začasna/trajna odložitev doseganja cilja);
- preusmeritev (zamenjava nedosegljivih ciljev za enakovredne);
- substitucija/kompenzacija (zamenjava težko dosegljivih ciljev za manj vredne/lažje dosegljive);
- represija (motive, ki jih družba obsoja, poskušamo v zavesti zadušiti);
- sublimacija (podobno prejšnjemu, le da gre tu za omejitve zaradi družbenih norm);
- denegacija (zanikanje neprijetnega dejstva);
- racionalizacija (izmišljanje lažnih opravičil za (ne)doseganje cilja);
- oblikovanje reakcije (prikrivanje negativne težnje z nasprotno reakcijo);
- identifikacija/introjekcija (identificiramo se z nekom, ki je dosegel cilje, ki jih sami nismo mogli doseči);
- projekcija (svoj motiv, ki ga družba obsoja, naprtimo nekomu drugemu);
- fantaziranje (zamišljanje doseganja ciljev, ki jih v resničnosti ne moremo doseči);
- regresija (zatekanje k obnašanju, značilnim za nižjo razvojno stopnjo).

---

<sup>14</sup> Ko si nekdo kupi velik in drag avto, to stori za zadovoljitev motiva po uveljavljanju (prestiža), motiva varnosti, seksualnega ali kakega drugega motiva, praviloma pa to stori za zadovoljitev več motivov hkrati.

- *Načelo ocenitve cilja*

Različni ljudje ne zadovoljujejo enakih motivov na isti način in z istimi objekti. Celó določen posameznik jih ne zadovoljuje v različnih obdobjih svojega življenja na enak način. Na podlagi izkušenj vsakdo spozna, kateri cilji mu omogočajo zadovoljevanje posameznih motivov in kolikšna bo ta zadovoljitev. Tako si ustvari pri sebi nekakšno vrednostno lestvico, na katero vplivajo poleg preteklih izkušenj še navade okolice oz. družbene norme.

Vsakdo pa si ne zastavi enako zahtevnih ciljev. Dostopnost in težo ciljev, ki jih skuša posameznik doseči, označujemo z t. i. nivojem aspiracije (pričakovanja), ki mu v vsakdanu večkrat pravimo kar "ambicioznost". Nanj vplivajo osebnostne lastnosti posameznika, ljudje, s katerimi se primerja in pretekle izkušnje, na podlagi česar spróti ocenjuje lastne zmožnosti<sup>15</sup> (Rot, 1968, str. 160-167).

Manager mora oceniti prednosti vsakega posameznega zaposlenega ter mu omogočiti, da svoje prednosti izkoristi in se z njimi uveljavi v kolektivu.

- *Razvoj motivacije*

Z razvojem osebnosti, izkušnostjo, s čimer je povezano tudi spoznavanje novih možnosti za zadostitev, se pri posamezniku dogaja, da motive zadovoljuje na vedno manj direkten način. Zvišuje se mu tudi frustracijska toleranca in je pripravljen za dosegó ciljev bolj potrpeti. Motivacija postaja vse kompleksnejša, k čemur v veliki meri prispeva vse večje število socialnih motivov, ki naj bi dobivali v razvoju posameznika vedno večji pomen.

## 2.1.4. Učenje

Naučeno vedenje pa je posledica preteklih izkušenj, ko je določen pojav ali vedenje pripeljalo do zadovoljitve potreb in odstranitve neprijetnega občutka. Pri tem je prišlo do t.i. okrepitve: "uspešno" vedenje je oseba povezala z zadovoljeno potrebo, zato jo bo poskusila zadovoljiti s podobnim vedenjem tudi v prihodnje. Nasprotno si vedenje lahko zapomnimo kot "neuspešno", če privede do neprijetnega občutka. Takemu vedenju se bomo poskusili v prihodnje izogniti.

Ob svojem rojstvu prinese posameznik na svet začetne, podedovane lastnosti. Skupek vseh osebnih lastnosti, ki tvorijo posameznikovo *osebnost*<sup>16</sup>, se skozi življenje pod vplivom okolja neprestano razvija in oblikuje (Musek, 1982, str. 201-204). Pri tem posameznik ni pasiven, temveč bolj ali manj aktiven, saj reagira na okolje v skladu s prirojenimi in do tedaj pridobljenimi predispozicijami<sup>17</sup>.

Učenje je torej prvi pogoj za naš celóten osebnostni razvoj, vendar se literatura iz praktičnih razlogov v glavnem omejuje na hitreje opazne posledice učenja. Poenostavljena definicija učenja, ki je pogosto omenjana v literaturi, pravi: "Učenje je bolj ali manj stalna sprememba vedenja, ki jo povzroči izkušnja". (Solomon, 1994, str. 110, Chisnall, 1995, str. 28-29).

---

<sup>15</sup> Tako bo na primer veder človek iskal stike z drugimi ljudmi oziroma situacije, v katerih bo prišla do izraza njegova vedrina. Človek, ki ima smisel za glasbo in se tega zaveda, si bo prizadeval, da se na tem področju tudi uveljavi.

<sup>16</sup> *Osebnost* pomeni enotno dinamično organizacijo lastnosti posameznika. Te lastnosti so temperament, značaj, telesna konstitucija, sposobnosti ter posameznikovi motivi, odnosi (stališča) in interesi (vrednote) (Rot, 1968, str. 84, 190).

<sup>17</sup> *Predispozicija*: trajna telesna ali duševna pripravljenost za kaj (Slovar slovenskega knjižnega jezika).

Učenje zajema vse od povezovanja enostavnega dražljaja z enostavnim rezultatom (npr. povezovanje table z napisom McDonald's s potešitvijo lakote) pa do kompleksnih aktivnosti (npr. pisanje doktorske disertacije). Učimo pa se lahko tudi na podlagi tujih izkušenj in tudi mimogrede, ne da bi to hoteli (priložnostno učenje).

Psihologi, ki so proučevali učenje, so razvili vrsto teorij o zakonitostih procesa učenja (npr. Loudon, Della Bitta, 1997).

Po *behavioristični*<sup>18</sup> teoriji (teoriji zvez) je učenje posledica zunanjih dogodkov (dražljajev), ki izzovejo določen odgovor (reakcijo). Povezava med dražljajem in nekim odgovorom, ki prinese ugoden učinek, se v spominu ohrani kot zveza, ki jo lahko priključimo ob enakem dražljaju v prihodnosti. Ta teorija ne pojasnjuje dogajanja v človekovi duševnosti.

*Kognitivna*<sup>19</sup> teorija se ukvarja bolj s človekovimi mentalnimi procesi in ne le z vidno povezavo dražljaj-odgovor, ki so jo proučevali behavioristi. V ospredju ni učenje na podlagi poskusov in napak, temveč percepcija<sup>20</sup>, reševanje problema in uvidenje. Pravi, da se večino stvari naučimo s sprejemanjem informacij (percepcijo ali zaznavanjem) iz okolice in z organiziranjem teh informacij v pomenske vzorce. Takim vzorcem ali naborom znanj, ki se nanašajo na osebe in predmete in nenazadnje tudi na samega sebe, pravimo tudi *kognitivne mape*. Pomenska skladnost objektov v pomenskih vzorcih omogoča reševanje problemov oz. načinov odgovora na določen dražljaj, ne da bi jih sami izkusili. Tako se lahko mnogo hitreje, z manj vloženega napora, tveganja ipd. učimo novih zvez. Uspešnost učenja je odvisna od posameznikove sposobnosti zaznavanja, organiziranja in skladiščenja preteklih izkušenj in informacij.

Preko kognitivnih map si lahko razlagamo tudi *oblikovanje stališč*. Objektivno, ki jih razvrščamo v enote ali razrede, glede na pretekle izkušnje z enakimi ali podobnimi objekti "obesimo" našo orientacijo oziroma stališče, ki ga imamo do njih (prirejeno po Damjan, Možina, 1995, str. 72-73). Naše predstave in stališča o predmetih, osebah ter o sebi so del našega "jaza". Zaradi medsebojne povezanosti v strukturo in zaradi dejstva, da v tej strukturi vidimo tudi del samega sebe, kažejo *odpor proti spreminjanju*. Objekte pod vplivom obstoječe sheme lažje prepoznavamo, sprejmemo in si zapomnimo znake, ki so skladni z obstoječimi stališči. Pojav je v literaturi znan pod imenom "halo učinek", posledica tega pojava je tudi t.i. fenomen prvega vtisa (Damjan, Možina, 1995, str. 76-77). Spreminjanju stališč se izogibamo tudi aktivno, tako da se fizično izognemo sprejemanju določenih podatkov ali pa fizično pripomoremo k njihovem sprejemanju (Rot, 1968, str. 143-144). Oba dejavnika sta hkrati posledica in vzrok za obstojnost naših stališč. Tretji dejavnik, ki močno vpliva na odpor pred spreminjanjem stališč, je socialni pritisk<sup>21</sup>. Naša mreža predstav in stališč je namreč del širših mrež skupin, katerih pripadniki smo, in nazadnje tudi družbe, v kateri živimo. Prevladujoča stališča v določenem okolju so *družbene norme*. Podobno kot stališča, ki prevladujejo v skupini, katere član je posameznik, družbene norme odločilno vplivajo na formiranje drugih stališč in s tem na vedenje posameznikov v danem okolju.

---

<sup>18</sup> *Behaviorizem*: smer v psihologiji, ki proučuje organizme (z duševnimi pojavi vred) samo z opazovanjem njihovega vedenja v določenih pogojih (Slovar tujk, 1982)

<sup>19</sup> *Kognicija*: spoznavanje; zaznavanje; spoznanje (kot plod spoznavanja); znanje (kot vsota spoznanj) (Slovar tujk, 1982)

<sup>20</sup> *Percepcija*: psih. čutno dojetje predmetnega sveta; zaznavanje (Slovar slovenskega knjižnega jezika)

<sup>21</sup> *Pritisk skupin* ima svoj vzrok v socialnem motivu. Posameznik, ki želi postati in ostati član neke referenčne skupine, mora ugajati drugim članom. Imeti mora stališča, ki so skladna z njihovimi. V procesu socializacije se od njih uči tudi o normah vedenja v skupini (Solomon, 1994, str. 364-378).



Zaradi stabilnosti stališč je na primer zelo pomemben prvi in vsak nadaljnji stik med prodajalcem in kupcem. Ti predstavljajo kamenčke v mozaiku podobe prodajalčevega podjetja in ponujenih izdelkov oz. storitev. Na začetku je podoba odvisna od majhnega števila kamenčkov, zato marajo biti ti skrbno izbrani.

Kljub odporu do sprememb pa stališča le niso nespremenljiva. Z osebnim razvojem posameznika se postopoma spreminjajo tudi stališča, na kar vpliva sprejemanje socialnih norm in osebna izkušnost. Že v zgodnji mladosti otrok sprejema normirane nazore določene družbe. Posredujejo jim jih njegovi starši, potem učitelji in druge odrasle osebe, s katerimi pride v kontakt, nadalje sovrstniki in prijatelji. Sproti si nabiramo tudi osebne izkušnje. Če so izkušnje povezane z močno emocionalno reakcijo (t. i. travmatična doživetja), se zaradi naše vpletenosti stališče veliko bolj "vtisne" kot sicer (Rot, 1968, str. 135-140). Navadno si z eno ali več začetnimi izkušnjami že na podlagi nezadostnega števila podatkov oblikujemo o nečem stališče in ga prenašamo, posplošujemo na podobne objekte ali pojave. Včasih prav zaradi nezadostnega števila podatkov o določenem vprašanju sprejemamo trditve, mnenja tistega, ki smo ga sprejeli kot avtoriteto (t. i. *mnenjskega vodje*). Pri tem lahko priznavamo njegovo kompetentnost le na določenem področju ali pa kot plod posploševanja (ki je pogosto neupravičeno) tudi na drugih področjih. O stvareh, s katerimi še nismo imeli osebnih izkušenj in nimamo lastnih stališč, sprejemamo tudi sugestije vseh tistih, ki so o njih stališča že oblikovali. Pri tem lažje sprejememo mnenje tistih ljudi, ki so nam bližje po drugih nazorih in stališčih.

### 2.1.5. Zvestoba

Pod zvestobo v tem kontekstu razumem ohranjanje nekih povezav, razmerij, sodelovanja. Na MOT govorimo navadno o zvestobi odjemalca dobavitelju. Podobno lahko govorimo tudi o zvestobi prodajnih predstavnikov podjetju, katerega izdelke prodajajo, o zvestobi zaposlenih vodstvu itd.

Na zvestobo v prvi vrsti vpliva zadovoljstvo s tistim, čemur smo zvesti (Selnes, 1998, str. 315). Če z neko stvarjo ali neko situacijo nismo zadovoljni, bomo poskusili uvesti spremembe, ki bodo nezadovoljstvo odpravile, v nasprotnem primeru pa bomo poskusili spremembe čim bolj omejiti. Od sprememb nas najbolj odvrta stroški, ki jih te prinašajo. Nekateri med njimi so v celoti znani (npr. pogodbene klavzule). Drugi pa so v večji meri plod subjektivne zaznave. Med slednjimi jo zelo pomembno *tveganje* zaradi negativnih posledic napačnih odločitev, ki izzove občutek negotovosti in psihološkega nelagodja (Hawkins, Best, Coney, 1995, str. 563). Na drugi strani so tu stroški iskanja novih informacij, s katerim bi to negotovost lahko zmanjšali.

Občuteno tveganje lahko razdelimo v tri skupine (Pleterski, 1999, str. 59):

- osebno tveganje - ko lahko posledica odločitev fizično škoduje odločevalcu;
- družbeno tveganje - nevarnost nezaželenega odziva v družbi: nezaupanja, obsojanja, posmeha ter izgube družbenega statusa;
- ekonomsko tveganje - nevarnost izgube materialnih dobrin in časa.

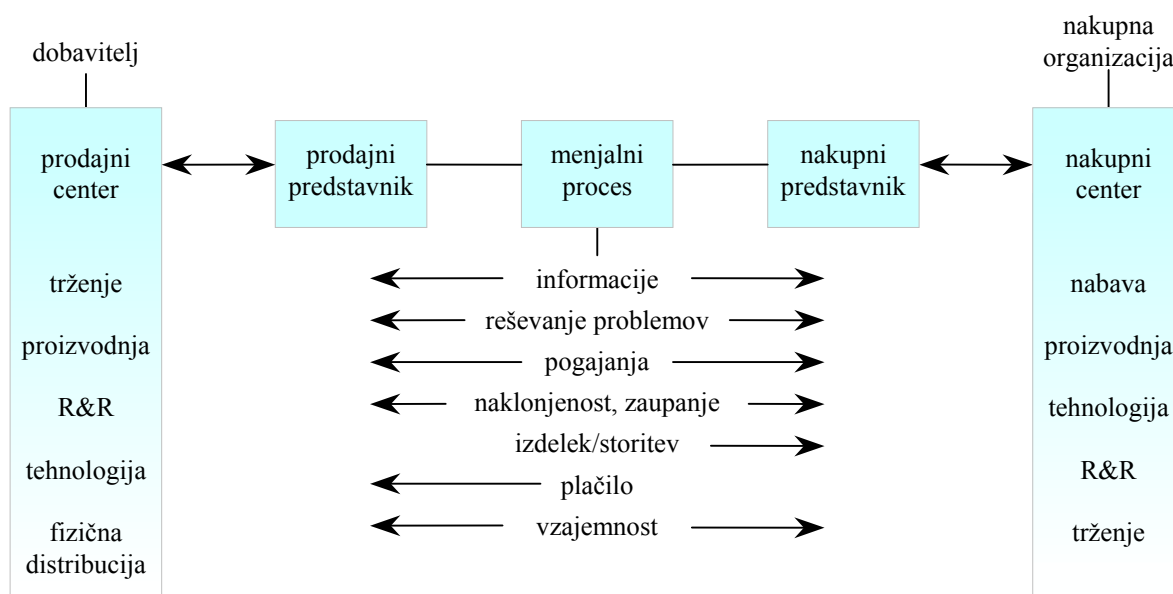
Ko na MOT govorimo o zvestobi strank, pogosto pozabljamo na osebne motive odločitev, med katerimi avtorji navajajo tudi emocionalne dejavnike, kot so prijateljske vezi in bojazen pred razočaranjem obstoječega poslovnega partnerja (Caldwell, Lamming, 1998, str. 124-126, Bonoma, Johnston, 1978, str. 54).

## 2.2. ODNOSI S STRANKAMI IN TRŽENJE, KI TEMELJI NA ODNOSIH

Trženjski odnosi<sup>22</sup> se razvijejo na osnovi stikov, komunikacije in interakcije<sup>23</sup> med predstavniki ponudnika in odjemalca blaga ali storitev.

Ocenjevanje dobavitelja se začne s prvimi vtisi pri prvem stiku z drugo stranjo, oziroma že pred tem, na podlagi informacij s trga. (Glej tudi sliko 6 na strani 22.) Prvemu stiku sledi izmenjava informacij, pri kateri lahko sodeluje tudi osebje z drugih področij (npr. tehnologi). Sledijo pogajanja in, če se strani tako dogovorita, še izvršitev naročila. Da je transakcija sploh mogoča, se strani nujno sproti dogovarjata in skušata ravnati po dogovorjenih pravilih. V tej fazi nakupnega procesa se interakcija med stranema nadaljuje in razširi na druge predstavnike z različnih funkcijskih področij (slika 9).

Slika 9: Medsebojna interakcija v menjalnem procesu



Vir: prirejeno po Hutt, Speh, 1995, str. 69

Vključeni v menjalni proces si postopoma ustvarjajo podobo o tistih, s katerimi sodelujejo, ter oblikujejo stališča oz. odnose do njih. Kljub relativni stabilnosti stališč, o katerih sem govoril v prejšnjih poglavjih, se ocenjevanje dobavitelja nikoli ne konča. Izoblikovana stališča usmerjajo vedenje posameznikov v njihovi nadaljnji medsebojni interakciji, izkušnje pri vsaki interakciji pa spet vplivajo na nadaljnje odnose. Kakšni bodo odnosi v danem trenutku, je tako odvisno od vseh preteklih interakcij.

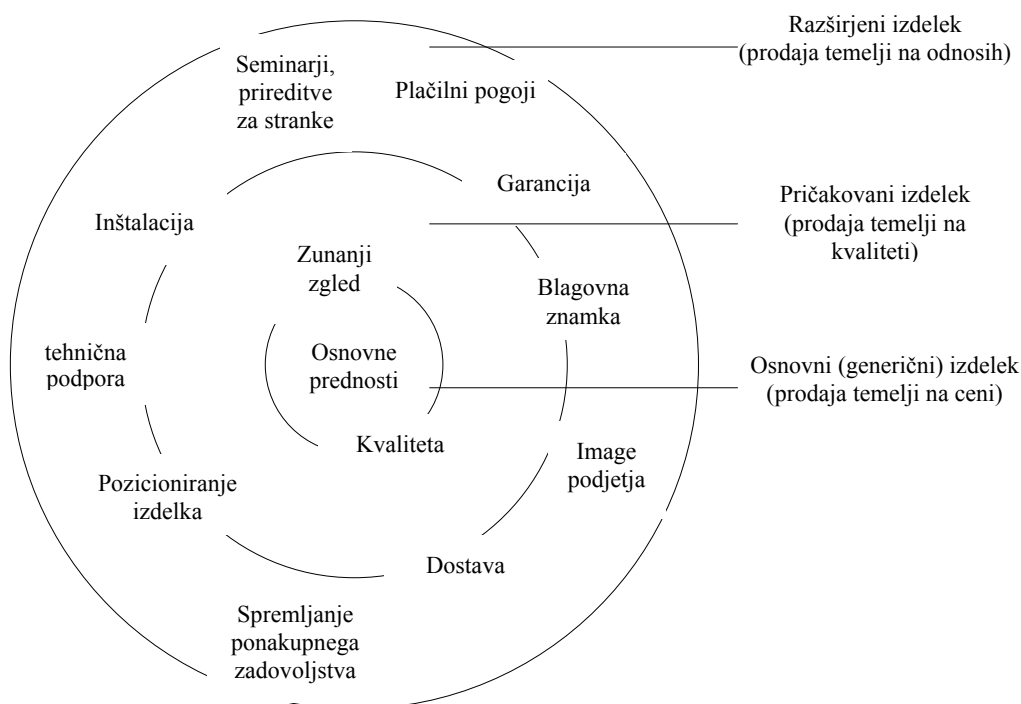
Več kot ima osrednja dobaviteljeva ponudba dodatnih, dopolnilnih storitev, več je interakcij dobavitelja s kupci in več priložnosti ima za izgradnjo odnosov z njimi. Vse dodatne storitve in koristi, ki jih nudi

<sup>22</sup> *Odnos*: kar se izraža, kaže v ravnanju s kom, vedenju do koga oz., kar se izraža, kaže v ocenjevanju, presojanju česa (Vir: Slovar slovenskega knjižnega jezika)

<sup>23</sup> *Interakcija*: sodelovanje, medsebojno vplivanje (Vir: Slovar slovenskega knjižnega jezika)

dobavitelj, predstavljajo t.i. razširjeni izdelek oz. storitev (Vavra, 1992, str. 90, Kotler, 1996, str. 432). Različne plasti izdelka oz. storitve so prikazane na sliki 10. Razširjen izdelek oz. storitev je tretja in zadnja plast ponudbe. Dobavitelju nudi največji spekter možnosti za razlikovanje njegove ponudbe od konkurenčne.

Slika 10: Sestavine izdelka ali storitve



Vir: prirejeno po Vavra, 1992, str. 91 in Kotler, 1996, str. 433

V povezavi z različnimi sloji izdelka razvijajo dobavitelji odnose s strankami do različnih ravni. Avtorji tako glede na odnose razlikujejo tri ravni trženja (prirejeno po Lamb, Hair, McDaniel, 1998, str. 336-337). Na prvi ravni uporablja podjetje za ohranjanje zvestobe strank različne cenovne vzvode. Ta način je najmanj učinkovit na dolgi rok, saj lahko prednosti, ki slonijo le na ceni, kaj kmalu posnemajo tudi konkurenčna podjetja. Na drugi ravni podjetje uporablja cenovne vzvode, hkrati pa stremi k izgradnji socialnih vezi s strankami. Na ta način ima podjetje večje možnosti za ohranitev prednosti pred konkurenco. Na tretji ravni podjetja spet uporabljajo finančne in socialne vezi, tem pa dodajo še strukturalne. Slednje se razvijejo, če strankam nudijo storitve z dodano vrednostjo. To so že prej omenjene dodatne storitve, ki so prilagojene posameznemu kupcu. Tovrstna ponudba pri drugih podjetjih ne more biti takoj dosegljiva.

Kotler (Kotler, 1996, str. 433) opozarja na nekatere omejitve pri razširitvi izdelka oz. storitve. Prvič, razširjene koristi kmalu postanejo pričakovane koristi. Drugič, razširitev pomeni za ponudnika strošek, ki ga mora pokriti s ceno izdelka. Medtem ko podjetja zvišujejo ceno, pa se lahko konkurenti vrnejo h "goli" ponudbi po precej nižji ceni.

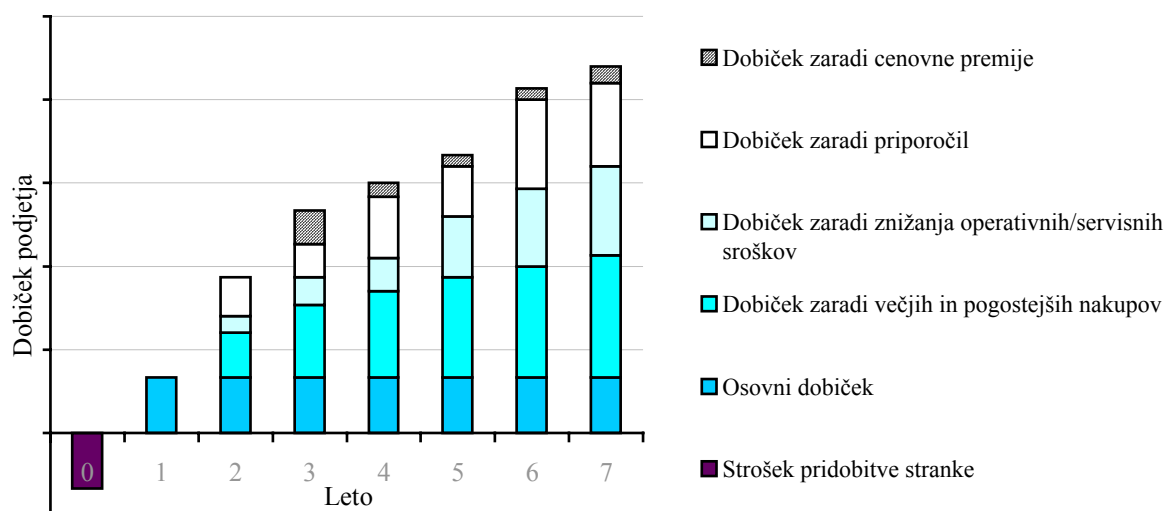
Za katero obliko sodelovanja se bodo podjetja odločila, je v največji meri odvisno od dejavnikov zaznanega tveganja in stroškov sprememb pri dobavah. V primeru majhne razpršenosti trga (določa jo število in velikost odjemalcev in ponudnikov), so podjetja navadno bolj naklonjena višjim stopnjam medsebojnega sodelovanja. Ta obema stranema pomaga znižati visoko stopnjo tveganja zaradi relativno majhnega števila poslov in velikega obsega posameznega posla. Struktura trga podaja splošne zunanje pogoje, pri katerih je

določena trženjska strategija dolgoročno uspešna<sup>24</sup>, lokalni dejavniki in ljudje v podjetjih s svojimi lastnostmi in navadami pa povzročajo odstopanja od nje. Tako nekateri kupci agresivno znižujejo cene in so pri tem pripravljene pogosto menjati dobavitelja. Drugi gojijo dolgoročne odnose, ker menijo, da jim lahko dobavitelji ponudijo veliko več kot le dosegljivost in ceno. Podobno nekateri dobavitelji oskrbujejo le stranke, ki želijo dolgoročne odnose, drugi pa imajo raje večje količine, čeprav pri nižji ceni. Tretji spet oskrbujejo oba segmenta, kljub večji zapletenosti takšnega načina (Hayes, Jenster, Aaby, 1996, str. 4).

Veliko ekonomskih študij nadalje ugotavlja, da kupčeva donosnost narašča s trajanjem njene zvestobe (slika 11). Vzrok za to so visoki stroški pridobivanja strank v primerjavi s stroški ohranjanja obstoječih (Kotler 1996, str. 47), poleg tega pa še povečevanje utečenosti poslov in medsebojne usklajenosti ter postopno zniževanje operativnih stroškov transakcij. Zaradi občutenega tveganja pa je stranka za izdelek ali storitev podjetja, ki je pridobilo njeno zaupanje, sčasoma pripravljena plačati celo več kot za izdelke ali storitve konkurence (Vavra, 1992, str. 204-207, Kumar, 1999, str. 16).

Od kupca dobiva dobavitelj tudi stalne povratne informacije, ki mu med drugim omogočajo razvijanje lastnih izdelkov oz. storitev, njihovo prilagajanje kupčevim potrebam in sledenje konkurenčnih manevrov (Chisnall, 1995, str. 15). Vpogled dobavitelja v zaupne tehnične podatke pri odjemalcu omogoči dobavitelju izpolnjevanje določenih standardov ali zelo ozkih specifikacij, kar je v obojestransko korist.

Slika 11: Naraščanje donosnosti strank s časom



Vir: Reichheld, Sasser, 1990 v Vavra, 1992, str. 205

Manj očitna, vendar nič manj velika korist, ki jo ima dobavitelj od zadovoljnih stalnih strank, je pozitivna komunikacija "od ust do ust". Tovrstna komunikacija na trgu ni samo brezplačna temveč pogosto tudi bolj učinkovita od plačanega oglaševanja (Vavra, 1992, str. 204).

<sup>24</sup> Na primer: nekatere velike stranke iščejo manjše dobavitelje, zaradi pogajalske moči dosegajo boljše pogoje. Ti odtehtajo višje stroške zaradi upravljanja z več viri dobave. Takšna strategija pa je dolgoročno uspešna le pri zadostnem številu ponudnikov na trgu.

*Trženje, ki temelji na odnosih*, je strategija, ki vodi v iskanje in vzpostavljanje dolgoročnih odnosov med ponudniki in odjemalci in ohranjanju zvestobe slednjih. Temelji na zmanjševanju negotovosti ter na dejstvu, da o nakupih v veliki meri odločajo subjektivni dejavniki, kot je subjektivna zaznava kvalitete in koristi, ki ji v veliki meri botruje socialni motiv (Kumar, 1999, str. 4-5).

K subjektivno zaznani višji kvaliteti izdelka ali storitve oz. večji dodani vrednosti, ki jih prinašata kupcu, prispevajo: način opravljanja poslov, celovitost ponudbe, usposobljenost prodajalca in osebna poznanstva s strankami.

- *Način opravljanja poslov (ustrežljivost, pozornost in zavzetost prodajalca)*

S pozornostjo in zavzetostjo nudi prodajalec stranki občutek pomembnosti, kar je povezano s socialnim položajem, poleg tega pa še lagodnost in občutek zanesljivosti. Kupec zavestno ali podzavestno ocenjuje tudi, kako dobavitelj posluje in ravna z drugimi strankami, kako bo verjetno ravnal z njim in podobno (Lele, Shelth, 1988, v Kantak, 1998, str. 2). Posebej je potrebno poudariti še pomen spremljanja ponakupnega zadovoljstva. Kadar je kupec izbiral med več bolj ali manj enakovrednimi možnostmi nakupa, je namreč zelo verjetno, da se mu bo po nakupu porodil dvom o pravilnosti odločitve. Ta pojav v literaturi imenujejo "ponakupna disonanca". Gre za stanje psihičnega neudobja, ki lahko vodi v nezadovoljstvo (Hawkins, Best, Coney, 1995, str. 514-515). S poštnimi vprašalniki, telefonskimi klici, brošurami, daje dobavitelj strankam občutek, da skrbi za njihovo dobrobit, hkrati pa daje stranki vtis vključenosti pri oblikovanju storitve (Lamb, Hair, McDaniel, 1998, str. 334). Morebitne pritožbe je potrebno obravnavati resno in odgovorno. Preveriti je potrebno tudi, na kakšne načine kupec uporablja izdelek (Hawkins, Best, Coney, 1995, str. 515-517). Tudi sprotno in objektivno informiranje strank vodi v transparentnost odnosov, ki povečuje zaupanje in znižuje občutek tveganja (Bliemel, Eggert, 1998, str. 64-66).

- *Celovitost ponudbe*

Celovitost ponudbe prispeva k lagodnosti stranke in njenim občutkom pomembnosti. Vse več strank želi imeti celovito storitev v tolikšni meri, da same le še kontrolirajo izvršitev. Na ta način same niso več izvrševalci dela temveč naročniki in nadzorniki, kar tudi vpliva na občutek višjega socialnega položaja. Primer za celovitost ponudbe je raziskava kupčevih potreb ter izdelava poročila in priporočil v obliki nakupnega predloga. Če pride do nakupa, k celovitosti ponudbe prispevajo še instalacija, trening ter različne ponakupne storitve, ki lahko vključujejo tudi vzdrževanje in popravila.

- *Usposobljenost (profesionalnost, strokovnost, kompetentnost) prodajalca*

Usposobljenost prodajalcev daje kupcu predvsem občutek zanesljivosti. Hkrati prispeva še k celovitosti ponudbe in lagodnosti, saj nudi kupcu zanesljiv vir informacij. S tem se zanj zmanjšajo stroški iskanja informacij. Tukaj gre predvsem za časovne in psihološke stroške (frustracije, napetost in naveličanost pri iskanju in preverjanju različnih virov informacij) (Hawkins, Best, Coney, 1995, str. 452).

- *Osebna poznanstva*

Če stranka globlje pozna prodajalca, lažje predvidi njegove reakcije v različnih okoliščinah. Poleg tega skupna poznanstva in povezanost prek drugih ljudi pripomorejo k ustvarjanju in utrjevanju stališč in podobe o posamezniku, povečuje medsebojen vpliv na podobo, ki jo ima posameznik v širši družbi, in zagotavlja, da se ta posameznik ne bo odločil ravnati v nasprotju z družbenimi normami. Omenjeni mehanizem pripomore, podobno kot že prej omenjena usposobljenost prodajalca, k večjemu zaupanju in vsem, že prej omenjenim ugodnostim, ki iz tega izhajajo.

Trženje na podlagi odnosov je dolgoročno uspešno le takrat, ko imata obe strani koristi od medsebojnih odnosov. Zaradi pojavljanja razlik v pogajalski moči pa med sodelujočima stranema nastopa težnja po prevladi ene strani. Pojavi se lahko tveganje enostranske odvisnosti, neuravnovešenosti in izgube pobude na trgu ali celo prevzema (Morden, 1993, str. 84). Zaradi nevarnosti asimetrije odnosov je potrebno nenehno spremljanje in usmerjanje njihovega razvoja.

## 2.3. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

### 2.3.1. Motivacijski dejavniki v podjetju

Da zaposleni delajo, jih je potrebno ustrezno motivirati. Motivacijski dejavniki v podjetju pa se ne uporabljajo le za spodbujanje aktivnosti temveč tudi za njeno usmerjanje. Usmerjanje poteka z učenjem "pravičnega vedenja", pri čemer se uporabljajo nagrade in kazni. Mednje lahko razvrstimo skoraj vse motivacijske dejavnike, s katerimi poskušamo okrepiti želeno vedenje ali odpraviti neželeno.

Razlika med nagrado in kaznijo je v smeri motiviranja. Vroom (Vroom, 1964 v Newstrom, Davis, 1993, str. 148-149) je pri tem vpeljal pojem valence. Nagrade spodbujajo dejanja, zato imajo pozitivno valenco, medtem ko kazni odvrtačajo od dejanj, torej imajo negativno valenco.

Vrste nagrad, ki se običajno uporabljajo v podjetju, so (Burgar-Drozg, 1992, str. 24):

- denar v različnih oblikah kot so na primer: plača, prejemek, socialne ugodnosti, lastniški delež podjetja ipd.;
- razne možne bonitete v obliki stanovanja, dopusta, omogočenega študija, strokovnih potovanj itd.;
- napredovanje navzgor po hierarhični lestvici;
- pohvale in priznanja neposredne in širše okolice.

Kazni so po drugi strani preprosto odvzem ali omejitev dejavnika, ki omogoča zadovoljitev potreb posameznika. Lahko so zelo različne, od običajnega ostrega razgovora med nadrejenim in delavcem (graja) do odvzema pravic ter visokih denarnih kazni. V primeru napredovanja po hierarhični lestvici se malokdaj zgodi, da bi nekdo moral zopet nazaj na svoje prejšnje delovno mesto. V takem primeru je bolje, če mu zožimo pooblastila (Lipovec, 1987, str. 192).

Psihologi poudarjajo, da je nagrajevanje dejanj, za katera želimo, da bi se nadaljevala, učinkovitejše kot kaznovanje delovanja, ki bi mu radi naredili konec (npr. Appelbaum, Bregman, Moroz, 1998, str. 125-126). Včasih lahko s kaznovanjem dosežemo celo nasproten učinek. Tako lahko na primer za človeka, ki se čuti zapostavljenega, pozornost v obliki "kazni" deluje kot nekakšna nagrada (Kilner-Tepina, 1993, str. 47-48). Tako je večkrat bolje prezreti nezaželeno vedenje, saj se v tem primeru ugašanje vedenja pojavi samo od sebe.

V literaturi je moč zaslediti celo vrsto raziskav, s katerimi so avtorji poskusili dognati, kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene.

Wiley (Wiley, 1997, str. 276), ki je naredila pregled raziskav med zaposlenimi v ZDA, je motivacijske dejavnike rangirala takole:

- dobro plačilo,
- spoštovanje opravljenega dela,

- gotovost zaposlitve,
- napredovanje in osebni razvoj v organizaciji,
- zanimivo delo.

Zgoraj navedene motivacijske dejavnike zasledimo tudi na "top listah" drugih raziskav med zaposlenimi pri nas in drugod po svetu (Terpin, 1995, str. 12-13, Burgar-Drozg, 1992, str. 7-8, Kilner-Tepina, 1993, str. 47-48). Avtorji raziskav so jim nadeli različna imena, vendar lahko vidimo, da gre za več ali manj enake dejavnike:

- denar in druge oblike materialnih nagrad (blagovne nagrade, avto na razpolago, ugodnosti pri nakupih ipd.);
- pomembnost dela, pozornost, pohvale;
- varnost;
- osebna rast in razvoj, povišanje;
- problem in problemska situacija, zanimivost dela.

Poleg navedenih petih najpomembnejših motivacijskih dejavnikov zasledimo v omenjenih študijah še:

- ugodne fizične in socialne delovne razmere (delovni pogoji, odnos do vodje, sodelavcev, podrejenih);
- jasno opredeljene cilje (jasna navodila za delo in pričakovanja od zaposlenega, vizija podjetja);
- vpliv (doživljanje odgovornosti, samostojnost, seznanjenost z rezultati svojega dela, dosežek, nadzor);
- drugo (sodelovanje, tekmovanje, položaj in ugled, moč in oblast ipd.).

Iz raziskav je razvidno, da je denar v samem vrhu med motivacijskimi sredstvi v podjetjih. Z njim lahko človek posredno zadovolji svoje biološke in socialne motive. Visoko plačilo deluje tudi kot priznanje v javnosti in pripomore k uveljavljanju posameznika v družbi. Univerzalnost denarja omogoča motiviranje kljub individualnim razlikam zaposlenih. Ker posameznik z denarjem zadovoljuje motive po vrstnem redu glede na njihovo moč, je od količine denarja odvisno, koliko močne motive bo zadovoljeval. Tistim zaposlenim z nižjimi denarnimi prejemki bo tako praviloma denar pomenil močnejši motiv.

### 2.3.2. Materialne vzpodbude

Obstaja več načinov denarnega nagrajevanja, ki jih imenujemo tudi sistemi nagrajevanja. Ti so odvisni od rezultatov, ki jih želimo doseči oz. delovnega učinka in od njegove merljivosti. V literaturi zasledimo različne sisteme, ki jih je moč kombinirati med seboj, vsak od njih pa ima določene prednosti in slabosti (Newstrom, Davis, 1993, str. 176-187, Russell, Beach, Buskirk, 1988, str. 536-544).

*Nagrajevanje po času.* Prednost je zahtevana navzočnost v določenem terminu, kar preprečuje zamujanja in izostanke. Sistem omogoča delodajalcu večji nadzor nad delom zaposlenega. Če delavca plačuje po času, mu lahko tudi določa, kaj naj dela v tem času. Slabost tega načina nagrajevanja je, da ne priznava prispevka posameznika, saj lahko nudi komfortnost pri neoptimalnih rezultatih, s čimer so slabi delavci v ugodnejšem položaju.

*Nagrajevanje po količinskem učinku.* Tovrstno nagrajevanje upošteva delovne rezultate in daje prednost sposobnejšim zaposlenim. Prvi pogoj za tovrstno nagrajevanje je količinska merljivost rezultatov dela. Ti se lahko merijo po naslednjih kriterijih:

- obseg prodaje po izdelkih, skupinah kupcev, geografskih območjih;
- obseg prodaje kot delež od prodajnega potenciala na določenem prodajnem območju;
- število naročil in povprečna vrednost naročila;
- stopnja sklenjenih poslov (število naročil, deljeno s številom obiskov pri kupcih);

- pridobljeni novi kupci (delež prodaje obstoječim kupcem v primerjavi z deležem prodaje novim kupcem) (Starman, 1996, str. 25).

*Nagrajevanje po ekonomskem učinku.* Tovrstno nagrajevanje je bolj uporabno na vodstvenih položajih. Vezano je na možnost sledenja prihodkov in odhodkov delovne enote v računovodskem sistemu podjetja.

*Nagrajevanje po stažu.* Tovrstno nagrajevanje spodbuja dolgo službovanje v istem podjetju.

V različnih sistemih nagrajevanja se pri prodajnem osebju uporabljajo različne vrste fiksnih in variabilnih materialnih vzpodbud (Russell, Beach, Buskirk, 1988, str. 536-544).

*Osnovna (fiksna) plača* vzpodbuja prodajalce, da se dodatno potrudijo tudi za obstoječe stranke. Primerna je tam, kjer je delovni učinek težko izmeriti (npr. v službi za storitve uporabnikom), pa tudi za okolje z velikimi sezonskimi in drugimi nihanjmi, v katerih lahko negotovosti izpolnjevanja osebnih finančnih obvez (kredit, hipoteke, skrb za družino ipd.) povzročijo stres pri zaposlenih. Fiksna plača se velikokrat uporablja tudi takrat, ko se poleg prodaje zahteva tudi veliko neprodajnega dela, kadar podjetje prodajalcem pogosto menjava teritorije ali stranke, kadar zaposlimo mlade neizkušene prodajalce, ali takrat, ko delo v prodaji zahteva veliko strokovnega znanja in izkušenj, s katerimi bi zaposlen lahko drugod dobil fiksno plačo (O'Connell, Hankin, 1994, str. 126-127).

*Provizija* je delež od prometa (količinskega učinka). Redko je direktno povezana s prodajo. Običajno je določena meja, nad katero se provizija izplačuje. Prednost provizije je, da pospešuje prodajo. Slabost takega načina nagrajevanja je spodbujanje kratkoročne usmerjenosti pri prodajalcih in zanemarjanje dolgoročnih ciljev. Pogosto ne stimulira k dodatnim naporom in storitvam za stranke. Med tipi prodajalcev je najbolj primerna za trgovske potnike.

*Posebne nagrade ali bonusi* so enkratni denarni ali blagovni prejemi, ki se uporabljajo za posebne dosežke. Ti dosežki so lahko: izterjava od problematičnih strank, pridobitev novih strank, prodaja posebnih artiklov, izvedba predstavitev v trgovinah oziroma pri strankah, organizacija sejemske predstavitve, znižanje stroškov, izredno dobra prodaja. Največkrat so podeljeni za presežene mesečne, trimesečne plane ali za posebne letne dosežke. Bonusi se včasih dodajajo osnovni plači in proviziji. Pogosto se uporabljajo pri plačevanju prodajalcev v trgovinah. Slabost bonusov je, da nimajo kratkoročnega učinka na motivacijo.

*Dodatne ugodnosti* so tiste, med katere lahko štejemo službeni avtomobil, stanovanje, zavarovalne pakete, popuste pri nakupih, brezplačne vzorce in drugo. Tovrstne materialne nagrade lahko delujejo kot statusni simbol (npr. službeni avtomobil). Na psihološki ravni zvišujejo izstopno oviro, pozitivno vplivajo na občutek pripadnosti in zvestobo zaposlenih.

Veliko pozornosti posvečamo razmerju med fiksnim in spremenljivim delom nagrade. Navadno določimo neko ciljno učinkovitost, do določenega deleža te učinkovitosti se izplačuje osnovna plača, nad njim pa se prične izplačevati provizija. Pri določitvi višine fiksnega dela plačila lahko upoštevamo lastnosti in obseg zahtevanih delovnih nalog (npr. število strank, zahtevnost prodaje). Variabilni del se dodeli za dodaten posel, ki pozitivno prispeva k rezultatom. Pri določanju fiksnega dela lahko upoštevamo tudi posameznikove osnovne finančne obveznosti (stanarina, krediti ipd.), pri čemer je za doseganje višjega standarda potreben še variabilni del.

Pomembno je, kako nastavimo ciljno učinkovitost. Cilj mora biti dosegljiv, a ne prelahko. Osnovan naj bo na veččinah posameznika in njegovem osebnemu razvoju. Za določanje ciljne učinkovitosti najpogosteje upoštevamo rezultate v predhodnem letu, ki jim navadno dodamo še določen odstotek glede na zeleno rast



prodaje. Nad doseženo ciljno učinkovitostjo se lahko prodajalcu izplača še dodatni delež provizije ali nagrada.

V zadnjem času, ko je večkrat zelo težko predvideti dogajanje na trgu že za obdobje enega leta vnaprej, postaja učinkovitost nagrajevanja na osnovi doseganja prodajnih ciljev nekoliko vprašljiva. V takih primerih se raje uporabljajo nove različice sistemov, v katerih uspešnost izračunamo glede na povprečno rast prodaje v podjetju (Stiffler, 1999 v Zupan, 2001, str. 259-260).

Ko se odločamo o sistemu nagrajevanja, moramo upoštevati tudi, da se prodajalci na trgu srečujejo s situacijami, na katere nimajo nikakršnega vpliva. Tako ima lahko na primer neko območje nižji prodajni potencial ali je na njem več konkurence. V takem primeru bo prodajalec kljub velikim naporom dosegal relativno nizke prodajne rezultate. Po drugi strani le s težavo merimo delovne rezultate "neterenskih" prodajalcev. Zaradi težav z merjenjem in že omenjene kratkoročne usmerjenosti nagrajevanja po prodajnih rezultatih nekateri avtorji predlagajo vpeljavo nagrajevanja glede na obnašanje oziroma vložene napore prodajalca (npr. Piercy, Cravens, Morgan, 1998, str. 13-17). Pri terenskih prodajalcih lahko uporabimo objektivna kvantitativna merila, kot so: število opravljenih obiskov, izdatki v zvezi s prodajo na terenu ali aktivnosti, ki niso neposredno povezane s prodajo (npr. trening trgovcev ali postavitve reklamnega napisa v trgovini). Večkrat pa moramo upoštevati nekatere kvalitativne dejavnike, kot so: poznavanje izdelkov, konkurentov, poslovne strategije podjetja; razporejanje lastnega časa in priprava na prodajne obiske; odnosi s kupci; zunanji videz in urejenost ter osebnostne značilnosti prodajalca (Starman, 1996, str. 26).

Dodeljevanje materialnih prejemkov ima v različnih zakonodajah tudi različne pravne omejitve. Pri nas je osnovna plača v profitnih dejavnostih navzdol omejena s Splošno kolektivno pogodbo za gospodarstvo, s Kolektivnimi pogodbami za posamezne dejavnosti in z Zakonom o minimalni plači, o načinu usklajevanja plač in regresu za letni dopust v obdobju 1999/2001. Ta zakon je določal tudi zgornjo mejo dela plač iz doseženih letnih poslovnih rezultatov. (Omenjeni zakon je stopil v veljavo 20.5.1999. Določbe, ki se nanašajo na minimalne plače, veljajo še danes, preostale določbe pa so prenehale veljati z 31.1.2002.). Če izvajanje dela ni določeno s pogodbo o zaposlitvi, temveč z nekim drugim pogodbenim razmerjem, omejitev oblik in velikosti materialnih prejemkov ni.

Pri izbiri oziroma načrtovanju sistema nagrajevanja je pomembno (Russell, Beach, Buskirk, 1988, str. 536):

- da z njim privabimo in obdržimo ljudi z želenimi lastnostmi,
- da ni prezapleten in ga je moč enostavno slediti,
- da bo pravičen za vse in bodo zaposleni z njim zadovoljni ter
- da bo vzpodbujal k ciljem vodstva podjetja.

Vsak sistem nagrajevanja mora biti po eni strani stimulativen, kar pomeni, da mora spodbujati k čim boljšemu delu posameznika, na drugi strani pa mora ohranjati njegovo zvestobo podjetju. Veliko avtorjev opozarja, da lahko prevelik variabilni del pri prodajalcih povzroči stres, posledično pa menjavo službe. Pri tem je pomembna stopnja negotovosti plačila (Kaydo, 1997, str. 53-54, Russell, Beach, Buskirk, 1988, str. 537).

Zaradi motiva uveljavljanja v družbi sta pomembna tudi relativna višina nagrade glede na razmere na trgu in njena razporeditev znotraj podjetja. Pri določanju višine nagrad se uporablja navadi tržni mehanizem ali pa konkurenca za prekoračenje delovnega učinka, na vodilnih položajih pa se uporablja bolj konkurenca podrejenih za delovno mesto (Lipovec, 1987, str. 192).

Prodajalci večinoma lažje menjajo službo in so tako bolj "mobilni" od drugih zaposlenih (Russell, Beach, Buskirk, 1988, str. 23). Kjer je trg zasičen, na dobre prodajalce "preži" konkurenca, zaradi česar jim njihovi

delodajalci nudijo relativno visoko plačilo. Najboljši prodajalci morajo zaslužiti dobro, drugi pa morajo to vedeti. To jih motivira k boljši prodaji.

### *2.3.3. Nematerialne vzpodbude*

Kot so pokazale raziskave, imajo na motivacijo zaposlenih poleg denarja in drugih oblik materialnih nagrad izreden učinek tudi različne nematerialne. Med njimi so verjetno najučinkovitejše ustne pohvale za nadpovprečen trud. Z njimi manager izkaže spoštovanje opravljenega dela oz. pomembnost vloge posameznika v podjetju. Pohvale imajo še večji učinek, če so izrečene v javnosti in pripomorejo k zadovoljevanju motiva uveljavljanja. Wiley (Wiley, 1997, str. 276) poudarja, da je pohvala za dobro opravljeno delo eno najmočnejših in vendar najcenejših motivacijskih orodij, ki jo premalo uporabljajo.

Nematerialna sredstva za motiviranje niso tako univerzalna, kot so materialna, zato bi za največji učinek morali najti ustrezno orodje za vsakogar posebej. Res je, da manager ne more kontrolirati čisto vseh dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo obnašanje (npr.: skrb za bolnega sorodnika, spor med zakoncema itd.), vendar je učinkovita uporaba nematerialnih spodbud v veliki meri odvisna prav od psiholoških sposobnosti managerja, ki je delavcem neposredno nadrejen.

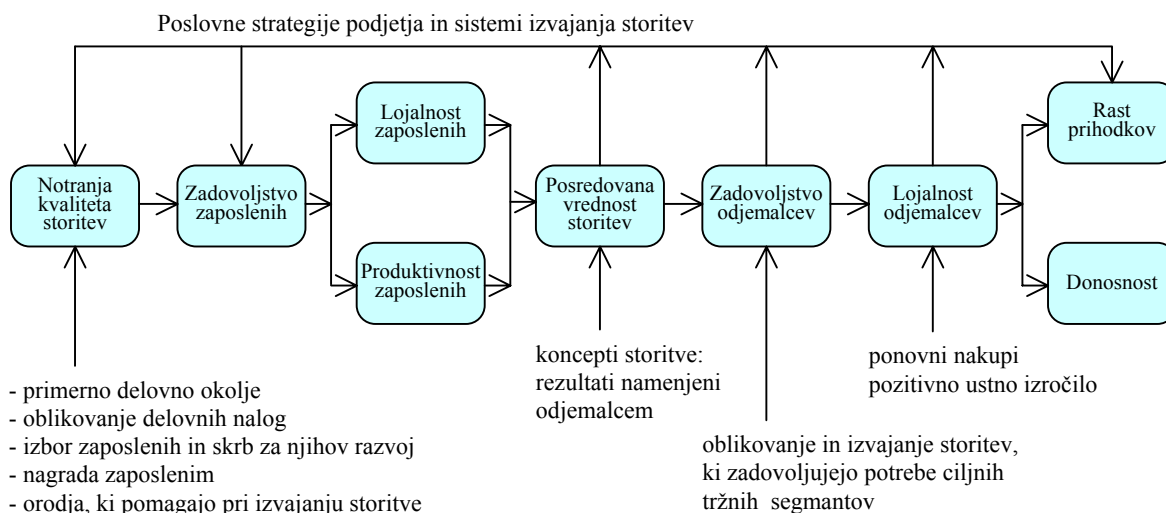
Že v prejšnjem poglavju sem omenil, da mora manager tudi pri določanju kriterijev za denarno nagrajevanje spremljati delo slehernega podrejenega. Poznati mora tako njegove veščine kot okoliščine, s katerimi se srečuje na trgu. To je še posebej pomembno, če se odloči za sistem nagrajevanja, ki upošteva prodajalčevo obnašanje oziroma njegove vložene napore. Avtorji opozarjajo, da lahko manager s spremljanjem razvoja prodajalcev in z jasno določitvijo njihove vloge v podjetju občutno zmanjša stres, ki pri prodajalcih povzroči pojav t.i. "iztrošenosti" (angl. "burn-out") (Armistead, Clark, 1993, str. 130-131). Pojav iztrošenosti je zelo pogost pri vseh zaposlenih, ki pri svojem delu strežejo strankam, njeni simptomi pa so: viden upad prizadevnosti, nezainteresiranost za delo, depresija, razdražljivost, nesproščenost in nespečnost (Armistead, Clark, 1993, str. 130).

Že v procesu zaposlovanja lahko nadrejeni s podajanjem realističnih informacij o delovnem mestu, vključno z možnimi negativnimi sestavinami, preprečijo večji del psiholoških konfliktov (Pitt, Ramaseshan, 1995, str. 29-32), ki znižujejo kvaliteto opravljenega dela in so tudi pogost razlog za menjavo službe. Z nadaljnjim nadzorom vpeljevanja in treniranja ter sprotnim razjasnjevanjem delovnih obveznosti morajo preprečiti, da bi si na novo zaposleni ustvarili nerealistična pričakovanja in predstave o delu, pomagajo pa jim tudi pri socializaciji v podjetju (Jones et al., 1996, str. 19-21). Ustvariti morajo fizično in socialno delovno okolje, kjer prevladuje ozračje zaupanja, pripadnosti in sodelovanja.

Slika 12 prikazuje vplive na donosnost poslovanja storitvenega podjetja. Iz slike je razvidno, da je zadovoljstvo odjemalcev odvisno od posredovane vrednosti storitev, ki jo ustvarjajo zadovoljni in zvesti izvajalci, zadovoljstvo slednjih pa je odvisno od podpore in poslovne politike podjetja, ki jim omogoča primerno delovno okolje in jih spodbuja h kvalitetnemu izvajanju storitev.

Delovno okolje lahko v podjetju izboljšamo tudi z delovnimi skupinami ali timi. Armistead in Clark (Armistead, Clark, 1993, str. 131) navajata, da je oblikovanje timov najučinkovitejše sredstvo za zmanjšanje že prej omenjenega pojava iztrošenosti zaposlenih v storitveni dejavnosti. Timski način prodaje odlikuje še boljša vodoravna komunikacija ter večja samostojnost, odgovornost in pomembnost posameznika znotraj skupine. Pri nagrajevanju prodajalcev v timu se lahko uporabi kompromis, kjer se delno upošteva učinkovitost posameznega člana skupine, delno pa učinkovitost celotnega tima. S tem se ohrani iniciativa posameznikov ter hkrati združuje in usmerja skupino k skupnim ciljem (Cooper, 1997, str. 149-150).

Slika 12: Vplivi na donosnost v storitvenem podjetju



Vir: prirejeno po Heskett et al. 1994 v Godnič, 2000, str. 15

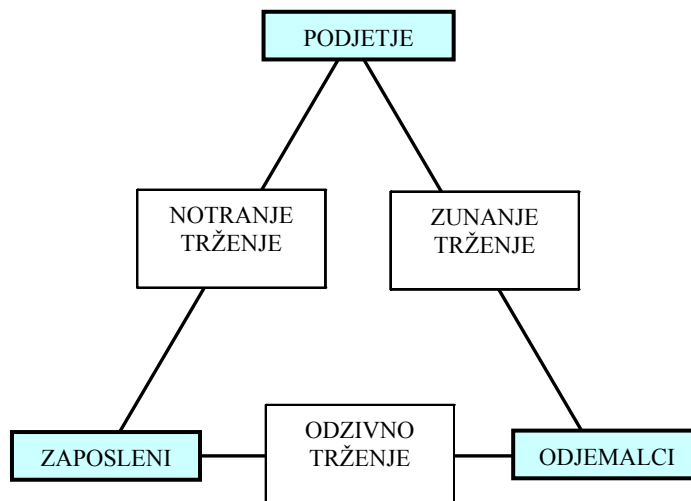
V primeru timske prodaje se vodji prodaje dodeli vloga mentorja oz. inštruktorja (angl. "coach") tima. Ta skrbi za učenje, podporo, vodenje, svetovanje in konfrontiranje s problemi, ki izvirajo zunaj in znotraj skupine (Armistead, Clark, 1993, str. 132-134).

### 2.3.4. Notranje trženje in notranji odnosi

Če povzamem navedbe iz prejšnjega poglavja, so priznanja za opravljeno delo, mentorstvo (usmerjanje in podpora) ter načrtovanje rasti posameznika znotraj podjetja neobhodni za zadovoljstvo z delom, učinkovitost in zvestobo prodajalcev. Proces, pri katerem podjetje oz. njegovo vodstvo skrbi za odnose med zaposlenimi ter jih usposablja in motivira, da dobro strežejo porabnikom, je analogen procesu trženja. Mnogi avtorji ga zato v literaturi imenujejo "notranje trženje", zaposlene pa posledično "notranje stranke" (npr. Kotler, 1996, str. 469, Rijavec, 1999, str. 619, Potočnik, 2000, str. 87-93). Pojem notranje trženje je dokaj širok in zajema vse od vizije podjetja, internega komuniciranja pa do osebnega stila vodenja posameznega managerja.

Kotler navaja, da je najpomembnejša naloga oddelka za trženje pridobiti vsakogar v organizaciji, da ravna trženjsko. V storitvenem podjetju tako loči tri vrste trženja: zunanje trženje, ki se manifestira kot nastop podjetja na trgu, že omenjeno notranje trženje in odzivno trženje, to je sposobnost zaposlenih da strežejo porabnikom (slika 13) (Kotler, 1996, str. 469-470).

Slika 13: Tri vrste trženja v storitvenih panogah



Vir: Kotler, 1996, str. 470

Podobno kot pri zunanjem trženju se tudi pri internem trženju uporablja široka paleta načinov komuniciranja: od množičnega komuniciranja<sup>25</sup> do osebnih obravnav, odvisno od vrste informacije ter števila, strukture in razpršenosti interne javnosti. Vodstvo z internim komuniciranjem spodbuja zaposlene k razumevanju vizije podjetja, vpliva na način opravljanja storitev, motivira k izvajanju podanih nalog in definira, kaj pričakuje od njih (Hutt, Speh, 1995, str. 360-361).

Dobro zastavljena vizija podjetja je osnova za notranje trženje. Vizija podjetja pomeni neko zamišljeno predstavo o njegovi prihodnosti, njegov oddaljeni, grobo začrtani cilj, ki daje ogrodje in tako usmerja dejavnosti zaposlenih. Vključuje lahko predstave bodoče lokacije, izdelčnih skupin, tehnologije, trgov, organizacijske kulture in podobno, vendar morajo biti vse predstave hkrati zastavljene dovolj ozko, da delujejo kot vodilo, in dovolj široko, da prepuščajo manevrski prostor za prilagajanje. Zaradi svoje komunikacijske vloge pa mora biti vizija podjetja tudi dovolj jasna.

Vizija sama nima nobene moči, če jo člani organizacije ne sprejmejo. To izhaja iz psihologije skupin. Skupine namreč zavračajo vsako od zunaj vsiljeno vrednoto ali normo, ki se ne sklada z notranjimi (Steers in Porter, 1983, str. 386-388). S sporočanjem vizije v notranjost podjetja med zaposlene v njem dosežemo njeno sprejemanje, njeno konformnost znotraj skupine (Hax in Majluf, 1991, str. 337-338). Ko jo ta sprejme, daje njenim članom vizija občutek enotnosti, ki preseže funkcionalne in osebne razlike med njimi (Irons, 1994).

Komuniciranje dolgoročnih ciljev in vizije podjetja, vloge posameznika v podjetju in njenega pomena, sprotno odpravljanje nejasnosti glede delovnih obveznosti in zadovoljevanje potreb podrejenih so le del nalog vodstva podjetja pri skrbi za notranjo javnost - za ljudi, ki delajo v podjetju. Interno komuniciranje mora biti dvosmerno in naravnano na odnose, saj bodo tako imeli zaposleni občutek, da v podjetju sodelujejo in ne le izvršujejo naloge, ali kot managerjem sporoča Falvey (Falvey, 1989, str. 25): "Prodajalci ne delajo zate, temveč s teboj. Obravnavaj jih kot prostovoljce, ki imajo prosto izbiro, da lahko kadarkoli odidejo" ...

<sup>25</sup> Na primer: interne brošure, zloženke ali informativne revije, sporočanje preko ozvočenja v podjetju, računalniško "intranet" omrežje

Bolj kot zaposleni zaznavajo podjetje kot usmerjeno k ljudem, toplo in skrbno, bolj pozitivno zaznavo o kvaliteti in učinkovitosti storitev imajo in večje je njihovo zadovoljstvo z delom, zaradi česar sta večja tudi občutek pripadnosti in zvestoba zaposlenih (Beatty 1988 v Kantak, 1998, str. 21, 43-44).

## 2.4. *OBVLADOVANJE SPREMEMB*

Spremembe nas spremljajo na vsakem koraku, skozi vse življenje. Tako je tudi v življenju organizacije. Sprememba, ki deluje na katerikoli del organizacije, posredno vpliva na celotno organizacijo. Newstrom in Davis (Newstrom, Davis, 1993, str. 270-271) delata primerjavo z balonom: ko pritisnemo na en konec, se deformira celoten balon. Tisti deli, ki so bližje spremembi, se deformirajo bolj, oddaljeni deli pa se le malo deformirajo. Organizacije težijo k ravnovesju njene socialne strukture. To pomeni, da ljudje v njih razvijejo vrsto razmerij s svojo okolico. Naučijo se, kako postopati drug z drugim, kako opravljati svoje naloge in kaj lahko pričakujejo za naprej. To vzpostavi neko ravnovesje, neki red med njimi. Vsaka sprememba zahteva od njih novo prilagoditev in organizacija išče novo ravnovesje. Če zaposleni niso sposobni zadostnih prilagoditev na spremembe, postane organizacija neuravnovešena. V takem primeru lahko spremembe povzročijo pritiske in konflikte, ki tvorijo razpoke v organizaciji. Primer za to so prav nezadovoljni ljudje, ki zapuščajo organizacijo.

Ob spremembah takoj pomislimo na probleme. Pri slehernem med nami zbudijo odpor. Tudi v podjetju je upiranje spremembam opazno pri vseh zaposlenih, ne glede na delovne obveznosti in položaj. Pri tem inteligenca ne vpliva na manjši odpor, saj je ta lahko uporabljena tudi za utemeljitev različnih razlogov proti spremembi (Newstrom, Davis, 1993, str. 276-277).

Razlogi za odpor so lahko v naravi spremembe. Ta je lahko v neskladju z našimi stališči in vrednotami ali pa nastane odpor preprosto zaradi nenaklonjenosti zamenjavi gotovosti in domačnosti z negotovostjo. Drug vzrok odpora je način vpeljave spremembe. Tu gre večkrat za napačno ali slabo obveščenost. Pogosto pa nadrejeni pri vpeljavi uporabijo preveč avtoritativen nastop, ki zaposlene odvrne od sodelovanja pri prilagajanju spremembam. Največji odpor nastane, če se zaposleni ne strinjajo niti z naravo spremembe niti z načinom njene vpeljave (Newstrom, Davis, 1993, str. 277).

Tipi odpora spremembam (Newstrom, Davis, 1993, str. 277-279):

1. Logični, racionalni pomisleki:
  - čas, potreben za prilagoditev;
  - dodaten napor;
  - možnost nezaželenih okoliščin, kot je na primer razvrednotenje izkušenj;
  - ekonomski stroški spremembe;
  - vprašljiva tehnična izvedljivost spremembe.
2. Psihološka, čustvena stališča:
  - strah pred neznanim;
  - slabo prenašanje sprememb;
  - nenaklonjenost vodstvu ali drugemu posredovalcu sprememb;
  - pomanjkanje zaupanja v druge;
  - potreba po varnosti, po ohranitvi sedanjega stanja.
3. Socialni dejavniki, skupinski interesi:
  - politične koalicije;
  - sprememba je v nasprotju z vrednotami skupine;
  - ozko gledanje na stvari;

- pridobljene koristi;
- želja po ohranitvi obstoječih prijateljstev.

Vodilni imajo pomembno vlogo pri obvladovanju sprememb. S pravilnim komuniciranjem predvidenih sprememb in njihovih učinkov na osebe lahko zmanjšujejo strah zaposlenih (Jones et al., 1996, str. 20). S pravilnim načinom vplivajo na zaposlene, da lažje in hitreje sprejmejo spremembe. Izdelajo in komunicirajo vizijo, ki razširi poglede zaposlenih preko trenutnega nivoja. Vizija lahko vključuje tudi stališča in vrednote, ki so osnova za spreminjanje organizacijske kulture. Newstrom in Davis (Newstrom, Davis, 1993, str. 280-281) pravita, da morajo biti vodilni ljudje karizmatični, dinamični, strokovni, samozavestni, sprejemati morajo tvegaje in izražati pričakovanje visoke učinkovitosti. Taki voditelji pripravijo zaposlene, da jim sledijo pri doseganju zastavljene vizije, komunicirajo navdušenje, zagnanost, optimizem, prepričujejo, da je doseganje vizije nujno, motivirajo ter razvijajo sposobnosti zaposlenih, da se učijo iz izkušenj pri spremembah. Te izkušnje jim omogočajo večjo prilagodljivost in pripravljenost na prihodnje spremembe (Newstrom, Davis, 1993, str. 280-281). Na prilagodljivost vpliva tudi organizacijska struktura, o kateri sem govoril že v poglavju 1.5.3. (Organizacija prodaje). Centralizirana struktura s togo določenimi delovnimi nalogami in odgovornostmi vzgaja nesamostojen in neprilagodljiv nižji management, višji management pa je pri svojem odločanju odvisen od počasnega pretoka informacij.

Zanimiv teoretski model z vidika človeških virov, ki so nosilci prilagajanja spremembam, je zasnoval *Adizes* (Adizes, 1996). Ljudje v vsaki organizaciji (od družine pa do države) so nosilci štirih različnih funkcij oziroma vlog.

*Vloga P* (izvedba) se osredotoča na to, *kaj* je treba storiti. Izvira iz razloga, *zakaj* je treba to storiti, na katerega se osredotoča *vloga E* (podjetnost). Pri svojem delovanju smo v medsebojnih odnosih z drugimi. Ti *odnosi* so dolgoročni razlog našega delovanja, združbe, organizacije, sistema. Na njih se osredotoča *vloga I* (združevanje, povezovanje, integracija). Za delovanje sistema je potrebno najti in razviti *pravila*, postopke, ki urejujejo, racionalizirajo delovanje celote. Na njih se osredotoča *vloga A* (upravljanje, administracija) (Adizes, 1996, str. 37-46).

Vsaka oseba je nosilec ene ali več bolj ali manj uravnovešenih vlog PAEI. Skrajni primeri so, ko je izražena le ena od štirih vlog. Popolna uravnovešenost (enakomerna izraženost) pa ni mogoča, saj se določene vloge izključujejo (P izključuje I in obratno, A izključuje E in obratno) (Adizes, 1996, str. 67-87).

Ker imajo ljudje z različno izraženimi vlogami PAEI različne načine dojemanja sprememb in uporabljajo pri sporazumevanju različen jezik, prihaja med njimi do motenj pri sporazumevanju in dodatnih navzkrižij (Adizes, 1996, str. 171-174, 213-253). Večje kot so razlike v izraženosti vlog med zaposlenimi (te vedno najdemo), bolj disciplinirano sporazumevanje in odločanje potrebujemo v organizaciji.

Vse štiri vloge oz. funkcije so nujno potrebne za pravilno delovanje podjetja, kot vitamini za organizem (Adizes, 1996, str. 30). Podjetje je živo in ima tako kot živa bitja svoje rojstvo, razvoj, "zrelo obdobje" in nazadnje še propad. Dokler živi, nanj delujejo spremembe, ki povzročajo probleme. Če podjetju v nekem obdobju primanjkuje kakšen "vitamin", zapade v "bolezensko stanje". Za dobro upravljanje podjetij in njihovo notranjo stabilnost v turbulentnem okolju je potrebno pravilno uravnoveženje štirih poslovnih funkcij oziroma njihovih nosilcev.

Tudi Adizes poudarja vlogo vodstva pri obvladovanju sprememb. Organizacija namreč potrebuje zrele ljudi, ki imajo izražene vse vloge PAEI, vzbujajo in vlivajo spoštovanje in zaupanje (Adizes, 1996, str. 205-212, 268).

Iz navedenega lahko razberemo, kako zahtevna naloga je vodenje ljudi. Managerji morajo obravnavati zaposlene hkrati kot posameznike s svojimi posebnostmi in kot skupino z vsemi medsebojnimi interakcijami.

### ***3. PROBLEMI MENJAVE PRODAJNEGA OSEBJA***

Problem menjave prodajnega osebja se razlikuje od problema menjave drugih zaposlenih v podjetju. Prva in najbolj očitna razlika je, da so prodajalci tisti zaposleni v podjetju, ki so za zunanjo javnost najbolj vidni in tako v veliki meri prispevajo k zunanji podobi podjetja. Druga razlika je, da so prodajalci hkrati tudi "tipalo" podjetja - preko njih dobi podjetje nepogrešljive podatke s trga. Tretja razlika pa je, da prodajalci zaradi različnih dejavnikov večinoma zapuščajo podjetje pogosteje od drugih zaposlenih.

#### ***3.1. RAZLOGI ZA ODHOD PRODAJALCEV***

Razlogi za odhod posameznika iz podjetja so neizogibno povezani z njegovo motivacijo. Ko podjetje zaposli prodajalca, ne zaposli zgolj delavca in usposobljenega strokovnjaka, temveč človeka z vsemi njegovimi lastnostmi, položajem in vlogami, ki jih ima tudi zunaj proučevane organizacije. Ne smemo pozabiti na že omenjene ugotovitve, da pri odraslem človeku prevladujejo socialni motivi. Ti so pogojeni z okoljem, v katerem živi, z njegovimi izkušnjami, osebnostnimi lastnostmi, interesi, stališči in še mnogimi, med seboj prepletenimi individualnimi dejavniki. Vsi ti dejavniki lahko vplivajo na odločitev o odhodu iz podjetja, vendar del njih, predvsem tistih iz zasebnega življenja, ne bomo nikoli poznali, še manj pa bomo lahko vplivali nanje. Vredno se je omejiti na proučevanje in razlago vsaj osnovnih in splošnih dejavnikov, skupnih za večino prodajalcev.

Potrebe ljudi so praktično neomejene, pri njihovem zadovoljevanju pa se posamezniki medsebojno omejujejo tako v podjetju kot v širši družbi. Kot sem že omenil v poglavju 2.3. (Motiviranje zaposlenih) pri motiviranju ljudi in razlogih za odhod iz podjetja ne moremo govoriti o pomanjkanju določenega motivacijskega dejavnika, temveč le o neuravnovešenosti teh dejavnikov bodisi znotraj podjetja bodisi glede na tržne razmere. Roberts, Coulson in Chonko (Roberts, Coulson, Chonko, 1999, str. 9-13) so v svoji raziskavi ugotovili, da je za zvestobo prodajnega osebja pomembnejša zaznava pravičnosti porazdelitve nagrad, priznanj in napredovanja znotraj podjetja kot glede na tržne razmere. Pri tem so pomembnejši rezultati porazdelitve kot pa sama pravičnost postopkov, po katerih pridemo do njih.

V nadaljevanju bom najprej naštel najpogostejše razloge za odhod prodajalcev iz podjetja, kot jih navaja svetovna literatura. Tudi tukaj naletimo na težavo, saj ni vseeno, ali proučujemo podjetje pri nas ali v tujini<sup>26</sup>. V literaturi so navedeni različni empirično ugotovljeni razlogi, ki se nanašajo večinoma na raziskave, opravljene v ZDA.

Pri raziskavi ustanove Learning International so po navajanjih 500 prodajalcev in njihovih managerjev v Združenih državah in Kanadi trije najpogostejši razlogi za odhod: neprimerno plačilo, pomanjkanje možnosti za napredovanje in osebnostni konflikt (Coleman, 1989, str. 6). Nadalje kot pomemben razlog navajajo še pomanjkanje podpore nadrejenih pri pripravah in izpeljavi odgovornosti tako do njihovega podjetja kot tudi do njihovih strank.

---

<sup>26</sup> Celo poglavitni socialni motivi, kot so motiv socialne pripadnosti, motiv uveljavljanja ter motiv varnosti, so pri različnih kulturah in narodih različno izraženi.

March in Simons (March, Simons, 1958 v Katak, 1998, str. 11) navajata naslednje dejavnike, ki vplivajo na namero menjave službe:

- skladnost službe s predstavo o sebi,
- predvidljivost odnosov v službi,
- združljivost službe z drugimi vlogami v posameznikovem življenju,
- zadovoljstvo s službo,
- velikost organizacije, zaznana možnost premestitve znotraj organizacije.

Porter in Steers (Porter, Steers, 1973 v Katak, 1998, str. 12) sta dejavnike, ki vplivajo na menjavo, 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, prejemanje 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 osebnostne lastnosti, zakonski stan, velikost družine in družinske obveznosti).

Psihološki dejavniki, povzeti iz navedb v literaturi, so: nejasnost<sup>27</sup> in konflikt<sup>28</sup> vloge na delovnem mestu (Moncrief et al., 1997, str. 793-795) ter konflikt motivov služba-družina (Boles, Johnston, Hair, 1997, str. 23-24). Ti dejavniki povzročajo stres pri zaposlenih in s tem pogosto vplivajo na njihovo odločitev o odhodu.

Na zvestobo posameznika v podjetju vpliva tako dosedanja izpolnitev pričakovanj glede delovnega mesta (Pitt, Ramaseshan, 1995, str. 29-32) kakor tudi zaznane bodoče možnosti (npr. rast trga, možnost napredovanja ali solastništvo podjetja) ter izobraževanje, ki ga nudi delodajalec (Hannay, Northam, 2000, str. 67-68).

Velikokrat managerji 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.

Še bolj pomembne informacije lahko vodstvo dobi z izstopnim intervjujem ob odhodu prodajalca. Pri tem je pomembno, kdo bo intervju izvedel, pri čemer je najmanj primeren njihov neposredno nadrejeni. 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.

---

<sup>27</sup> Nejasnost vloge občuti posameznik, ki nima jasne usmeritve glede tega, kakšna je njegova vloga na delovnem mestu ali v organizaciji. Tak občutek dobi na primer prodajalec, ki nima dovolj informacij za ustrezno opravljanje dela (Rizzo, House, Lirtzman, 1970, v Moncrief et al., 1997, str. 789).

<sup>28</sup> Do tipičnega konflikta vloge pri prodajalcih pripeljejo nezdružljive zahteve stranke na eni strani in nadrejenega na drugi (Rizzo, House, Lirtzman, 1970, v Moncrief et al., 1997, str. 789).



## *3.2. POSLEDICE MENJAVE PRODAJALCEV*

Menjava prodajnega osebja ima lahko različne posledice na poslovanje podjetja in njegove odnose s strankami. Dejanske posledice odhoda nekega prodajalca iz podjetja je zelo težko predvideti, saj so ti odvisni od cele kopice dejavnikov: tipa strank, ki jih je oskrboval prodajalec, ter značilnosti izdelkov oz. storitev, ki jih je nudil; njegovih osebnostnih lastnosti in učinkovitosti; prodajnih aktivnosti pred odhodom in odnosov s strankami; razlogov za odhod oz. motivov ob odhodu ter še cele vrste različnih dejavnikov.

Najbolj opazni so neposredni denarni stroški ob menjavi, vendar imajo ti le kratkoročen učinek. Veliko nevarnejši je za podjetje upad prodaje, ki je na eni strani posledica slabo pokritega prodajnega področja in izgube stika s strankami, na drugi pa poslabšanja odnosov in izgube ugleda.

### *3.2.1. Neposredni materialni stroški*

Vse negativne posledice menjave prodajalca lahko na koncu tudi denarno ovrednotimo. V kontekstu neposrednih materialnih stroškov imam v mislih tiste denarne, materialne in človeške vire, ki jih podjetje uporabi za iskanje ustrezne zamenjave in njeno vpeljevanje oz. usposabljanje. Tovrstni stroški nastanejo bodisi kot povečana poraba teh virov bodisi kot oportunitetni strošek njihove izrabe v druge namene.

Iskanja nadomestnega prodajalca zahteva pri nas najprej razpis prostega delovnega mesta na Zavodu za zaposlovanje. Če želi podjetje zbrati čim več ponudnikov, navadno objavi tudi oglas na svojih spletnih straneh ali v tiskanih medijih. Cena tiskanega oglasa je odvisna od njegove velikosti. Kot primer vzemimo cene oglasov v časniku Delo: črno bel oglas v Delu, velik 7x12 cm, stane skupaj z davkom okoli 150.000 SIT, cena barvnega oglasa enake velikosti ali dvakrat tolikšnega črno belega oglasa pa okoli 300.000 (Delo d.d. - oglasno trženje, 2002).

Večje kot je število prijavljenih kandidatov, dlje traja postopek njihove izbire. Pred dokončno odločitvijo in podpisom pogodbe se je potrebno s kandidatom pogoditi še o plači in drugih materialnih ugodnostih. Pogosto delodajalci nastavijo začetne materialne ugodnosti na nekoliko nižjo raven od predhodnikovih. Začetna plača novega prodajalca je odvisna predvsem od njegove pogajalske moči, na to pa vpliva njegovo znanje, predhodne izkušnje in reference iz preteklega dela in konkurenca za delovno mesto.

Zaradi visokih oportunitetnih stroškov izrabe časa in naporov zaposlenih, med katerimi so največkrat tudi vodstveni delavci v podjetju, se nemalo podjetij raje odloči za najem posebnih agencij za iskanje kadrov. Cene za tovrstno storitev se pri nas lahko gibljejo okoli dveh neto plač za prodajalca in okoli treh neto plač za vodstveno delovno mesto (npr. vodja enote). Neto plača je tista, ki jo namerava podjetje ponuditi za delo na prostem delovnem mestu (Jenewein, telefonsko, 24.10.01).

Ob začetku dela lahko pretekle izkušnje novincu pomagajo pri hitrejšem obvladovanju delovnih nalog, ker pa se mora privaditi tudi na novo delovno okolje in zahteve, ki jih prinaša nova služba, ga lahko v nekaterih okoliščinah pretekle izkušnje celo ovirajo. Nekaj mesecev novinec praviloma opravlja delo počasneje ali manj kvalitetno. V literaturi je naveden okviren podatek, da na novo zaposleni prodajalci izgubijo povprečno pet mesecev produktivnega dela med prvim letom službe (Anonymous, 1990, str. 26). Nanj se morajo navaditi tudi zaposleni, vpeljevanje pa zahteva njihov čas in pozornost. Zaradi oportunitetnih stroškov izrabe časa drugih zaposlenih pošiljajo nekatera podjetja novince na različna izobraževanja, ki prav tako niso brezplačna.

Celotne stroške iskanja in vpeljevanja novih prodajalcev ocenjujejo nekateri ameriški avtorji na polovico letne plače prodajalca, ki ga je potrebno nadomestiti (Kaydo, 1997, str. 53), oziroma 50 do 60 odstotkov letne plače novega zaposlenega ali celo do 100 odstotkov za nekatera specializirana dela (Hannay, Northam, 2000, str. 65).

### 3.2.2. *Vpliv menjave prodajalcev na prodajo*

Izguba prodajalca<sup>29</sup>, pomeni za stranke<sup>30</sup> izgubo veznega člana s podjetjem. Če je bil prodajalec edini vezni člen, je njegova izguba tudi izguba odnosov, ki jih je prodajalec s časom zgradil. Omenjene izgube same po sebi še niso zadosten razlog za prekinitev odnosov z dobaviteljem, za zvestobo strank je kritična skupna podoba dobavitelja in izdelkov oz. storitev, ki jih nudi. Podoba je sestavljena iz množice raznovrstnih znakov, ki jih stranke subjektivno zaznavajo in vrednotijo.

Pri odhodu prodajalca se podjetje sooči z več dejstvi, z izgubo delavca (ki je bil usposobljen za opravljanje specifičnih delovnih nalog) na določenem delovnem mestu, z izgubo člana delovnega kolektiva, pri večjem delu primerov pa tudi z nejevoljnim prodajalcem, ki za svoje nezadovoljstvo pogosto krivi nadrejene, včasih pa tudi svoje sodelavce. V takem primeru prodajalec velikokrat širi slab glas o podjetju oziroma posameznikih v njem, kar slabo vpliva na image podjetja.

V podjetju povzroči odhod prodajalca potrebo po nadomestitvi. V primeru nezadovoljnega prodajalca ta lahko zapusti podjetje, še preden je bila najdena in priučena ustrezna zamenjava. V tem obdobju pade breme primanjkljaja na sodelavce in nadrejene. Poleg dela, ki ga je opravljal odhajajoči prodajalec, jih čaka ob njegovi zamenjavi še dodatno delo. To je povezano s pogajanjem in administrativnimi postopki ob odhodu, začasnim ali trajnim reorganiziranjem poslov, iskanjem in izbiro nadomestnega prodajalca ter njegovim vpeljevanjem in morebitnim usposabljanjem. Vse navedeno lahko povzroči nejevoljo in težave pri opravljanju poslov ter posledično izgubo ugleda podjetja pri stranki.

Odhod prodajalca pomeni po drugi strani tudi izgubo člana kolektiva. Posledice te izgube so odvisne od pripadnosti odhajajoče osebe neformalnim skupinam znotraj podjetja, od njegovega neformalnega položaja, vplivnosti in ugleda med zaposlenimi, od razloga za odhod ter od potez vodstva ob odhodu. Člani posameznih skupin se med seboj v nekaterih pogledih istovetijo (identificirajo). Če sodelavci, ki so naklonjeni odhajajočemu, menijo, da se je vodstvo do njega pred oziroma med odhodom obnašalo nekorektno, razumejo to kot negativen odnos do "enega svojih" in potencialno tudi do njih samih. To negativno vpliva na lojalnost vodstvu in podjetju nasploh, razrahlja notranjo povezanost med zaposlenimi in zmanjšuje občutek pripadnosti podjetju. Težavam pri opravljanju poslov, ki nastopijo že zaradi nenadnega primanjkljaja delovne sile, se pridružijo še težave zaradi padca morale in motivacije za delo. Negodovanja med zaposlenimi so tako še veliko glasnejša in lahko kaj kmalu prestopijo zidove podjetja (slika 14).

Pri strankah lahko že novica o zapuščenju podjetja porodi sum o notranjih težavah dobavitelja. To povezujejo s tveganjem padca kvalitete blaga in storitev, ki jih nudi dobavitelj, zato so v nekakšnem "stanju pripravljenosti" na iskanje alternativnih dobaviteljev. Zaradi tega psihološkega stanja postanejo nehote tudi bolj kritične pri ocenjevanju kvalitete.

---

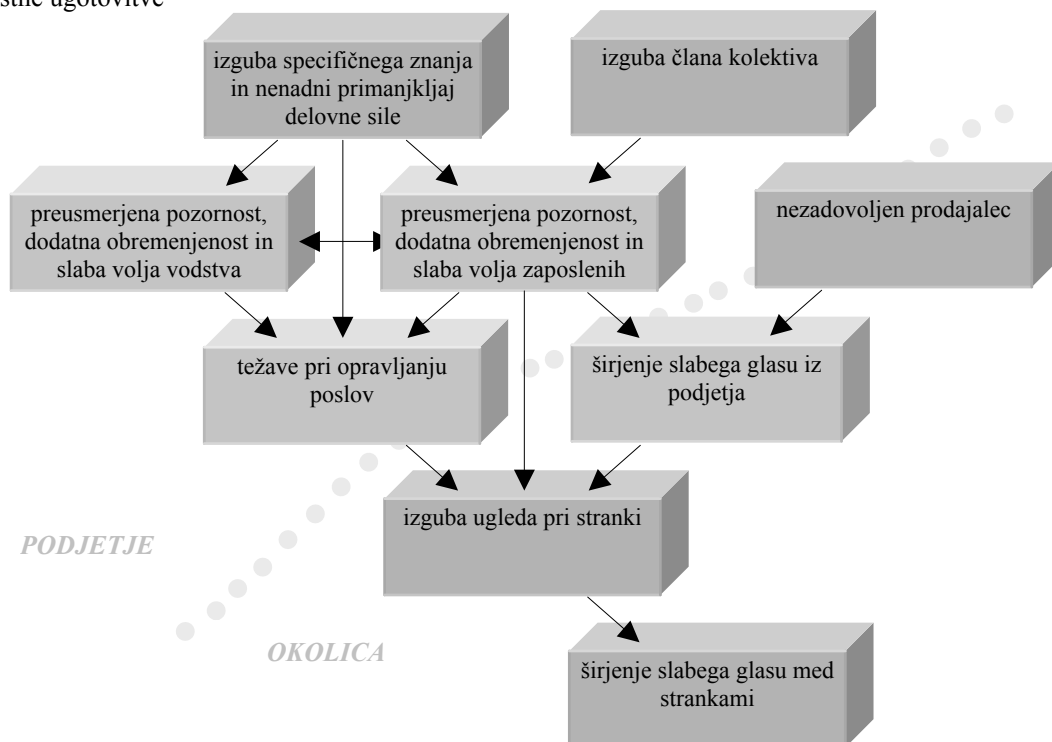
<sup>29</sup> Poleg prodajnega osebja na terenu, so tu še prodajalci na sedežu podjetja, dostavljalci, zaposleni v službi za podporo uporabnikom, in drugi (glej poglavje 1.5. Vloga prodajne funkcije in njen položaj v podjetju).

<sup>30</sup> V tem kontekstu so stranke zaposleni, vključeni v nabavo v nakupnem podjetju.

Po drugi strani so stranke lahko prodajalcu tudi osebno naklonjene. Zaradi negotovosti pri izbiri neopredmetenih in nevidnih storitev stranke iščejo oporo za odločanje v vsakem oprijemljivem dokazilu, pri čemer igrajo pomembno vlogo prav prodajalci. Če je prodajalec ustrežljiv, se zavzame, kadar ima stranka problem, in ji pokaže, da je zanj pomembna, si pridobi njeno zaupanje in naklonjenost. Pretekle izkušnje pomenijo garancijo, ki strankam odganja neprijeten občutek negotovosti.

Slika 14: Verižni proces izgube ugleda

Vir: lastne ugotovitve

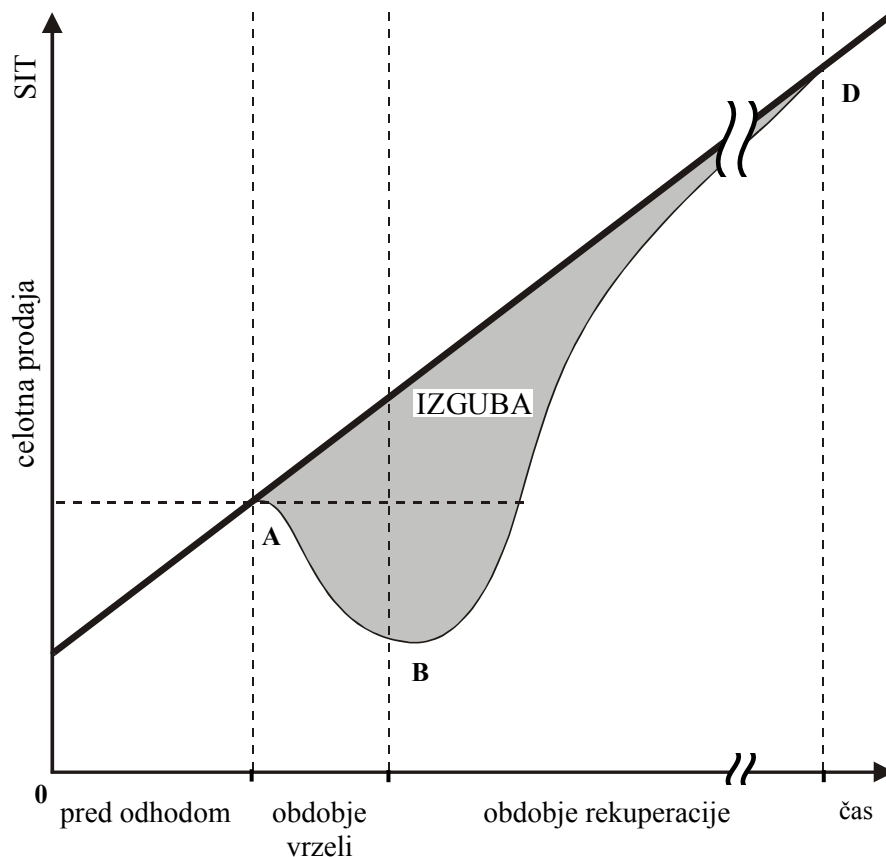


Odhod prodajalca, ki ga je stranka osebno poznala, pomeni izgubo zagotovila in opore pri nakupnem odločanju stranke. Zvestoba stranke dobavitelju je lahko tako resno ogrožena, saj občuteno tveganje kvalitete storitve pri nadaljevanju poslov z istim dobaviteljem ni veliko manjše od tistega pri menjavi dobavitelja.

Celoten vpliv menjave posameznih prodajalcev na prodajo je izredno težko oceniti in tudi v literaturi sem našel izredno malo raziskav, ki se ukvarjajo s tovrstnimi ocenami. Med njimi je bila najbolj dovršena raziskava Richardsona (Richardson, 1999), ki je proučeval vpliv menjave terenskega prodajnih predstavnikov pri nekem farmacevtskem podjetju v ZDA. Z regresijsko analizo podatkov o prodaji po posameznih prodajnih območjih je ocenil krivuljo upada prodaje kot posledico menjave prodajnega predstavnika (slika 15). Pri tem je ugotavljal odstopanje od siceršnje konstantno naraščajoče prodaje v podjetju.

Slika 15: Izguba prodaje, ki je posledica menjave prodajnega predstavnika

Vir: Richardson, 1999, str. 59



Na sliki je z "A" označeno prenehanje dela prodajnega predstavnika, ki mu sledi obdobje vrzeli, ko strank na določenem območju ne obiskuje noben prodajni predstavnik obravnavanega podjetja. Točka "B" označuje prihod nadomestnega predstavnika. Od dolžine obdobja vrzeli je odvisno, koliko časa traja obdobje rekuperacije prodaje na višino, ki bi jo imela glede na njeno prejšnjo rast brez menjave prodajnega predstavnika (točka "D"). V podjetju, ki ga je proučeval Richardson, je obdobje rekuperacije trajalo najmanj 17,8 mesecev v primeru, ko je prodajnega predstavnika takoj nadomestil drugi, in se podaljšalo do 29,7 mesecev v primeru, ko je bil predstavnik nadomeščen po 40 dneh. Prodaja je do nadomestitve (točka "B") upadla za 5 do 20 % glede na njeno višino in rast pred prodajalčevim odhodom. Velike razlike so se pokazale med izgubami pri odhodu uspešnih predstavnikov in tistih, ki prodajnih načrtov niso dosegali. Pri 40 dnevih odsotnosti na območju so bile razlike med uspešnimi in neuspešnimi predstavniki več kot 40-kratne, pri krajših obdobjih odsotnosti pa je lahko imelo podjetje od menjave neuspešnega prodajalca celo koristi.

### 3.2.3. Izguba v primeru prehoda h konkurenci

Lahko bi rekli, da so zaposleni duša podjetja. Od njih je odvisen večji del prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje v primerjavi s konkurenco. To še posebej velja za izvajalce storitev, ki so hkrati tudi njihovi prodajalci.

Kadar prodajalca, ki zapusti podjetje, uporabi kako drugo, konkurenčno podjetje, moramo pri stroških upoštevati tudi relativne izgube na določenem trgu v primerjavi s konkurenco. Tudi te izgube so močno odvisne od osebnostnih lastnosti prodajalca, delovnih navad, obveznostih v prvem podjetju ter njegovega splošnega in specifičnega strokovnega znanja, vključno s pridobljenimi izkušnjami in poznavanjem trga.

Poleg splošnega in strokovnega znanja odhajajoči prodajalec odnese s seboj tudi specifična znanja o poslovanju podjetja, o njegovih izdelkih, odnosih s strankami ipd. Te informacije lahko drugo, konkurenčno podjetje uporabi za analizo konkurenčnih prednosti in slabosti prvega podjetja oz. njegovih izdelkov, pri čemer ugotavlja svoje primerjalne prednosti in slabosti. Z dobljenimi spoznanji lahko planira strategije in taktike za nastop na trgu. Rezultat tega je večja ranljivost podjetja in posledično izguba tržnega deleža oz. večji stroški za njegovo ohranjanje.

Najbolj neposredne izgube pa utrpi podjetje, kadar stranke ostanejo bolj zveste samemu prodajalcu kakor podjetju, ki ga je prodajalec zastopal. V konkurenčnem okolju zasičenega MOT je lahko prevzemanje sposobnih prodajalcev najcenejši in najlažji način za prevzemanje strank. Poleg padca prodaje je potrebno tu omeniti še velike stroške, ki jih ima podjetje z vzpostavljanjem prvotnega nivoja prodaje.

Da bi se podjetja obvarovala pred velikimi izgubami, ki jih prinaša tovrsten razplet dogodkov, navadno v pogodbo s prodajalcem vnesejo t.i. konkurenčno klavzulo, vendar pravna praksa v Sloveniji kaže, da s konkurenčno klavzulo delodajalec delavcu, po prenehanju delovnega razmerja, ne more omejiti dejavnosti v obsegu, kot bi želel. Preprečuje mu namreč lahko le, da uporabi tehnična, proizvodna in poslovna znanja, ki si jih je pridobil izključno pri delodajalcu, ne pa tudi znanja in izkušnje, pridobljene drugod (Mežnar, 1994, str. 13).

### *3.3. OMILJEVANJE IZGUBE OB MENJAVI*

Stroški menjave, ki so neposredno povezani z iskanjem in uvajanjem novega prodajalca, so za podjetje neobhodni in za njihovo znižanje podjetje ne more prav veliko narediti. Drugače je z upadom prodaje, ki je posledica praznine na trgu, motenj v notranjih odnosih in odnosih s strankami, zmanjšanja njihovega zaupanja ter v primeru prehoda h konkurenci še izgube konkurenčnih prednosti.

Pri preprečevanju izgube ugleda podjetja, ki je lahko posledica motenj v odnosih znotraj podjetja ter motenj v odnosih z zunanjo javnostjo, ima ključno vlogo vodstvo podjetja oziroma tisti, ki je prodajalcu neposredno nadrejen.

Nadrejeni se mora najprej vprašati, ali bi želel prodajalca obdržati. Če gre za sposobnega prodajalca in nadrejeni ni že prej ugotovili vzrokov za prodajalčevo nezadovoljstvo, mora to čimprej storiti. Pri nadaljnjem ukrepanju si lahko pomagamo z nasveti, ki jih daje Thomas L. Quick (Quick, 1991), izvršni direktor Resource Strategies Institute v ZDA. Ta obravnava primer nekdanj prvovrstnega in zanesljivega terenskega prodajalca, ki je v zadnjem obdobju "izpregel". Če že ni prepozno, svetuje Quick, naj podjetje poskusi prodajalca zadržati v podjetju in s tem obdržati znanje, izkušnje ter veščine, ki si jih je nabral pri svojem delu. Odvisno od njegovih razlogov in možnosti v podjetju, lahko ponudi eno izmed naslednjih rešitev (Quick, 1991, str. 111-112):

- 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.).

Čeprav prodajalec zavrne vse ponujene možnosti, morajo nadrejeni do odhajajočega obdržati kar se da spravljaliv predvsem pa pošten odnos, sicer bodo lahko sodelavci hote ali nehote razumeli to kot potencialen odnos do njih samih v podobni situaciji. S takim odnosom se nadrejeni izogne "prilivanju olja na ogenj" in ne da odhajajočemu prodajalcu moralnega opravičila za blatenje podjetja in njegovega vodstva v različnih javnostih. Namesto nekoristnega obmetavanja z obtožbami naj poskusi od prodajalca, še pred njegovim odhodom, izvedeti- kolikor je mogoče- o njegovih strankah, odnosih z njimi ipd. Ti podatki so v zelo veliko pomoč pri ohranjanju dobrih odnosov s strankami.

Pomembno je tudi obveščanje strank prodajalca, ki zapušča podjetje. Ker se stranke in situacije med seboj razlikujejo, za to, kako delati s strankami, ne moremo poiskati splošno veljavnega recepta. Selnes (Selnes, 1998, str. 316-317) v tem primeru svetuje, da morajo biti z namenom ohranjanja zaupanja stranke čim hitreje in kar se da objektivno obveščene o dogodku. Tudi tukaj je namreč treba upoštevati dejstvo, ki sem ga navedel v uvodnih poglavjih, da prvi vtis o neki zadevi vpliva na nadaljnje oblikovanje stališč. Prikrivanje dejstev, ki jih lahko stranke na kakršen koli način odkrijejo, bi po drugi strani sprožilo val nezaupanja in bi zelo negativno vplivalo na podobo obravnavanega podjetja.

V najslabšem primeru je dober prodajalec že dolgo pred svojo odpovedjo načrtoval odhod in namerava stranke od svojega (bivšega) delodajalca prevzeti. V takem primeru je verjetno, da je strankam že razložil svojo plat resnice in podjetje ima le malo možnosti, da vpliva na odločitve strank. Kljub temu pa prodajalčev nadrejeni ne sme stati križem rok.

V neki ameriški raziskavi, kjer so v panelu sodelovali odgovorni za prodajo iz različnih podjetij, so obravnavali primer, ko želi bivši prodajalec "odnesti" stranke seboj. Kadar se legalne poti ne obnesejo, so udeleženci menili, da je edina rešitev v takojšnji navezavi neposrednih stikov s strankami. Strankam predstavimo vse prednosti, ki jih imajo, če ostanejo z nekdanjim dobaviteljem in jim pojasnimo, da prodajalec ni bil edini odgovoren za storitve, ki so jih bili deležni od dobavitelja. V nekaterih primerih jim lahko ponudimo tudi določene ugodnosti, če ostanejo zveste. (Anonymous, 1993, str. 23).

Opozoriti je potrebno še na nevarnost prevelikih obljub. Menjava prodajnega osebja vedno povzroči določene težave pri streženju strank, zato je včasih boljše stranke vnaprej opozoriti na vse možne težave. Velike obljube rodijo velika pričakovanja in posledično velika razočaranja, če jih ne moremo izpolniti.

Za obveščanje strank je ponavadi najprimernejši nekdo iz podjetja, ki o teh strankah največ ve in zanje pomeni določeno avtoriteto. To je lahko kak prodajalec, ki je poleg odhajajočega prodajalca že imel stike s strankami, oziroma prodajalčev neposredno nadrejeni. Največji učinek za ohranjanje odnosov imajo osebni obiski, pri tem pa je najbolje, da obiske opravimo skupaj z osebo, ki bo začasno ali stalno nadomestila odhajajočega prodajalca. S tem strankam pokažemo, da že imamo rešitev nastalega problema, jim zmanjšamo občutek tveganja in kar se da ohranimo njihovo zaupanje.

Prej kot bo nadrejeni našel zamenjavo za prodajalca in boljša kot bo ta zamenjava, manjša vrzel bo nastala za njim. Nadrejeni se tako znajde v zagati: po eni strani mora čim hitreje najti zamenjavo, saj bodo z vsakim dnem vrzeli posledice večje in dolgoročneje, po drugi strani pa mora najti kandidata, ki bo dolgoročno vsaj tako dober ali boljši od odhajajočega prodajalca. Napaka v izbiri kandidata ima lahko še dolgoročneje posledice, kajti neustreznega kandidata bo potrebno čez čas ponovno zamenjati.

Kadar to dovoljujejo okoliščine, je rešitev lahko začasna ali stalna premestitev človeka z drugega področja znotraj podjetja. S tem si nadrejeni pridobi potreben čas za izbiro in pripravo nadomestnega človeka.

Martin in Lehnen (Martin, Lehnen, 1992, str. 46-48) opozarjata, da se veliko managerjev pri izbiri kandidatov zanaša le na svojo subjektivno oceno. Avtorja predlagata uporabo psiholoških testov, s katerimi lahko prepoznamo kandidate z želenimi lastnostmi. Dokazano je, da se podjetjem tovrstni način izbire kadrov izplača, saj jim pomaga znižati raven menjave zaposlenih in poveča njihovo učinkovitost.

Werbel, Landau in DeCarlo (Werbel, Landau, DeCarlo, 1996, str. 25-26, 31-32) po drugi strani opozarjajo, da gre pri rekrutiranju za dvostranski proces. Ni samo podjetje tisto, ki izbira kandidata, temveč tudi slednji izbira delo, ki mu ustreza. Kot mora manager dobiti čim več objektivnih podatkov o kandidatu, mora tudi kandidat dobiti čim bolj objektivno predstavo o delu, ki bi ga opravljal. Podajanje realističnih informacij ne samo o pozitivnih temveč tudi o negativnih platih pomaga kandidatu pri oceni ustreznosti dela z njegovo predstavo o sebi in mu pomaga pri izbiri. Na ta način je verjetneje, da bo kandidat kasneje z delom zadovoljen, mu bo predan in bo dosegal dobre rezultate.

Pravilni izbiri sledi pravilna priprava nadomestnega prodajalca. Mnoga podjetja delajo napako, ko v naglici na novo zaposlene (oziroma najete) prodajalce pošljejo na delo, ne da bi jih predhodno na to dobro pripravili. Rezultat takšnega početja je lahko izguba strank, mladih perspektivnih prodajalcev ali obojih.

### *3.4. PREVENTIVNI UKREPI ZA ZMANJŠANJE VPLIVA POSAMEZNEGA PRODAJALCA*

Po eni strani želi podjetje imeti takšne prodajalce, ki bodo pridobili čim več strank, dvignili nivo prodaje na svojem prodajnem območju, utrdili odnose s strankami ter povečali njihovo dobičkonosnost. Po drugi strani pa je gotovo, da večji vpliv posameznega prodajalca na prodajo pomeni tudi večje izgube za podjetje ob njegovem morebitnem odhodu. Boljše delovne rezultate kot dosega prodajalec, večje posledice lahko podjetje pričakuje po njegovem morebitnem odhodu.

Ni potrebno, da odgovorni v podjetju paranoično opazujejo ključne zaposlene. Dovolj bo že, če razumejo in pazijo, kako stranke vidijo celotno podjetje. Dati jim morajo možnost, da spoznajo podjetje tudi z drugih plati in ne samo preko ene same kontaktne osebe - prodajalca, ki zajema področje, v katerem so. Stranke morajo videti, da v podjetju opravlja posle več kot en sam človek in ceniti tako vrednost posameznika kot vrednost celotnega podjetja.

V primerih, kjer nakupi niso povezane s prekomerno stopnjo tveganja, in osebna poznanstva niso ključnega pomena za ohranjanje zvestobe strank, se lahko podjetje odloči za politiko menjavanja teritorijev. Na ta način se stranke navadijo na zamenjave prodajnih predstavnikov na njihovem področju in jih občutijo kot nekaj običajnega. Dodaten ugoden vpliv pa ima ta politika prodaje tudi v primerih, ko se prodajni obiski spremenijo v družabna srečanja, ki pomenijo neizkoriščen čas ali nesmotrne poti (Micali, 1990, str. 77-78). Podobno kot pri vsaki spremembi lahko povzroči menjavanje teritorijev odpor, slabo voljo in posledično padec delovne morale pri prodajalcih. To je še posebej res takrat, ko se podjetje prvič odloči za menjavo.

Pri timskem načinu prodaje imajo stranke stike z več osebami v podjetju, s čimer se negativne posledice morebitnega odhoda prodajalca močno zmanjšajo. Slednje lahko zagotovimo tudi v podjetjih, ki nimajo pogojev za posebej organiziran timski način prodaje. V ta namen lahko na primer nadrejeni opravlja redne družabne obiske, na katere vzame seboj vedno drugo osebo iz podjetja, ali pa za to izkoristimo različne priložnosti, na katerih se zbere več strank naenkrat, kot na primer sejme, seminarje, dneve odprtih vrat, zabave in druge dogodke.

Pri vsakodnevnih komunikacijah s strankami lahko sodelujejo tudi prodajni referenti znotraj podjetja. Ti po telefonu strankam dajejo informacije glede naročil, zalog in dostave in podobno. Vzdržujejo tudi odnose pri večjih, pomembnejših strankah med posameznimi obiski prodajnih predstavnikov in družabne stike z manjšimi strankami, ki jih prodajni predstavniki na terenu ne obiskujejo.

Za doseganje manjših in bolj razpršenih potencialnih kupcev lahko podjetje osebno prodajo dopolnjuje z direktno prodajo po telefonu ali po pošti. Poleg dodatne prodaje vzporedno z obstoječimi distribucijskimi kanali lahko rabi direktna prodaja tudi kot način informiranja in izobraževanja trga. Veliko avtorjev napoveduje tudi velik porast prodaje preko interneta (e-prodaje) na MOT (Champy, 1999, str. 41, Klein, Quelch, 1997, str. 349). Ta nudi strankam strani pregleden sortiment, udobnost in hitro preskrbo ter nizke stroške iskanja informacij in transakcij. Posebej je primerna na tistih MOT, kjer gre za trg blaga dobro poznanih blagovnih znamk in znanih tehničnih lastnosti ter blaga, ki ne potrebuje bistvenih ponakupnih storitev (Klein, Quelch, 1997, str. 347-348).

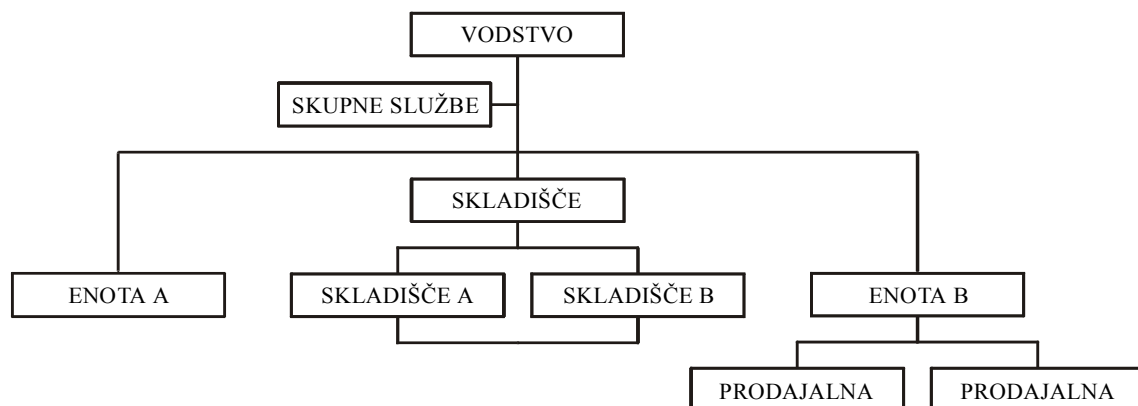
Kljub temu da neosebni načini prodaje in komunikacije ne prispevajo k vzpostavljanju in gradnji medosebnih odnosov, pa lahko nudijo dodatno storitev oz. dodano vrednost za stranke. Celotna podoba obravnavanega podjetja ter izdelkov in storitev, ki jih nudi, pa je pomembna za zvestobo strank tudi takrat, ko ga zapusti kakšen prodajalec.

## **4. OPIS IN ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA "TRGOVINA D.D."**

### **4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA**

"Trgovina d.d." je specializirano trgovsko podjetje s sedežem v Ljubljani. Nastalo je leta 1963 z združitvijo dveh trgovskih podjetij, ustanovljenih leta 1949 in leta 1956 (Promocijsko gradivo obravnavanega podjetja, 1996). Podjetji, iz katerih izvira današnje, sta trgovali s proizvodi z dveh različnih področij, ki se v novo nastalem podjetju nikoli nista popolnoma spojili. Tako ima "Trgovina d.d." še danes organizirani dve, med seboj ločeni enoti (poimenoval jih bom Enota A in Enota B). Slika 16 prikazuje organiziranost podjetja leta 2001.

Slika 16: Organiziranost podjetja "Trgovina d.d."





Vir: lastna opazovanja in neformalni razgovori z zaposlenimi

V dveh enotah potekajo vse prodajne aktivnosti podjetja. Obe enoti distribuirata v glavnem proizvode uveljavljenih tujih podjetij. Za nekatere med njimi ima podjetje podpisano pogodbo o ekskluzivnem zastopstvu za področje Slovenije. Enota B ima poleg veleprodaje tudi dve maloprodajni trgovini, ki pa ju bom v tem kontekstu zanemarjal. Opise in analize bom čim bolj omejil na njeno veleprodajno dejavnost.

Sinergij med enotama je malo. Skupnih kupcev je le okoli 20 % (po številu), med njimi so skoraj vsi manjši, vsaj za eno izmed enot nepomembni kupci (Interna gradiva obravnavanega podjetja, 2000). Poleg skupnih služb (informatika, finančno računovodski sektor, kadrovanje), se pomembne sinergije pojavljajo le pri dobavah blaga, pri čemer se zmanjšajo relativno visoki stroški prevoza. Skladišče Enote A in Enote B, ki sta na isti lokaciji, je organizacijsko in prostorsko predeljeno, zaradi česar sinergij pri skladiščenju skorajda ni.

#### *4.1.1. Organizacija prodaje v Enoti A*

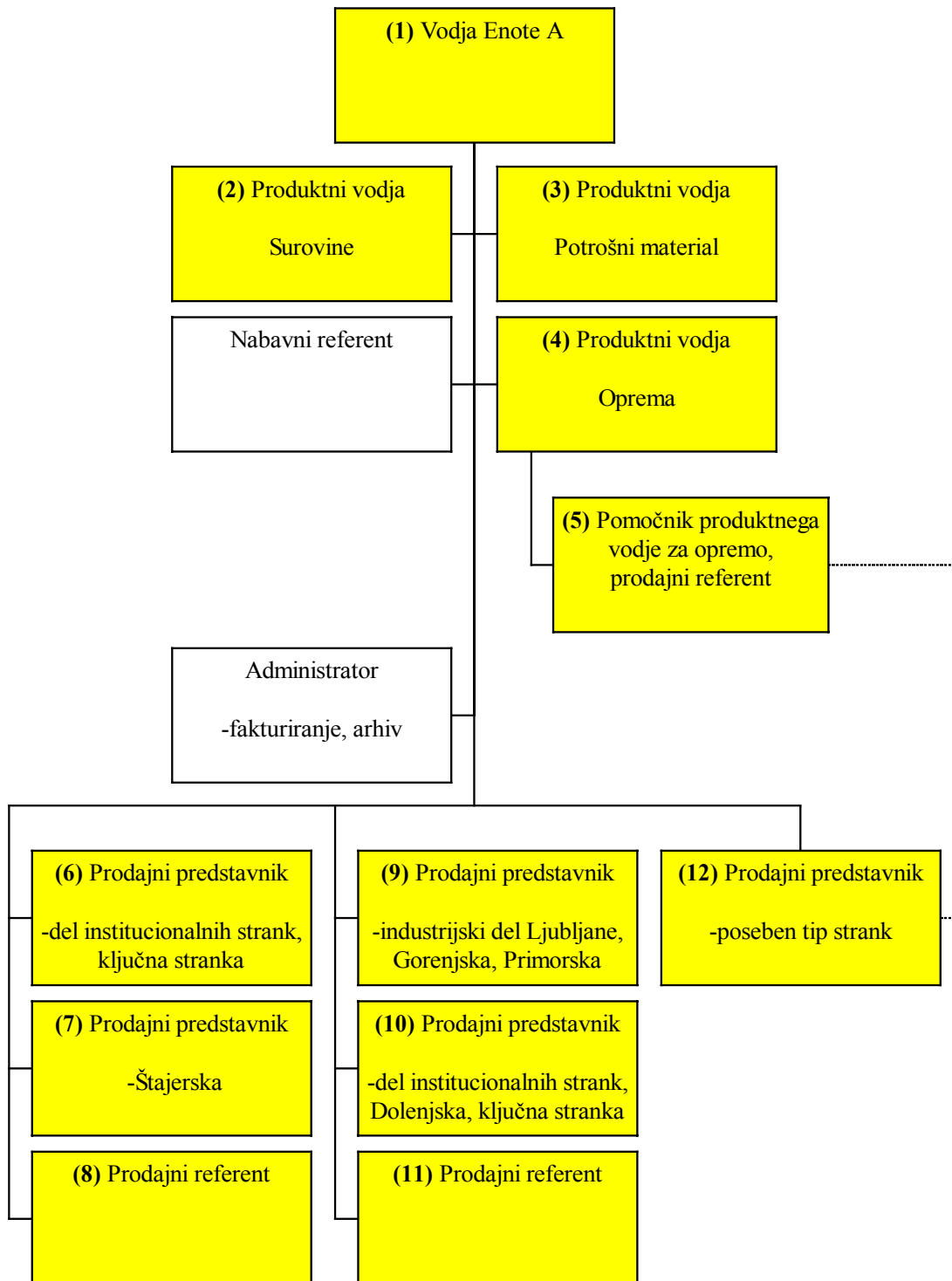
Enota A ima prodajne predstavnike organizirane v tri time. Posamezen tim tvori dva terenska prodajna predstavnika skupaj s po enim prodajnim referentom (slika 17). Izjema je prodajni predstavnik, ki skrbi za določen tip strank in dobi pomoč pomočnika produktnega vodje za opremo (na sliki označeno s prekinjeno črto). Prodajni referenti opravljajo administrativna dela (priprava zakonsko predpisane dokumentacije, zbiranje in urejanje naročil za nabavnega referenta ipd.), sprejemajo in rešujejo reklamacije ter informirajo stranke o dobavah. Telefonske prodaje ni, prav tako ni prodaje preko interneta oz. e-prodaje.

Na sliki so s potemnjnimi polji označeni tisti zaposleni, ki imajo stik s strankami (=prodajalci). Iz slike je razvidno, da so stranke med terenskimi predstavniki porazdeljene na osnovi različnih kriterijev: prodajnega območja, tipa strank in njihove pomembnosti za podjetje. Timi so bolj formalne narave, saj prodajna predstavnika v timu obiskujeta ločeno vsak svoje stranke. Pri njih gre bolj za delitev pomoči enega prodajnega referenta med dva prodajna predstavnika. Vodje proizvodov se ukvarjajo zgolj z nabavno platjo. Strokovno podporo nudijo prodajalcem, ne pa tudi strankam direktno. Izjema je le produktni vodja za opremo, kjer je strokovna podpora strankam neobhodna.

#### *4.1.2. Organizacija prodaje v Enoti B*

Slika 18 je ponazarja formalno organizacijsko strukturo v Enoti B. S prekinjeno obrobo so na sliki označeni vsi tisti prodajni predstavniki, ki za podjetje delajo pogodbeno. Njihova vloga na trgu je omejena na pobiranje naročil ter prevzem blaga v reklamaciji. Predstavnik s stalno zaposlitvijo (označen s številko 6) je strokovno dobro podkovan in je poleg prodaje nekaj dni na teden odgovoren tudi za telefonsko svetovanje strankam.

Slika 17: Formalna organizacijska struktura Enote A

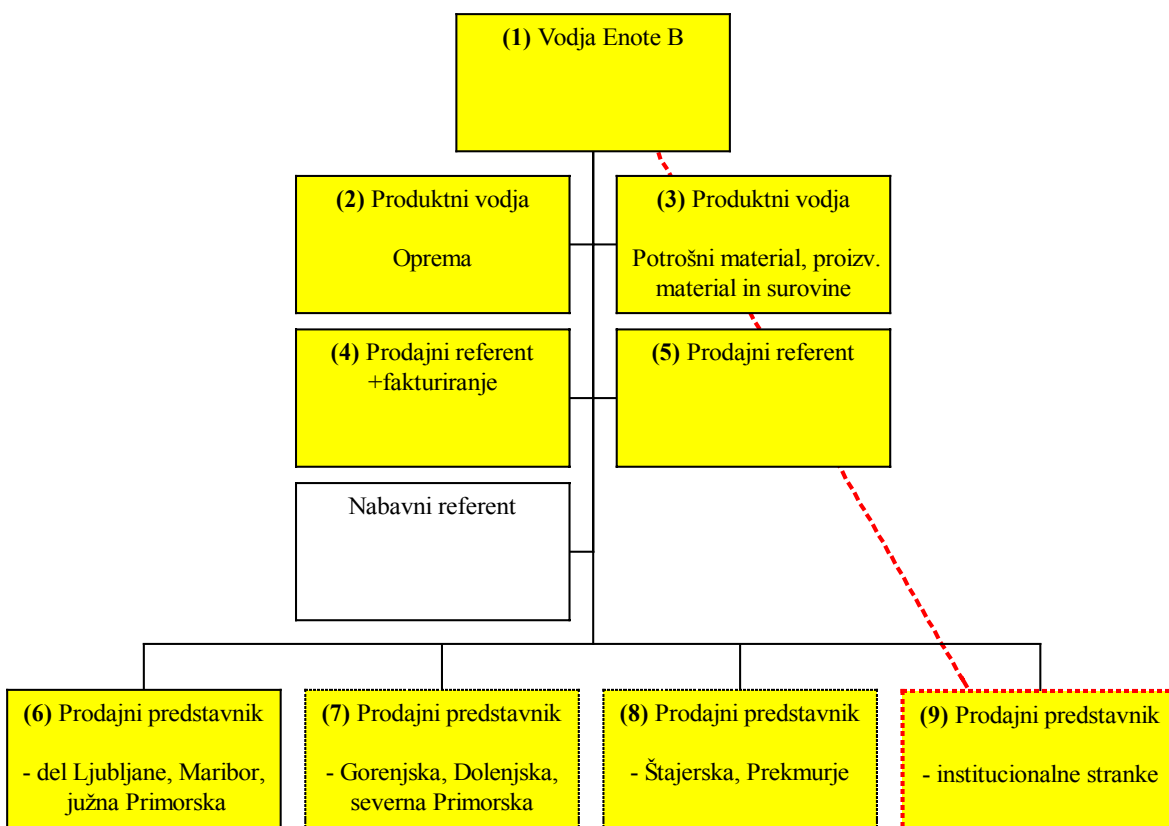


Vir: lastna opazovanja in neformalni razgovori z zaposlenimi

Produktni vodji (št. 2 in 3) vzdržujeta stike z dobavitelji, skrbita za nabavo in deloma tudi za promocijske materiale ter akcije za podporo prodaji.

Prodajna referenta (št. 4 in 5) rešujeta reklamacije, sprejemata naročila, svetujeta pri manjših problemih, informirata stranke o dobavah, izdajata fakture in opominjata pri zamudah s plačili.

Slika 18: Formalna organizacijska struktura Enote B



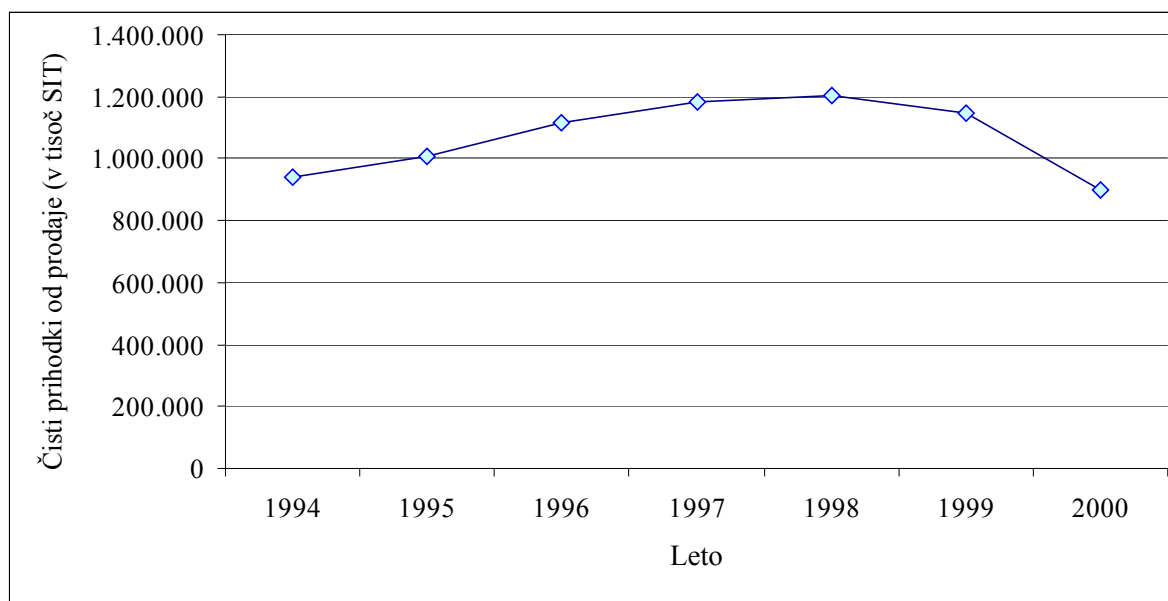
Vir: lastna opazovanja in neformalni razgovori z zaposlenimi

## 4.2. ANALIZA PRETEKLEGA IN SEDANJEGA POSLOVANJA PODJETJA

### 4.2.1. Analiza poslovanja v obdobju med letom 1994 in 2000

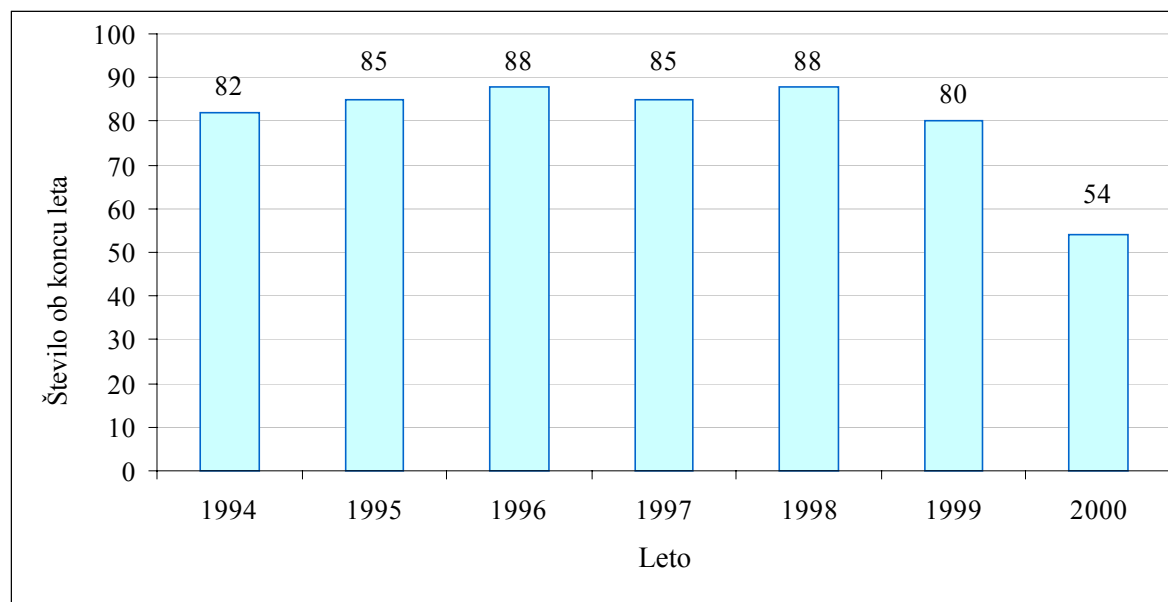
Na sliki 19 je prikazano gibanje prihodkov od prodaje v "Trgovini d.d." v obdobju med letom 1994 in 2000. Največji promet v tem obdobju je podjetje doseglo leta 1998, vendar če upoštevamo gibanje inflacije v tem obdobju, ugotovimo, da so prihodki od prodaje pričeli upadati že leto poprej (1997) (UMAR, Ekonomsko ogledalo 2/98 - Cenovna gibanja in politika, GVIN).

Slika 19: Čisti prihodki od prodaje v letih 1994 do 2000



Vir: GVIN

Slika 20: Število zaposlenih v letih 1994 do 2000

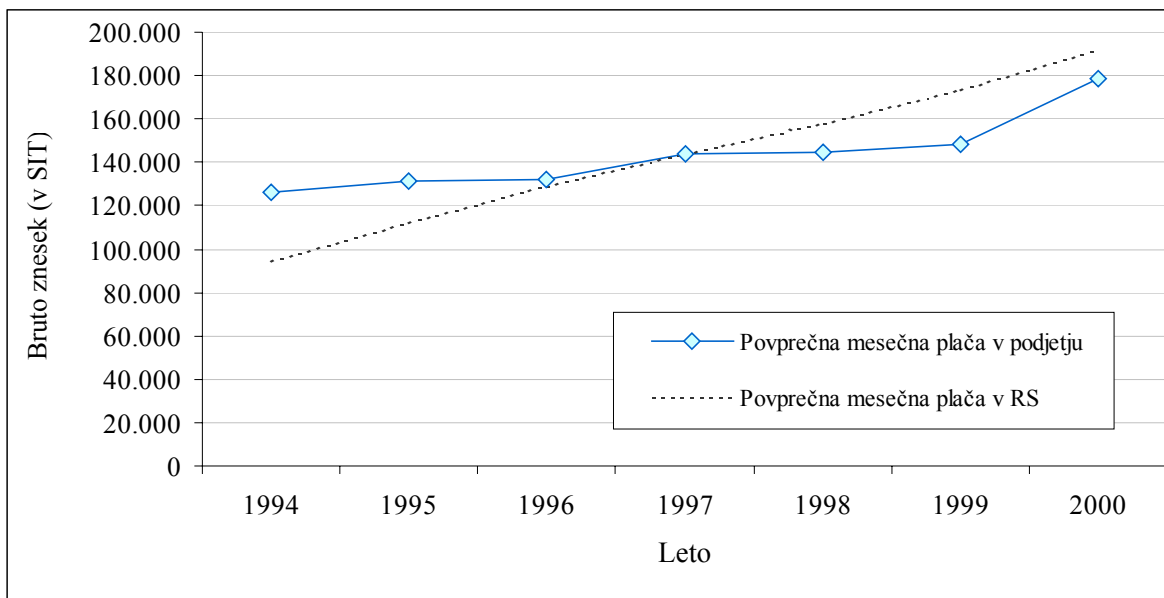


Vir: GVIN

V podjetju zajemajo prihodki od prodaje blaga 99 odstotkov vseh prihodkov podjetja. Med odhodki močno prevladujejo stroški nabavljenega blaga (80 in več odstotkov), skoraj ves preostali del pa so stroški dela (GVIN).

Število zaposlenih se je v podjetju v obravnavanem obdobju gibalo, kot je prikazano na sliki 20. Rast povprečne plače v podjetju v primerjavi s povprečjem v državi pa je prikazana na sliki 21.

Slika 21: Povprečna plača v podjetju v primerjavi s povprečno mesečno plačo v državi letih 1999 in 2000



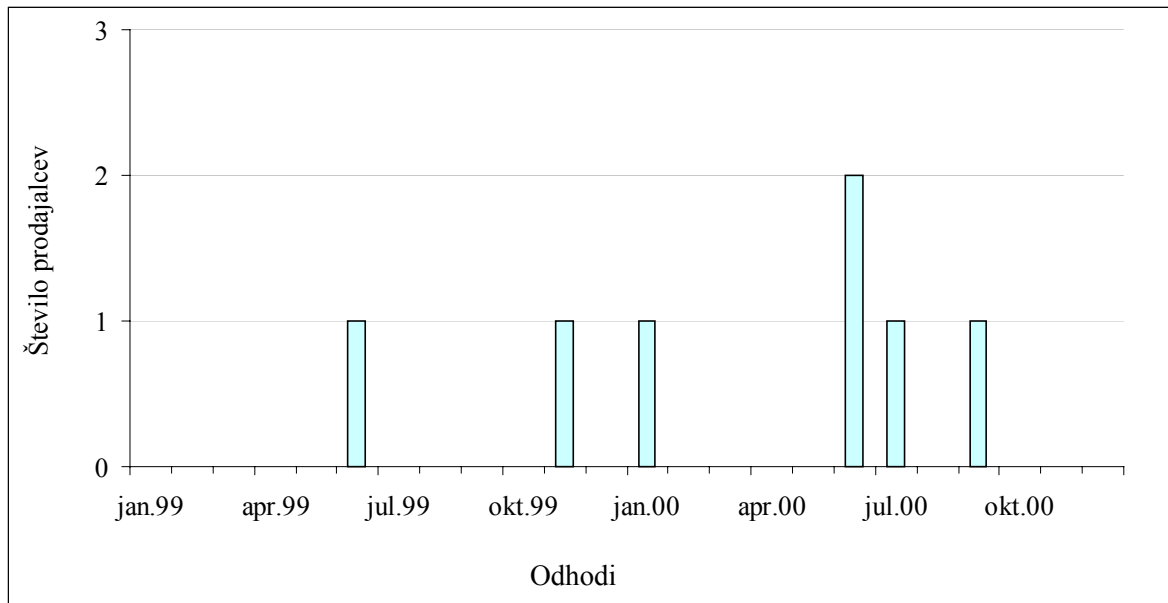
Vir: GVIN, IUS-INFO

Leta 1998 so se v podjetju pojavile likvidnostne težave. Podjetje, v katerem je bilo takrat zaposlenih 88 ljudi, je konec poslovnega leta zaključilo s 34 milijoni tolarjev izgube (GVIN). Del zaposlenih, ki je za nastale težave krivil vodstvo, se je odločil narediti "revolucijo". Od nekdanjih in sedanjih zaposlenih v podjetju so odkupili delnice, ki so jih pridobili v procesu lastninjenja podjetja. Prodali so jih pooblaščenim investicijskim družbam, ki je na ta način postala večinski lastnik "Trgovine d.d."

Novi lastnik je aprila leta 1999 na čelo podjetja postavil novega direktorja, nekdanjega pa mesec za tem upokojil. Novo vodstvo je pričelo s korenito reorganizacijo vzporedno z zmanjševanjem števila zaposlenih v administraciji, prodajo nepremičnin ter z investiranjem v razvoj informacijske tehnologije.

Z letom 1999 se je za podjetje pričelo obdobje nestabilnosti zaposlitev, kar je razvidno tudi iz sprememb števila zaposlenih. Poleg odhodov zaposlenih, ki jih je sprožilo novo vodstvo, je prihajalo tudi do "nekontroliranih" odhodov zaposlenih, po njihovi lastni volji. V letih 1999 in 2000 je podjetje med drugimi zapustilo tudi sedem prodajalcev, večji del v letu 2000. Zaporedje teh odhodov je prikazano na sliki 22.

Slika 22: Odhodi prodajnega osebja v letih 1999 in 2000



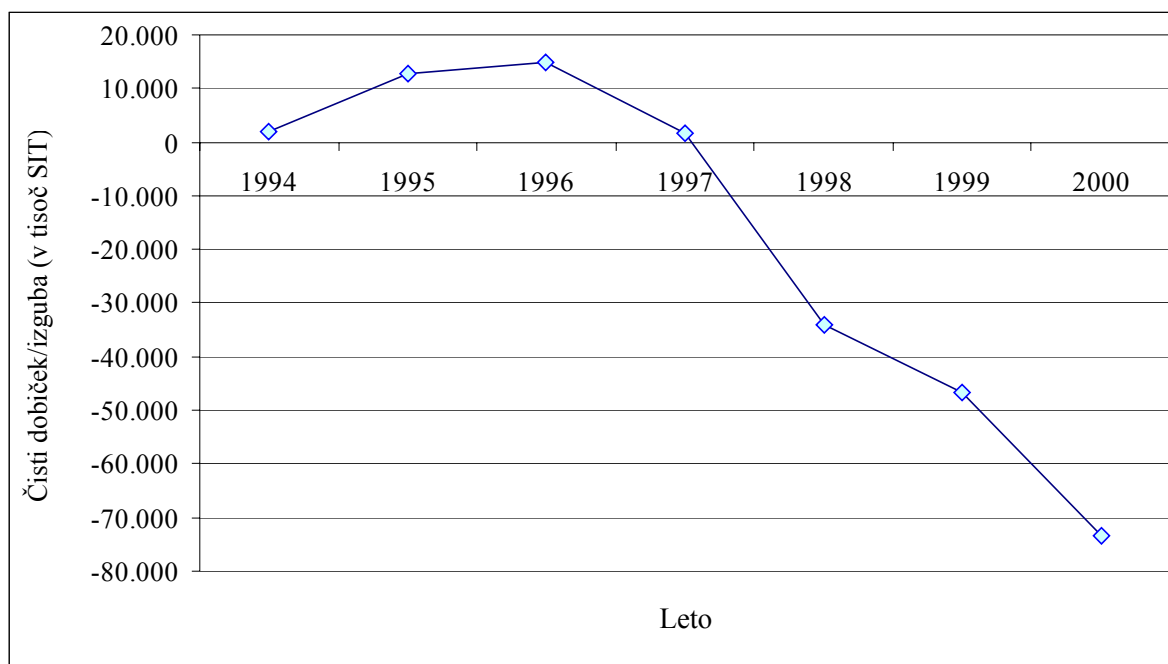
Vir: lastna opazovanja in neformalni razgovori z zaposlenimi

Na začetku leta 2000 je prišlo do ponovne zamenjave direktorja družbe. Likvidnostnih težav še vedno ni bilo konec, kar je pričelo krhati odnose z dobavitelji, ki so začeli ustavljati dobave podjetju in iskati nove prodajne poti pri njegovi konkurenci. Izguba se je kljub ugodnim rezultatom v prvih mesecih leta 2000 in zmerno optimističnim napovedim vodstva, ob koncu tega leta še poglobila (slika 23) (Plan 2000, SWOT analiza Enot A, maj 2000, GVIN).

Kljub neugodnim poslovnim rezultatom so višine plač v enotah, kjer so zaposleni pretežno prodajalci, primerljive s tistimi v sorodnih podjetjih. V obdobju od januarja do aprila 2000 je bila povprečna mesečna bruto plača v Enoti A 215.000 tolarjev, v Enoti B pa 172.000 tolarjev (Poslovni načrt 2000, str. 14, 20). Povprečna mesečna bruto plača v trgovini je za leto 2000 znašala 173.000 tolarjev (UMAR, Slovensko ekonomsko ogledalo - letna številka 2000). Velike razlike med enotama so rezultat različne strokovne zahtevnosti prodajnega programa dveh enot in posledično različne stopnje izobrazbe zaposlenih v njih.

Poleg plač uporabljata dva prodajalca v Enoti A službeni avtomobil tudi v privatne namene. Ta dva prodajalca imata stalno prebivališče oddaljeno od sedeža podjetja. Prodajalci, ki so v podjetju zaposleni, prejema plačilo, ki ni odvisno od njihove učinkovitosti. Drugače je z zunanjimi sodelavci, ki so nagrajeni zgolj s provizijo od prodaje. Odvisnost slednjih od podjetja je različna, saj se dva med njimi ukvarjata še z drugimi, od podjetja neodvisnimi in za podjetje nekonkurenčnimi dejavnostmi, eden pa je že v pokoju.

Slika 23: Čisti dobiček oz. izguba v letih 1994 do 2000



Vir: GVIN

#### 4.2.2. Analiza aktualnega trga podjetja

##### Trg Enote A

Enota A distribuira v glavnem proizvode uveljavljenih tujih podjetij. Za nekatere med njimi ima podjetje ekskluzivno zastopstvo za področje Slovenije. Med poglavitnimi dobavitelji je nekaj tudi posrednikov (veletrgovcev). Večino artiklov nabavlja Enota za že znanega kupca. Prodajni program Enote A je izredno širok in raznolik (preko 200.000 artiklov) in zajema:

- kapitalne dobrine, med katerimi je tako standardizirana, tehnično nezahtevna oprema (okoli 10 % nabavne vrednosti blaga za Enoto A), kot tehnično zelo zahtevna oprema (5-10 %);
- surovine, med katerimi je večji del nezahtevnih standardiziranih surovin (okoli 30 %), manjši del pa specialnih, težko dostopnih, hitro pokvarljivih ali izredno nevarnih surovin (okoli 15 %);
- standardizirane (več kot 35 %) in po naročilu oblikovane potrošne materiale (manj kot 5%). (Navision Financials - poročila, 2000)

Vseh zahtevnejših artiklov, ki jih nudi Enota A, je torej četrtnina.

Storitve, ki jih opravlja enota A, so naslednje:

- oblikovanje sortimenta in drobljenje velikih količin,
- prevoz, uvoz, skladiščenje in dostava blaga,
- financiranje,
- prevajanje oz. priprava tehnične, varnostne in druge dokumentacije,
- svetovanje ob nakupu in tehnična podpora pri uporabi,
- organizacija popravila oz. zamenjave v primeru reklamacije (popravilo opreme opravijo dobavitelji).

Trg Enote A zajema: industrijske kupce raznih velikosti, trgovce ter institucionalne kupce po vsej Sloveniji. Celoten trg je razpršen, med dejanskimi kupci ustvarijo trije največji kupci 18 %, 8 % in 5 % celotne razlike v ceni prodanega blaga Enote A. Vsi trije kupci so proizvodna podjetja. Poleg omenjenih ima podjetje še okoli 40 kupcev, ki ustvarijo med 1 in 3 % razlike v ceni in še veliko število manjših, občasnih kupcev. Institucionalnih kupcev je dobra tretjina tako po številu kot po realizaciji. Vseh kupcev, ki so v letih 1999 in 2000 vsaj enkrat kupovali od Enote A, je več kot 1000. (Navision Financials - poročila, 2000)

Vrednosti posameznih naročil se lahko med seboj zelo razlikujejo - od nekaj sto tolarjev pri potrošnem materialu, do deset ali več milijonov tolarjev<sup>31</sup> pri opremi (Navision Financials - poročila, 2000). Pri institucionalnih kupcih prevladujejo nakupi večje vrednosti (gledano z vidika ustvarjene razlike v ceni). Zanje so predpisani uradni razpisi, odločitve pa sprejema razpisna komisija. Med industrijskimi in trgovskimi kupci gre v glavnem za večja podjetja s profesionalnimi nabavnimi referenti in organiziranim nabavnim oddelkom.

V Sloveniji je poleg Enote A še več podjetji, ki nudijo podoben ali enak asortiment izdelkov ter spremljevalnih storitev. Gre bodisi za velike generaliste ali pa za manjša specializirana podjetja. Glavni konkurent je podjetje v zasebni lasti, ki izhaja iz leta 1990 in ni obremenjeno z nekdanjimi neugodnimi izkušnjami v preteklosti. (SWOT analiza Enote A, maj 2000)

## **Trg Enote B**

Tudi Enota B distribuira veliko proizvodov svetovno znanih podjetij. Za nekatere izmed njih ima podpisano pogodbo o ekskluzivnem zastopstvu za Slovenijo. Poleg veleprodaje ima ta enota tudi dve maloprodajni trgovini, ki pa ju bom v tem kontekstu zanemaril. Opise in analize bom omejil zgolj na njeno veleprodajno dejavnost.

Prodajni program je prav tako širok (okoli 150.000 artiklov) in raznolik:

- kapitalne dobrine - oprema, ki je tehnično srednje zahtevna (preko 45 % nabavne vrednosti blaga za Enoto A);
- proizvodni materiali in surovine (okoli 20 %);
- potrošni materiali (preko 30 %) (Navision Financials - poročila, 2000).

Trguje pretežno s tehnično nezahtevnimi artikli. Gre bodisi za blago vsakdanje široke porabe, bodisi za izdelke za prosti čas in hobije, katerih prodaja ima predvidljiva sezonska nihanja. Del opreme iz prodajnega programa enote ima obrnjeno nihanje sezonskega povpraševanja, vendar dosega ta skupina artiklov le 15 % celotne letne razlike v ceni. Enota B nabavlja večino blaga na zalogo.

Storitve, ki jih opravlja enota B, so:

- oblikovanje sortimenta in drobljenje velikih količin,
- prevoz, uvoz in dostava blaga,
- prevzemanje tveganja sprememb povpraševanja in skladiščenje blaga,
- prevzemanje tveganj v povezavi z lastništvom blaga (konsignacijska prodaja),
- financiranje strank,
- prevajanje oz. priprava tehnične, varnostne in druge dokumentacije,
- svetovanje ob nakupu in tehnična podpora pri uporabi,

---

<sup>31</sup> Vse vrednosti blaga, ki jih navajam v delu, so brez DDV.



- organizacija popravila oz. zamenjave v primeru reklamacije (popravilo opreme opravljajo pogodbeni izvajalci).

Trg Enote B je še bolj razdrobljen kot pri Enoti A - trije največji kupci ustvarijo 5 %, 4,5 % in 3,5 % celotne razlike v ceni prodanega blaga Enote B (vsi trije imajo organizirane trgovske mreže). Poleg omenjenih pa ima podjetje še okoli 20 kupcev, ki ustvarijo med 1 in 3 % razlike v ceni in še veliko število manjših, občasnih kupcev. Vseh kupcev Enote B je preko 1000 (Navision Financials - poročila, 2000).

Del kupcev Enote B so trgovske mreže, ki uporabljajo blago za prodajo na drobno (skupaj ustvarijo okoli 20 % razlike v ceni), večina strank uporablja blago tako za nadaljnjo prodajo kot tudi za opravljanje storitev (okoli 60 %), nekaj pa je tudi institucionalnih kupcev, pridobljenih pretežno preko javnih razpisov (nekaj manj kot 20 %). Industrijskih kupcev, ki se ne ukvarjajo s trgovino, je zanemarljivo malo (Navision Financials - poročila, 2000).

Po velikosti med kupci prevladujejo družinska podjetja oz. manjše družbe z omejeno odgovornostjo, ki nimajo profesionalnih nabavnih referentov. V takih primerih o nakupih navadno odločajo lastniki podjetja. Pri večjih kupcih (trgovskih mrežah) pa o nakupih odločajo referenti za določeno področje nabave. Najvišje vrednosti posameznih naročil v Enoti B ne dosegajo tako visokih zneskov kot pri prejšnji enoti (do nekaj 100.000 tolarjev). Pri prodaji opreme z vrednostjo okoli 40.000 tolarjev ali več nudi Enota B trgovskim kupcem možnost konsignacijske prodaje (Navision Financials - poročila, 2000). Na ta način je zaznano tveganje pri nakupih nizko, nakupno odločanje pa relativno enostavno.

Konkurenca Enote A je vezana pretežno na posamezne skupine artiklov iz prodajnega programa obravnavanega podjetja. Generalista, ki bi nudil enak asortiment izdelkov, ni. Konkurenti so v glavnem fleksibilna podjetja v zasebni lasti, ki jih odlikujejo zelo kratki dobavni roki in dobra obdelava trga (SWOT analiza Enote B, maj 2000).

### *4.2.3. Analiza prednosti in slabosti poslovanja*

#### **Enota A**

Analiza poslovanja Enote A kaže naslednje prednosti (SWOT analiza Enote A, maj 2000, Poslovni načrt 2000, str. 13):

- tradicija in uveljavljeno ime na trgu,
- stalni dobavitelji, ki nudijo širok asortiment blaga,
- izkušnost prodajalcev in strokovna podpora produktnih vodij.

Slabosti so (SWOT analiza Enote A, maj 2000, Poslovni načrt 2000, str. 13-14):

- visoki stroški distribucije,
- nezadostno sledenje dobavi kupcem,
- relativno dolgi dobavni roki,
- nelikvidnost in posledične težave z dobavitelji,
- nekateri artikli se nabavljajo pri tujih posrednikih (odpiranje možnosti za trženje tujih distributerjev),
- razdrobljenost in slabo strokovno obvladovanje celotnega prodajnega programa,
- prepočasna promocija novitet na trgu,
- slabo obvladovanje trga (premajhno število obiskov ali neaktivni obiski strank, neizvajanje prodaje po telefonu),

- slaba produktivnost: preveliko število delavcev se ukvarja z administrativnimi opravili, delavci so neaktivni ali neprimerni (nezadostna izraba delavnega časa, slaba delovna disciplina, slaba pripadnost podjetju, nezadovoljstvo z delovnim mestom ali drugo),
- slaba izkoriščenost novega informacijskega sistema.

## **Enota B**

Prednosti Enote B so (SWOT analiza Enote B, maj 2000, Poslovni načrt 2000, str. 19):

- celovitost ponudbe,
- ekskluzivnost nekaterih uveljavljenih blagovnih znamk,
- tradicija in uveljavljeno ime na trgu,
- zavzetost zaposlenih za stranke,
- strokovno svetovanje.

Slabosti so (SWOT analiza Enote B, maj 2000, Poslovni načrt 2000, str. 19-20):

- visoki stroški distribucije,
- nelikvidnost in posledične težave z dobavitelji,
- slabo prilagajanje sezonskemu nihanju prodaje (zakasnelo naročanje blaga, nezadostna oziroma neaktivna zaloga, slaba izkoriščenost prodajnih predstavnikov v času mrtve sezone),
- nezadostna pokritost trga,
- slaba pogajalska moč nasproti velikih trgovskih sistemov (sivi uvoz, direktne nabave pri proizvajalcih, cenovni pritiski),
- slabi odzivni časi,
- asortiment se ne prilagaja trendom povpraševanja (ni sledenja novitetam na trgu),
- slaba izkoriščenost novega informacijskega sistema.

## ***5. RAZISKAVA DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA ODHOD PRODAJNEGA OSEBJA V TRGOVINI D.D.***

Ljudje neradi govorijo o pravih osebnih motivih za svoje odločitve, zato zahteva njihovo proučevanje ustrezno obravnavo. Neustrezno ravnanje lahko odvrne osebo od sodelovanja ali pa povzroči, da le-ta podaja neprave, izmišljene motive.

Ker sem bil v podjetju v času raziskave zaposlen, sem lahko za raziskavo uporabil nekatere metode, ki jih kot zunanji raziskovalec ne bi mogel. Izkoristil sem svojo neobremenjenost s preteklim dogajanjem v podjetju in delovne naloge (analiza trga in organizacije prodajne službe), ki mi jih je zaupala uprava. Poleg metode opazovanja sem za zbiranje podatkov uporabil tudi neformalne razgovore z zaposlenimi, opravil pa sem tudi razgovore z nekaterimi prodajalci, ki so v času raziskave zapustili podjetje.

Zaradi nekaterih podatkov osebne narave, ki so nujni za analiziranje psiholoških dejavnikov v podjetju, in jih navajam v nalogi, ostajajo v nalogi prikrita prava imena podjetja, njegovih enot, zaposlenih, konkurentov, strank in proizvodov, s katerimi podjetje trguje.

## *5.1. POTEK IN VSEBINA RAZISKAVE*

Za pomoč pri ugotavljanju razlogov za odhod prodajalcev in posledic njihovega odhoda sem se odločil najprej raziskati delovno okolje in druge organizacijske dejavnike, ki vplivajo na delo prodajalcev.

Poleg opazovanj sem opravil tudi razgovore z 18 izmed 21 zaposlenimi in zunanjimi sodelavci, ki prodajajo organizacijskim kupcem ali pri tej prodaji sodelujejo in imajo vsaj občasne stike s strankami (10 od 12 v Enoti A in 8 od 9 v Enoti B). Te razgovore sem opravljal v obdobju od aprila do septembra 2000.

Razgovori, namenjeni raziskavi, so bili večinoma neformalni, nevsiljivi, kar se da podobni pogovorom in ne zasliševanju. Najbolj poglobljene razgovore sem opravil s prodajnimi predstavniki na terenu, s katerimi sem opravljal obhode strank na terenu, najmanj pa s produktnimi vodji.

Med razgovorom sem sogovornikom zastavil vprašani odprtega tipa. Zastavljal sem ju glede na tematiko razgovora. Z njima sem želel zbrati podatke o težavah pri vsakodnevem poslovanju in odnosih s strankami. Te težave so bile po mojih predvidevanjih tudi potencialni dejavniki, ki bi lahko povzročali odhode prodajalcev.

Vprašani sta se glasili:

- Zaradi česa se stranke najpogosteje pritožujejo?
- Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno najprej storiti, da bi se stanje v podjetju izboljšalo?

Med razgovorom si odgovorov nisem zapisoval, temveč sem zabeležke naredil skrivaj, po spominu, v najkrajšem možnem času. Navadno sem z isto osebo opravil več razgovorov, kljub temu pa nisem dobil vedno popolnih odgovorov na vsa vprašanja. Lahko pa sem dobil več odgovorov na isto vprašanje. Od prodajalcev sem dobil tudi nekaj dragocenih podatkov, ne da bi za to postavil konkretno vprašanje. Najpomembnejše med njimi, ki so se dotikali obravnavane problematike, sem si ravno tako zapisoval.

Prednost opisanega načina pridobivanja informacij je, da so bili zaradi neformalnosti razgovora izpraševanci bolj sproščeni, njihovi odgovori pa predvidoma pristnejši.

Slabosti takšnega načina pa so:

- možnost selektivnega, pristranskega pomnjenja in napak pri pomnjenju odgovorov,
- različnost zastavitve vprašanja, spreminjanje vrstnega reda ali izpustitev katerega od vprašanj,
- možnost nehotene sugestije odgovora,
- raznolikost odgovorov zaradi odprtega tipa vprašanj,
- pretiravanje pri podajanju stališč (v odgovorih) z namenom vplivati na stališča izpraševalca.

Zaradi velike verjetnosti neobjektivnosti dobljenih podatkov na zgoraj opisani način, sem se odločil narediti dodatno anketo tistih prodajalcev, ki so podjetje že zapustili.

Pri izvajanju ankete je bila najtežja naloga poiskati prodajalce, ki so zapustili podjetje, vzpostaviti stik z njimi in doseči dogovor o sodelovanju. Pri tem sem si pomagal s poznanstvi. S tremi prodajalci sem uspel vzpostaviti stik (dvema osebno in enim preko elektronske pošte), eden pa se na sporočilo (preko elektronske

pošte) ni odzval. Prodajalce sem prosil za sodelovanje, jim razložil razloge za moje zanimanje ter obljubil anonimnost odgovorov. Vsi trije so se pozitivno odzvali na mojo prošnjo.

Vprašanje, ki sem jim ga zastavil, se je glasilo: Prosim, naštej(te) glavne razloge za odhod iz podjetja.

Skupaj sem dobil tri neposredne odgovore glede razlogov za odhod. Z dvema prodajalcema sem se sestal, eden pa mi je odgovoril po elektronski pošti. Enega izmed prodajalcev sem povprašal še po razlogih za odhod njegovega najbližjega sodelavca in se tako posredno dokopal do podatkov. Razgovore sem opravljal v juliju in avgustu 2000.

Pri osebnih razgovorih sem si odgovore sproti zapisoval. Vsi tako dobljeni odgovori so navedeni v prilogi 2. Navajam jih v celoti, le imena oseb sem zamenjal z njihovim formalnim položajem.

Pri posrednem poizvedovanju je potrebno opozoriti na nevarnost projekcije lastnih motivov v odgovorih izpraševanca.

## *5.2. REZULTATI RAZISKAVE*

### *5.2.1. Opazovanje*

Z opazovanjem sem najprej prišel do naslednjih sklepov. Fizično okolje v podjetju ni najboljše, saj so poslovni prostori stari in izredno slabo vzdrževani. Pozimi je v teh prostorih hladno, poleti pa vroče. Podjetje dolgo ni vlagalo niti v posodobitev voznega parka, dotrajana in zastarela pa je tudi računalniška oprema v njem.

V Enoti A se kažejo očitne težave pri vsakdanjemu poslovanju. V enoti primanjkuje delovna vnema, disciplina in organiziranost. Kljub formalni organizaciji enota nima pravega vodje. Sedanji vodja namreč pri podrejenih nima prave avtoritete. Zaposleni porabijo kar tretjino vsega časa za različne klepete, ki imajo po besedah vodje enote "pozitiven vpliv za utrjevanje socialnih vezi", vendar lahko hitro opazimo, da so razcepljeni v tabore, ki so predvsem posledica preteklega dogajanja v podjetju. Pozornost zaposlenih je usmerjena v notranjost podjetja, stranke pa zanemarjajo.

Stranke se pogosto pritožujejo, vendar se za njihovo reševanje malokdo resno zavzame. V enoti ni niti doslednega spremljanja naročil oz. dobav. Zdi se, da je razlog za takšno obnašanje tudi malodušje, ki vlada med zaposlenimi.

Iz opazovanj je razvidno, da ima vodje Enote A težave pri komunikaciji z vodjo skladišča. Namesto skupnega reševanja problema napačnih dostav, se dialog navadno konča z medsebojnim obtoževanjem glede krivde za te napake.

V primerjavi z Enoto A je v Enoti B opazna višja delovna morala, boljša organiziranost in disciplina. Posledično je tudi več usmerjenosti k strankam. Vzrok za to je verjetno potrebno iskati v obstoju močnega neformalnega vodje. Gre za prodajalca, ki je bil v obravnavanem podjetju zaposlen 35 let, sedaj je upokojen in za podjetje dela pogodbeno (na sliki 18 je označen s številko 9). Med svojo delovno dobo v podjetju je bil že poslovodja maloprodajne trgovine in vodja Enote B. Kljub večletnemu formalnemu položaju zunanega

sodelavca za prodajo ima v prostorih te enote še vedno svojo pisarno. Deluje kot zelo vplivna "siva eminenca", njegovo mnenje odločilno vpliva na formalnega vodjo enote.

Zaposleni v obeh enotah še vedno uporabljajo kartončke in mehanično napravo za označevanje ure prihoda na delovno mesto in odhoda z njega. Enak način beleženja prisotnosti, razen v primeru ves dan trajajočega službenega potovanja, uporabljajo tudi terenski prodajni predstavniki. Izjema sta terenska predstavnika s stalnim prebivališčem, oddaljenim od sedeža podjetja.

V obeh enotah ni doslednega sistema za zbiranje informacij o strankah. Prodajalci hranijo večji del teh informacij kar v glavi. V Enoti B vodja od prodajalcev sploh ne zahteva poročil s terena. V Enoti A pa vodja enote sicer zahteva poročila obiskov. Po pregledu teh poročil pa sem ugotovil, da prodajalci nimajo jasnih navodil oz. šablon, s katerimi bi si pomagali pri pisanju poročil. Podatki, ki so navedeni v njih, so tako odvisni od presoje in dobre volje posameznika.

V obeh enotah tudi ni vizije poslovanja v prihodnje, o kateri v glavnem odloča novi lastnik podjetja. Med zaposlenimi se širijo govorice o razprodaji podjetja.

### 5.2.2. Neformalni razgovori

Pri navedbah vzrokov za nezadovoljstvo in pritožbe strank so se odgovori prodajalcev v posameznih enotah med seboj razlikovali.

V Enoti A so se stranke najpogosteje pritoževale zaradi zamujanja dobav, nekatere pa so se pritoževale tudi zaradi napak pri dobavi.

Vprašanje: Zaradi česa se stranke najpogosteje pritožujejo?

| Odgovori na vprašanje:                       | Število odgovorov: |         |          |
|--|--------------------|---------|----------|
|  | Enota A            | Enota B | $\Sigma$ |
| - Ker naročenega blaga ne dobijo pravočasno. | 10                 | 1       | 11       |
| - Ker ne dobijo pravega blaga.               | 2                  | 0       | 2        |

Razliko med enotama je predvsem posledica razlik med prodajnim programom, ki ga tržita. V prodajnem programu Enote A je v primerjavi z Enoto B več specialnih oz. tehnično zahtevnih artiklov. Enota A zato blago v veliki meri naroča posamič, za že znanega kupca, medtem ko Enota B velik del blaga nabavlja na zalogo. Poslabšani odnosi z dobavitelji vplivajo na rednost nabav obeh enot.

Drug možen razlog za zamude in napake dobav strankam Enote A so že prej ugotovljene neurejene razmere znotraj enote, malodušje zaposlenih in slabi odnosi enote s skladiščem.

Med strankami Enote B prevladujejo pritožbe zaradi pomanjkanja potrošnega blaga in pritožbe zaradi napak blaga.

Vprašanje: Zaradi česa se stranke najpogosteje pritožujejo?

| Odgovori na vprašanje:                   | Število odgovorov: |         |          |
|--|--------------------|---------|----------|
|  | Enota A            | Enota B | $\Sigma$ |
| - Ker nimamo potrošnega blaga na zalogi. | 1                  | 5       | 6        |
| - Ker je blago pokvarjeno.               | 2                  | 5       | 7        |

Glavni razlog za težave z zalogami je ponovno neurejen odnos z dobavitelji, zaradi likvidnostnih težav podjetja. Glede reklamacij blaga z napako oziroma blaga, ki se pokvari v garancijskem roku, pa zanje verjetno ne moremo kriviti obravnavano podjetje, temveč njegove dobavitelje. Pogostejše napake se pojavljajo pri potrošnem blagu ali pri blagu nižjega cenovnega razreda.

Pri iskanju rešitev za izboljšanje stanja v podjetju so prodajalci v prvi vrsti navajali ureditev odnosov z dobavitelji.

Vprašanje: Kaj bi bilo po vašem potrebno najprej storiti, da bi se stanje v podjetju izboljšalo?

| Odgovori na vprašanje:  | Število odgovorov: |         |    |
|---|--------------------|---------|----|
|   | Enota A            | Enota B | Σ  |
| - Odplačati dolgove do ključnih dobaviteljev in normalizirati nabave blaga. | 7                  | 8       | 15 |

Iz razgovorov s prodajalci je v Enoti B moč izpostaviti tudi slabše prilagajanje sezonskemu nihanju prodaje.

Vprašanje: Kaj bi bilo po vašem potrebno najprej storiti, da bi se stanje v podjetju izboljšalo?

| Odgovori na vprašanje:  | Število odgovorov: |         |   |
|---|--------------------|---------|---|
|   | Enota A            | Enota B | Σ |
| - Uvesti boljše sledenje zalogam blaga / akcije za zmanjšanje nelikvidnih zalog / večja pripravljenost na sezonsko povišanje povpraševanja. | 0                  | 5       | 5 |

Glede na odgovore zaposlenih je moč razbrati, da slaba prilagojenost velikosti zalog sezonskemu povpraševanju ni v celoti posledica težav z nabavami, temveč tudi neznanja ali neorganiziranosti glede tega vprašanja znotraj same enote.

V Enoti A pa se po drugi strani kažejo neurejenosti na področju izbire dobaviteljev oz. asortimenta, ki ga ti nudijo.

Vprašanje: Kaj bi bilo po vašem potrebno najprej storiti, da bi se stanje v podjetju izboljšalo?

| Odgovori na vprašanje:                                   | Število odgovorov: |         |   |
|--|--------------------|---------|---|
|  | Enota A            | Enota B | Σ |
| - Zmanjšati število dobaviteljev in artiklov.            | 2                  | 0       | 2 |
| - Racionalizacija nabavnih tokov - bolj direktne nabave. | 1                  | 0       | 1 |

Prodajalci verjetno za težave z nabavo deloma krivijo tudi neurejene razmere na tem področju, ki izvirajo iz same enote.

Iz razgovorov z zaposlenimi v Enoti A pa lahko sklepamo tudi, da je za del ponavljajočih se pritožb strank v tej enoti krivo neresno ravnanje posameznikov. Kljub zahtevam terenskih prodajalcev po sankcioniranju takega ravnanja, pa do tega ne pride.

Vprašanje: Kaj bi bilo po vašem potrebno najprej storiti, da bi se stanje v podjetju izboljšalo?

| Odgovori na vprašanje:   | Število odgovorov: |         |   |
|--|--------------------|---------|---|
|  | Enota A            | Enota B | Σ |
| - Preprečiti nadaljnje neodgovorno obveščanje strank in obravnavanje reklamacij s strani prodajnega referenta. | 3                  | 0       | 3 |

Pri odkrivanju vzrokov za težave v podjetju in rešitev zanje med zaposlenimi prevladuje tudi mnenje, da ti niso bili dovolj seznanjeni z uporabo novega programskega paketa, ki je osnova informacijskega sistema podjetja oziroma, da podatki v tem sistemu niso urejeni.

Vprašanje: Kaj bi bilo po vašem potrebno najprej storiti, da bi se stanje v podjetju izboljšalo?

| Odgovori na vprašanje:  | Število odgovorov: |         |   |
|---|--------------------|---------|---|
|   | Enota A            | Enota B | Σ |
| - Organizirati kakšen tečaj za delo z novim računalniškim programom.          | 4                  | 5       | 9 |
| - Počistiti in urediti podatke o kupcih/dobavah v računalniški bazi podatkov. | 1                  | 1       | 2 |

Večje število tovrstnih odgovorov v Enoti B kljub manjšemu številu prodajalcev v tej enoti po mojem mnenju kaže na že prej omenjeno večjo delovno vneto zaposlenih v tej enoti in njihovo večjo pripravljenost na medsebojno sodelovanje pri reševanju težav.

Nadalje odgovori prodajalcev potrjujejo tudi moje predvidevanje, da del nezadovoljstva strank izhaja iz problemov s poslovanjem skladišča, pri čemer ima več tovrstnih težav Enota A.

Vprašanje: Kaj bi bilo po vašem potrebno najprej storiti, da bi se stanje v podjetju izboljšalo?

| Odgovori na vprašanje:  | Število odgovorov: |         |   |
|---|--------------------|---------|---|
|   | Enota A            | Enota B | Σ |
| - Narediti red v skladišču.                                     | 3                  | 0       | 3 |
| - Zamenjati vodjo skladišča.                                    | 1                  | 1       | 2 |
| - Sankcionirati neprestane napake pri pripravi blaga za dobavo. | 1                  | 0       | 1 |

Večje težave Enote A so najverjetneje vzrok ali pa posledica že prej opaženih sporov s skladiščem, predvsem sporov med vodjo enote in vodjo skladišča. Nekateri prodajalci predlagajo celo tako radikalne ukrepe, kot je zamenjava vodje skladišča.

Iz rezultatov intervjujev s prodajalci je moč razbrati, da sedanji vodja pri zaposlenih nima velike podpore.

Vprašanje: Kaj bi bilo po vašem potrebno najprej storiti, da bi se stanje v podjetju izboljšalo?

| Odgovori na vprašanje:   | Število odgovorov: |         |   |
|--|--------------------|---------|---|
|  | Enota A            | Enota B | Σ |
| - Zamenjati vse, ki so bili na ključnih položajih, ko je podjetje tonilo v izgube. | 1                  | 0       | 1 |
| - Zamenjati nadrejenega (vodjo enote).   | 3                  | 1       | 4 |

Ti odgovori potrjujejo prej navedeno opažanje, da vodja enote pri zaposlenih nima prave avtoritete.

Deloma je nezadovoljstvo in nezaupanje prodajalcev uperjeno tudi proti tistim članom uprave, ki so bili na položajih že pred poslabšanjem poslovanja.

Vprašanje: Kaj bi bilo po vašem potrebno najprej storiti, da bi se stanje v podjetju izboljšalo?

| Odgovori na vprašanje:   | Število odgovorov: |         |          |
|--|--------------------|---------|----------|
|  | Enota A            | Enota B | $\Sigma$ |
| - Zamenjati staro garnituro (v upravi + vodje enot). (Tisti, ki so sodelovali pri odločitvah, medtem ko je podjetje propadalo, nas ne morejo uspešno voditi naprej.) | 2                  | 1       | 3        |

Kot zadnje naj navedem še nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja, ki ga je izrazil prodajalec iz Enote B (Priloga 1, odgovor 3/D).

### 5.2.3. Anketa prodajalcev, ki so zapustili podjetje

Razlogi za odhode prodajalcev, ki jih je moč razbrati iz odgovorov tistih prodajalcev, ki so zapustili podjetje se ujemajo s prejšnjimi ugotovitvami, dobljenimi z opazovanjem in razgovori s tistimi prodajalci, ki so bili v podjetju še zaposleni.

Za odhode prodajalcev lahko iščemo vzroke predvsem v *neurejenih nematerialnih delovnih razmerah v podjetju* (že prej ugotovljena slaba organizacija, problemi z dobavami in občutek nemoči pri njihovem reševanju, neprimerni notranji odnosi, slabo poznavanje informacijskega sistema) (Priloga 3, odgovori 1, 2 in 4). Kot drugi najpomembnejši razlog, ugotovljen z anketo bi lahko navedli *negotovo prihodnost poslovanja podjetja* (Priloga 3, odgovora 2 in 4), kot tretji zaznano *nepravičnost pri ocenjevanju rezultatov dela* (Priloga 3, odgovor 1), nadalje pa še *pomanjkanje vpliva* (pomanjkanje soodločanja in občutka pomembnosti posameznika pri doseganju skupnih ciljev, uveljavljanja ipd.) (Priloga 3, odgovor 1).

### 5.2.4. Posredno poizvedovanje

Razlogi za odhod prodajne predstavnice iz Enote A, ki jih je navedla njena sodelavka so:

- slaba organiziranost v enoti,
- zaznana nepravičnost pri razdelitvi dela in
- spor z vodjo enote.

Zadnji podatki samo še potrjujejo prejšnje ugotovitve o pomanjkljivi organizaciji v Enoti A, razcepljenosti v tabore in slabi podpori, ki jo ima vodja enote pri prodajalcih.

## 5.3. UGOTOVITVE IN PREDLOGI

V podjetju se kažejo očitne težave pri vsakdanjemu poslovanju. Skoraj vsi zaposleni so obremenjeni s preteklim dogajanjem v podjetju. Pozornost je zaradi nedavnih sprememb usmerjena v notranjost podjetja. Velike težave zaposlenim povzroča tudi nov IS. Večja notranja nesoglasja med zaposlenimi je moč opaziti v Enoti A, kjer sta vidni tudi manjša delovna disciplina in slabša organiziranost kot v Enoti B. Očitna pomanjkljivost Enote A je tudi pomanjkanje zaupanja v vodjo enote.

V raziskavi so bili ugotovljeni naslednji kritični dejavniki, ki vplivajo na odhode prodajalcev iz obravnavanega podjetja:

- neurejene nematerialne delovne razmere v podjetju;
- pritožbe strank, ki izhajajo iz teh razmer in občutek nemoči prodajalcev pri njihovem reševanju ter
- negotova prihodnost poslovanja podjetja.



Nastale razmere so, po mojih ugotovitvah posledica globljih vzrokov, kot so:

- likvidnostne težave, poslabšani odnosi z dobavitelji in ustavljanje dobav, ki je temu sledilo;
- "revolucija" in burne spremembe v podjetju;
- neprimerno uvajanje novega informacijskega sistema;
- pomanjkanje sporočanja vizije prihodnjega poslovanja s strani novega lastnika oziroma vodstva podjetja.

Za izboljšanje razmer v podjetju je pomembna predvsem ureditev odnosov z dobavitelji, s čimer bi odpravili večino ne pa tudi vse vzroke za nezadovoljstvo strank in posledično tudi prodajalcev.

V sedanjem položaju je ob odhodih prodajalcev za podjetje bistveno obdržati ključne kupce. Ob morebitnem nadaljnjem odhodu še kakšnega prodajalca je najbolj smotrna takojšnja nadomestitev s sedanjimi zaposlenimi, ki jo mora spremljati objektivno obveščanje strank.

Ker ocenjujem, da sta obe enoti podjetja sedaj dokaj nepripravljeni na morebitno novo menjavo prodajalcev, bi bilo zanje smiselno postopno uvesti preventivne ukrepe za zmanjšanje odvisnosti odnosov s strankami od posameznega prodajalca. Med možnimi ukrepi so: menjava teritorijev, timski način prodaje ter uporaba različnih načinov prodaje in komunikacije (vključno z udeležbo na sejmih).

Ocenjujem, da je v dani situaciji za obe enote najmanj smiselno menjavanje teritorijev, saj:

- v nobeni izmed enot ne obstaja baza podatkov o obstoječih strankah;
- v Enoti A je zvestoba ključnih strank odvisna od visoke stopnje medosebnih odnosov;
- v Enoti B opravljajo prodajo tudi zunanji sodelavci, na svojem domačem terenu.

Uvedba timskega načina prodaje je po drugi strani smiselna v Enoti A, vendar le občasno oz. za omejeno število donosnejših strank. To ji dopuščajo:

- dovolj velika donosnost nekaterih ključnih strank;
- velika vrednost nekaterih posameznih nakupov;
- velika kompleksnost nekaterih izdelkov.

Za manj donosne stranke bi bila primernejša občasna srečanja s preostalimi prodajalci, ki sicer ne oskrbujejo teh strank. Pri tem pa moramo biti previdni, saj ne moremo prevelikega vpliva prepustiti vodji enote. Vodstvo podjetja bo moralo v prihodnje verjetno razmisliti o možnosti njegove premostitve na drug položaj.

Največje možnosti imata obe enoti z boljšim izkoriščanjem prodaje in komunikacije preko telefona, direktne ali elektronske pošte ter z večjo udeležbo na sejmih. Predhodno mora vodstvo podjetja poskrbeti za večjo prilagojenost IS in možnost izgradnje baze podatkov o strankah na osnovi standardiziranih poročil terenskih prodajnih predstavnikov. Smotrno bi bilo organizirati tudi tečaje za izboljšanje poznavanja tega IS.

Prav vlaganje v boljšo izrabo novega IS je po mojem mnenju poleg ureditve odnosov z dobavitelji ena ključnih nalog vodstva podjetja v bližnji prihodnosti. Čeprav na prvi pogled IS ni v nikakršni povezavi z zvestobo prodajalcev in usmerjanjem prodajne službe, pa v prid bodočemu pomenu IS govori naslednje:

- IS omogoča izgradnjo baze podatkov o strankah, ki bi dala podjetju možnost za vpeljavo drugih načinov prodaje;
- IS bi lahko zmanjšal potrebo po administraciji (izstavljanje ponudb, računov, zakonsko zahtevane spremljevalne varnostne in tehnične dokumentacije ipd.) ter tako omogočil večje posvečanje trgu;
- veliko število sedanjih napak pri dobavah je rezultat slabega poznavanja novega IS;

- IS bi omogočil sledljivost rezultatov, to pa je prvi pogoj za nagrajevanje po učinku; le-to bi povečalo učinkovitost prodajalcev in omogočilo njihovo ocenjevanje (vodstvo bi tako lahko hitro ocenilo, katerega med njimi je vredno zadržati v podjetju);
- s časom bi lahko IS omogočil tudi uvedbo e-prodaje, ki bi povečala udobnost strank in zmanjšala relativen pomen osebnih obiskov.

## ***SKLEPNE MISLI***

Vsaka človekova odločitev, doma ali na delovnem mestu, je posledica cele kopice osebnih motivov. Če bi iskali izvor teh motivov, bi prej ali slej ugotovili, da je vsak izmed njih zgolj oblika manifestiranja nekih drugih, bolj primarnih motivov. Z razvojem osebnosti in izkušenostjo posameznik spoznava vedno nove možnosti za zadostitev, zato lahko motive zadovoljuje na vedno manj direkten način in je pripravljen za dosego ciljev bolj potrpeti. Motivacija postaja vse kompleksnejša, k čemur v veliki meri prispeva vse večje število socialnih motivov, ki naj bi dobivali v razvoju posameznika vedno večji pomen.

Najpomembnejši med socialnimi motivi je vsekakor družabni motiv. Človek mora občutiti, da družbi pripada (motiv socialne pripadnosti) in da ima v njej določen položaj, ki ga drugi upoštevajo (motiv uveljavljanja).

Osnova za razvoj motivacije skladno z razvojem osebnosti je učenje. Z učenjem urejamo zaznave predmetov, pojavov, oseb iz naše okolice in celo nas samih. Na podlagi izkušnje objektom "obesimo" svoje stališče oz. kriterij za njihovo presojanje v prihodnje. Da bi nam izkušnje koristile tudi v bodoče, se stališča ne smejo prehitro spreminjati. Oblikujejo se postopoma z vsako novo izkušnjo, pri čemer si ljudje tudi medsebojno sporočamo in izmenjujemo izkušnje. Bolj izdelana stališča pomenijo boljše poznavanje objekta, na katerega se nanašajo.

Stališča do objektov delujejo motivacijsko in usmerjajo naše odločitve glede znanih objektov. Ko se soočimo z novim in neznanim objektom, ne vemo, kako reagirati. Odvisno od tipa novosti, lahko do nje čutimo odpor ali celo strah. Že na podlagi izkušenj na začetku našega življenja smo se namreč naučili, da nas lahko novost pripelje do negativnih posledic in neprijetnih občutkov.

Učenje torej omogoča, da se skozi življenje hitreje prilagajamo na spremembe v okolici, hkrati pa je tudi vir našega odpora do sprememb, ki so navadno povezane z novim in neznanim. Večje kot je občuteno tveganje negativnih posledic, bolj poskušamo spremembe omejiti. To počnemo stalno in povsod v našem vsakdanu, pa naj bo to doma ali v službi.

Na delovnem mestu lahko napačne odločitve pripeljejo posameznika do materialne kazni, izgube ugleda, položaja ali celo izgube delovnega mesta. Večje kot so posledice za podjetje, večja je tudi odgovornost posameznika, ki sprejema odločitve. Pri nakupnem odločanju v podjetjih so lahko v igri velike količine denarja, zato se morajo vključeni v nakup spopadati z visoko stopnjo odgovornosti in tveganja.

Izdelki, ki jih kupujejo, se pogosto prepletajo s storitvami, njihovo kvaliteto pa je zaradi neotipljive narave pred nakupom težko oceniti. Vključeni v nakup se pri njihovem izbiranju oslanjajo na pretekle izkušnje ter različna nadomestna dokazila kvalitete. K subjektivno zaznani višji kvaliteti storitve lahko prispevajo tudi način obravnave, usposobljenost prodajalcev ter osebna poznanstva z njimi.

Ker subjektivno zaznava kvalitete in koristi kupljenega blaga v veliki meri botruje prav socialni motiv, temelji trženje povsod, kjer nakupe spremlja velika mera tveganja, na osebnih odnosih prodajalcev s strankami,

prodaja pa je osnovana na osebni prodaji. Donosnost poslovanja podjetja tako s časom postane odvisna od zadovoljstva in zvestobe njegovih prodajalcev, slednje pa je odvisno od podpore in poslovne politike podjetja oz. njegovega vodstva.

V podjetju "Trgovina d.d.", ki ga je slabo poslovanje v preteklosti potopilo v nelikvidnostne težave, je zaradi nepokritih obveznosti ovirano poslovanje z dobavitelji. Poleg tega so se zaposleni v podjetju nedavno tega soočili z nekaterimi korenitimi organizacijskimi spremembami, med katerimi sta najobčutnejši racionalizacija števila zaposlenih in uvedba novega informacijskega sistema (IS).

Poleg odhodov zaposlenih po volji novega vodstva so zaposleni iz podjetja odhajali tudi po lastni volji. Tako je bilo tudi s prodajalci, ki so v največjem številu odhajali prav v obdobju raziskave, leta 2000.

Iz raziskav lahko sklepamo, da je kritične vzroke za njihovo nezadovoljstvo in odločitev o odhodu potrebno iskati v t.i. "mehkih" dejavnikih, to je v neurejenih nematerialnih razmerah v podjetju, ki so seštevek nakopičenih problemov v zvezi z dobavami blaga, sprememb v podjetju, slabo organizacijo in trenji v notranjih medosebnih odnosih.

V odgovorih nekdanjih prodajalcev se omenja tudi negotovost prihodnjega poslovanja podjetja. Kot sem ugotovil že v teoretičnem pregledu, zaposleni pri odločanju o odhodu iz podjetja ocenjujejo tako aktualne razmere kot tudi prihodnje možnosti v podjetju.

Iz rezultatov raziskave in iz analize podjetja se ne da sklepati, kakšne posledice imajo odhodi prodajalcev na poslovanje podjetja. Za nezadovoljstvo strank in pospešen upad prodaje v letu 2000 namreč ne moremo kriviti le odhodov prodajalcev, saj se pri pregledu poslovanja in notranjih razmer v podjetju za to ponuja cela kopica možnih vzrokov.

Za izboljšanje razmer v podjetju je pomembna predvsem ureditev odnosov z dobavitelji in pospešeno uvajanje zaposlenih v nov informacijski sistem. Vlaganje v boljšo izrabo novega IS bi po mojem mnenju podjetju omogočilo izgradnjo baze podatkov o strankah, ki bi dala podjetju možnost za vpeljavo drugih načinov prodaje.

Z boljšim izkoriščanjem prodaje in komunikacije preko telefona, direktne ali elektronske pošte ter z večjo udeležbo na sejnih bi lahko podjetje zmanjšalo tudi vpliv posameznega prodajalca na zunanjo podobo in odnose s strankami.

IS bi poleg omenjenega lahko zmanjšal tudi potrebo po administraciji (avtomatizirano izstavljanje ponudb, računov, zakonsko zahtevane spremljevalne varnostne in tehnične dokumentacije ipd.), tako omogočil večje posvečanje trgu.

Omogočil pa bi tudi sledljivost rezultatov dela. Slednje pa je prvi pogoj za nagrajevanje po učinku, kar bi povečalo učinkovitost in izboljšalo položaj dobrih prodajalcev ter prispevalo k njihovi pravilni selekciji.

## **Omejitve**

Pri raziskovanju in izdelavi naloge sem se soočil z naslednjimi omejitvami:

- Obravnavana problematika je izredno široka. Zaradi velike obsežnosti vseh področji, s katerimi je povezana problematika, ni bilo mogoče vseh zajeti v nalogi.
- V podjetju, ki sem ga obravnaval, je bila hitrost sprememb tako velika, da je do neke mere prehitevala mojo raziskavo.

## ***LITERATURA***

1. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju, poslovanju in družbi. 1.natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 271 str.
2. Anonymous: What Does Sales Force Turnover Cost You? - A landmark study of causes and implications of sales force turnover, developed and conducted by Learning International. Canadian Manager, Summer 1990, str. 24-26.
3. Anonymous: Who Owns your Clients?. Sales and Marketing Management, New York, 145 (Mar 1993), 3, str. 22-23.
4. Appelbaum H. Steven, Bregman Michael, Moroz Peter: Fear as a Strategy - Effects and Impact Within the Organization. Journal of European Industrial Training, 22 (1998), 3, str. 113-127.
5. Armistead G. Colin, Clark Graham: Customer Service and Support: Implementing Effective Strategies. London: Pitman Publishing, 1993. 290 str.
6. Baker J. Michael: The Marketing Book. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992. 529 str.
7. Bingham G. Frank Jr., Raffield T. Barney III.: Business to Business Marketing Management. Homewood, IL: Irwin, 1990. 744 str.
8. Bliemel Friedhelm, Eggert Andreas: Why Do They Keep Coming Back? Customer-Retention and Barriers to Change from Customers' Perspective. Aino Halinen-Kaila, ed., Niina Nummela, ed., 14<sup>th</sup> IMP Annual Conference Proceedings: Interaction, Relationships and Networks: Visions for the Future. Turku: Turku School of Economics and Business Administration in Collaboration with Helsinki School of E. and B. A. and Swedish SEBA, Sept 1998, str. 53-69.
9. Boles S. James, Johnston W. Mark, Hair F. Joseph Jr: Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 17, (1997), 1, str. 17-28.
10. Bonoma V. Thomas, Johnston J. Wesley: The Social Psychology of Industrial Buying and Selling. Industrial Marketing Management, 17 (1978), str. 213-224.
11. Boone E. Louis, Kurtz L. David: Contemporary Marketing Plus. 8<sup>th</sup> (international) ed. Forth Worth, TX: The Dryden Press, 1995. 737 str.
12. Bradley Frank: International Marketing Strategy. New York: Prentice Hall International, 1991. 554 str.
13. Burgar-Drozg Maja: diplomsko delo: Motiviranje in nagrajevanje vodilnih delavcev v podjetju. Ljubljana 1992. 50 str.
14. Caldwell Nigel, Lamming Richard: "Selling" to Industrial Buyers. Aino Halinen-Kaila, ed., Niina Nummela, ed., 14<sup>th</sup> IMP Annual Conference Proceedings: Interaction, Relationships and Networks: Visions for the Future. Turku: Turku School of Economics and Business Administration in Collaboration with Helsinki School of E. and B. A. and Swedish SEBA, Sept 1998, str. 109-129.
15. Champy James: E-commerce Winners and Losers. Sales and Marketing Management, New York, 151 (Jul 1999), 7, str. 32-41.
16. Chisnall M. Peter: Strategic Business Marketing. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Prentice Hall, 1995. 506 str.

17. Coleman G. Lynn: Sales Force Turnover Has Managers Wondering Why. *Marketing News*, Chicago, 4. Dec. 1989, str. 6-7.
18. Cooper Simon: *Selling: Principles, Practice and Management*. London (etc.): Pitman, 1997. 381 str.
19. Damjan Janez, Možina Stane: *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1995. 248 str.
20. Falvey Jack: It's Loyalty That Binds the Sales Force Together. *Sales and Marketing Management*, New York, 141 (July, 1989), str. 24-25.
21. Godnič Beti: *Problemi trženja tehničnih storitev v železniškem prometu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 95 str.
22. Hannay Maureen, Northam Melissa: Low-Cost Strategies for Employee Retention. *Compensation and Benefits Review*, Saranac Lake (NY), 32 (Jul/Aug 2000), 4, str. 65-72.
23. Hawkins I. Del, Best J. Roger, Coney A. Kenneth: *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*. 6<sup>th</sup> ed. Chicago: Irwin, 1995. 649 str.
24. Hayes H. Michael, Jenster V. Peter, Aaby Nils-Erik: *Business Marketing: a Global Perspective*. Chicago: Irwin, 1996. 342 str.
25. Hax C. Arnold, Majluf S. Nicolas: *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1991. 430 str.
26. Hills Hyatt Cathy: Everybody Sells. *Small Business Reports*, New York, 17 (Oct 1992), 10, str. 31-35.
27. Hutt D. Michael, Speh W. Thomas: *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial Organizational Markets*. 5<sup>th</sup> ed. Forth Worth, TX: The Dryden Press, 1995. 757 str.
28. Irons Ken: *Managing Service Companies*. Workingham: Addison-Wesley Publishing Company, 1994. 268 str.
29. Ivanko Štefan: *Osnove organiziranja*. Možina Stane, ed., *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
30. Jones Eli et al.: Leader Behavior, Work-Attitudes, and Turnover of Salespeople: An Integrative Study. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York, 16 (spring 1996), 2, str. 13-23.
31. Katak Massey Donna: *The Link between Salesperson Job Satisfaction and Customer Satisfaction*. Doctor Dissertation. Texas A & M University, 1998. 111 str.
32. Kaydo Chad: Over Turning Turn Over. *Sales and Marketing Management*, New York, 149 (Nov 1997), 12, str. 50-60.
33. Kilner-Tepina Vivien: Motivacija - Denar ni vse. *Manager*, Ljubljana, 1993, 9, str. 47-48.
34. Klein R. Lisa, Quelch A. John: Business-to-Business Market Making on the Internet. *International Marketing Review*, Boston (MA), 14 (1997), 5, str. 345-361.
35. Kotler Philip: *Marketing Management - Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
36. Kotler Philip, Bloom N. Paul: *Marketing Professional Services*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1984. 296 str.
37. Kumar Piyush: The Impact of Long-Term Client Relationship on the Performance of Business Service Firms. *Journal of Service Research*, 2 (1999), 1, str. 4-18.

38. Lamb W. Charles, Hair H. Joseph, McDaniel Carl: Marketing. 4<sup>th</sup> ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1998. 693 str.
39. Lamovec Tanja: Psihologija motivacije. Ljubljana: Filozofska Fakulteta - Oddelek za psihologijo, 1986. 218 str.
40. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane, ed., Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
41. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
42. Loudon L. David, Della Bitta J. Albert: Consumer Behavior: Concepts and Applications. New York: McGraw-Hill, 1979. 545 str.
43. Martin L. Scott, Lehnen P. Loren: Select the Right Employees through Testing. Personnel Journal, Santa Monica, 71 (Jun 1992), 6, str. 46-50.
44. Maynard Roberta: Teaming Can Invigorate a Company's Sales Force. Nation's Business, Washington, 83 (Jan 1995), 1, str. 11.
45. Mežnar Drago: Konkurenčna prepoved in konkurenčna klavzula - Varstvo ekonomskih interesov delodajalca. Pravna praksa, 1994, 9, str. 13.
46. Micali Paul: If Salespeople Know the Territory Too Well, It's Time to Swap. Sales and Marketing Management, New York, 142 (Jan 1990), 1, str. 77-78.
47. Moncrief C. William et al: Examining The Antecedents And Consequences Of Salesperson Job Stress. European Journal of Marketing, 31 (1997), 11/12, str. 786-798.
48. Morden R. Anthony: Elements of Marketing. 3<sup>rd</sup> ed. London: DP Publications, 1993. 435 str.
49. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. 1. natis. Maribor: Obzorja, 1995. 511 str.
50. Musek Janek: Osebnost. Ljubljana: Dopsna delavska univerza Univerzum, 1982. 502 str.
51. Newstrom W. John, Davis Keith: Organizational Behavior - Human Behavior at Work. 9<sup>th</sup> ed., Hightstown: McGraw-Hill, 1993. 582 str.
52. O'Connell Bill, Hankin Bush Lisa: If you pay them, they will come. Sales and Marketing Management, New York, 146 (Sep 1994), 10, str. 123-129.
53. Piercy F. Nigel, Cravens W. David, Morgan A. Neil: Salesforce Performance and Behaviour-Based Management Process in Business-to-Business Sales Organizations, European Journal of Marketing, 32 (1998), 1/2, str. 79-100.
54. Pitt F. Leyland, B. Ramaseshan: Realistic Job Information and Salesforce Turnover: An Investigative Study. Journal of Managerial Psychology, 10 (1995), 5, str. 29-36.
55. Pleterski Miran: Vedenjski vidiki nabavnega medorganizacijskega trženja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 104 str.
56. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
57. 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.

58. Rijavec Petja: Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. Teorija in praksa, Ljubljana, 36 (julij-avgust 1999), 4, str. 618-629.
59. Roberts A. James, Coulson R. Kevin, Chonko B. Lawrence: Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. Journal of Marketing Theory and Practice, Statesboro, 7 (1999), 1, str. 1-16.
60. Rot Nikola: Psihologija osebnosti. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1968. 268 str.
61. Russell A. Frederic, Beach H. Frank, Buskirk H. Richard: Selling - Principles and Practices. 12<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1988. 602 str.
62. Selnes Fred: Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationship. European Journal of Marketing, 32 (1998), 3/4, str. 305-322.
63. Solomon R. Michael: Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 2nd ed. Boston (etc.): Allyn and Bacon, 1994. 660 str.
64. Stare Metka, Bučar Maja: Posledice in odzivi na prehod v storitveno (informacijsko) družbo, Vlada Republike Slovenije, Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, projekt SGRS (Strategija gospodarskega razvoja Slovenije), <http://www.sigov.si/zmar/sgrs/diskusij/stare.html>, oktober 1999.
65. Starman Danijel: Tržno komuniciranje: izbrana poglavja. 1.ponatis. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1996. 87 str.
66. Steers M. Richard in Porter W. Lyman: Motivation and Work Behavior. 3<sup>rd</sup> ed., New York: MCGraw-Hill, 1983. 658 str.
67. Terpin Alenka: diplomsko delo: Ustvarjalnost, motivacija in uspešnost podjetja. Ljubljana: 1995.
68. Vavra G. Terry: Aftermarketing: How To Keep Customers for Life Through Relationship Marketing. Homewood, IL: Business One Irwin, 1992. 292 str.
69. Werbel James, Landau Jacqueline, DeCarlo E. Thomas: The Relationship of Pre-Entry Variables to Early Employment Organizational Commitment. The Journal of Personal Selling & Sales Management, New York, 16 (spring 1996), 2, str. 25-37
70. Wiley Carolyn : What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys. International Journal of Manpower, 18 (1997), 3, str. 263-280.
71. Zupan Nada: Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.

## ***VIRI***

1. Delo, časopisno in založniško podjetje, d.d., Oglasno trženje, Dunajska cesta 5, Ljubljana.
2. France Verbinc: Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1982. 770 str.
3. GVIN: Finančni podatki. [URL: [http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP\\_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=94](http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=94)], 16.7.2002



4. GVIN: Finančni podatki. [URL: [http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP\\_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=95](http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=95)], 16.7.2002
5. GVIN: Finančni podatki. [URL: [http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP\\_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=96](http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=96)], 16.7.2002
6. GVIN: Finančni podatki. [URL: [http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP\\_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=97](http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=97)], 16.7.2002
7. GVIN: Finančni podatki. [URL: [http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP\\_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=98](http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=98)], 16.7.2002
8. GVIN: Finančni podatki. [URL: [http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP\\_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=99](http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=99)], 16.7.2002
9. GVIN: Finančni podatki. [URL: [http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP\\_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=0](http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP_ST=D948438C00082759&ID=5000971&LETO=0)], 16.7.2002
10. IUS-INFO: Povprečna plača v RS. [URL: [https://ius-info.ius-software.si/tabele/plac\\_01.htm](https://ius-info.ius-software.si/tabele/plac_01.htm)], 19.8.2002
11. Jenewein, iskanje in selekcija kadrov, d.o.o., Gosposvetska cesta 5, Ljubljana.
12. Navision Financials - poročila: Dobavitelji - 100 največjih, Razvrščeni po Nabava (LVT) (filtri: SM 10, datum 01.01.00..10.07.00), julij 2000.
13. Navision Financials - poročila: Dobavitelji - 100 največjih, Razvrščeni po Nabava (LVT) (filtri: SM 20, datum 01.01.00..30.04.00), maj 2000.
14. Navision Financials - poročila: Kupci - 100 največjih, Razvrščeni po Prodaja (LVT) (filtri: SM 10, datum 01.01.00..19.05.00), maj 2000.
15. Navision Financials - poročila: Kupci - 100 največjih, Razvrščeni po Prodaja (LVT) (filtri: SM 10, datum 01.06.99..31.12.99), maj 2000.
16. Navision Financials - poročila: Kupci - 100 največjih, Razvrščeni po Prodaja (LVT) (filtri: SM 20, datum 01.01.00..30.08.00), september 2000.
17. Navision Financials - poročila: Kupci - vrednost naročil (filtri: SM 10, nedobavljeno), april 2000, junij 2000, avgust 2000.
18. Navision Financials - poročila: Kupci - vrednost naročil (filtri: SM 20, nedobavljeno), maj 2000, julij 2000.
19. Poslovni načrt 2000 (poslovni načrt za obdobje maj-december 2000), maj 2000.
20. Slovar slovenskega knjižnega jezika, elektronska izdaja. Založnik Državna založba Slovenije, založništvo literature. Računalniška izdaja: Amebis d.o.o., 1993.
21. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Url. 40/97).
22. SWOT analiza Enote A, maj 2000.
23. UMAR - Urad za makroekonomske analize in razvoj: Slovensko ekonomsko ogledalo - letna številka 2000. [URL: [http://www.sigov.si/zmar/arhiv/letno00/eo3\\_00.pdf](http://www.sigov.si/zmar/arhiv/letno00/eo3_00.pdf)], 14.7.2001

24. UMAR - Urad za makroekonomske analize in razvoj: Ekonomsko ogledalo 2/98 - Cenovna gibanja in politika. [URL: <http://www.gov.si/zmar/arhiv/izbor/3politik/dohodcen/cen0298.html>], 22.8.2002
25. Zakon o minimalni plači, o načinu usklajevanja plač in regresu za letni dopust v obdobju 1999/2001 (Url. 39/99).

# PRILOGE

## PRILOGA 1: Rezultati razgovorov z zaposlenimi v prodaji

### 1. Odgovori na vprašanje: Zaradi česa se stranke najpogosteje pritožujejo?

Število oseb, ki so na vprašanje odgovarjale, je bilo 18, možnih je več odgovorov na osebo.

|               |  | Št. primerljivih odgovorov: |    | Enota | Σ  |
|---------------|--|-----------------------------|----|-------|----|
| Tip odgovora: |  | A                           | B  |       |    |
| A             | Ker naročenega blaga ne dobijo pravočasno. | 10                          | 1  |       | 11 |
| B             | Ker nimamo potrošnega blaga na zalogi.     | 1                           | 5  |       | 6  |
| C             | Ker ne dobijo pravega blaga.               | 2                           | 0  |       | 2  |
| D             | Ker je blago pokvarjeno.                   | 2                           | 5  |       | 7  |
|               |  | Skupaj:                     | 15 | 11    | 26 |

### 2. Odgovori na vprašanje: Kaj bi bilo po vašem potrebno najprej storiti, da bi se stanje v podjetju izboljšalo?

Število oseb, ki so na vprašanje odgovarjale, je bilo 18, možnih je več odgovorov na osebo.

Razvrstil sem jih tako, da je ista oseba dala le po en odgovor iz posamezne skupine (A-H).

|                  |  | Št. primerljivih odgovorov: |    | Enota | Σ  |
|------------------|--|-----------------------------|----|-------|----|
| Skupina/odgovor: |  | A                           | B  |       |    |
| A                | Zamenjati vse, ki so bili na ključnih položajih v času, ko je podjetje tonilo v izgube.  | 1                           | 0  |       | 1  |
|                  | Zamenjati nadrejenega (vodjo enote).   | 3                           | 1  |       | 4  |
|                  | Zamenjati staro garnituro (v upravi + vodje enot) (Tisti, ki so sodelovali pri odločitvah takrat, ko je podjetje propadalo, nas ne morejo uspešno voditi naprej.). | 2                           | 1  |       | 3  |
| B                | Preprečiti nadaljnje neodgovorno obveščanje strank in obravnavanje reklamacij s strani prodajnega referenta  | 3                           | 0  |       | 3  |
| C                | Narediti red v skladišču.  | 3                           | 0  |       | 3  |
|                  | Zamenjati vodjo skladišča.   | 1                           | 1  |       | 2  |
|                  | Sankcionirati neprestane napake pri pripravi blaga za dobavo.  | 1                           | 0  |       | 1  |
| D                | Odplačati dolgove do ključnih dobaviteljev in normalizirati nabave blaga.  | 7                           | 8  |       | 15 |
| E                | Uvesti boljše sledenje zalogram blaga / akcije za zmanjšanje nelikvidnih zalog / večja pripravljenost na sezonsko povišanje povpraševanja.                         | 0                           | 5  |       | 5  |
|                  | Zmanjšati število dobaviteljev in artiklov.  | 2                           | 0  |       | 2  |
| F                | Racionalizacija nabavnih tokov - bolj direktne nabave.   | 1                           | 0  |       | 1  |
| G                | Organizirati kakšen tečaj za delo z novim računalniškim programom.   | 4                           | 5  |       | 9  |
| H                | Počistiti in urediti podatke o kupcih/dobavah v računalniški bazi podatkov.  | 1                           | 1  |       | 2  |
|                  |  | Skupaj:                     | 29 | 22    | 51 |

### 3. Različni dodatni odgovori / pripombe, ki se tičejo obravnavane problematike:

- A. Nekatere stranke čakajo blago že eno leto ali več. Gre za manjša naročila specialnega blaga. (preverjeno v informacijskem sistemu)
- B. Zelo pogoste so napake pri izstavitvi blaga iz skladišča - dobavljeno blago se ne ujema s tistim, ki ga je stranka naročila.
- C. Pri reklamacijah zamud v dobavi blaga določen prodajni referent obljublja veliko, nato pa ne stori popolnoma nič, da bi izpolnil obljube. Strankam laže iz dneva v dan, s čimer si je podjetje nakopalo že veliko nepopravljivih zamer in izgubilo že veliko strank.
- D. Terenski prodajalec v Enoti B se je pritoževal nad sistemom nagrajevanja po času in višino plače, ki jo je prejemal (zneska ni navedel). Trije prodajalci iz Enote A so navedli, da so plače v podjetju primerljive s plačami drugod. Za primerjavo so prodajalci uporabljali informacije, ki so jih dobili od zaposlenih pri primerljivih ali konkurenčnih podjetjih.

## *PRILOGA 2: Razgovori s prodajalci, ki so zapustili podjetje*

Vprašanje: Prosim, naštej(te) glavne razloge za odhod iz podjetja.

Odgovori:

1. Nekdanji prodajni predstavnik, Enote A, odšel januarja 2000, razgovor: 31.07.2000, osebno:

"Težko je reči. Glavni razlog je bilo nezadovoljstvo z delom v podjetju: ne s samim delom, ki sem ga opravljal, ampak z odnosom, ki ga je do mojega dela imel vodja enote. Zaradi konservativnosti ni imel razumevanja za kakšne nove, naprednejše izdelke, pa še pristranski je bil pri ocenjevanju mojega dela in dela sodelavcev.

V tem podjetju sem se počutil nekako omejenega, ujetega v nekakšen kalup... Zdelo se mi je kot da vodja enote sploh ni sposoben razumeti tehnične novosti, kaj šele, da bi jih sprejel kot neobhodne spremembe na trgu - nekako ga je povozil čas, tako kot verjetno tudi celotno podjetje."

2. Nekdanja prodajna predstavnica, Enota A, odšla julija 2000, razgovor: 04.08.2000, osebno:

"Glavni razlog za moj odhod iz podjetja so bile katastrofalne razmere v podjetju negotovost za naprej. Vsak dan smo zgubljali čas in energijo za bedarije, ki bi morale biti urejene v sami osnovi. Stranke smo morali pomirjati, da niso ponorele, se jim vsak dan lagati in si zmišljevati sto in en razlog za to, da še vedno niso dobile blaga, ki bi morale biti že zdavnaj dobavljeno. Vodja enote je skrbel samo za svojo rit. Prilizoval se je novim direktorjem, da bi rešil kakšen problem, ki je bil v njegovi domeni, pa ni bil sposoben. Človek ima počasi vsega dosti in si raje najde kaj drugega."

3. Prodajna predstavnica, Enota A, odšla maja 2000:

Ker nisem mogel priti v stik z njo, je razloge za njen odhod navedla prodajna predstavnica iz enote A, ki je bila z njo sodelavka 2 leti:

Slaba organiziranost in neenakomerna porazdelitev dela ter neobjektivnost in šikaniranje s strani vodje enote.

4. Prodajni predstavnik, Enota A, odšel junija 2000, razgovor: 28.08.2000, po elektronski pošti:

"Lahko bi navedla cel kup razlogov, vendar so bili glavni predvsem tile:

1. nemogoče delovne razmere v podjetju (težave z dobavami blaga, zaradi katerih se ni dalo normalno delati + trapast informacijski sistem)
2. nezaupanje v novega lastnika in v sposobnost novega direktorja."