

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**IZDELAVA KOMPETENČNEGA PROFILA
VODJE PRODAJE V PODJETJU TERME KRKA**

Ljubljana, junij 2016

MATEJA GROBLER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Grobler, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izdelava kompetenčnega profila vodje prodaje v podjetju Terme Krka, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KOMPETENCE	5
1.1 Definicija kompetenc.....	6
1.2 Vrste kompetenc	8
2 KLJUČNE KOMPETENCE	9
2.1. Definicija ključnih kompetenc	10
2.2. Namen uvajanja ključnih kompetenc	12
2.3. Cilji določanja ključnih kompetenc.....	13
2.4. Oblikovanje ključnih kompetenc.....	14
3 KOMPETENČNI MODEL	15
3.1 Definicija kompetenčnega modela	16
3.2 Oblikovanje kompetenčnega modela	16
3.1 Kritika kompetenčnega modela	19
4 KLJUČNE KOMPETENCE VODJE PRODAJE.....	20
4.1 Kompetence vodje	20
4.2 Kompetence prodajnega osebja.....	24
4.2.1 Nagrajevanje prodajnega osebja	28
4.3 Kompetence vodje prodaje	29
4.3.1 Število ključnih kompetenc in ocenjevalne lestvice	39
4.3.2 Kompetenčni profil vodje prodaje	39
4.4 Napovedovanje kompetenc vodje prodaje v zdraviliškem turizmu	43
4.4.1 Trendi v zdraviliškem turizmu	44
4.4.2 Kadrovska struktura v zdraviliškem turizmu	45
4.4.3 Prihodnje kompetence v zdraviliškem turizmu.....	45
4.4.4 Prihodnje kompetence vodje prodaje v zdraviliškem turizmu.....	47
4.5 Razvijanje kompetenc vodje prodaje.....	48
5 IZDELAVA IN PRIMERJAVA KOMPETENČNEGA PROFILA VODJE PRODAJE S PROFILOM SAMOSTOJNEGA STROKOVNEGA SODELAVCA V PRODAJI V PODJETJU TERME KRKA, d.o.o.	51
5.1 Predstavitev podjetja Terme Krka d.o.o.	52
5.1.1 Temeljne vrednote podjetja Terme Krka, d.o.o.	54
5.1.2 Poslovne potrebe in poslovni cilji podjetja Terme Krka, d.o.o.....	55
5.1.3 Strategija in vizija podjetja Terme Krka, d.o.o.	56
5.1.4 Zahteve dela in poslovnih procesov podjetja Terme Krka, d.o.o.....	56
5.2 Oblikovanje seznama ključnih kompetenc vodje prodaje v podjetju Terme Krka, d.o.o.	58
5.2.1 Opis del in nalog vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji v podjetju Terme Krka, d.o.o.	59
5.2.2 Priprava seznama ključnih kompetenc.....	60

5.2.3	Opis in izbor populacije	61
5.2.4	Uporabljene statistične metode	62
5.2.5	Rezultati raziskave o kompetencah vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca.....	63
5.2.5.1	Primerjava kompetenčnih profilov vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca	64
5.2.5.2	Pomen delovno-specifičnih ali prodajnih kompetenc za vodjo prodaje ...	70
5.2.5.3	Pričakovana pomembnost kompetenc v prihodnosti	73
5.2.6	Intervju z direktorjem družbe in z namestnikom direktorja družbe.....	76
5.3	Omejitve pri izdelavi kompetenčnega profila	77
5.4	Izzivi za v prihodnje.....	79
SKLEP.....		81
LITERATURA IN VIRI.....		84
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Povezanost ključnih kompetenc s sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi ...	11
Tabela 2:	Značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti metod za oblikovanje kompetenc.....	14
Tabela 3:	Razlike med kompetencami za različne stopnje prodaje	27
Tabela 4:	Analiza zahtev dela za vodjo prodaje.....	41
Tabela 5:	Opis ključnih kompetenc vodje prodaje.....	42
Tabela 6:	Razlike v prodajnih treningih podjetij Severne in podjetij Južne Evrope.....	51
Tabela 7:	Razlike v pomembnosti vodstvenih kompetenc glede na profil	65
Tabela 8:	Razlike v pomembnosti delovno-specifičnih kompetenc glede na profil	67
Tabela 9:	Razlike v pomembnosti osebnih in medosebnih kompetenc glede na profil	68
Tabela 10:	Razlike v pomembnosti kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije glede na profil	69

KAZALO SLIK

Slika 1:	Sestavine kompetenc zaposlenih.....	6
Slika 2:	Kompetentnost	7
Slika 3:	Povezovanje kadrovskih funkcij v kompetenčni model	17
Slika 4:	Model uspešnosti zaposlenih	18
Slika 5:	Uspešnost kot najboljšo ujemanje	19
Slika 6:	Ključne sestavine uspešnega vodenja	21
Slika 7:	Pet ravni zmožnosti uspešnih vodij.....	22
Slika 8:	Glavne sposobnosti in spretnosti uspešnih vodij	23
Slika 9:	Vodenje prodaje kot sestavljenka	30
Slika 10:	Stopnje konverzije od potencialne stranke do končnega kupca.....	32

Slika 11: Najpomembnejše kompetence prodaje v prihodnosti	35
Slika 12: Vloga in usmerjenost vodij	36
Slika 13: Vodenje prodajne službe	37
Slika 14: Primera dveh različnih konceptov vzpostavljanja socialnih mrež vodje prodaje	38
Slika 15: Usklajevanje dejanskega in zelenega vedenja zaposlenih v prodaji	40
Slika 16: Organizacijska shema Marketinga in prodaje v podjetju Terme Krka, d.o.o.....	53
Slika 17: Strukturni deleži prihodkov po dejavnostih v podjetju Terme Krka, d.o.o. v letu 2015	55
Slika 18: Diagram procesa usposabljanja in izobraževanja v podjetju Terme Krka, d.o.o.	57
Slika 19: Grafični prikaz deležev respondentov, sodelujočih v raziskavi.....	62
Slika 20: Grafični prikaz povprečne pomembnosti vodstvenih kompetenc glede na profil.	64
Slika 21: Grafični prikaz povprečne pomembnosti delovno-specifičnih kompetenc glede na profil	66
Slika 22: Grafični prikaz povprečne pomembnosti osebnih in medosebnih kompetenc glede na profil.....	67
Slika 23: Grafični prikaz pomembnosti kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije glede na profil daje	68
Slika 24: Grafični prikaz povprečne pomembnosti kompetenc za vodjo prodaje.....	71
Slika 25: Grafični prikaz povprečne pomembnosti kompetenc za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji	72
Slika 26: Grafični prikaz povprečnih vrednosti 4 vsebinskih sklopov kompetenc za oba profila	73
Slika 27: Grafični prikaz pomembnosti kompetenc za vodjo prodaje danes in čez 5 let	74
Slika 28: Grafični prikaz pomembnosti kompetenc samostojnega strokovnega sodelavca danes in čez 5 let	75

UVOD

V današnjem hitro spreminjajočem se in tekmovalnem okolju globalnih razsežnosti bodo preživela le podjetja z zaposlenimi, ki so sposobni in usposobljeni slediti spremembam ter se prilagajati izjemnemu tehničnemu razvoju in vse bolj prefinjenim zahtevam trga. Kot navaja Costell (2004), le podjetja, ki bodo znala odkriti in razumeti potrebe svojih kupcev in ki bodo ustvarila tisto vrednost, za katero bo kupec voljan plačati, bodo lahko v prihodnosti uspešna. Ravno zaradi nenehno naraščajoče konkurence in zaradi boja za kupce postaja v zadnjem času po mnenju Nade Zupan (2001) prodaja eno od zahtevnejših opravil, saj ni pomembno le, koliko podjetja prodajo in s kakšnim dobičkom, temveč je vse bolj pomembno tudi zadovoljstvo kupcev. Amadeja Dobovišek (2007) dodaja, da je prodaja postala ena najtežjih nalog v podjetju, čeprav z odločilnim vplivom na ustvarjanje dobička. Zaposleni v prodaji opravljajo svoje delo na meji med podjetjem in kupcem, tako da za podjetje pomenijo znanilce kupčevih želja, za kupca pa fizično utelešenje podjetja. V tej vlogi so zaposleni v prodaji prisiljeni usklajevati interese obeh strani, vodenje prodajne funkcije pa postaja vse bolj strateškega pomena in lahko odločilno pripomore h konkurenčni prednosti podjetja.

Trow (1990) v svoji študiji o izredno uspešnih ljudeh povzema, da imajo tisti, ki dosegajo izredne prodajne uspehe, naslednje lastnosti: pripravljeni so tvegati, imajo močan občutek poslanstva, so nagnjeni k premagovanju problemov, skrbijo za odjemalce in skrbno načrtujejo prodajni obisk. McMurry (1961) že sredi prejšnjega stoletja pripiše uspešnim prodajalcem lastnost snubca, je posameznik, ki ima močno potrebo po zmagovanju in želi ohraniti naklonjenost drugih. Pri tem kaže veliko mero energije, obilico samozaupanja, nepotešljivo željo po denarju, dobro poznavanje panoge in način razmišljanja, ki vidi vse pomisleke, odpor ali ovire kot izziv. Mayer in Greenberg (1964) prav tako sredi prejšnjega stoletij ugotavljata, da ima uspešen prodajalec dve temeljni lastnosti: sposobnost vživljanja, to je počutiti se v koži kupca, in ego gonilo, to je močna osebna potreba po sklenitvi prodaje.

Včasih vodje prodaje preveč poudarjajo tradicionalne kompetence, značilne za zaposlene v prodaji, medtem ko prihajajo v ospredje nastajajoče in razvijajoče se kompetence, ki jih pri prodajnem osebju vse bolj zaznavajo in zahtevajo sami kupci. Rosenbaum (2001) izpostavlja sedem takšnih hitro se razvijajočih kompetenc: sposobnost samoocenjevanja in stalno izobraževanje, aktivno poslušanje in zaznavanje kupčevih želja ter potreb, najtežje razvijajoča/učeča se kompetenca pri posamezniku učinkovito ravnanje z notranjimi viri v podjetju, usklajevanje in povezovanje kupčevih strateških ciljev s cilji podjetja, vzpostavljanje predanega odnosa s kupci in z oddelki v podjetju, razumevanje finančnega učinka, ki ga prinašajo posamezne odločitve, ter reševanje problemov s posvetovanjem. Z naraščajočim pomenom prodaje postaja torej vse bolj pomembna tudi vloga tistih, ki vodijo prodajo.

Podjetja pogosto naredijo napako, kot meni Kotler (2004), ko izberejo najbolj produktivne prodajalce za vodenje prodaje, saj se za ti dve službi zahteva različen nabor spretnosti. Tudi Miller (2009) meni, da za uspešnega vodjo prodaje še zdaleč ni nujen pogoj, da je bil ali da je še vedno uspešen prodajalec, saj mora biti uspešen vodja prodaje usmerjen k ljudem, medtem ko je prodajalec osredotočen na stranke in s tem usmerjen v doseganje ciljev in rezultatov.

Izbiranje prodajnih predstavnikov bo gotovo lažje, če podjetje vé, kakšne lastnosti od njih išče in pričakuje. Vprašanje, ki si ga zastavljajo vodje, ki želijo s svojimi sodelavci dosegati in presežati načrtovane rezultate ter poslovati uspešno, je, kako opredeliti, določiti in opisati tiste sposobnosti, veščine in znanja posameznika, ki poleg potrebnih znanj ter izkušenj odločilno vplivajo na uspešnost opravljanja dela v določenem poslovnem okolju. Za motivacijo za delo mora namreč nadrejeni danes nedvoumno povedati, kaj od zaposlenega pričakuje. Torej katera znanja, sposobnosti in veščine potrebuje za uspešno opravljanje del in nalog v svojem delovnem okolju ter kakšna vedenja in ravnanja mora izkazovati, da ga njegovo delovno okolje prepozna kot produktivnega in uspešnega člana? Strokovnjaki s področja vodenja zadnjih petnajst let ponujajo za prakso zelo uporaben odgovor na gornje vprašanje, in sicer vidijo rešitev v določanju ključnih kompetenc zaposlenih (Vukasović Žontar, Korade Purg, & Zupančič, 2008).

Vse od izteka prejšnjega tisočletja je dajala praksa največjo pomembnost stopnji in smeri potrebne izobrazbe ter delovnim izkušnjam, veliko manj se je ukvarjala z osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi posameznika, ki so prav tako kot znanja in izkušnje vplivale na uspešnost dela, so pa navadno težje opredeljive ter dokazljive, kot navaja Mirjam Fele (2006). Podjetja, ki so v zadnjih letih doživela velike spremembe v poslovanju in se srečujejo z nujno potrebo po novih trgih, pridobivanju novih strank ter s potrebo po vključevanju vseh zaposlenih v doseganje poslovnih ciljev, med ključne kompetence zagotovo umeščajo vsaj eno kompetenco, ki bo izrazila pričakovanje po usmeritvi v doseganje ciljev, prevzemanje odgovornosti za rezultate lastnega dela in dajanje pobud. Kot meni Milena Majcen (2009), se s kompetencami ukvarjamo v podjetjih zato, da bi omogočili doseganje zahtevnejših, kompleksnejših, konkurenčnejših poslovnih ciljev in da bi podjetju zagotovili dolgoročno preživetje. Ko govorimo o uporabi kompetenc, po njenem mnenju mislimo predvsem na vlogo vodij pri usmerjanju sodelavcev k doseganju ciljev. Vodje vplivajo na to, v kolikšni meri sodelavci izrabljajo svoje kompetence v samem delovnem procesu in koliko so pripravljeni vložiti v osebni razvoj.

Powers, Jennings in DeCarlo (2014) so na podlagi raziskave v 145 ameriških podjetjih prišli do opredelitve 15 ključnih kompetenc za vodjo prodaje, ki so jih razvrstili v tri skupine, in sicer medosebne, prodajne in tehnične. Po njihovem mnenju mora učinkoviti vodja prodaje obvladati tri vloge; biti mora odličen komunikator, motivator in trener (angl. *coach*).

V nadaljevanju magistrskega dela se usmerim na obravnavanje ključnih kompetenc in izgradnjo kompetenčnega profila vodje prodaje v podjetju Terme Krka. Domnevam, da vodja prodaje opravlja dela in naloge, ki morajo vključevati poleg ostalih tudi vodstvene kompetence. Na eni strani predvidevam, da vodja prodaje pokriva širok nabor delovnih nalog, kot jih pokriva tudi samostojni strokovni sodelavec v prodaji. Na drugi strani pa mora pokrivati nabor nalog, s katerimi se srečujejo vodje. Menim, da se posledično razlikujejo tudi stopnje pričakovanih kompetenc, ki so potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje vodje prodaje v primerjavi s samostojnim strokovnim sodelavcem. Zanimajo me tudi kompetence, ki bodo v prihodnje vse pomembnejše tako za vodjo prodaje kot tudi za strokovnega sodelavca v prodaji. V pomoč pri preverjanju teh domnev mi bo rezultat analize ključnih kompetenc za delovno mesto vodje prodaje v primerjavi z analizo ključnih kompetenc za delovno mesto samostojnega strokovnega sodelavca ter rezultati vprašalnika 360°.

Namen magistrskega dela je izdelati kompetenčni profil vodje prodaje v obravnavanem podjetju. S kvalitativno ovrednotenim profilom želim pridobiti širši vpogled v delo vodje prodaje in pojasniti ključne kompetence, ki bodo prinašale koristi za podjetje. Namen tega dela je tudi preučiti postavljeni kompetenčni profil vodje prodaje in preveriti, v kakšni meri vključuje vodstvene in v kakšni meri za prodajo delovno specifične kompetence. V ta namen je narejena primerjava s kompetenčnim profilom samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji.

Če želi vodja prodaje doseči visoko motiviranost sodelavcev v prodaji, saj bodo tako dali od sebe najboljše, če želi vodja, da bi zaposleni izkoristili svoje kompetence in bili pripravljeni vlagati v lastni razvoj, mora vodja njihove vrednote poznati in jih tudi upoštevati pri konkretnem delu, pri njihovem osebnem razvoju in njihovi karieri. Z izdelanim profilom vodje prodaje dobi vodstvo podjetja odgovor na vprašanje, ali ima posameznik primerne kompetence za opravljanje del in nalog in koliko te kompetence dosega. Uporabnost tako oblikovanega kompetenčnega profila je, da daje priporočila za izboljšanje kompetenc z namenom uspešnejšega poslovanja, saj če želijo vodje prodaje in prodajni sodelavci uspešno in učinkovito opravljati naloge, potrebujejo ustrezne kompetence. Z jasno oblikovanim kompetenčnim profilom, ki bo ustrezal nalogam, standardom in izzivom, s katerimi se pri delu soočajo vodje prodaje, želim omenjenim prodajnim strokovnjakom približati ključne kompetence na področju vodenja prodaje.

Cilj magistrskega dela je identificiranje ključnih kompetenc vodje prodaje, saj na tej podlagi podjetje lahko oblikuje zanj individualni načrt razvoja. Vodja prodaje lahko tako planira razvoj lastnih kompetenc z uvajanjem sprememb v življenje, oblikuje poslovne in osebne cilje ter sledi lastnemu napredovanju. Na podlagi lastnega kompetenčnega profila ter kompetenčnih profilov sodelavcev v prodaji vodja prodaje natanko ve, s katerim vedenjem lahko doseže zastavljene prodajne in poslovne cilje.

Domneve, ki jih želim preveriti, se glasijo:

1. domneva 1: kompetenčni profil vodje prodaje je kombinacija vodstvenih in za prodajo delovno-specifičnih kompetenc in se zato razlikuje od kompetenčnega profila samostojnega strokovnega sodelavca predvsem na področju vodstvenih kompetenc.
2. domneva 2: kompetenčna profila vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca se razlikujeta po stopnji pomembnosti za prodajo delovno-specifičnih kompetenc.
3. domneva 3: ključne kompetence za vodjo prodaje so lahko v osnovi naravnane manj prodajno in bolj vodstveno, kar pomeni, da ni nujen pogoj, da je učinkovit vodja prodaje hkrati tudi uspešen prodajalec.
4. domneva 4: pomembnost kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije se bo povečevala za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji v naslednjih 5 letih.

Magistrsko delo izhaja iz študija tuje in domače literature. S preučevanjem literature bom v nalogi predstavila najprej teoretična spoznanja o kompetencah, o kompetenčnih modelih ter posledično o izdelavi kompetenčnega profila. Informacije iz preučevanih virov bodo ob upoštevanju razpoložljivih virov v podjetju (opisi del in nalog, študij dokumentov, analiza zbranih anketnih vprašalnikov in intervju z vodstvom podjetja) ter ob upoštevanju osebnih izkušenj in znanja, pridobljenega z dvajsetletnim delom zlasti na področju prodaje in vodenja v družbi Terme Krka, služile kot pomoč pri iskanju možnih izboljšav na področju razvijanja kompetenc. Za izvedbo naloge in preverjanje domnev bom uporabila kombinacijo različnih **metod**, ki sledijo v empiričnem delu naloge v treh fazah.

V prvi fazi sestavim nabor ključnih kompetenc s pomočjo opisa delovnega mesta vodje prodaje in samostojnega sodelavca v prodaji v konkretnem podjetju in s pomočjo obstoječih kompetenčnih modelov, značilnih za prodajne strokovnjake, ki jih najdem v obstoječi literaturi. V tem delu ugotavljam, kako se teoretični koncepti povezujejo s koncepti v praksi. V drugi fazi z metodo 360° posredujem vprašalnik v elektronski obliki na 62 sodelavcev znotraj podjetja. Na osnovi analize podatkov druge faze oblikujem izhodiščni kompetenčni profil vodje prodaje in samostojnega sodelavca v prodaji. V skladu z začetno domnevo, da kompetenčni profil vodje prodaje vključuje tudi vodstvene, ne samo specifične prodajne kompetence, sem pozorna predvsem na morebitne razlike med kompetenčnim profilom vodje prodaje in kompetenčnim profilom samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji. Anketni vprašalnik vsebuje nabor 16 predlaganih kompetenc, ki jih lahko kandidati dopolnijo še z dvema svojima predlaganima. Analiza rezultatov vprašalnika bo izvedena s programskih orodjem SPSS. V tretji fazi dobljeni izhodiščni kompetenčni profil vodje prodaje preverjam s pomočjo intervjuja, ki ga opravi z direktorjem družbe ter z njegovim namestnikom, ki je neposredno odgovoren za vodenje marketinga in prodaje. Predhodno obema pošljem rezultate raziskave in ju prosim za oceno in morebitne dopolnitve. Na ta način pridobim informacije o kompetencah vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji, ki jih od njiju pričakujeta direktor

družbe ter njun neposredni vodja, to je namestnik direktorja družbe. Rezultat preučevanja bo torej sinteza posameznih ključnih kompetenc v kompetenčni profil vodje prodaje ter ovrednotenje profila z zaključnim mnenjem nadrejenih. S pomočjo opisanih faz bom lahko oblikovala kompetenčni profil, potreben za uspešno opravljanje nalog vodje prodaje.

Delo je **strukturirano** tako, da povezuje med sabo pet poglavij. Teoretični del naloge bo izveden s pomočjo študija virov s poudarkom na že opravljenih slovenskih in tujih raziskavah s področja kompetenc v prvih štirih poglavjih. V prvem poglavju teoretičnega dela naloge obravnavam kompetence. Začnem s predstavitvijo različnih pogledov na kompetence, z definicijami ter vrstami kompetenc ter nadaljujem z obravnavanjem ključnih kompetenc ter z obravnavo različnih teoretičnih konceptov, ki utemeljijo model ključnih kompetenc v tretjem poglavju. Pri razvoju tega modela predstavim ugotovitve tujih in domačih avtorjev. Četrte poglavje je namenjeno teoretični obravnavi ključnih kompetenc za vodenje in za prodajo. V tem poglavju predstavim različne modele ključnih kompetenc vodje prodaje. Spoznanja sestavim v model ključnih kompetenc za vodjo prodaje, s katerim naj bi podjetje dosegalo boljše rezultate in tako ustvarjanje dodatne vrednosti za podjetje, kar je tudi eden bistvenih razlogov za preučevanje kompetenc. Poglavje zaključim s predlaganim naborom ključnih kompetenc za oblikovanje kompetenčnega profila vodje prodaje. Tako je pripravljena podlaga za uvod v empirični del, v raziskavo za postavitev in ovrednotenje kompetenčnega profila vodje prodaje. Empirični del namenim oblikovanju kompetenčnega profila vodje prodaje v primerjavi s kompetenčnim profilom samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji v konkretnem podjetju, zato v ta namen na kratko predstavim tudi podjetje. Magistrsko delo zaključim z rezultati raziskave, z opisom omejitev pri tej raziskavi ter s priporočili za nadaljnjo preverbo. V zadnjem, sklepnem poglavju, podam ugotovitve.

1 KOMPETENCE

Ob pomanjkanju naravnih virov in skrbi za okolje, zmanjševanju deleža aktivnega prebivalstva, vse večjih zahtevah po kakovostnih in posamezniku prilagojenih produktih ter vse večjemu pritisku konkurence vidijo podjetja svoje razvojne možnosti predvsem v znanju (Svetlik, 2005). Uspeh podjetij je odvisen od tega, kaj je sposobno narediti, in to kakovostno ter po okusu potrošnika. Gre za tehnično znanje. Ker postajajo podjetja kompleksni sistemi, je vse pomembnejše tudi socialno znanje, torej kdo zna kaj. Le tehnično in socialno znanje skupaj nas pripeljeta h kompetencam, k znanju o uporabi znanja.

Kompetence se oblikujejo v določenem podjetju z delom in s prakso v njem (Svetlik, 2005). Zato je po njegovem mnenju potrebno kompetentnost vedno ocenjevati v okviru podjetja in delovnega mesta posameznika. Kompetentnost je tako odvisna od treh dejavnikov: od delovnega mesta, posameznika in podjetja.

Kompetence po Muršaku (2012) so ustrezne uporabe rezultatov učenja v različnih okoliščinah. Kompetence ni mogoče omejiti zgolj na kognitivno dimenzijo; vsebuje tudi uporabni vidik s tehničnimi vrednostmi vred, medosebno delovanje s socialnimi ali organizacijskimi spretnostmi in etične vrednote.

1.1 Definicija kompetenc

Kompetence in definicijo kompetenc v strokovni literaturi prvič zasledimo l. 1959 (Mulder, 2013), ko psiholog R. W. White obravnava kompetence kot ključni vir za razlago vedenja posameznika. Vse do takrat so bile kompetence obravnavane kot dejavniki vsakodnevne uporabe, niso pa bile še obdelane tematsko, čeprav v povezavi s kompetencami in v povezavi z ravnanjem s človeškimi viri Dipboye (2007) kritično dodaja, da raziskave na tem področju niso dodale kaj dosti več, kot je bilo odkritega že pred 100 leti. Mulder (2013) govori o kompetencah v povezavi z motivacijo, brez katere ne more priti do razvijanja kompetenc. Tate (1995) definira kompetence kot sposobnost za opravljanje nalog in aktivnosti določenega poklica oziroma funkcioniranje na določenem delovnem mestu v skladu s pričakovanji.

Kompetence zaposlenih (Vukasović Žontar et al., 2008) obsegajo znanja, veščine, spretnosti, lastnosti, zmožnosti, vedenja in ravnanja v nekem okolju ali vlogi, kar prikazuje Slika 1. Kompetence predstavljajo vse sposobnosti in zmožnosti posameznika, ki so potrebne za uspešno ter učinkovito opravljanje nekega dela ali vloge in se morajo v konkretnih situacijah konkretno izražati.

Slika 1: Sestavine kompetenc zaposlenih



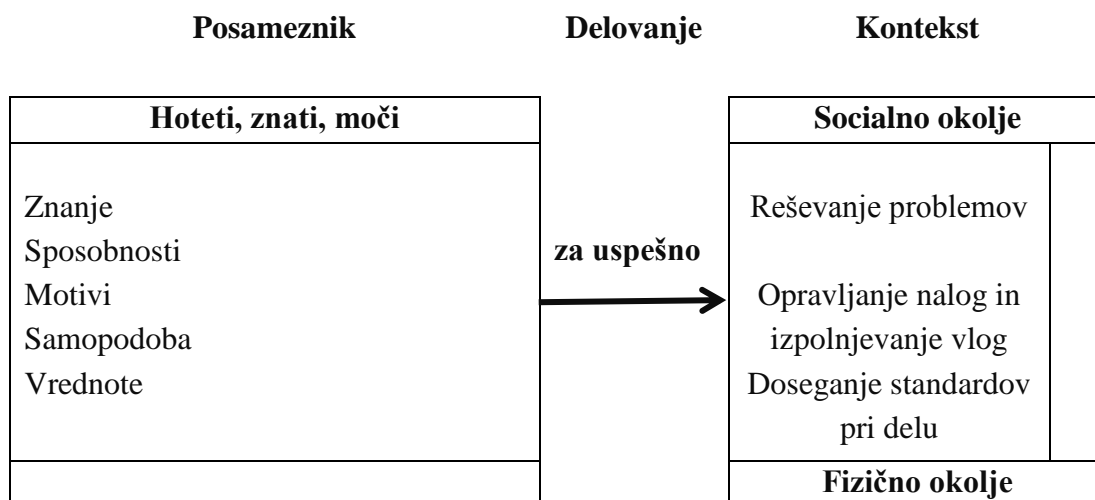
Vir: M. Vukasović Žontar, Š. Korade, & B. Zupančič, *Ključne kompetence zaposlenih v praksi*, 2008, str. 3.

Kot še nadaljujejo M. Vukasović Žontar et al. (2008), morajo biti kompetence vidne, kazati se morajo v konkretnih situacijah, kjer jih potrebujemo ravno zaradi bolj uspešnega in učinkovitega opravljanja del ter nalog. Izražanje kompetenc je pri posamezniku povezano z osebnostnimi lastnostmi, sposobnostmi, zmožnostmi, vedenjem in ravnanjem (načini odziva na dogodke v okolici), veščinami in znanji posameznika in ne nazadnje tudi z jasno izraženimi pričakovanji (kaj se od njega pričakuje), zahtevami delovnega mesta ter poslovnimi zahtevami konkretnega delovnega okolja. Opredelitev konkretne kompetence mora biti vedno natančen opis vedenja v konkretni situaciji. Opis kompetence podaja prikaz, kako se neka kompetenca konkretno izraža v neki poslovni situaciji ali vlogi. Opis vedenja (izražanja kompetence) vedno izhaja in vsakodnevne, konkretne prakse posameznika in je v praksi preverljiv. Iz opisa se mora preprosto ugotoviti, ali posameznik omenjeno kompetenco pri svojem delu izraža ali ne.

Svetlik (2005) navaja, da so kompetence zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. In ker ni dovolj le vedenje o določenem pojavu ali procesu, ampak ga je potrebno tudi obvladati, gre pri kompetencah za poudarek na tehničnem znanju. Weinert (1999) opredeljuje kompetenco kot uspešno interakcijo posameznika z okoljem, v katerem je za njegovo uspešno delovanje še kako pomembna motivacija.

Po Kohontu (2005b) kompetenca ni le sposobnost uporabe znanja, torej znanje o uporabi znanja, temveč gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. Standardi in zahteve dane situacije določajo kompetentnost ali nekompetentnost posameznika, kar prikazuje Slika 2.

Slika 2: Kompetentnost



Vir: A. Kohont, *Razvrščanje kompetenc*, 2005b, str. 34.

Ker je vse več podjetij vezanih na mednarodno poslovno okolje, saj domače ne zadostuje za preživetje, je tudi vidik obravnavanja kompetenc v mednarodnem poslovnem okolju širši. Dowling, Festing in Engle (2011) primerjajo razlike v ravnanju s človeškimi viri, ki veljajo v mednarodnem okolju ali v domačem okolju. V mednarodnem okolju je po njihovem mnenju potrebnih več aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri, potreben je širši pogled in večja vključenost tudi v privatno življenje zaposlenih, do zaposlenih v domačem in mednarodnem okolju je potrebno pristopati drugače in z različnimi poudarki, večja je izpostavljenost in tveganje na trgu delovne sile. Razlike v mednarodnem in domačem okolju v povezavi s človeškimi viri obravnavajo tudi Schuler, Jackson in Tarique (2011) ter Madsen, Rasmussen in Servais (2000). Obe skupini strokovnjakov obravnavata priložnosti in izzive na področju kompetenc. Kot zaključujeta, se zaradi navedenih razlik iskane kompetence zaposlenih v mednarodnih podjetjih morajo razlikovati od iskanih kompetenc zaposlenih, ki delujejo v domačem okolju.

1.2 Vrste kompetenc

Tate (1995) razlikuje osebne kompetence ter zaposlitvene kompetence. Osebne kompetence ali kompetence posameznika po njegovem mnenju vplivajo na delovno učinkovitost. Ni nujno, da so skladne z zaposlitvenimi kompetencami, ki določajo, katere osebne kompetence so potrebne za opravljanje nalog na določenem delovnem mestu. Pri ocenjevanju kompetenc se prepletajo pričakovane zaposlitvene z osebnimi kompetencami. Zaposleni je pri delu tem učinkovitejši, čim večja je skladnost med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami. Svetlik (2005) razlikuje pri posamezniku med na delovnem mestu pričakovanimi, iz tehnologije izhajajočimi in dejanskimi kompetencami. Med drugimi navaja tudi razlikovanje med konkretnimi in abstraktnimi kompetencami, med bolj ali manj specifičnimi oziroma splošnimi kompetencami. Splošnim kompetencam je namenjena večja pozornost, ker so lažje prepoznavne in tudi uporabljive v več situacijah. Opredeljene so tudi kot ključne ali generične kompetence. Muršak (2012) definira poklicne kompetence ali zmožnosti kot kompetence, ki jih posameznik potrebuje za uspešno delovanje na določenem poklicnem področju. Deli jih na generične poklicne kompetence, ki so skupne za podobne poklice, in poklicno-specifične kompetence, ki so značilne za posamezne poklice ali delovna področja.

Kohont (2005b) ločuje posameznikove kompetence po ravneh in po dimenzijah. Po ravneh jih deli na:

1. ključne kompetence; poimenovane tudi osnovne, temeljne, generične kompetence, ki so prenosljive med delovnimi opravili in so v korist vseh članov organizacije ter v skladu z njenimi normami in vrednotami, osebne, socialne, medosebne kompetence, uporaba informacijsko - komunikacijske tehnologije, tuji jeziki;

2. delovno-specifične kompetence, ki so značilne za opravljanje nalog na določenih delovnih mestih; kompetence prodajnega osebja se recimo razlikujejo od kompetenc računovodij;
3. organizacijsko-specifične kompetence, ki izhajajo iz poslanstva, strategije in kulture organizacije.

Po dimenzijah deli kompetence na pričakovane, dejanske in potencialne ter opisane in stopnjevane (razlikovalne) kompetence. Pričakovane kompetence Kohont (2005b) deli dalje na tiste, ki jih družba pričakuje od posameznika, ali organizacijske oziroma delovno-specifične, ki jih za uspešno izpolnjevanje vlog in opravljanje nalog od posameznikov pričakuje podjetje. Dejanske so tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno opravljanje nalog, potencialne pa so tiste, ki jih lahko še razvije. Opisane kompetence so tiste, ki so ubesedene in opisane v okviru kulture podjetja. Raven kompetentnosti (stopnja določene kompetence) omogoča podjetju razlikovanje med posamezniki in to imenujemo razlikovalne kompetence.

M. Majcen (2009) razlikuje med kompetencami za delo in kompetencami delavca. Kot navaja, gre pri kompetencah delavca za lastnosti, ki jih ima dejanski človek z imenom in priimkom, pri kompetencah za delo pa za lastnosti, ki naj bi jih imel idealen delavec, da bi lahko uspešno opravljal naloge na določenem delovnem mestu. Tako loči ključne kompetence posameznih delovnih mest, globalne kompetence (nanašajo se predvsem na organizacijsko kulturo podjetja, vrednote) ter kompetence posameznih poklicnih skupin oziroma delovnih mest s podobno vsebino. Kaplan in Norton (2004) delita kompetence zaposlenih v tri sklope: spretnosti, znanja in vrednote, ki jih smatrata kot človeški kapital. Ta kapital vpliva na izvajanje in uspešnost notranjih procesov. Da bi bili torej uspešni, je treba usmeriti pozornost predvsem na strateške skupine del, za katere je treba zagotoviti ustrezno kompetentnost prihodnih izvajalcev. Po njunem mnenju bodo izvajalci uspešni le, če bodo naravnani na cilje, kar pomeni, da se bodo zavedali svoje vloge, da bodo razmišljali o svojem delu širše; ne samo z vidika učenja in rasti ampak tudi s finančnega vidika, notranjega vidika ter vidika kupca, da bodo razumeli cilje organizacijske enote, ki ji pripadajo, in da bodo jasno razumeli lastne cilje. V tem primeru pomeni kompetentnost kadrov tudi to, da imamo kadre, ki so zmožni obvladati vse procese, ne samo z vidika notranjih procesov, torej proizvodnega procesa, ampak tudi z vidika kupcev in finančnega vidika.

2 KLJUČNE KOMPETENCE

Podjetja pripravljajo sezname kompetenc, ki so najbolj pomembne za doseganje določenih ciljev. Te kompetence poimenujejo ključne kompetence, saj bi radi s tem poudarili, da gre za določitev tistih kompetenc, ki so zares pomembne in obvezne za doseganje ciljev na določenih delovnih mestih.

Določitev ključnih kompetenc je odvisna od zahtev delovnega mesta, od opravil, del in nalog, ki se izvajajo na nekem delovnem mestu in katerih uspešnost je odvisna ravno od konkretnih zmožnosti. Za različna delovna mesta potrebujemo različne kompetence, ker so tudi specifične zahteve glede potrebnih kompetenc, to je znanj, sposobnosti, zmožnosti, vedenj in ravnanj, za različna opravila različne.

2.1 Definicija ključnih kompetenc

Iskanje in definiranje ključnih kompetenc po Weinertu (1999) je utemeljeno z dvema razlogoma, in sicer prvi, da se kompetence, ki jih človek pridobi s šolanjem in poklicem, naučene in se jih specifično uporablja ter drugi, da večina aktivnosti poteka v življenju v različnih družbenih in poklicnih kontekstih. To naj bi terjalo enotno definicijo ključnih kompetenc, kar pa Weinert ugotavlja, da ni možno. Po njegovem gre pri ključnih kompetencah za skupek bazalnih kompetenc, ki vključujejo obvladovanje števil in matematike, pismenost, nadalje skupek metodoloških kompetenc, ki vključujejo sposobnost obvladovanja tehnologij z uporabo različnih medijev in računalniškega znanja, skupek komunikacijskih kompetenc, ki vključujejo znanje tujih jezikov, retoriko, pisno in ustno sporočanje ter sposobnost divergentnega mišljenja s kritičnim presojanjem, ustvarjalnostjo ter reševanjem problemov.

Pred samo obravnavo ključnih kompetenc je potrebno razlikovati med ključnimi kompetencami organizacije oziroma podjetja in ključnimi kompetencami posameznika. Medtem ko ključne kompetence organizacije oziroma podjetja omogočajo ustvarjanje prednosti pred konkurenti, gre pri ključnih kompetencah posameznika za kompetence, nujno potrebne za uspešno delovanje posameznika v družbi. Torej so tako prve kot druge osnovni pogoj uspešnosti organizacije in posameznika (Eurydice, 2002). Muršak (2012) opredeli ključne kompetence kot sintezo temeljnih spretnosti. Te spretnosti so pogoj za to, da posameznik lahko deluje v sodobni družbi znanja. Kot sinonim za ključne kompetence uporabi besede splošne, jedrne ali generične kompetence, ki predstavljajo »znanje, spretnosti, sposobnosti, ki so uporabne v različnih delovnih razmerah, v različnih poklicih, na različnih poklicnih področjih in v različnih življenjskih položajih. Omogočajo poklicno mobilnost in socialno vključenost, zato naj bi na različnih ravneh zahtevnosti predstavljale jedro vsake, tudi poklicne izobrazbe.« V dokumentu Eurydice (2002) je naveden pomislek o univerzalni definiciji ključnih kompetenc, zato je večji meri opisana njihova uporabna vrednost in identifikacija. Eurydice navaja kot ključne kompetence tiste, ki jih potrebuje vsakdo in ki koristijo vsem ter celotni družbi, posamezniku pa morajo omogočati, da se uspešno vključi v različne socialne mreže, vendar pri tem ohrani samostojnost in osebno učinkovitost. Ključne kompetence zaposlenih definirajo Vukasović Žontar et al. (2008) kot sposobnosti, veščine, znanja, lastnosti, vedenja in ravnanja, potrebna za uspešno opravljanje dela ter nalog v določenem poslovnem okolju. Bartram (2005) dokazuje povezanost med osebnostnimi lastnostmi, sposobnostmi in kompetencami.

V svoji analizi, ki potrjuje obstoj 8 ključnih kompetenc, ugotavlja Bartram (2005), da se osebne lastnosti bolj povezujejo s kompetencami kot mentalne sposobnosti. Največja povezanost med sposobnostmi in kompetencami je pri kompetenci analiziranje in interpretiranje. Delovno uspešnost najbolj napovedujejo kompetence organiziranje in vodenje, vodenje in odločanje ter analiziranje in interpretiranje. Pri kompetenci podpora in sodelovanje gre za negativno povezanost z delovno uspešnostjo. Naštete povezanosti po Bartramu so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Povezanost ključnih kompetenc s sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi

Kompetenca	Lastnosti, ki se povezujejo s kompetenco
Vodenje in odločanje	Ekstravertiranost
Podpora in sodelovanje	Sprejemljivost
Komuniciranje in predstavljanje	Ekstravertiranost, splošne mentalne sposobnosti
Analiziranje in interpretiranje	Splošne mentalne sposobnosti, odprtost
Ustvarjanje	Odprtost
Organiziranje in vodenje	Vestnost, splošne mentalne sposobnosti
Prilagajanje in spoprijemanje	Slaba čustvena stabilnost
Podjetništvo in rezultati	Slaba sprejemljivost

Vir: D. Bartram, The great eight competencies, 2005, str. 1193.

M. Majcen (2009) opredeljuje kot ključne kompetence (angl. *key competences* ali *core competences*, nem. *Kernkompetenz*) tiste kompetence, ki so za neko področje neizbežne, najpomembnejše, zares potrebne. Ko govori o ključnih kompetencah človeka, s tem označuje njegove izrazite lastnosti, izrazite zmožnosti, na tisto, kar ga dela zanimivega, s čimer se bistveno odlikuje, kar mu pomaga dosežati odlične uspehe na določenem področju delovanja. Weinert (1999) dodaja, da obstaja ogromno različnih teoretičnih pristopov in definicij o tem, kaj ključne kompetence so, a končnega sporazuma o tem, kaj točno ključne kompetence so, da ni. Ključne kompetence Weinertu lahko definiramo kot večfunkcionalne, koristne za doseganje pomembnih ciljev in obvladovanje različnih nalog. Predlaga 9 različnih sklopov kompetenc; splošna kognitivna sposobnost, specialne kognitivne veščine, model učinkovitosti kompetenc, modificiran model učinkovitosti kompetenc, motivacija, objektivni in subjektivni samokoncepti, akcijske kompetence, ključne kompetence in meta kompetence. Kot še nadaljuje Weinert, imajo pri reševanju zahtevnih problemov največjo vlogo specifične sposobnosti in znanja posameznika, ki jih ključne kompetence ne morejo popolnoma nadomestiti, saj so pravzaprav brez vrednosti, če posameznik ne razvije specifičnih kompetenc za uspešno reševanje specifičnega problema. Za uspešno reševanje specifičnih problemov je po mnenju Weinarta nujno povezovanje ključnih in specifičnih kompetenc.

Glede na pogostost navajanja lahko združimo ključne kompetence v posamezne sklope (Svetlik, 2005): socialne kompetence v smislu sposobnosti navezovanja dobrih odnosov z

drugimi, obvladovanje maternega jezika, sposobnost divergentnega mišljenja, obvladovanje novih tehnologij, medkulturna kompetentnost, obvladovanje strategij samostojnega učenja, obvladovanje števil in podjetniška kompetentnost v smislu sposobnosti organiziranja, načrtovanja, vodenja in odločanja.

Ključne kompetence po M. Vukasović Žontar et al. (2008) so univerzalni sistem kriterijev za različne kadrovske procese, od selekcije kadrov prek ocenjevanja uspešnosti do napredovanja in razvoja kadrov, skozi različne možnosti uporabe pa postajajo najbolj uporabno in praktično orodje sodobnega kadrovskega menedžmenta in menedžmenta nasploh. Skozi ključne kompetence vodje sporočajo zaposlenim jasna pričakovanja, kaj se pričakuje od njih na delovnem mestu, katere sposobnosti, kakšno vedenje in ravnanje naj izkazujejo za uspešno delo. Tako podjetja kot posamezniki praviloma težijo k uspešnosti. Vse večji poudarek je torej na tem, kako bomo zagotovili proces nenehnega izboljševanja uspešnosti zaposlenih in kako bomo v sam proces vnesli spremembe načinov delovanja, ki bodo vodili do večje uspešnosti (Armstrong & Murlis, 2004).

2.2 Namen uvajanja ključnih kompetenc

Glavni namen uvajanja kompetenc po Kohontu (2005b) je izboljševanje delovanja podjetja. Potreba po uvajanju kompetenc izhaja, kot menijo Horton, Hondeghem in Farnham (2002), iz razloga, da v ospredje stopa posameznik, medtem ko je bilo še sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja v ospredju delovno mesto. Elizabeth Vatchkova (2004) pojasni razloge za uvajanje kompetenc. Zaposlenim je tako pojasnjeno, kaj se od njih pričakuje, standardi se uporabljajo na vseh področjih menedžmenta človeških virov in so tako vsem razumljeni, podjetju omogočajo promocijo vrednot in ciljev, omogočajo zaposlitev najboljšim posameznikom in pripomorejo tako k izboljšanju delovanja podjetja, kar je bilo poudarjeno že na začetku tega odstavka kot glavni namen uvajanja kompetenc.

Ko so kompetence opredeljene in so zaposleni z njimi seznanjeni, jih lahko uporabimo za različne namene ali več namenov skupaj. Eva Boštjančič (2011) namenja ključnim kompetencam številne vloge, in sicer lahko služijo za ocenjevanje uspešnosti na delovnem mestu, za opise delovnih mest, za kadrovanje – v selekcijskem postopku pri prijavljenih kandidatih preverimo zaposlitvene kompetence, ki se nanašajo na določeno delovno mesto, za uvajanje na delovno mesto, izobraževanje, nagrajevanje – v skladu z določenimi kompetencami merimo doseganje zastavljenih ciljev in na osnovi tega nagrajamo zaposlene, razvoj kariere – spremljamo razvoj kompetenc posameznika, dajemo povratno informacijo o doseženih kompetencah in usklajujemo med osebnimi ter zaposlitvenimi kompetencami, vodenje – vodjem zagotavljamo temelj za izvajanje del ter nalog in jih spodbujamo k nadaljnjemu osebnostnemu in strokovnemu razvoju. Podobne razloge uvajanja ključnih kompetenc opredelita tudi Kohont in Svetlik (2005). V prvi sklop razlogov za uvajanje ključnih kompetenc uvrščata sistemizacijo delovnih mest, upravljanje delovne uspešnosti, razvoj kadrov, pripravo in razvoj kadrovskega informacijskega

sistema, upravljanje organizacijske klime in za strateško prenova kadrovske funkcije. V drugem sklopu razlogov za uvedbo modela ključnih kompetenc navedeta ocenjevanje delovne uspešnosti, razvoj zaposlenih, zaposlovanje in razvoj ključnih talentov in načrtovanje karierne poti. N. Zupan (2009) omenja, da je potrebno pri zagotavljanju uspešnosti upoštevati več ravni: uspešnost podjetja, organizacijskih enot oziroma skupin in posameznikov, pri čemer je posebej pomembno usklajevanje ciljev na teh različnih ravneh. Uspešnost posameznika je namreč pogoj za uspešnost skupine, v kateri deluje in slednja je pogoj za uspešnost podjetja. Uspešnost na višjih ravneh pa spet spodbuja uspešnost navzdol, ne le zato, ker uspešnost deluje motivacijsko, temveč tudi zato, ker z uspešnostjo ustvarjamo boljše pogoje in več sredstev, ki jih lahko vlagamo v izboljšave.

Osnovna celica uspešnosti podjetja je torej posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev. Zato mora podjetje razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti rezultatov oziroma koristi. Najprej mora zagotoviti prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznika. Vendar morajo tudi ti s svojimi pobudami sodelovati pri oblikovanju skupne vizije in ciljev. Le na ta način jih bodo sprejeli za svoje in se resnično zavzeli za njihovo uresničitev, prišlo bo torej do notranje motivacije, ki ima dolgoročno bistveno večjo moč kot zunanja motivacija.

Temeljni namen uvedbe ključnih kompetenc je torej vedno isti, in sicer rast delovne uspešnosti. Kompetence so koristen pripomoček za bolj učinkovite kadrovske procese, pomagajo nam opredeliti zahteve dela, kasneje pa so lahko tudi v pomoč kot kriterij za merjenje uspešnosti zaposlenih.

2.3 Cilji določanja ključnih kompetenc

Podjetje z določitvijo ključnih kompetenc podaja zaposlenim jasno informacijo o tem, katere zmožnosti potrebujejo za uspešno opravljanje svojih del in nalog. Ta informacija je koristna tudi za samo podjetje, ker ima bolj natančno opredeljene zahtevane zmožnosti, sposobnosti, znanja, ki jih bo pri svojih kadrih sistematično iskalo, razvijalo, spodbujalo in nagrajevalo.

Cilji, ki jih želi podjetje doseči z uvedbo ključnih kompetenc, so po navedbah M. Majcen (2009) jasno opredeljene različne stopnje zahtevnosti delovnih mest, konkretno definirane zahteve delovnega mesta, sistematičen pristop k ocenjevanju individualne uspešnosti, napredovanju, izobraževanju in razvoju kadrov, večanje uspešnosti posameznika in delovnih skupin, doseganje poslovnih in strateških ciljev skozi primerno vedenje in ravnanje zaposlenih, krepitev zelene podjetniške kulture ter razvoj in krepitev zelenega vedenja. Z določanjem ključnih kompetenc želi podjetje, kot še navaja M. Majcen, zagotoviti, da bi zaposleni uporabljali in razvijali svoje kompetence zlasti za lažje in hitrejše doseganje ciljev in s tem dosegali pričakovane rezultate ali jih celo presegali.

2.4 Oblikovanje ključnih kompetenc

V podjetju lahko kompetence določajo in oblikujejo vodstvo, kadrovski strokovnjaki, ostali zaposleni, lahko jim pri tem pomaga tudi zunanji svetovalec. E. Boštjančič (2011) predlaga, da za osnovo uporabi podjetje že izdelane kompetenčne baze in jih dopolni s predlogi, specifičnimi za posamezno podjetje. Na podlagi vedenja posameznikov, ki so v konkretnih situacijah ravnali učinkovito, sestavi podjetje nabor in kasneje izbor pomembnih ali tipičnih lastnosti, ki jih poveže v vedenjske vzorce. Za ugotavljanje in identifikacijo ključnih kompetenc vodje prodaje, kot jih navajajo Attia, Honeycutt in Leach (2005), je možno uporabiti skoraj vse socialne znanstveno-raziskovalne metode, kot so ankete, fokusne skupine, intervjuji vseh vrst in osebni testi. E. Boštjančič navaja 5 metod za oblikovanje kompetenc, in sicer v okviru fokusne skupine, strukturiranega intervjuja, intervjuja vedenjskih dogodkov, raziskave in kompetenčnih baz. V Tabeli 2 so razvidne prednosti ter pomanjkljivosti vsake od naštetih petih metod za oblikovanje ključnih kompetenc.

Tabela 2: Značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti metod za oblikovanje kompetenc

Metoda za oblikovanje kompetenc	Značilnosti	Prednosti	Pomanjkljivosti
Fokusna skupina	Moderator usmerja skupino zaposlenih h končnemu seznamu kompetenc. Kot izhodišče lahko uporabi analizo delovnih mest, generični seznam kompetenc ali rezultate kvantitativne raziskave.	Pri udeležencih oblikujemo močnejši občutek zavezanosti k projektu. Hitro zberemo večjo količino informacij. Ideje se dopolnjujejo – to vodi k širšemu in globljemu razumevanju modela.	Moderator mora imet precej izkušenj s skupinsko dinamiko. Odgovori so socialno zaželeni in pod vplivom eksplicitnih vrednot. Analiza rezultatov je zapletena in časovno neekonomična.
Strukturiran intervju	Izpraševalec postavlja vnaprej določena vprašanja zaposlenim z vseh organizacijskih ravni, ki so dobro seznanjeni s problematiko kompetenc.	Poročanje spodbuja odkrito in temeljito razpravo. Izpraševalec lahko podrobno razišče določene teme. Neverbalne reakcije odkrivajo stališča intervjuvancev do posameznih kompetenc.	Dobro izveden intervju zahteva izkušenega izpraševalca. Metoda je časovno in finančno potratna. Analiza rezultatov je zapletena in časovno neekonomična.
Intervju vedenjskih dogodkov	Izpraševalec se osredotoči na zelo učinkovite zaposlene in jih sprašuje, kako so reagirali v težavah.	Omogoča poglobljeno razumevanje lastnosti za reševanje zahtevnih nalog in situacij. zaposlene po učinkovitosti.	Metoda je časovno in finančno potratna. Dobro izveden intervju zahteva izkušeno osebo z analitičnimi sposobnostmi.

se nadaljuje

Tabela 2: Značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti metod za oblikovanje kompetenc (nad.)

Metoda za oblikovanje kompetenc	Značilnosti	Prednosti	Pomanjkljivosti
Intervju vedenjskih dogodkov		Z intervjuvanjem manj učinkovitih zaposlenih ugotovimo, katere kompetence ločujejo. Ugotovimo tudi medosebne in vodstvene kompetence.	Osredotočimo se le na preteklo vedenje. To nam pomaga pri identifikaciji prihodnjih kompetenc.
Raziskava	Raziskava se v izbrani organizaciji izvede načrtno v več zaporednih fazah. Najprej zaposleni ocenjujejo seznam kompetenc, razvrščenih glede na ključne dimenzije, nato pa lahko tudi sami dopišejo manjkajoče kompetence.	Metoda je časovno ekonomična. Na internetu lahko zberemo podatke z oddaljenih lokacij. Ocenjevalci si sami izberejo čas za izpolnjevanje vprašalnika. Dobimo večjo količino podatkov, ki jih je enostavno analizirati.	Ocenjevanje je omejeno na kompetence s seznama. Odziv na vprašalnik je precej skromen. Vrednotenje odgovorov odprtega tipa je težavno. Kompetence so precej generične.
Kompetenčna baza	Pri svetovalni agenciji naročimo že narejen seznam kompetenc in ga dopolnimo z lastnimi željami.	Metoda je časovno učinkovita. Je dobro izhodišče za raziskave.	Veljavnost je omejena, saj kompetence niso povezane s specifičnimi značilnostmi podjetja. Seznam kompetenc ni sprejet s konsenzom med zaposlenimi.

Vir: E. Boštjančič, *Merjenje kompetenc: Metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi.*, 2011, str. 30.

Priporočljiva je sočasna uporaba vsaj dveh različnih metod, saj tako povečamo zanesljivost in objektivnost končnega nabora kompetenc (Marrelli, Tondora, & Hoge, 2005). V prvi fazi določimo širši nabor, najlažje z uporabo katere od kvalitativnih metod. Druga faza je raziskava, ko zaposleni na osnovi metode rangiranja ali ocenjevanja izberejo najpomembnejše kompetence. Najpogosteje izbrane ali najvišje ocenjene kompetence uvrstimo v končni izbor, pri čemer podobne sposobnosti, veččine in lastnosti združimo in tako zmanjšamo njihovo končno število.

3 KOMPETENČNI MODEL

Podjetja uvajajo modele poslovne odličnosti, ki v celoti temeljijo na upoštevanju kompetenc. Pri tem poudarjajo povezanost aktivnosti, ki potekajo na področju oblikovanja in vpeljave kompetenc, s poslovno strategijo podjetja (Shoemaker, 2003).

Po Tomažiču (2003) kompetenčni model omogoča sistematičen razvoj kompetenc in ima zelo širok namen uporabe, saj ga uporabljajo predvsem kadrovske strokovnjaki, vodje in sami zaposleni v podjetju. Na Krkanetu, internem Krkinem portalu za zaposlene (2016), je navedeno, da model ključnih kompetenc podaja konkreten opis delovanja, ki bo v določenem poslovnem okolju pripeljal do uspeha in s tem presega dosedanje opredelitve formalnih znanj ali izkušenj, potrebnih za zasedbo nekega delovnega mesta. Z določanjem modela ključnih kompetenc lahko v podjetju natančneje opredelijo zahteve delovnih mest, zaposlenim skozi kompetence jasneje sporočijo nadrejeni pričakovanja, v podjetju ključne kompetence uporabijo kot sistem kriterijev za različne kadrovske procese in razvijejo uporabno, praktično orodje.

3.1 Definicija kompetenčnega modela

Definicija kompetenčnega modela po Byham in Moyer (2005) je, da gre za jasno določen in sistematično prikazan sistem kompetenc organizacije, ki pomaga razlikovati med bolj in manj uspešnimi zaposlenimi. Model vključuje omejeno število ključnih kompetenc, ki jih potrebujejo vsi zaposleni, in več sklopov specifičnih kompetenc na ravni oddelkov, področij dela oziroma delovnih mest. Po njunem mnenju mora model temeljiti na viziji, strategiji in vrednotah podjetja. Poslovna strategija in cilji, usmerjeni v prihodnost, so osnova in vodilo za oblikovanje ključnih kompetenc zaposlenih, ki se nato razdelijo ali pa podprejo še z delovno-specifičnimi kompetencami. Kompetence oblikujemo zaradi doseganja ciljev v prihodnosti. S kompetencami ohranjamo stik zaposlenih s trenutnimi razmerami v podjetju, vzdržujemo razlikovanje podjetja od drugih in zaposlenim omogočimo, da se lažje identificirajo z izbranimi kompetencami. S. E. Car (2014) poimenuje kompetenčni model kot središče kadrovskega sistema, ki omogoča definiranje kompetenc zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih, načrtovanje razvoja zaposlenih in gradnjo ključnih kompetenc, da delovna mesta zasedejo usposobljeni in kompetentni zaposleni.

Podobno kot Byham in Moyer (2005) tudi E. Boštjančič (2011) dodaja, da mora kompetenčni model temeljiti na viziji, strategiji in vrednotah podjetja, saj so poslovna strategija in cilji osnova in vodilo za oblikovanje ključnih kompetenc zaposlenih, ki se nato še naprej razdelijo ali pa dopolnijo z delovno-specifičnimi kompetencami z namenom doseganja ciljev. S kompetencami zaposleni ohranjajo stik s trenutnimi razmerami v podjetju in se tako tudi lažje identificirajo z izbranimi kompetencami. Ključno je, da vsako podjetje oblikuje lasten kompetenčni model.

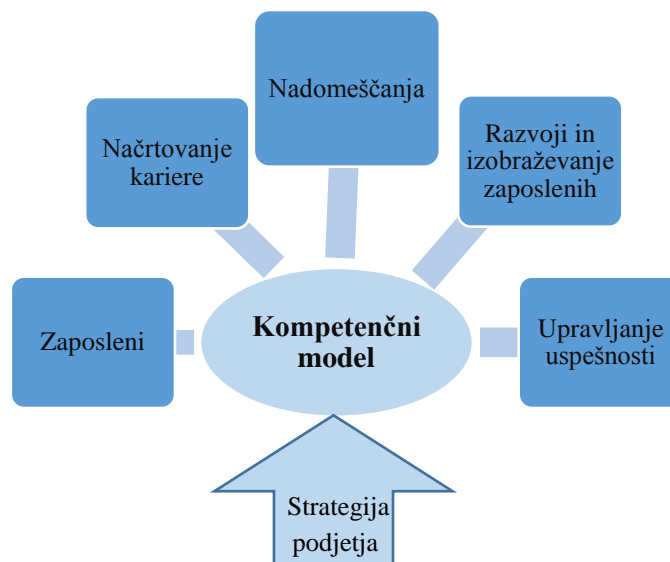
3.2 Oblikovanje kompetenčnega modela

Za postavitev kompetenčnega modela poznamo različne načine in metode izdelave. Tomažič (2003) loči dva pristopa postavitve kompetenčnega modela. Njegov prvi pristop od zgoraj navzdol se nanaša na to, da najprej postavimo kompetenčni model za celotno

organizacijo, kjer so kompetence določene za vse zaposlene in nato se postavi kompetence za določena delovna mesta. Drugi pristop pa gre v obratni smeri, od spodaj navzgor, kjer se najprej postavi model kompetenc za določena delovna mesta in šele kasneje se razmišlja za kompetence organizacije kot celote. Po Huntu in Weintraubu (2011) poznamo tri različne načine oblikovanja kompetenčnega modela v podjetju. Prvi je raziskovalni pristop k oblikovanju modela, v katerem privabimo na globinski intervju ključne osebe na določenih pozicijah v podjetju, ki imajo močno vlogo tudi po mnenju ostalih zaposlenih. S pomočjo intervjuja, ki ga opravi strokovnjak za kadre, je možno izluščiti nabor ključnih kompetenc za določena delovna mesta. Drugi način oblikovanja modela je s pomočjo kompetenčnega profila, ki spodbuja pri posamezniku razvoj posameznih kompetenc in s tem razvoj kariere. Vsaka kompetenca je obravnavana s treh vidikov; z vidika zunanjega svetovalca, z vidika vodje in z vidika poslovnega partnerja. In tretji način oblikovanja kompetenčnega modela po Huntu in Weintraubu izhaja iz analiziranja povezave med posameznikovimi kompetencami in razvojem kariere ter tako pomaga razumeti, zakaj razvoj posameznikove kariere v določenem časovnem obdobju ni tako strm, kot bi lahko pričakovali.

Kompetenčni model (Morrow, 2012) uporablja podjetje za izbiro kadrov, načrtovanje kariere, za razvoj in izobraževanje zaposlenih ter upravljanje uspešnosti. Kompetenčni model podjetja po Morrowu, kot prikazuje Slika 3, odraža strategijo podjetja in povezuje med sabo vse kadrovske funkcije, kot so zaposlovanje, načrtovanje zamenjav, nadomeščanje, razvoj zaposlenih in usposabljanje ter upravljanje uspešnosti.

Slika 3: Povezovanje kadrovskih funkcij v kompetenčni model

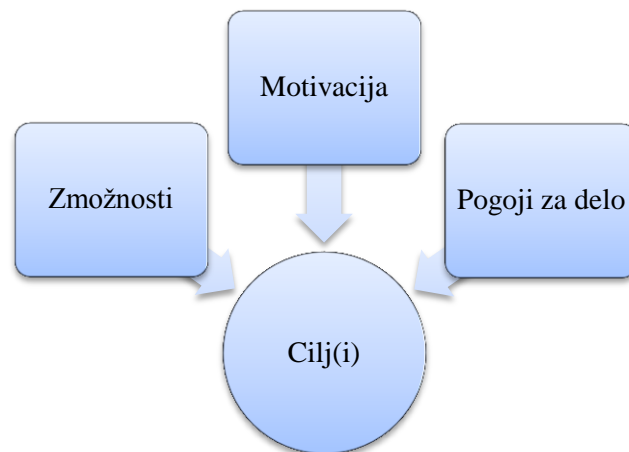


Vir: C. C. Morrow, Transforming work: strategic HR and competency models, 2012.

Cilji oblikovanja modela so lahko različni, vendar so avtorjem običajno skupni naslednji cilji: najti in zadržati najboljše kadre, izboljšati delovno uspešnost ter rezultate. N. Zupan

(2001) opozarja, da moramo upoštevati dve ravni uspešnosti: uspešnost podjetja in uspešnost posameznikov. Pri prvi gre predvsem za oblikovanje poslovnih ciljev in njihovo uresničevanje, tako da bodo zadovoljni vsi glavni deležniki, torej lastniki, kupci, zaposleni in okolje. Pri drugi ravni uspešnosti, torej pri uspešnosti posameznika, gre za povezovanje zaposlenih z njihovim prispevkom k dosežku podjetja. Način vedenja, kot nadaljuje N. Zupan (2001), v končni fazi vedno izbere zaposleni sam. Ali je pri svojem delu tudi uspešen, je vedno odvisno od tega, ali je njegovo vedenje v skladu z zahtevami delovnega okolja. Zato je dobro, da se zaposlenemu predstavi, kakšna vrsta vedenj je najbolj povezana z uspešnostjo za konkretno delovno mesto. Vedeti mora tudi, katera vedenja so nezaželena, odločilno pa je to, ali je zaposleni pripravljen spremeniti svoje vedenje, če okolju ne ustreza. Za uspešno doseganje ciljev, kot prikazuje Slika 4, mora imeti zaposleni primerne pogoje za delo, pri tem mora biti motiviran in imeti določene zmožnosti za delo.

Slika 4: Model uspešnosti zaposlenih

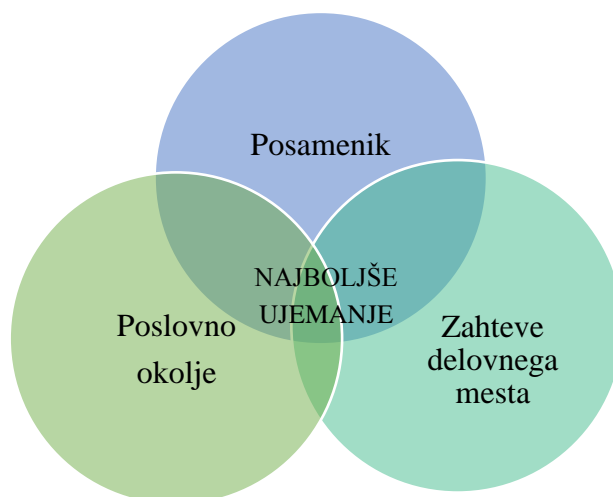


Vir: N. Zupan., Menedžment človeških virov, 2009, str. 417.

Rezultat upravljanja s kompetencami, torej prepoznavanje za delo potrebnih kompetenc, ugotavljanje kompetentnosti zaposlenih, načrtovanje spremembe obstoječih kompetenc ter izboljšanje obstoječih in pridobivanje novih, je izdelan kompetenčni model. M. Majcen (2009) opozarja, da se naj pri pripravi kompetenčnega modela odgovorni osredotočajo samo na tiste kompetence, ki naj bi jih imeli posamezni izvajalci, da bi lahko uspešno opravljali delo in dosegali ciljne rezultate. Z modelom določimo, kakšne kompetence naj bi imeli zaposleni, da bi bili zmožni dosegati načrtovane cilje. M. Majcen jih poimenuje kompetence za delo, ki jih loči od dejanskih kompetenc zaposlenih, pri katerih gre za zaposlene s konkretnimi znanji in zmožnostmi. Razlika med tem, kaj se za neko delo rabi in kakšne so dejanske kompetence izvajalca, je osnova za načrtovanje razvoja posameznega delavca. Osnova za razvijanje teorije uspešnosti je po Boyatzisu (2011) razvijanje koncepta kompetentnosti. Posameznikovi talenti so opisani kot njegove vrednote, vizija in osebnostna filozofija, znanja, kompetence, karierna stopnja in osebnostni stil. Zahteve delovnega mesta so opisane kot zahteve, naloge in odgovornosti,

ki jih zahteva delovno mesto od posameznika za doseganje rezultatov. Vidik poslovnega okolja je predstavljen po vplivu, ki ga ima na oblikovanje kompetenc in delovnih mest. Maksimalna učinkovitost po Boyatzisu (2011) je torej dosežena, ko so zmožnosti in talenti posameznika konsistentni z zahtevami delovnega mesta in z okoljem podjetja. Koncept kompetentnosti, ki temelji na teoriji najboljšega ujemanja, prikazuje Slika 5.

Slika 5: Uspešnost kot najboljše ujemanje



Vir: R. E. Boyatzis, Managerial and leadership competencies: A behavioural approach to emotional, social and cognitive intelligence, 2011, str. 93.

3.3 Kritika kompetenčnega modela

Ena izmed glavnih kritik kompetenčnih modelov, kot jo navajajo D. Farčnik et al. (2015), in sicer v povezavi z zagotavljanjem konkurenčne prednosti, je osredotočanje na obstoječa ali celo pretekla vedenja, kar ne more zagotoviti prave konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Z namenom odpravljanja te pomanjkljivosti strokovnjaki iščejo in oblikujejo ustrezno metodologijo za napovedovanje pomembnosti kompetenc v prihodnosti (Skaalsvik, 2013). Robinson, Sparrow, Clegg in Birdi (2007) predlagajo 3-fazni pristop za napovedovanje kompetenc prihodnosti za izbrano delovno mesto: uvodni intervjuji, anketni vprašalnik in intervjuji z uporabo tehnike kritičnih dogodkov.

Časovni razponi morajo biti primerni, in sicer od 5 do 10 let, da napovedovanje ne bo preveč nerealno zaradi predolge časovne distance ali pa napovedovanje ne bo imelo pravega pomena zaradi relativno kratke časovne distance. Kot svetujejo strokovnjaki na Centru za preučevanje človeškega kapitala (Farčnik et al., 2015), je svež in uporaben pristop za napovedovanje prihodnjih kompetenc kombinacija srednjeročne, 5-letne napovedi zaposlovanja po poklicih, dobljene na temelju trendov iz natančnih registrskih podatkov o gibanju zaposlenosti, ter napovedi pomembnosti kompetenc v prihodnosti, ki temelji na anketiranju raznolikih poznavalcev s primernimi znanji.

4 KLJUČNE KOMPETENCE VODJE PRODAJE

Poleg zahtevanih znanj in izkušenj ter motivacije za delo so za uspešnost posameznika potrebni določeno vedenje in ravnanje ter ustrezno izkazovanje le-tega, kar pa izvira iz osebnostnih lastnosti posameznika. Vodja mora za motivacijo za delo posameznika nedvoumno povedati, kaj od njega pričakuje.

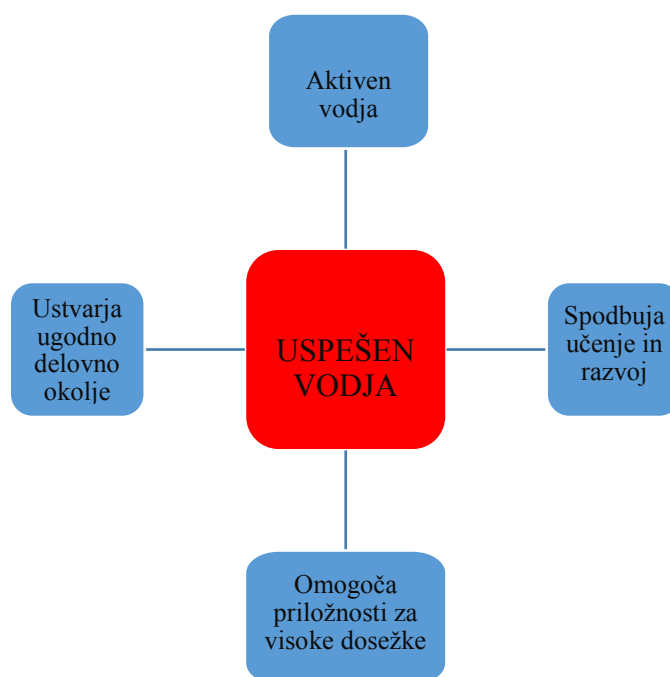
Maxwell (2006) meni, da mora učinkovit vodja obvezno razvijati izjemne komunikacijske spretnosti. Sposoben mora biti z drugimi deliti znanje in zamisli ter vzbuditi občutek nujnosti in navdušenja. Če vodja svojega sporočila ne zmore uspešno posredovati drugim in jih motivirati za ukrepanje, je njegovo sporočilo povsem nepomembno (Cepin & Pucelj, 2009).

4.1 Kompetence vodje

Za vodje, kot razmišlja Možina (2002), so bistvene mehke veščine, ki temeljijo na obvladovanju odnosov. Zgolj tehnična podkovanost ni več dovolj, izredno dobro morajo poznati verbalno in neverbalno komunikacijo, biti morajo radovedni, kar jim še zlasti pomaga pri prilagajanju tujim okolij. Vodje so osebe s pozitivnim gledanjem na življenje, pripravljeni so tvegati, so prožni in se ne vdajo, tudi če ne kaže najbolje. Radi se učijo in se prilagajajo novim načinom vedenja, pripravljeni so spremeniti svoja stališča (Adizes et al., 1996). Hunt in Weintraub (2011) se v svoji raziskavi osredotočita na oblikovanje kompetenčnega modela za vodje. Vodstvom podjetij svetujeta, da predstavijo kompetenčne modele vsem zaposlenim. Po njunem mnenju je to zlasti pomembno za tiste zaposlene, ki v prihodnosti nameravajo prevzeti določenega zahtevnejša vodstvena delovna mesta. Dobro je, da že vnaprej spoznajo kompetenčni model in se tako lahko bolje pripravijo na novo vodstveno delovno mesto. V svojem kompetenčnem modelu za vodje izpostavi pet kompetenc, ki jih skušata osvetliti z različnih vidikov: vodenje, timsko delo, odločanje, verbalna komunikacija in etičnost. Za vseh pet kompetenc opredelita vzorce obnašanja in jim dodelita tri stopnje, in sicer močno izraženost, srednjo ali slabo izraženost opisanega vedenja v praksi. Vodja mora svoje ljudi voditi na različne načine, saj se vsakdo ne odziva enako na določen stil vodenja (Maxwell, 2008). Prizadevati si mora za dosleden odnos z vsakim posameznikom in z njim ravnati prijazno in spoštljivo. Vodja ne more pričakovati, da bo pri vsakem posamezniku lahko uporabljal enako strategijo in enake metode. Prevzeti mora odgovornost za prilaganje stila vodenja tistemu, kar potrebujejo njegovi ljudje, namesto tega, da pričakuje, da se oni prilagodijo njemu.

Po Možini (2002) je uspešen vodja aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj. Slika 6 prikazuje ključne sestavine za uspešno vodenje, ki temeljijo predvsem na aktivnem, ustvarjalnem, spodbujevalnem in razvojno-usmerjenem vodji.

Slika 6: Ključne sestavine uspešnega vodenja

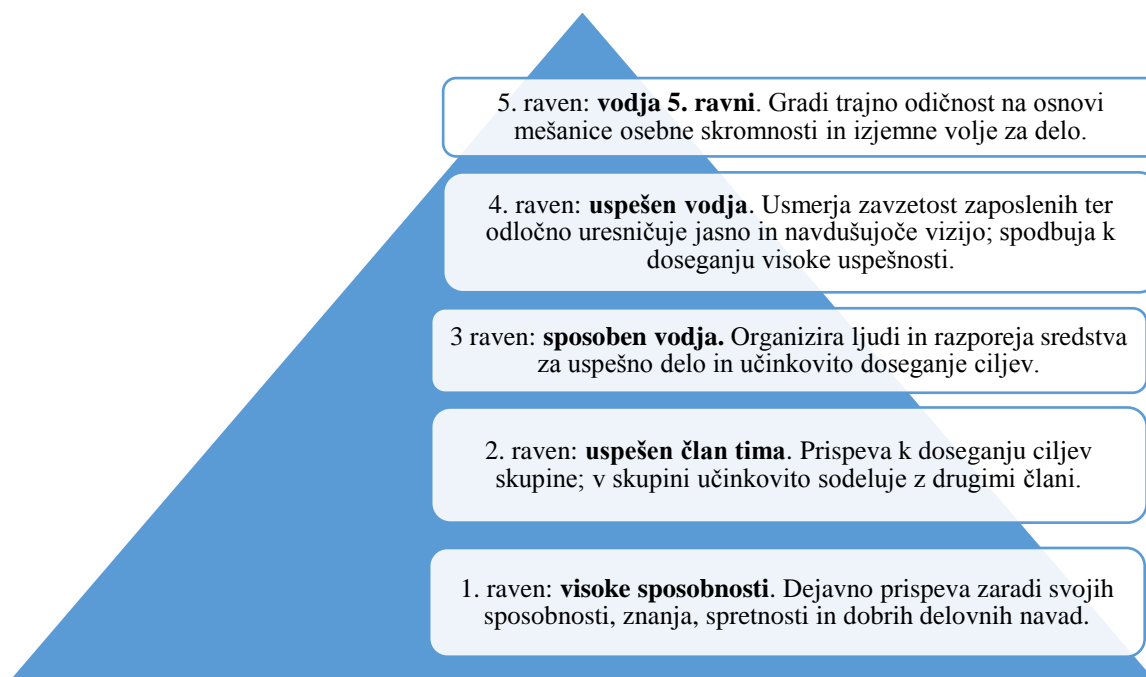


Vir: S. Možina, *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 29.

Vodstvene kompetence opredeli Jackson (2002) kot zmožnost vodje, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri izpolnjevanju vodstvene vloge oziroma zmožnost oblikovanja sistema ali zaporedja vedenj, ki ga vodijo k doseganju določenih ciljev. Ključne vodstvene kompetence, ki jih navaja Jackson, so usmerjenost k ciljem in dejanjem, usmerjanje zaposlenih z uporabo moči in razvojem zaposlenih, upravljanje človeških virov z realno samooceno in prilagodljivostjo ter voditeljstvo s samozaupanjem, logičnim in konceptualnim razmišljanjem ter komunikacijo. Celotno odgovornost, da sodelavcem v določenem podjetju omogočijo doseganje pričakovanih rezultatov, pripiseta vodjem tako N. Zupan (2001) kot tudi Maxwell (2008). Vodje po Maxwellu so tisti, ki dodeljujejo opravila in določajo tempo za zaposlene. Kadar so dejanja in identiteta vodilnega usklajena, so takšni tudi njegovi rezultati ter obratno. Vedenje vodje določa kulturo vedenja med sodelavci, njegov odnos, ki je lahko pozitiven ali negativen, določa vzdušje znotraj organizacije, vrednote vodje določajo odločitve, saj velja, da so odločitve, ki niso v skladu z vrednotami vodje, kratkoročnega značaja. Delovna etika vodje po Maxwellu (2006) določa produktivnost, kar pomeni, da če si prizadeva vodja izboljšati potencial njegove ekipe, mora tudi sam ves čas delati na svojem razvoju in rasti.

N. Zupan (2001) prav tako meni, da mora znati uspešen vodja uporabljati različne sloge vodenja, nenehno mora razvijati svoje zmožnosti, da lahko v danem položaju ustvari najboljše razmere za uspešnost. Kot prikazuje Slika 6, se ravni uspešnih vodij lahko razlikujejo v veliki meri, a še vedno so uspešni; od visoko sposobnih vodij, ki dejavno prispevajo k uspehu podjetja, do vodij 5. ravni, ki gradijo trajno odličnost.

Slika 7: Pet ravni zmožnosti uspešnih vodij

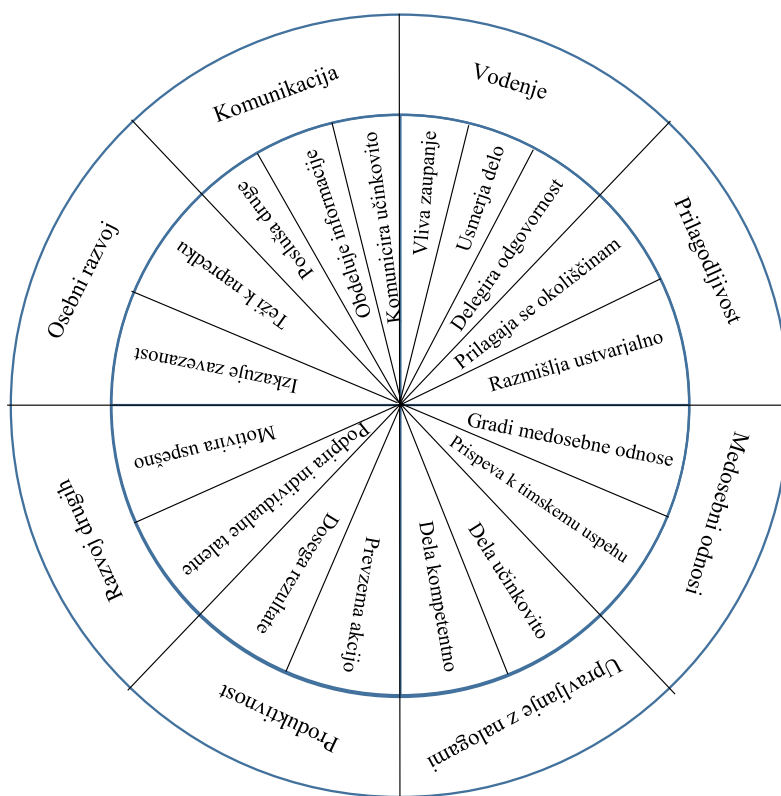


Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 41.

Schroeder (2011) navaja kot ključne kompetence vodij: socialne kompetence (druženje, ki omogoča širjenje socialne mreže), politične kompetence (sposobnost lobiranja, aktivnega iskanja priložnosti), funkcionalne kompetence (dolgoročno, vztrajno, kakovostno delo, s sposobnostjo prehajanja med različnimi vlogami), razvojne kompetence (iskanje najboljših, drugačnih kandidatov, ki so lahko tudi začetniki z izrednim potencialom), vodstvene kompetence (vodenje in motiviranje drugih), globalne kompetence (sposobnost delati v mednarodnem okolju in voditi mednarodne time), timske kompetence (notranja mobilnost in iskanje potenciala v članih tima).

Kot navaja Profiles International Slovenia (2015), kažejo mednarodne raziskave, ki vključujejo 400.000 ocenjevalcev in 40.000 vodij, da obstajajo določena vedenja, ki jih imajo vsi zelo karizmatični ljudje. Te sposobnosti so: komunikacija (poslušaj druge, obdeluje in posreduje informacije, učinkovito komunicira), vodenje (vliva zaupanje, usmerja delo, delegira odgovornosti), prilagodljivost (prilagaja se razmeram, ustvarjalno razmišlja), medosebni odnosi (gradi medosebne odnose, prispeva k timskega uspehu), reševanje nalog (dela učinkovito, dela kompetentno), produktivnost (prevzema iniciativo, dosega rezultate), razvoj drugih (podpira talente, uspešno motivira) ter osebni razvoj (izkazuje zavezanost, teži k napredku). Za vodje je značilnih torej 8 glavnih sposobnosti, ki so razdeljene na 18 spretnosti in kot jih povzema Slika 8.

Slika 8: Glavne sposobnosti in spretnosti uspešnih vodij



Vir: Profiles International Slovenia, Check Point 360°: Kompetenčni profil za vodje, 2015.

Vodje igrajo pri delu s posamezniki in z delovnimi timi ključno vlogo (Majcen, 2009). Zato je ena izmed najpomembnejših kompetenc vodij po mnenju M. Majcen sposobnost vodenja, torej znanje in veščine za ravnanje z ljudmi. Kompetence, ki so značilne za vodje, so po njenem mnenju: pozitiven odnos do sprememb, podjetniško zavedanje, sposobnost implementacije, vodstvene sposobnosti, sposobnost prevzemanja odgovornosti in tveganja, sposobnost reševanja problemov in sposobnost odločanja. Uspešen vodja po Maxwellu (2008) ima lastnosti, ki si jih vsako podjetje želi videti pri svojih zaposlenih, še posebej pri svojih vodilnih. Te lastnosti so zlasti prilagodljivost, razsodnost, perspektivnost, komunikacijske sposobnosti, zanesljivost, izvirnost, zrelost, vzdržljivost in preračunljivost. Možina in M. Merkač (1990) pripisujeta uspešnemu vodji ambicioznost, vztrajnost, iniciativnost, odločnost, željo po napredovanju, organizacijske sposobnosti, komunikativnost, ekstravertiranost in tudi smisel za humor. Vodja lahko motivacijsko pozitivno vpliva na svoje sodelavce le, če ima potrebne izkušnje in znanja, avtoriteto in osebnostne lastnosti, in sicer v mejah svoje psihične stabilnosti, socialne zrelosti, življenjske resnosti in razumnosti. Miller (2009) meni, da mora vsak vodja razmišljati vnaprej vsaj za tri do šest mesecev in se ne preveč ukvarjati s preteklostjo, biti mora proaktiven in kar 60 do 70 odstotkov svojega delovnega časa nameniti razmišljanju o prihodnosti, postavljati mora cilje, ki so usklajeni s sodelavci, so merljivi in dosegljivi, znati prositi sodelavce za pomoč.

Vodja po Millerju (2009) mora vzpostaviti tim, kjer bodo zaposleni učinkovito opravljali svoje naloge. Po njegovem je največja težava, ker so vodje naučeni, da hitro reagirajo, ne razvijajo pa dovolj kompetenc za proaktivno ravnanje. Naloga vodje je, da predvidi za zaposlene tista mesta, kjer bodo lahko najboljše izkoristili svoje prednosti (Maxwell, 2008). In ravno razporejanje ljudi na njihova področja prednosti določa uspeh vodje bolj kot karkoli drugega. New (1996) navaja, da se vodje na različnih ravneh podjetja razlikujejo po znanju, izkušnjah, širini pogledov na podjetje. Ulrich (2013) dodaja, da ravno zaradi globalnega poslovanja podjetja dandanes iščejo nove vodje s primerni kompetencami enako kot športni timi, ki si prizadevajo pritegniti najbolj talentirane športnike. In ko vodje razvijejo primeren intelektualni kapital z vsemi potrebnimi kompetencami, lahko vstopajo tudi v globalno poslovanje.

Različni dejavniki vplivajo na kompetence vodij, razlike med njimi so velike in so najočitnejše, če primerjamo vrhnjega vodjo z začetnim, nižjim vodjem. Kot predlaga New (1996), je smiselno primerjati podobne vodstvene pozicije in tako prepoznati najboljše posameznike. Ker so vodje odgovorni za usmerjanje uporabe kompetenc k doseganju ciljev, mora podjetje zagotoviti, da bodo vodje usposobljeni in kompetentni za ta del njihovih nalog in da bodo s kompetencami svojih sodelavcev tudi zares znali upravljati, saj bodo le tako lahko prispevali k uspešnosti podjetja.

4.2 Kompetence prodajnega osebja

Napredna podjetja so začela spoznavati, da mora biti delo njihovih prodajnih kadrov na mnogo višji strokovni ravni, kot je bilo pred leti. Zahtevni kupci namreč ne sprejemajo več vedenja pomanjkljivo usposobljenih prodajalcev, ki ne znajo odkriti kupčevih potreb, ampak s pomočjo različnih prodajnih tehnik želijo ustvarjati pritisk na kupca (Dobovišek, 2006). Po njenem mnenju sta poslovni uspeh in finančni rezultat v podjetju neposredno odvisna od dobro usposobljenih in vodenih prodajnih kadrov. Lee in Carter (2005) opažata, da so zaposleni v prodaji vse bolj neodvisni od vodje prodaje, namesto klasičnih prodajnih tehnik je vse bolj pomembno njihovo svetovanje kupcem. Roberts (2004) pripisujejo vse večjo potrebo po prepoznavanju prodajnih kompetenc, saj bo le učinkovito prodajno osebje dosegalo zastavljene cilje v konkurenčnem okolju, ki se spreminja izrazito hitro zaradi globalizacije, naraščajočih pričakovanj s strani kupcev in zaradi tehnoloških inovacij. Pri določanju kompetenc je potrebno upoštevati različne vidike pri obsegu prodaje, saj gre lahko za prodajno osebje, ki povečuje prodajo z obstoječimi kupci, zadržuje obstoječe kupce, prevzema kupce pri konkurentih ali pridobiva nove kupce, ki določenih storitev ali izdelkov še niso kupovali doslej.

Pri določanju kompetenc so pomembna tudi ostala merila, ki odražajo dobičkonosnost, prodajo najdonosnejših izdelkov, zadržanje najdonosnejših kupcev in direktno s prodajo povezana merila, kot so zadovoljstvo kupcev in odnos do kupcev (Cron, Baldauf, Leigh, & Grossenbacher, 2014). Po Kotlerju (2004) mora imeti prodajno osebje določene spretnosti,

kot so spretnost načrtovanja, poznavanje prodajnega predmeta ali storitve, sposobnost jasnega in hitrega razmišljanja pod pritiskom in v negotovosti, sposobnost izražanja misli, sposobnost poslušanja, presojanje in splošna inteligentnost, integriteta, sposobnost prepričati druge in potrpežljivost. Piercy, Cravens in Lane (2014) navajajo, da je pri prodajnem osebju še kako pomemben občutek za urejenost in primeren odnos do strank. Če želi podjetje uspeti na novih trgih ali pridobiti več novih strank, naj pri svojem prodajnem osebju kot ključni kompetenci opredeli in razvija podjetnost in prodornost. E. Boštjančič (2011) poudarja, da so za prodajno osebje zlasti pomembne komunikacijske spretnosti. Za prodajno osebje pa je po njenem mnenju zelo pomemben tudi javni nastop, pri katerem mora biti prodajalec prepričljiv, samozavesten in sproščen pri govoru, strokoven in profesionalen. Imeti mora dober očesni stik s poslušalci.

S pomočjo raziskave na primeru preko 200 ameriških podjetij Marks (2008) opredeli naslednje kompetence prodajalca: osebni vtis, obvlada prodajne veščine, samostojnost, občutek za nujnost, organiziranost, pozitiven odnos in osebni zgled, bogato znanje, stalna potreba po izobraževanju. Po mnenju M. Fele (2006) so najboljši prodajni strokovnjaki v nenehnem procesu iskanja najboljše ponudbe, zanima jih, kaj se splača in kaj ne, imajo veliko idej o priložnostih za čim večji zaslužek, imajo smisel za pogajanje tudi pri vsakodnevnikih stvareh. Kot še navaja, je smisel za prodajo viden tudi skozi osebnostne značilnosti. Po njenem je za uspešne prodajne osebe značilno, da imajo pozitivno energijo, da so dinamične, komunikativne, znajo hitro navezovati stike z novimi ljudmi, da imajo smisel za humor, so pozitivno in optimistično naravnane, samozavestne, prepričane vase, imajo primerno osebno moč ter znajo vzbuditi občutek zaupanja, so iznajdljive, podjetne, vztrajne in ne odnehajo zlahka, znajo se prilagoditi in se odzvati na spremembe ter novosti. Zanje je značilna visoka ciljna naravnost oziroma usmerjenost k rezultatu, dobro razvite organizacijske veščine, pogajalske spretnosti in izdelan pristop pri stranki. Limbeck (2011) opiše vrhunskega prodajalca kot prvorazrednega prodajalca, ki uživa v brezkompromisnem navezovanju stikov, brez strahu pred nazivi in hierarhijo, v povprečju dnevno obdela vsaj 4 stranke in opravi povprečno 20 telefonskih pogovorov z njimi ter ima v povprečju 10 do 15 let prodajnih izkušenj. Vrhunski prodajalec po Limbecku (2011) mora biti prikupen in simpatičen, imeti mora miselnost zmagovalca, ki se kaže kot celovitost notranje drže in temeljna usmeritev. Uspešen prodajalec mora biti profesionalen, narediti mora vtis in znati dobro poslušati, ne da bi po nepotrebnem prekinjal sogovornika (Langdon, 2006).

Lastnosti dobrega prodajalca so po mnenju Tavčarja (1996) poslušanje, potrjevanje, priznavanje, ljubeznivost, zahvala za pozornost, podpora in zahvala za naročila. Tavčar nadaljuje, da najpomembnejše vezi in mostove do kupcev predstavlja dobro komuniciranje. Uspešno sporočanje in sprejemanje temelji na razmerju med prodajalcem in kupcem, olajšuje ga medsebojno zaupanje in dobre izkušnje v preteklosti. Brassington in Pettitt (2007) pripisujeta uspešnemu prodajalcu dobro poznavanje produkta, poznavanje trga, razumevanje kupčevih želja, taktnost in diplomacijo.

Uspešna oseba v prodaji po Millerju (2009) je po naravi agresivna oseba, ki dobro upravlja s časom, je oseba, ki rada zmaguje, sistemsko dela, zaključuje posle, dela prioritete, deluje sistematično, vé, kdaj je potrebno poklicati ali komunicirati s stranko, je urejenega videza, je bistra, empatična oseba, ki zna dobro poslušati, nikoli ne odneha. Prodajni predstavnik, kot razmišlja Kotler (2004), pooseblja podjetje številnim odjemalcem in prinese podjetju potrebne informacije o odjemalcu. Prodajno osebje predstavlja vez med podjetjem in odjemalci, zato mora podjetje temeljito premisliti, kako bo zasnovalo prodajno ekipo, kako bo razvilo cilje, strategijo, določilo organizacijo in obseg prodajnega osebja ter nagrajevanje. Podjetja morajo strateško razporediti prodajno osebje, tako da obiskujejo prave odjemalce ob pravem času in na pravi način. Danes prodajni predstavniki delujejo kot skrbniki kupcev, ki navezujejo stike med različnimi ljudmi v kupčevi in prodajalčevi organizaciji. Za ohranjanje osredotočenosti na trg morajo prodajalci znati analizirati prodajne podatke, izmeriti tržni potencial, zbirati tržne informacije ter razviti trženjske strategije in načrte. Prodajni predstavniki po Coltu (1998) potrebujejo spretnosti, ki so potrebne za analizo trženja, kar je še posebej pomembno na višjih ravneh menedžerjev v prodaji. Pri tem si lahko pomaga podjetje, če povpraša odjemalce, kakšne lastnosti naj bi imel prodajni predstavnik. Večina odjemalcev bo dejala, da želijo, da bi bil prodajni predstavnik pošten, zanesljiv, izobražen in ustrezljiv. Drugi pristop pa je, da podjetje ugotovi lastnosti, ki so skupne najuspešnejšim prodajnim predstavnikom v podjetju. A. Dobovišek (2007) meni, da podjetja pogosto podležejo zaposlitvi uspešnih naravnih talentov za prodajo (angl. *rock-stars*), ker menijo, da bodo tako rešila glavino vseh težav v prodaji. Ker so tako imenovane zvezde navadno muhaste, jih za več denarja hitro privabi k sebi kakšno drugo podjetje. Zato predlaga, da naj podjetje raje išče vire za uspeh v izboljšanju notranjih sistemov, v preoblikovanju samega prodajnega procesa in predvsem stalno usposablja svoje prodajalce. Podjetje naj poskuša doseči spremembo njihovega vedenja v določenem času, saj je cenejše in bolj zanesljivo zvezde ustvarjati, kot pa jih kupovati. Uspešen prodajalec po Singerju (2007) mora obvladati 5 ključnih spretnosti na naslednjih področjih: umetnost priporočil, sijajne predstavitve, služenje drugim, osebni marketing in ravnanje z ugovori in zavrnitvami. Je močna oseba, predana in zna delovati na preprost način.

M. Majcen (2009) predlaga, da kompetence, značilne za posamezna delovna mesta, določimo tako, da se najprej vprašamo, katere kompetence so značilne za skupino del s podobno vsebino, nato pa se osredotočimo še na to, katere so tiste povsem specifične kompetence, ki so značilne za konkretno delovno mesto, za ostala delovna mesta iz iste skupine pa ne, in morda še, katere kompetence, ki so značilne za to skupino del, za konkretno delovno mesto niso ključnega pomena. M. Majcen razlikuje med kompetencami za različne stopnje prodaje. Tako dodeli vodji prodaje kompetenco diplomatske spretnosti in poslovnost, medtem ko za druga delovna mesta v prodaji po njenem nista značilni. Hkrati dodaja, da samo identifikacija osmih najpomembnejših kompetenc, kot so navedene v Tabeli 3, ni dovolj, saj je potrebno določiti še pomembnost posamezne kompetence na določeni ravni vodenja.

Tabela 3: Razlike med kompetencami za različne stopnje prodaje*

Vrsta kompetence	Najbolj zahtevna prodaja	Srednje zahtevna prodaja	Manj zahtevna prodaja
Doslednost	0	1	1
Komunikativnost	1	1	0
Natančnost	0	0	1
Pogajalske sposobnosti	1	1	0
Pripadnost podjetju	1	0	0
Sposobnost za sodelovanje in timsko delo	1	0	0
Ustrezen odnos do strank	1	1	0
Zanesljivost	0	1	1

Legenda: * Če kompetenca ni zahtevana, je oznaka 0, in če je kompetenca zahtevana, je oznaka 1.

Vir: M. Majcen, Management kompetenc, 2009, str. 141.

M. Fele (2006) se osredotoča na izbor prodajnega osebja s pomočjo kompetenčnega intervjuja, s katerim lahko ocenimo nadarjenost osebe za delo v prodaji, ugotovimo osebnostne značilnosti, pristop in način pri predstavljanju prodajnih proizvodov ali storitev, pridobivanje novih strank in vzdrževanje stika z obstoječimi, način zaključevanja poslov, doseganje dogovorov in posledično želenih rezultatov. S pomočjo kompetenčnega intervjuja je možno pridobiti tudi informacije o tem, kako določeno prodajno osebje prenaša zavrnitve, kako ravna v primeru reklamacije in ali se znajde v neprijetnih situacijah, ali je pri delu samostojne ali bolj timsko naravnane, kako si organizira delo, kako ima razvite vodstvene veščine. Kot še nadaljuje M. Fele, lahko skozi kompetenčni intervju in v razgovoru s prodajalcem ocenimo njegovo nadarjenost, osebnostne značilnosti, veščine, znanja in motivacijo za delo v prodaji. Iz navedb o lastnostih uspešnih prodajalcev je možno povzeti, da nekateri strokovnjaki verjamejo, da so najuspešnejši prodajalci rojeni in so uspešni zaradi svoje osebnosti in medosebnih spretnosti, ki so jih razvili v življenju. Drugi temu oporekajo in trdijo, da je možno z uporabo najboljših prodajnih tehnik skoraj iz vsakogar narediti zvezdo prodaje. A. Dobovišek (2007) povzema, da so že sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja v Harvard Business Review objavili tipologije prodajalcev, ki so aktualne še danes. Kot še vedno najbolj želeni prodajalci pri kupcih dandanes veljajo tisti, ki jim pomagajo reševati njihove probleme, tako jih kupci doživljajo kot dodano vrednost k izdelku ali storitvi in so zaradi tega izreden vir konkurenčne prednosti podjetja.

Ob prebiranju strokovne literature strokovnjakov s področja prodaje zasledimo, da so med največkrat navedenimi kompetencami prodajnega osebja naslednje: občutek za urejenost, prepričljivost v komunikacijo, pogajalske veščine, primeren odnos do stranka, poznavanje storitev, usmerjenost v zadovoljstvo strank in usmerjenost v iskanje novih priložnosti. Glede na različne segmente kupcev mora podjetje oblikovati različne kompetence

prodajalcev, saj so navsezadnje kompetence tisto prodajalčevo vedenje, ki vodi podjetje v učinkovito izvajanje tržne strategije in bo le tako podjetje učinkovito razporedilo sredstva, ki so potrebna za ustvarjanje vrednosti za kupca (Dobovišek, 2007).

4.2.1 Nagrajevanje prodajnega osebja

Nagrada, ki je najbolj cenjena med prodajnim osebjem, je plača, sledi napredovanje, osebna rast in občutek dosežka. Najmanj cenjene nagrade so všečnost in spoštovanje, varnost in priznanje. Kot dodajata Kotler in Armstrong (2004), plača, možnost napredovanja in zadovoljitev notranjih potreb visoko motivirajo prodajno osebje, manj pa motivirajo pohvale in varnost. Pomembnost motivatorjev se spreminja glede na demografske značilnosti osebja: finančne nagrade najbolj cenijo starejši prodajalci z daljšo delovno dobo in tisti, ki imajo velike družine. Nagrade višjega reda, kot so občutek za dosežke, priznanje, všečnost in spoštovanje, bolj cenijo mlajši ljudje, ki niso poročeni ali imajo manjšo družino in navadno več formalne izobrazbe.

N. Zupan navaja (2001), da pri prodajnem osebju v ospredje prihaja timsko delo, zato so programi nagrajevanja prodajalcev nekoliko bolj zapleteni, saj nagrajujejo poleg posameznika celotni tim. Po mnenju Milkowich in Newman (1996) na končno oblikovanje nagrajevanja prodajalcev vplivajo štirje dejavniki: značilnosti zaposlenih, ki se odločijo za poklic prodajalca, saj zanje v povprečju velja, da jim denar pomeni več kot katerim drugim poklicnim skupinam, zato je tudi pri programih nagrajevanja večji poudarek na denarnih nagradah; tržna strategija, od katere je odvisno, v kakšnem razmerju bomo posvečali pozornost obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev na drugi strani; kako plačujejo tekmeči, saj je narava prodajnih poslov takšna, da se prodajalci iz konkurenčnih podjetij srečajo pogosteje kot se pri drugih poklicnih skupinah in zato tudi lažje pridejo do informacij o plačah in nagrajevanju pri konkurenci ter jih medsebojno primerjajo, kar lahko pomembno vpliva na njihovo zavzetost za delo in zadovoljstvo; kakšne proizvode ali storitve prodajamo, saj nas zanima, koliko znanja in spretnosti je potrebnih, da jih prodamo, in kako velik je neposredni vpliv prodajalca na uspešno prodajo. Rezultati raziskave, ki so jo opravili Steward, Walker, Hutt in Kumar (2010), potrjujejo, da se ugled prodajalca znotraj podjetja povečuje, če je uspešen v odnosu do kupcev. V tem primeru mu je običajno zagotovljen tudi hitrejši dostop do informacij znotraj podjetja. O programu nagrajevanja prodajnega osebja N. Zupan meni (2001), da mora biti pri prodaji dragih in zapletenih storitev ali proizvodov povsem drugačen od tistega pri manj zahtevnih storitvah ali proizvodih. Prav tako mora biti nagrajevanje drugačno, če gre za prodajo stalnim kupcem ali pridobivanje novih, če gre za prodajo stalnih izdelkov ali za nove izdelke, saj je težko predvideti dogajanje na trgu. Steenburgh in Ahearne (2012) zagovarjata, da je potrebno vsako skupino prodajalcev, pa naj gre to za začetnike, zvezde ali povprečneže, motivirati in nagrajevati drugače. Uspešen vodja prodaje bo za dvig uspešnosti vsakega posameznika v prodajni službi uporabil različne spodbude ali orodja. Po njunem mnenju lahko dosegajo podjetja, ki upoštevajo

individualne razlike prodajnega osebja, boljše prodajne rezultate in boljšo pokritost vloženih prodajnih stroškov, če upoštevajo različna orodja za spodbujanje prodajalcev. Prodajne zvezde primerjata z odličnimi študenti, ki ne potrebujejo vmesnih preverjanj, da pridejo do končnega rezultata. Medtem ko so trimesečna preverjanja in spodbude za manj učinkovito prodajno osebje nujne, je potrebno zvezdam ponuditi visoke provizije, sicer lahko prevelika varčnost podjetja škodi in zavira učinkovitost zvezd. N. Zupan (2001) razlikuje program nagrajevanja prodajnega osebja za prodajalce v klicnem centru, saj imajo običajno razmeroma majhen vpliv na mnoge vidike prodaje, kot na primer na ceno izdelka, ponudbo, plačilne roke, in na zaposlene v prodajni službi, ki v procesu pogajanj skušajo skleniti posel ob čim boljših prodajnih pogojih za svoje podjetje.

Podobno kot Kotler in Armstrong (2004) tudi T. Burnthorne Lopez, Hopkins in M. A. Raymond (2006) ugotavljajo, da je prodajno osebje vse manj spodbujeno s pohvalami in priznanji, običajno jim je pomembnejša finančna plat, zato zaključujejo raziskavo s predvidevanji, da bo v prihodnje bolj kot kdajkoli v preteklosti uspešnost prodajnega osebja vezana na plačilo po proviziji.

4.3 Kompetence vodje prodaje

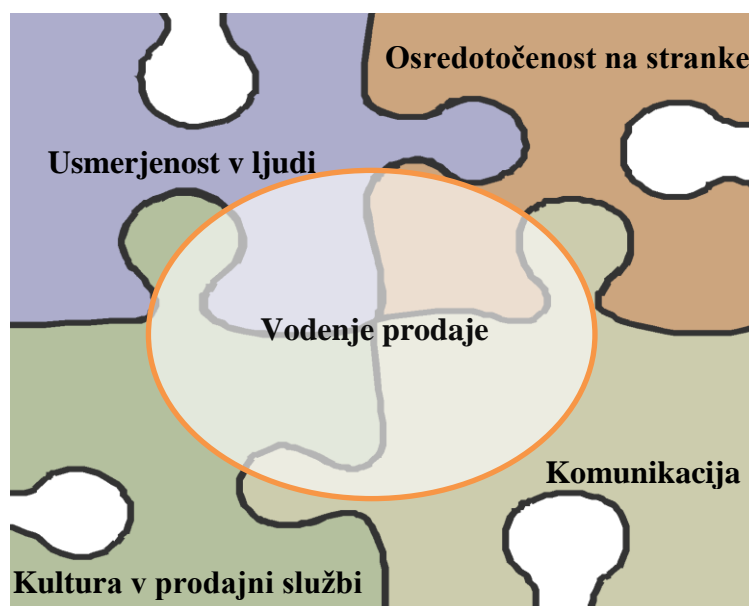
V poglavju 4.1 so prikazane ključne kompetence vodje ter v poglavju 4.2 ključne kompetence prodajnega osebja. Kaj je torej naloga vodje prodaje in kaj njegove ključne kompetence? Miller (2009) odgovarja, da je glavna in najpomembnejša naloga vodenje prodaje. Za vodjo prodaje Miller pravi, da gre za močno osebo, ki je usmerjena predvsem na ljudi in ima naslednje lastnosti: je dober poslušalec, ima trenerske sposobnosti, zna upravljati s časom, poskrbi, da so stvari zaključene, je dober motivator, zna svetovati, je osredotočen na uspeh podjetja, dober komunikator, odlično informiran, učinkovito najema in zaposluje prodajno osebje, dovoljuje širšo perspektivo zaposlenim.

Kompetence vodje prodaje se po mnenju Millerja (2009) zelo razlikujejo od kompetenc prodajalca. Skupne so jima naslednje lastnosti: sta dobra poslušalca, dobro informirana, znata učinkovito upravljati s časom, timsko sodelujeta, ciljno orientirana, sta empatična, spoštljiva. Kot še nadaljuje, je uspešen vodja prodaje usmerjen v ljudi s poudarjenimi kompetencami: motiviranost, sposobnost treniranja, sposobnost spodbujanja drugih in sposobnost pridobivanja drugih za sodelovanje, medtem ko mora biti prodajno osebje osredotočeno na stranke. Napaka vodij je, da vse prevečkrat velik del časa in pozornosti posvečajo delovnim nalogam, proizvodnim in poslovnim vprašanjem in le manjši del vodenju zaposlenih (Mertelj, 2012). Zato so vodje preobremenjeni, podrejeni pa vse prevečkrat nemotivirani in nezadovoljni, saj ne dobijo povratnih informacij ter prave spodbude s strani svojih nadrejenih. Objective Managers Group v Ineffective sales management navaja 5 ključnih aktivnosti za vodjo prodaje: trenerstvo, motiviranje, razvoj, iskanje novih kadrov in odgovornost. Če vodstvo prodaje ni uspešno, po njihovem mnenju razlog gotovo tiči v vodji prodaje, ki ene ali več navedenih sposobnosti/veščin ali nima ali

jih ne zna učinkovito uporabiti v praksi. Kurlan (2015) podpre navedeno izjavo s statističnimi podatki skupine Objective Managers Group, da kar 18 odstotkov vseh vodij prodaje ne bi smelo biti na navedenem delovnem mestu, 34 odstotkov vodij prodaje ne more postati uspešnih kljub izobraževanju in usposabljanju in samo 7 odstotkov vodij prodaje je res odličnih. Uspešno vodenje prodajnega tima po mnenju Marksa (2008) je ena najzahtevnejših nalog, saj mora vodja prodaje dovoliti prodajalcem, da hranijo svoj običajno močnejši ego, puščati mu mora veliko več svobode in neodvisnosti, kot je to običajno dovoljeno zaposlenim v drugih oddelkih, ob tem pa se dostikrat dogaja, da dobri prodajalci zaslužijo več od svojega nadrejenega. Uspešen vodja prodaje, tako Ingram, LaForge, Avila, Schwegker in Williams (2012), lahko s svojim odnosom do zaposlenih v prodaji izboljša rezultate za več kot 20 odstotkov, tako je njegov vpliv na ostale sodelavce v prodaji zelo pomemben. Jaramillo, Grisaffe, Chonko in Roberts (2009) verjamejo, da vodja prodaje s svojim spoštovanjem in vrednotami ustvarja delovno vzdušje, ki spodbuja prodajno osebje k doseganju ciljev.

Uspešen vodja prodaje po Millerju (2009) mora biti usmerjen v zaposlene, medtem ko mora pri svojih zaposlenih v prodaji spodbujati osredotočenost na stranke in posledično v doseganje ciljev. Vodja prodaje mora usmeriti vso svojo energijo za vzpostavitev okolja, ki bo izražalo jasna pravila igre in standarde vedenja. Ustvariti mora kulturo z vrednotami in prepričanji, ki prežemajo celotno prodajno službo. Miller primerja vodenje prodaje s sestavljenko, kar prikazuje Slika 9, kjer je ključna za uspešno vodenje prodaje primerna kombinacija usmerjenosti v ljudi, osredotočenosti na stranke, komunikacije ter kulture med sodelavci v prodajni službi.

Slika 9: Vodenje prodaje kot sestavljenka



Vir: W. Miller, *Proactive sales management: How to lead, motivate and stay ahead of the game*, 2009, str. 12.

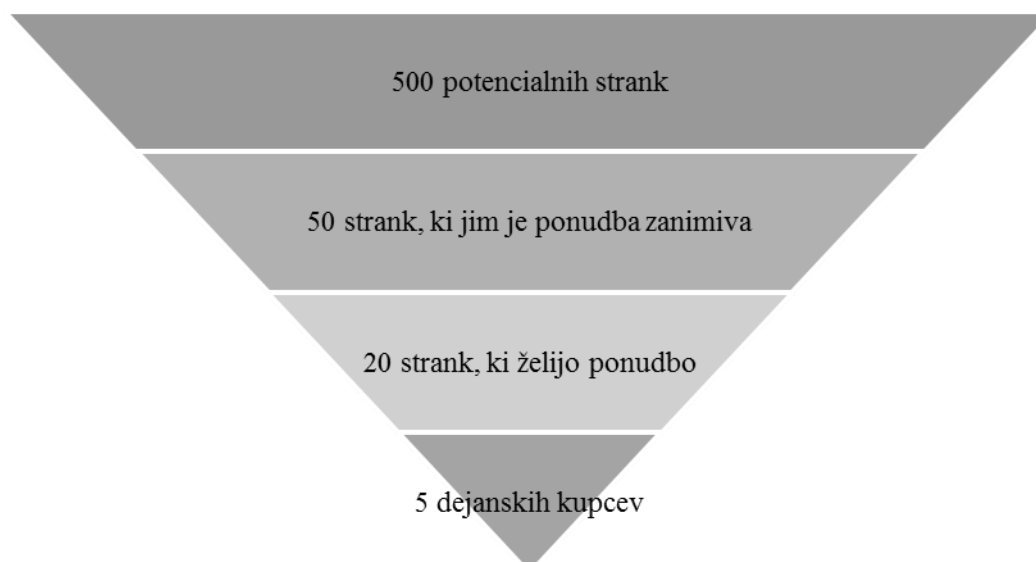
Kot ključno za uspešnost prodaje je v literaturo pogosto navedeno zaupanje med kupcem in med prodajnim osebjem. Vendar je za uspešnost prodaje prav tako pomembno visoko zaupanje med vodjem prodaje in med zaposlenimi v prodaji (Brashear, Boles & Bellenger, 2003). To medsebojno zaupanje je zelo pomembno, saj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v prodaji (Müller, 2009). Če zaposleni zaupa svojemu vodji, bo običajno zaupal tudi celotni organizacija, delovna klima bo dobra in ravno ta odnos med vodjo prodaje in med zaposlenimi v prodaje vpliva na uspešnost tako posameznega prodajalca kot tudi na uspešnost celotne organizacija. Habbe (2013) primerja sodelovanje vodje prodaje in prodajne ekipe s sodelovanjem prodajne ekipe in poslovnimi kupci. V obeh primerih je tudi zanj izredno pomembno medsebojno zaupanje. Če vodja prodaje svojim sodelavcem ne zaupa, ne more biti njihov vodja, saj bo deloval že vnaprej z neprijetnim občutkom pred svojim lastnim neuspehom. Vodja izraža zaupanje do sodelavcev tako, da jim pusti samostojnost pri delu in reševanje izzivov v okviru njihovih sposobnosti. Njihovo zaupanje si pridobi s poštenim odnosom do zaposlenih in do njihovega vsakodnevnega dela ter s prevzemanjem odgovornosti za njihovo delo v odnosih z nadrejenimi.

Brassington in Pettitt (2007) pripisujeta vodji prodaje 4 temeljne naloge: oblikovanje prodajne strategije in prodajnih planov, zaposlovanje in selekcija prodajnega osebja, izobraževanje prodajnega osebja, pregled in ocenjevanje uspešnosti in kot najpomembnejšo navajata motivacijo. Poleg dejstva, da le navdušen in visoko motiviran prodajalec lahko dosega boljše rezultate, velja po njunem tudi dejstvo, da so uspehi prodajalca običajno zelo odvisni od ostalih zaposlenih, zato je še toliko bolj pomembna spodbuda s strani vodje prodaje. Vodja prodaje (Marks, 2008) mora stalno razvijati 9 lastnosti in veščin: posvečati se mora oblikovanju prodajnega tima, ki je skladen in uravnotežen s proizvodnjo, vodja kot del ekipe, ki nagovarja zaposlene in ne izpostavlja sebe, razvija samodisciplino pri sebi in pri zaposlenih, dejansko živi tisto, kar govori in uči ostale, pri zaposlenih uživa visoko spoštovane, razvija nepristranskost znotraj prodajne službe, ne trudi se za priljubljenost, razvija vizijo prodajne službe, zaposlenim stalno poudarja pomen prodaje, namesto diktatorja je raje tudi sam prodajalec, v težkih odločitvah je trden in hkrati sočuten, je odličen in osredotočen poslušalec, kar je ena ključnih veščin, prodajalcem omogoča in spodbuja stalna formalna in neformalna izobraževanja ter treninge, ki se jih po lastnih zmožnostih tudi sam udeležuje z zaposlenimi, na spremembe gleda kot na zdrave izzive, prevzema tveganja, dovoljuje zaposlenim padce, sicer jih ne bo navdušil za nove spremembe, ki ne uspejo vedno, hvali javno in kritizira zasebno, uživa v uspehih drugih in prevzema odgovornost za rezultate.

A. Dobovišek (2007) meni, da če ima vodja prodaje jasna in visoka pričakovanja, je veliko več možnosti, da bo temu primerno tudi vedenje prodajalcev, in obratno. K temu še dodaja, da je pogosta napaka, ki jo dela vodja prodaje pri vodenju prodajne službe tá, da ne daje dovolj razumljivih prodajnih nalog, ki jih morajo prodajalci opraviti za uspešno doseganje poslovnih ciljev. Zaposleni bodo verjeli le vodji, če bo ta verjel v stvar, za katero se bori, kajti ljudje najprej verjamejo vodji, potem njegovi viziji.

Če vodje niso dovolj predani, jim zaposleni ne sledijo (Maxwell, 2006). Predanost vodje po njegovem mnenju lahko izrazimo na mnogo načinov – s številom ur, z načinom, kako izboljšati spretnosti, ali pa s tem, kako se žrtvuje vodja za svoje sodelavce. Predani vodja je vselej osredotočen na cilj, ljudi okoli sebe navdihuje in jih privlači. Deeter-Schmelz, Goebel in Kennedy (2008) analizirajo faktorje, ki vplivajo na uspešnost vodje prodaje. Bistveno je, da vodja prodaje razvije tim uspešnih prodajalcev ter vzpostavi sistem stalnega razvijanja odnosa s strankami. Deeter-Schmelz (2014) pripisuje velik pomen medosebnemu ujemanju med vodjo prodaje in prodajalci znotraj prodajnega tima. Kadar gre za dobro medosebno ujemanje, so rezultati prodaje boljši, povečuje se zadovoljstvo kupcev, vendar to velja le do določene mere. Kadar gre za preveliko medsebojno ujemanje ali na drugi strani neujemanje, to vpliva na slabše prodajne rezultate ter na manjše zadovoljstvo strank. Vloga vodje pri zagotavljanju uspešnosti zaposlenih je zelo velika. Ena največjih razlik med povprečnim ter uspešnim vodjem prodaje je ravno v čustveni inteligenci, kar pomeni, da dober vodja prodaje ni le vodja, ampak je hkrati odličen sogovornik, sodelavec, torej človek v pravem pomenu besede (Krajnc, 2012). Vodja prodaje mora znati motivirati sodelavce, kar je lahko nekoliko težje, če zastavljeni cilji niso doseženi in če uspeh izostaja že daljši čas. Langdon (2006) dodaja, da je odgovornost vodje prodaje, da razume in oblikuje prodajni lijak ter tako prepreči prevelika razočaranja sodelavcev ob številnih zavrnitvah, saj so ta sestavni del prodaje. Prodajni lijak pokaže, koliko potencialnih strank, prodajnih aktivnosti in ponudb po meri mora prodajno osebje v povprečju imeti in ponuditi, da pride do dejanske prodaje. Slika 9 prikazuje različne stopnje konverzije od potencialne stranke do končnega kupca.

Slika 10: Stopnje konverzije od potencialne stranke do končnega kupca



Vir: K. Langdon, Understand Selling, 2006, str. 42.

N. Zupan (2009) nadaljuje, da je nujen pogoj za uspešnost, da vodja delavcem zagotavlja vsa potrebna sredstva in ustrezne pogoje za delo. Uspešnost je namreč odvisna od tega,

kako dobro zna vodja načrtovati delo, voditi, spremljati uspešnost in nagraditi svoje sodelavce. Med naloge vodenja šteje poleg usmerjanja, razporejanja in usklajevanje dela še motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, svetovanje in pomoč delavcem ter reševanje konfliktov. Vodji prodaje je pripisana velika odgovornost, saj navsezadnje njegov oddelek oz. prodajna služba odloča, kako uspešno je podjetje na trgu (Anleitung mit Strategie und Konzept, 2008). Ni dovolj, da vodja prodaje nastopa le kot vodja, ki organizira in sprejema odločitve. Vodjo prodaje morajo odlikovati tri vrste kompetenc, in sicer strokovne, socialne oziroma emocionalne kompetence ter sposobnost motiviranja. Strokovne kompetence vključujejo dobro poznavanje produkta, saj bo le tako vodja prodaje lahko prepričljivo nastopil pred svojimi sodelavci in pred strankami. Poznati mora tudi konkurenco in situacijo na trgu in biti dovolj opremljen za pripravo uspešne prodajne strategije. K strokovnim kompetencam so dodane še kompetence, kot so obvladovanje virov, sprejemanje odločitev in podjetniška miselnost. To so kompetence, ki so nujen pogoj za zasedbo mesta vodje prodaje.

Marks (2008) je s pomočjo raziskave na primeru 200 ameriških podjetij ugotovil, da je povprečno število zaposlenih v prodajni službi 12 in da jih njihov vodja lahko razdeli v štiri skupine: v šampione, ki so izredno ciljno usmerjeni, vendar potrebujejo višje nagrade in posebne dogovore, v povprečne, ki so sicer korektni, a pri njih ima vodja vedno občutek, da bi lahko dali še več od sebe, v marginalne prodajalce, ki niso ne dobri in ne toliko slabi, da bi jih lahko zlahka odpustil, vendar pa jim je potrebno jasno povedati, kaj se od njih pričakuje in z njimi opraviti resen pogovor, in v zadnjo skupino prodajalcev, ki jih je potrebno odpustiti, vendar pa jim je zaradi njihove negotovosti, neurejenosti in zmedenosti potrebno pri tem pomagati. Podobno raziskavo o ključnih kompetencah prodajalca, kot jo je na primeru 200 ameriških podjetij opravil Marks leta 2008, so opravili tudi Powers et al. (2014) na primeru 145 prav tako ameriških podjetij. Uspešen vodja prodaje mora razvijati 15 kompetenc:

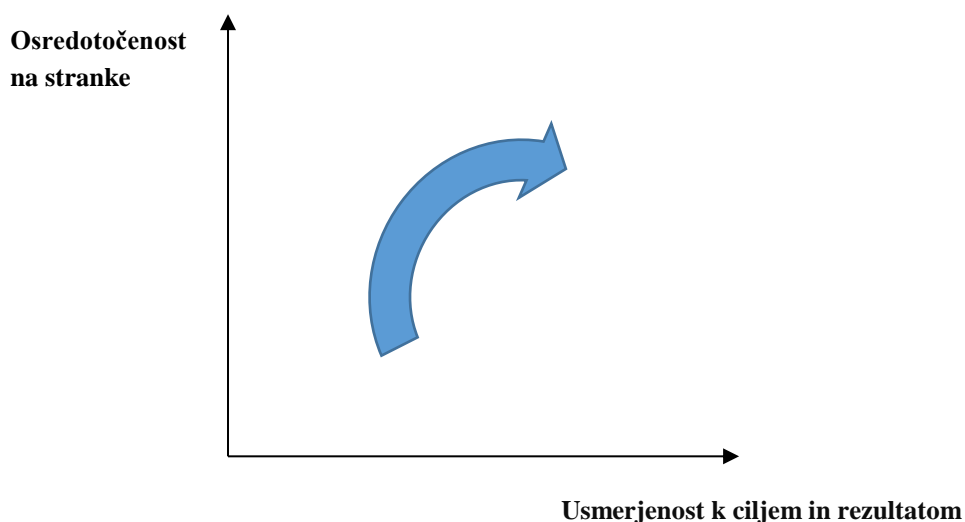
1. poznati trende v panogi; poznavanje konkurence, prepoznavanje in zadovoljevanje kupčevih želja, poznavanje trga;
2. poznati splošno strategijo podjetja; poznavanje podjetja, marketinška usmerjenost, poznavanje ciljev podjetja;
3. odločati se mora v skladu s strategijo podjetja; strateško odločanje, izbiranje kandidatov, racionalno odločanje, usmerjenost prodaje v doseganje ciljev podjetja;
4. biti mora komunikativen; sposobnost hitrega in učinkovitega komuniciranja, sposobnost prilaganja uporabe jezika, pozitivne spodbude prodajnemu osebju;
5. biti mora zgled zaposlenim v prodaji; vodenje z zgledom, pozitivna naravnost, poznavanje prodajnih tehnik;
6. gradi zaupanje med zaposlenimi v prodaji; uživa ugled;
7. ima sposobnost spodbujanja drugih; sposobna spodbujati ljudi k spremembam, ima vpliv na druge, daje energijo za zagon;

8. oblikuje uspešne time; koordinacija aktivnosti in postavljanje timskih ciljev, marketinška orientiranost, koordiniranje timov;
9. oblikuje spodbujevalno timsko okolje; odprta komunikacija, opogumljanje, obvladovanje konfliktov, medsebojno zaupanje, oblikovanje navdušenih prodajnih timov;
10. razume pomen novih tehnologij; prepoznavanje koristi tehnologije, vzpostavljanje tehnoloških programov, menedžment znanja;
11. implementira prodajne tehnike in poročila; standardizacija določenih procesov v prodaji, kar pripelje do učinkovitejšega delovanja;
12. pomaga pri navezovanju kontaktov s strankami;
13. je sposoben delovanja v večkulturnem okolju; upoštevanje medkulturnih razlik, pretanjen občutek za opazovanje drugih kultur, različnost;
14. razume globalne prodajne programe; ocenjevanje prodajnih naporov, poznavanje globalnega marketinškega trga, poznavanje globalnih prodajnih veščin;
15. ocenjuje prodajne rezultate po prodajnem osebju; vpliv ocene na obnašanje prodajnega osebja, vpeljava dodatnih meril za spremljanje prodaje, ne samo po doseženem prometu.

Štiri najpomembnejše kompetence vodje prodaje, kot utemeljijo z raziskavo Powers et al. (2014), so naslednje: gradi zaupanje med zaposlenimi v prodaji, pozna in razume poslovno strategijo podjetja, oblikuje in gradi učinkovit prodajni tim ter daje povratne informacije z učinkovito komunikacijo. Učinkovit vodja prodaje obvlada 3 vloge; je odličen komunikator, motivator in trener. Pelz (2012) v svoji raziskavi predvideva in kasneje tudi potrди, da so izkušnje v prodaji eno najboljših izhodišč za vstop v vodstvo podjetja. V mnogih nemških podjetjih celo velja pravilo, da ni kariere brez izkušenj in dela v prodaji. Tudi v prihodnosti naj bi se na tem področju ne spremenilo kaj dosti. Vendar v praksi še vedno velja, da najboljši prodajalci ne postanejo avtomatično vodje prodaje brez sistematičnega dela in razvijanja vodstvenih kompetenc. V raziskavi, v kateri je sodelovalo 153 nemških podjetij, povzame Pelz kompetence vodje prodaje. Na prvem mestu po pomembnosti je osredotočenost na stranke, sledi uporaba družbene moči (uživa ugled v družbi), usmerjenost k ciljem, obvladovanje strank, komunikativnost, sprejemanje ugovorov in pritožb, odnos do uporabnikov storitev, pripravljenost za stalno učenje, konstruktivno reševanje konfliktov, usmerjenost k ciljem in rezultatom, reševanje problemov, podjetnost, pozitivna samopodoba in sposobnost uveljavljanja. Med 7 ključnimi kompetencami za vodjo prodaje je 5 prodajno-specifičnih kompetenc (osredotočenost na stranke, usmerjenost k ciljem, obvladovanje strank, sprejemanje ugovorov in pritožb, odnos do uporabnikov storitev) ter 2 vodstveni (uživa ugled v družbi, komunikativnost). Na podlagi omenjene raziskave Pelz (2012) opredeli 12 najpomembnejših kompetenc za zaposlene v prodaji za prihodnost na lestvici od 1, kar pomeni zelo nepomembno, do 7, kar pomeni zelo pomembno. Raziskavo zaključuje z ugotovitvijo, da ravno izkušnje v prodaji in prodajno-specifične kompetence veljajo kot najpomembnejša izhodišča za nadaljnji karierni razvoj v generalne direktorje družb.

V prihodnje bo po ugotovitvah Pelza (2012) še bolj pomembna že zdaj prepoznana kot najpomembnejša kompetenca za najuspešnejše prodajalce, in sicer osredotočenost na stranke, sledila bo usmerjenost k ciljem in rezultatom, kar prikazuje Slika 11 kot naraščajočo premo-sorazmernost do določene točke, ko usmerjenosti k strankam ni možno več povečevati na račun sočasne usmerjenosti k ciljem in rezultatom.

Slika 11: Najpomembnejše kompetence prodaje v prihodnosti



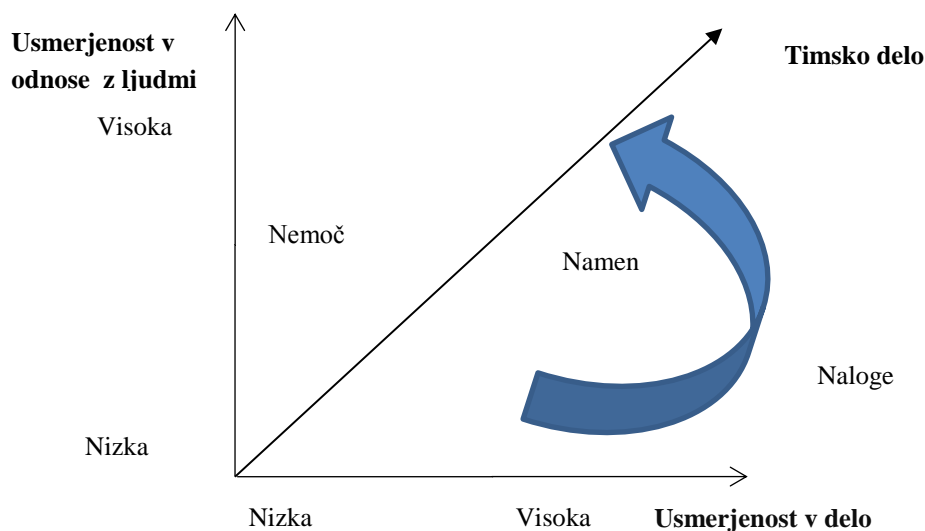
Vir: W. Pelz, Vertriebskompetenzen: Zukunft-relevante Kompetenzen in den Bereichen Vertrieb und Führung, 2012, str. 5.

Poleg prodajnih veščin mora vodja prodaje po Sisakhtiju (2015) razvijati in krepiti večšine in znanja, kot so zagotavljanje inovativnega pristopa pri svojih sodelavcih v prodaji v vseh fazah prodajnega procesa in tako spodbujati doseganje zastavljenih prodajnih ciljev, vodja prodaje mora spodbujati razumevanje in sprejemanje razlik med sodelavci v prodajnem timu, voditi mora globalno z zavedanjem posameznih lokalnih in kulturoloških razlik. Prodajnim strokovnjakom mora vodja prodaje zagotoviti ustrezno administracijsko podporo za lažje doseganje ciljev. Uspešen vodja prodaje torej podpira sodelavce v prodaji tudi v težkih časih, ko se konverzije oddaljijo od povprečni stopenj, in hkrati od sodelavcev zahteva več, če je to potrebno in jim je za zgled. Vendar se mora vodja prodaje dobro zavedati možnih konfliktov, ki lahko nastajajo med njim in prodajnimi predstavniki ter med njim in vodstvom podjetja, zlasti ob uvajanju določenih sprememb (Rosenbaum, 2001). Med konflikti, ki nastajajo med vodjo prodaje in prodajnimi predstavniki, lahko obstaja prepričanje vodje prodaje, da mora prodajno osebje izkoristiti vsako prodajno priložnost, ki mu jo ponudi stranka, a uspešni prodajalci so lahko zelo selektivni. Vodja prodaje mora paziti, da ne sili prodajalca k prehitremu sklepanju posla, ko za to še ni nastopil pravi čas. Med vodjo prodaje in vodstvom podjetja lahko prihaja do konflikta, ker želi vodja najeti novo usposobljeno prodajno ekipo, ki bo še bolj učinkovito prodajala, a nima podpore s strani vodstva. Prav tako lahko pride v konflikt z vodstvom podjetja, če želi spodbujati sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju, vodstvo pa tega ne podpira zaradi

poseganja prodaje na ostala področja. Vodja prodaje lahko spodbuja dolgoročni prodajni cikel, ki bo dal rezultate šele na srednji ali dolgi rok, vendar se vodstvo s tem ne strinja, saj želi in mora imeti utemeljene rezultate pred lastniki ne samo vsako leto, ampak že na vsako četrletje.

Vodja prodaje (Miller, 2009) rešuje tehnične, poslovne in operativne probleme na vseh ravneh v podjetju, hkrati mora v največji možni meri sodelovati s sodelavci v prodaji. Dobro vodenje prodajnega osebja in hkrati sodelovanje z ostalimi zaposlenimi podjetju lahko vodji prodaje zmanjša delovna bremena, saj jih prenese na podrejene ali pa jih skupaj s podrejenimi hitreje in bolje reši. Da bo vodja lahko dobro opravljal obe vlogi, torej na eni strani delal na odnosu do zaposlenih in na drugi strani ostajal dovolj usmerjen v delo, mora imeti v svoji ekipi usposobljene in kompetentne zaposlene, vodja sam mora biti usposobljen in kompetenten za delo z zaposlenimi, hkrati mora biti tudi tehnično in/ali poslovno kompetenten. Slika 12 prikazuje, kako z naraščajočim pomenom timskega dela raste tudi vloga vodje v vse večji usmerjenosti v odnose z ljudmi in manjši usmerjenosti v samo delo.

Slika 12: Vloga in usmerjenost vodij

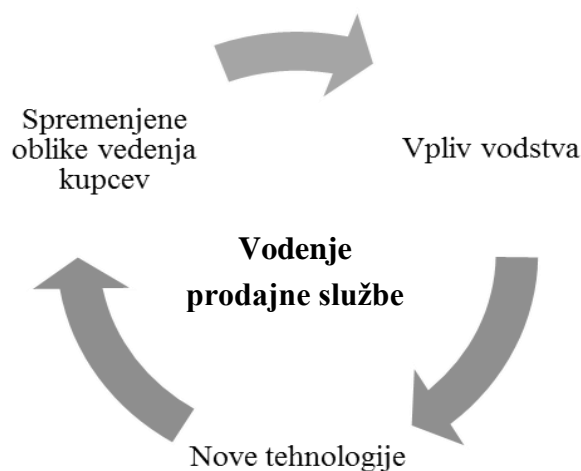


Vir: W. S. Miller, *Proactive Sales Management*, 2009, str. 45.

Obstaja več predlogov, kako vodja prodaje lahko motivira prodajalce, a se mora pri tem zavedati, da je potrebno zaposlene v prodaji motivirati na različne načine, odvisno od tega, za kakšno vrsto prodajnega osebja gre. Od vodje prodaje se pričakuje, da je ne le dober prodajni strateg, temveč hkrati učinkovito vodi zaposlene v prodajni službi (Colletti & Fiss, 2006). Le z močnim vodenjem in jasno postavljenimi cilji bo vodja prodaje s sodelavci dosegal rezultate, ki bodo v skladu s strategijo podjetja. Colletti in M. S. Fiss (2001) še dodajata, da mora vodja prodaje najmanj 15 odstotkov svojega delovnega časa nameniti zagotavljanju sodelovanja prodajnega tima z drugimi funkcijami v podjetju in

odločitve na področju prodaje povezati s politikami upravljanja zaposlenih v prodaji. Le tako lahko vodja prodaje zadovolji pričakovanja kupcev na eni strani in svojih nadrejenih na drugi strani. Lee in Carter (2005) se podobno kot Colletti in M. S. Fiss (2006) strinjata, da je vse bolj pomembno zavedanje vodje prodaje o ustreznosti kompetenc zaposlenih v prodaji. Na sam način vodenja prodaje vplivajo vse večje spremembe na področju obnašanja in zavedanja potrošnikov ter njihovih pričakovanj, tehnološke spremembe, ki omogočajo prodajalcem učinkovitejše delo na terenu, mobilne pisarne ter spremembe v vodenju prodajne službe ter najemanju prodajnega kadra, kar prikazuje Slika 13.

Slika 13: Vodenje prodajne službe

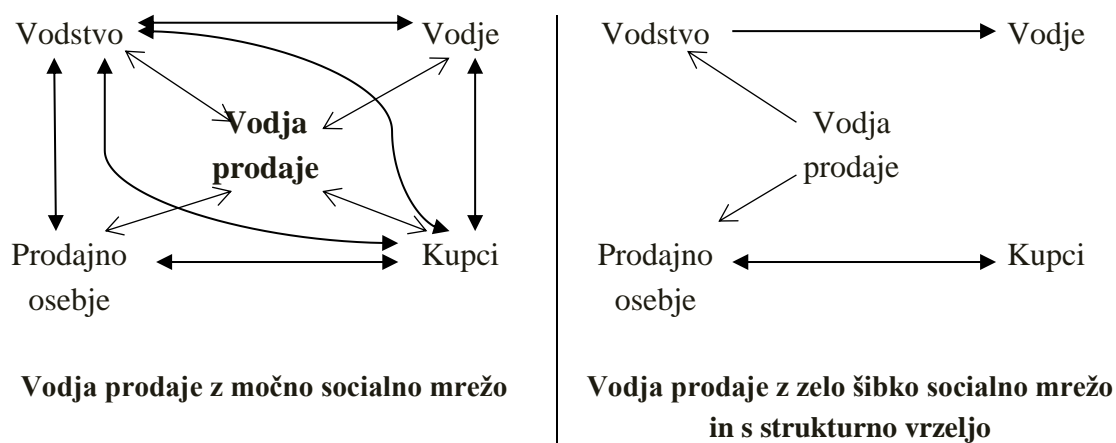


Vir: K. Lee & S. Carter, *Sales force management and negotiation*, 2005, str. 387.

A. Dobovišek (2007) loči dve vrsti upravljanja, ki je na voljo vodji prodaje, in sicer upravljanje prodajalcev na podlagi rezultatov ali upravljanje prodajalcev na podlagi vedenja. Prvi sistem upravljanja deluje najboljše takrat, kadar podjetje potrebuje motivirane prodajalce, ki so sposobni kratkoročno ustvariti rezultate in podjetje ne želi ali si ne more privoščiti drage prodajne mreže. Drugi sistem upravljanja prodajalcev, ki je usmerjen k vedenju, jih meri in nagrajuje bolj za to, kar delajo, kot pa rezultate, ki jih dosegajo. V drugem primeru ima vodja prodaje večji nadzor nad vedenjem prodajalcev, saj ni pritiskov po takojšnjih prodajnih rezultatih in si podjetje želi, da imajo prodajalci dolgoročno orientacijo, hkrati si podjetje in vodja ne želita, da bi imeli prodajalci preveč moči. S politikami, kot so zaposlovanje in izbira novih prodajnih kadrov, usposabljanje v obliki treninga (angl. *coaching*), motivacija in nagrajevanje, oblikuje podjetje z vodjo prodaje na čelu kompetence zaposlenih v prodaji ter jih vodi in usmerja v zeleno strateško smer (Dobovišek, 2007). Zaradi širokega nabora kompetenc, ki so zahtevane za vodjo prodaje, ga Flaherty, Lam, Lee, Mulki in Dixon (2012) imenujejo celo konstruktorja socialne mreže v podjetju. Vodja prodaje je ključna oseba za doseganje rezultatov prodaje, še posebno v času mobilnih pisarn, ko je ključna naloga vodje treniranje in usmerjanje prodajnega osebja, vse manj pa ukazovanje in kontroliranje.

Vodja prodaje (Flaherty, Lam, Lee, Mulki, & Dixon, 2012) mora zagotoviti dostop do mreže povezav za zaposlene v prodaji znotraj in zunaj podjetja za učinkovito doseganje ciljev. Če te mreže ne zgradi in vzdržuje, gre za strukturno vrzel. Zato je ključna naloga vodje prodaje vzpostavljanje socialne mreže v 4 smeri: z vodstvom podjetja, z ostalimi vodji v podjetju, s prodajnim osebjem ter s kupci, kar prikazuje Slika 14.

Slika 14: Primera dveh različnih konceptov vzpostavljanja socialnih mrež vodje prodaje



Vir: K. Flaherty, S. K. Lam, N. Lee, J. P. Mulki in A. L. Dixon, *Social network theory and the sales manager role*, 2012, str. 34.

Jones, Roberts in Chonko (2000) dodajajo, da mora za vse večje spremembe v prodajni službi, ki jih želi uvesti vodja prodaje, upoštevati številne dimenzije. Pozoren mora biti na to, da ostaja pri spremembah nepristranski, odprt, sposoben strateškega razmišljanja, planiranja, večč timskega dela in odlične komunikacije. V tem primeru obstaja velika verjetnost, da bo predlog za spremembe pri sodelavcih v prodaji dobro sprejet in zato tudi uspešen.

Tako Miller (2009) kot tudi Marks (2008) neodvisno drug od drugega navajata, da se vse prepogosto dogaja, da v podjetjih najboljšega prodajalca postavijo za vodjo prodaje. Kot enega ključnih problemov pri vodenju prodaje, da vodja prodaje preveč prodaja in premalo skrbi za svojo ekipo, navaja tudi Đukić (2014). Podjetniki in direktorji pogosto določijo za novega vodjo prodaje najboljšega prodajalca, kar je sicer lepa nagrada za odlične prodajne rezultate. Vendar ima dober vodja pogosto drugačne kompetence kot odličen prodajalec, zato lahko podjetje izgubi odličnega prodajalca in dobi slabega vodjo prodaje. Možnost za uspeh po rezultatih raziskave, ki jo je opravil Marks v letu 2008 v 200 ameriških podjetjih, je manjša od 50 odstotkov, odstotek je lahko še manjši, če na novo postavljeni vodja prodaje zasede delovno mesto brez predhodnih izobraževanj in treningov s področja vodenja. Gre namreč za zanimiv paradoks; uspešni prodajalci si želijo pripisati dobre rezultate sebi in krivijo za neuspeh običajno nadrejenega, uspešen vodja prodaje pa uživa v rezultatih drugih in si zanje ne pripisuje zaslug, medtem ko mora prevzemati odgovornost tudi za slabe rezultate.

4.3.1 Število ključnih kompetenc in ocenjevalne lestvice

Mnenja domačih in tujih avtorjev glede opredelitve števila ključnih kompetenc za posamezno delovno mesto so si podobna, in sicer predlagajo od 4 do 8 ključnih kompetenc, saj je potrebno pri postavitvi kompetenčnega modela paziti, da je število kompetenc obvladljivo. Byham in Moyer (2005) predlagata, da je skupno število ključnih kompetenc med 6 in 12, torej dovolj obvladljivo, da jih lahko vsak zaposleni pozna, jih našteje, opiše in uporabi v delovnem procesu. Ko je izbrana metoda ocenjevanja kompetenc, pripravimo ocenjevalno lestvico, ki je lahko številčna ali opisna, najpomembnejše pri tem je, da je veljavna, kar pomeni, da enoznačno izraža vedenje, znanje in motivacije posameznika, in da je zanesljiva, kar pomeni, da različni ocenjevalci enako kompetenco enako ocenijo (Boštjančič, 2011).

Za merjenje kompetenc lahko uporabimo tudi metodo rangiranja ali metodo prisilnega razporejanja ocen. Da določimo primernost kompetenc posameznika, si pomagamo z ocenjevanjem stopnje razvitosti. M. Majcen povzema (2009), da je najpogostejša in najbolj razširjena lestvica s petimi ocenami: 1) sodelavec te kompetence sploh nima ali je slabo razvita, 2) kompetenca pri delavcu je razvita, vendar premalo za opravljanje dela, zato je potreben dodaten razvoj, 3) kompetenca je v okviru pričakovanj, na ustrezni ravni, 4) kompetenca zaposlenega je nad pričakovanji, z njo lahko dosega nadpovprečne rezultate, 5) kompetenca je nadpovprečno razvita, sodelavec je na tem področju talentiran ali vzor ostalim. Tudi Byham in Moyer (2005) predlagata podobno ocenjevalno lestvico s petimi ocenami in podobnimi opisi. Srednjo oceno 3 poimenujeta sprejemljiva in izrazita pomislek, ali to pomeni hkrati povprečno razvito kompetenco. Vendar kot nadaljnjeta, to pomeni povsem razvito kompetenco za uspešno doseganje ciljev. Njuna znanstvena raziskava pokaže, da je ravno lestvica 1 - 5 najbolj učinkovita in da v večini primerov odtehta manjše teoretske prednosti podrobnejših lestvic. M. Majcen (2009) ima pomisleke s srednjo, nevtralno oceno 3, saj da zlasti pogosto povežemo te ocene z ocenami šolskega sistema, kar pomeni slab občutek pri ocenah 1 in 2 in hkrati nevarnost, da bo prevladovala kar srednja ocena, ocena 3. Da se izognemo tej primerjavi, predlaga 4-stopenjsko lestvico z opisnimi oznakami pod pričakovanji, ustrezno, nad pričakovanji, odlično. Sama se v empiričnem delu naloge odločim za 5-stopenjsko lestvico.

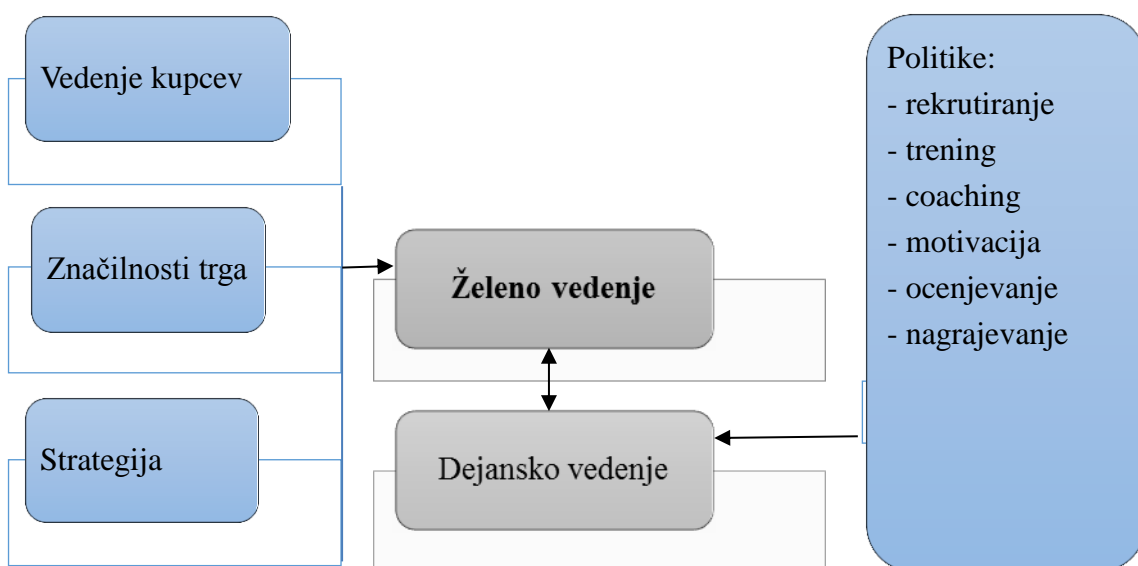
4.3.2 Kompetenčni profil vodje prodaje

Ko je kompetenčni model podjetja oblikovan, lahko določimo pomen posamezne značilnosti za posamezna delovna mesta in tako oblikujemo kompetenčne profile (Boštjančič, 2011). Kompetenčni profil je kot nekakšen recept za izjemno uspešnost na določenem delovnem mestu. V profilu opredelimo kombinacijo kompetenc, ki so ključne za uspeh na posameznem delovnem mestu ali v skupini delovnih mest. Kompetenčni profil po Svetliku in Kohontu (2009) pokaže stopnje pričakovanih kompetenc, torej kaj od posameznika v določeni vlogi pričakuje podjetje.

V fazi priprave kompetenčnega profila za zaposlene v prodaji, za vodjo prodaje ali za ostale zaposlene v prodaji veljajo drugačni metri ocenjevanja doseganja zahtevanih kompetenc (Lambert, Plank, Reid, & Fleming, 2014). Medtem ko za večino kompetenčnih profilov velja, da so oblikovani znotraj podjetja, velja za profile znotraj prodajne službe, da je oblikovanje kompetenčnega profila znotraj podjetja šele prvi korak. Naslednji pomembnejši korak je ocenjevanje doseženih kompetenc zaposlenih v prodaji s strani kupcev, torej ocena zunaj podjetja, saj so kupci tisti, ki se odločajo za nakup ravno na podlagi izraženih kompetenc prodajnega osebja (Lambert et al., 2014). V profilu določimo običajno 4 do 7 ključnih kompetenc ter oceno zahtevane razvitosti in pomembnost posamezne kompetence na določenem delovnem mestu. Byham in Moyer (2005) definirata kompetenčni profil kot nabor kompetenc, potrebnih za opravljanje delovnih nalog na določenem delovnem mestu. Dubois in Rothwell (2004) ter Schmitz in Wieseke (2015) dopolnjujejo definicijo kompetenčnega profila za posamezno delovno mesto s kombinacijo splošnih in delovno- specifičnih kompetenc ter s zahtevanimi stopnjami razvitosti posamezne kompetence na določenem delovnem mestu.

Menedžment prodajnega osebja po A. Dobovišek (2007) je zelo zahtevno in občutljivo področje, zato mora vodja prodaje še posebej paziti, da z nenehnim uravnavanjem konsistentnosti med menedžmentom in strategijo podjetja prispeva k razvoju takšnega vedenja prodajalcev, ki je glede na konkurenco, trg in strateške cilje najbolj ustrezno za doseganje predhodno določenih ciljev. Največ težav pri uresničevanju tržnih strategij izvira iz neskladnosti med želenim vedenjem prodajalcev, ki so odsev kupčevih potreb ter strateških ciljev podjetja, in dejanskim vedenjem, ki je odsev menedžmenta prodajnih kadrov. Vodja prodaje, kot prikazuje Slika 15, mora poskrbeti za nenehno povezovanje želenega vedenja prodajalcev ter dejanskega vedenja prodajalec.

Slika 15: Usklajevanje dejanskega in želenega vedenja zaposlenih v prodaji



Vir: A. Dobovišek, *Strateško vodenje prodaje*, 2007, str. 96.

Primerjava dejanskih in pričakovanih kompetenc daje osnovo za načrtovanje razvojnih aktivnosti (Svetlik & Kohont, 2009). Ko je doseženo skupno razumevanje pričakovanj in potrebnih kompetenc za opravljanje nalog med podjetjem in posameznikom, je zadovoljstvo zaposlenega večje in s tem je uspešnejše tudi doseganje strateških ciljev. Kompetenčni profil ponuja po Kohontu (2011) empirično preverljiv sistematičen nabor in opis kompetenc, ki so potrebne za izvajanje aktivnosti v določeni poklicni skupini. Kompetenčni profil po mnenju M. Majcen (2009) je grafični prikaz razlike med kompetencami za delo in kompetencami delavca. Pri določanju primernosti kompetenc, ki jih sodelavec ima, si pomagamo z ocenjevanjem stopnje razvitosti posamezne kompetence. Obstaja več različnih lestvic ocen, po katerih lahko ocenjujemo stopnjo razvitost kompetence. Svetlik (2005) dodaja, da lahko razlikujemo stopnje izraženosti kompetenc v smislu, ali morajo biti pričakovane kompetence na določenem delovnem mestu bolj ali manj razvite, in v smislu, na kateri ravni jih posamezniki dejansko imajo oziroma obvladujejo. Vodja prodaje po Kotlerju (2004) mora biti sposoben prepričati prodajno osebje, da lahko proda več, če se bolj potrudi ali če je usposobljen za smotrnejše delo. Če na prodajo vplivajo predvsem gospodarske razmere ali aktivnosti konkurentov, je ta povezava oslABLJENA. M. Majcen (2008) dodaja, da morajo biti vodje prodaje sposobni prepričati prodajno osebje, da so nagrade za večjo uspešnost vredne dodatnega napora. Nabor zahtev dela za delovno mesto vodja prodaje zato dopolni z motivatorji, motivi in popisom delovnega okolja, kar prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Analiza zahtev dela za vodjo prodaje

Vrsta zahteve dela	Opis zahteve dela
Prispevek k ciljem podjetja	Zagotavlja prodajo izdelkov in storitev.
Glavni cilj	Pridobivanje novih odjemalcev, vzdrževanje stikov z odjemalci, povečevanje prodaje.
Glavni standardi	Letno povečevanje prodaje, prodor na nove trge, ohranitev sklenjenih pogodb.
Motivatorji	Predstavljanje ugleda podjetja, samostojnost pri delu, nagrajevanju po učinku, možnost napredovanja.
Motivi	Ambicioznost, želja po uveljavitvi, nagnjenost k tveganju in prevzemanju odgovornosti, materialni motivi, želja po zaslužku, delo z ljudmi.
Struktura dela	Pooblastila za samostojno sklepanje poslov v okviru sprejete politike, vidni uspehi pri delu na prejšnjih delovnih mestih, odločanje o sprejemu, premestitvi, nagrajevanju in odpuščanju delavcev, dostop do vseh poslovnih informacij in selekcija poslovnih informacij iz okolja, sodelovanje v vodstveni ekipi pri oblikovanju poslovne politike.
Sposobnosti delavca	Visoka izobrazba ekonomske ali druge družboslovne smeri, aktivno znanje vsaj dveh tujih jezikov, obvladovanje ustreznih računalniških programov, izkušnje z delom v prodaji na domačem in na tujem trgu, samostojno odločanje o porabi sredstev, usposabljanje za vodenje ljudi in nekaj izkušenj iz vodenja, sposobnost komuniciranja in prepričevanja ljudi.

se nadaljuje

Tabela 4: Analiza zahtev dela za vodjo prodaje (nad.)

Vrsta zahteve dela	Opis zahteve dela
Delovno okolje	Delo poteka v skupini ljudi, ki so nagrajeni z individualnim dosežkom; nedoseganje rezultatov lahko vodi v premestitev ali odpust, vodja tedensko komunicira s podrejenimi, ki imajo veliko samostojnost pri delu, poslovni stiki so osebni in po klasičnih in elektronskih medijih ter zahtevajo od vodje visoko koncentracijo, delo je v veliki meri terensko, z veliko potovanji in odsotnostmi, plača je v glavnem odvisna od dosežkov oddelka, dodatki (zavarovanje, avtomobil, telefon, dodatni teden v zdravilišču, udeležba pri delitvi dobička) so določeni s posebno pogodbo, delovni čas razporeja v veliki meri sam.
Stil	Ekstrovertirana, komunikativna osebnost, sposobna samostojnega odločanja in preudarnega razsojanja, pomembno je dobro telesno zdravje, urejen videz in stil oblačenja, v zasebnem življenju ne sme biti ovir za daljše odsotnosti, ne sme se ukvarjati z drugimi posli, zaželeno je članstvo oziroma sodelovanje v poslovnih klubih, zaželeno poraba prostega časa v obliki rekreacije in samoizobraževanja.

Vir: M. Vukasović Žontar, Š. Korade Purg in B. Zupančič, *Ključne kompetence zaposlenih v praksi*, 2008, str. 52.

Opis delovnega mesta vodje prodaje, ki temelji predvsem na podrobnem opisu kompetenc, je pripravila E. Boštjančič (2011). Vodja prodaje vodi in koordinira področje prodaje, vodi projekte, skrbi za ključne kupce. Načrtuje, organizira in nadzira delo v enoti prodaje/regiji, skrbi za prodajno osebje in sodeluje z marketingom ter proizvodnjo. Odgovoren je za zakonito poslovanje in ugled podjetja ter za pripravo strategije razvoja podjetja na področju prodaje. Navezuje in vzdržuje poslovne stike. V opisu kompetenc vodje prodaje Boštjančičeva podrobneje predstavi kompetenco vodenje, načrtovanje ter organizacijo dela, analitičnost, zanesljivost ter natančnost in obvladovanje stresa ter sprememb. Opisi vsake od 5 predlaganih kompetenc za vodjo prodaje so predstavljeni v Tabeli 6.

Tabela 5: Opis ključnih kompetenc vodje prodaje

Izbrane kompetence vodje prodaje	Podroben opis posamezne kompetence vodje prodaje
Vodenje:	<ul style="list-style-type: none"> ● sposobnost vodenja delovne enote: to vključuje razdeljevanje delovnih nalog, koordiniranje, nadzor lastnega dela in dela drugih z namenom ugotavljanja kakovosti, izboljšanja in popravljanja dela, ● sprejemanje odgovornosti v skladu s pooblastili in smiselnih odločitev, ● motiviranje sodelavcev za sodelovanje.
Obvladovanje problemov, stresa in sprememb:	<ul style="list-style-type: none"> ● učinkovito delovanje v zelo omejen času, ● hitro in učinkovito ukrepanje in identificiranje problemov, ● sposobnost nadzora čustev, ohranjanje mirne krvi v konfliktnih situacijah, ● sposobnost prilagajanja različnim razmeram in ohranjanje učinkovitosti.

se nadaljuje

Tabela 5: Opis ključnih kompetenc vodje prodaje (nad.)

Izbrane kompetence vodje prodaje	Podroben opis posamezne kompetence vodje prodaje
Načrtovanje in organizacija dela:	<ul style="list-style-type: none"> • sposobnost izdelati učinkovit delovni načrt zase in za podrejene z upoštevanjem časovnih rokov, določanje prioritet in delovanje v okviru razpoložljivih virov, • usmerjenost k doseganju ciljev, zmožnost spremeniti strategije v jasne, uresničljive in operativne cilje, • učinkovito organiziranje dela na podlagi poznavanja organiziranosti in sistema delovanja podjetja: prizadevanje, da delovna enota deluje kot celota, • hitro, premišljeno odločanje in gospodarno ravnanje z razpoložljivimi viri.
Analitičnost:	<ul style="list-style-type: none"> • ugotavljanje in analiziranje relevantnih podatkov, • sistematično delo s podatki.
Zanesljivost in natančnost:	<ul style="list-style-type: none"> • natančnost in stalno preverjanje delovnih rezultatov, pozornost na podrobnosti, • prizadevanje za izpolnjevanje zahtev, dolžnosti, ki jih naložijo nadrejeni, skrb za to, da podrejeni opravljajo dodeljene naloge, • pozitiven odnos do dela in opravljanje delovnih nalog.

Vir: E. Boštjančič, Merjenje kompetenc, 2011, str. 87.

Vendar le kompetenčni profil, ki vključuje tudi kompetence prihodnosti, lahko izboljša načrtovanje razvoja posameznika na določenem delovnem mestu, od vključevanja v različne oblike usposabljanja, izobraževanja, prenosa znanja, do načrtovanja kariere. Tako podjetje razvija človeški kapital v podporo poslovni strategiji (Farčnik et al., 2015).

4.4 Napovedovanje kompetenc vodje prodaje v zdraviliškem turizmu

Iz kritike kompetenčnega modela sledi predlog za pripravo uporabnega pristopa za srednjeročno, 5-letno napovedovanje zaposlovanja po poklicih ter napoved pomembnosti kompetenc v prihodnosti. Evropski center za razvoj poklicnega usposabljanja (v nadaljevanju CEDEFOP) je predstavil projekt napovedovanja spretnosti in ponudbo ter povpraševanje po veččinah do leta 2020.

Kot kažejo analize, je možno trditi za Evropo, da se bo še vsaj do leta 2020 zmanjševal primarni kmetijski sektor ter tradicionalna industrija, vse bolj pa bodo rastle storitve in tehnološki sektor. CEDEFOP (2009) zagotavlja ustrezne napovedi na evropski ravni in tudi po posameznih državah ter napoveduje svetlo prihodnost in rast zdravstveno-turističnemu sektorju, prav tako napoveduje rast in potencial zaposlenih v prodaji. Na podlagi raziskave, ki so jo opravili D. Farčnik et al. (2015), je možno z določanjem trendov v panogi, s kadrovske strukturo, z načrtovanjem prihodnjih kadrovske potreb ter z usvajanjem novih kompetenc določiti prihodnje, srednjeročne kompetence v sami panogi in po posameznih poklicnih skupinah.

4.4.1 Trendi v zdraviliškem turizmu

Podjetja se soočajo z iskanjem odgovorov, kako se obdržati na trgu v daljšem obdobju, zato spremljajo trende v panogi in iščejo primerne produkte kot odziv na prihajajoča gibanja. Po napovedih, ki jih povzema N. Hočevar (2014), se bo srednji razred, za katerega je značilno specifično potrošniško vedenje in ki mu stalna potovanja pomenijo že del življenjskega sloga, do leta 2030 že podvojil. Med globalnimi trendi je omenjeno staranje prebivalstva, saj seniorji predstavljajo v letu 2015 že dobre 1,5 milijarde prebivalcev. V Strategiji razvoja in trženja slovenskih naravnih zdravilišč (2014) za obdobje 2014–2020 bo svetovni zdravstveni turizem v navedenem obdobju porastel za 18 odstotkov. Ta segment turizma postaja vse bolj zanimiv zaradi starajočega se prebivalstva, nižjih stroškov zdravljenja in vedno boljše tehnologije postopkov. Zdravljenje v zdraviliščih je zgolj en segment ponudnikov, prednjačijo bolnišnice in klinike. Gre za segment z višjo stopnjo potrošnje na turista, za katerega so ključne kakovostne, zlasti zdravstvene storitve. To ni le najbogatejša, ampak tudi najzahtevnejša skupina specifičnih turistov. Kot posledica temu je v izrednem porastu tako imenovani dostopni turizem za osebe s posebnimi potrebami. Kot nadaljuje D. Hočevar (2014), imamo na drugi strani številčno skupino mladih turistov, ki jih je približno 20 odstotkov. Mladi potujejo več, ostajajo dalj časa in porabijo relativno več denarja, saj se iz običajnih turistov z nahrbtniki spreminjajo v turiste s stilom (angl. *flashpacker*), ki prav tako potujejo v raziskovalnem duhu, vendar želijo dodatno udobje, potujejo s slogom, opremljeni so s sodobnimi tehnologijami, kot so pametni telefoni, tablični računalnik itd.

Med motivi za potovanje Evropejcev, kot navaja Flash Eurobarometer 392 (2014), sta bila za več kot polovico anketiranih v 35 evropskih državah v letu 2013 na prvem mestu sonce in morje. Na drugem mestu je obiskovanje družine in prijateljev, na tretjem mestu narava, kamor se uvrščajo tudi naravna zdravilišča. Največji vpliv na odločitev, da se Evropejci vračajo na določene destinacije, imajo prav naravne danosti. Ker se družbeni status dandanes izkazuje vse bolj z doživetji in vse manj s potrošniškimi dobrinami, so postale edinstvene izkušnje zelo pomembne, družabni mediji pa vso to priljubljenost še povečujejo z deljenjem počitniških fotografij. D. Hočevar (2014) omenja kot logično posledico še nadaljnje nizke rasti bruto družbenega produkta v Evropi iskanje cenejših možnosti potovanja, pri čemer storitvena menjava, kot na primer začasna zamenjava hiš, deljenje avtomobila, oddaja avtomobila v najem (angl. *peer-to-peer*) ponuja priložnosti počitnic po vse nižjih cenah in kot priljubljeno alternativo klasičnemu potovanju (Blank, Riedler, & Schobersberger, 2013). V Strategiji razvoja slovenskega turizma 2012–2016 (2012) je zapisano, da bo le politika, ki bo omogočila trajnostni razvoj kot temelj slovenskega turizma, povečevala konkurenčne prednosti slovenskega turizma. V Strategiji razvoja in trženja slovenskih naravnih zdravilišč za obdobje 2014–2020 (2014) pa so kot glavni trendi na področju zdraviliškega turizma navedeni inovativni koncepti, trajnostni, ekološko-prijazni koncepti in produkti, naravni viri, med katerimi je še posebej izpostavljena zdravilna voda, znanstveno-dokazani učinki terapij ter čezmejne trženjske iniciative.

4.4.2 Kadrovska struktura v zdraviliškem turizmu

Zanimanje za poklice v gostinstvu in turizmu upada, kot ugotavljata tudi M. Rangus in M. Rosi (2014), kljub nenehnemu letnemu porastu turističnega sektorja v Sloveniji. Podobno težavo beležijo tudi druge evropske države. Poklici v turizmu veljajo za neprivlačne, kar se kaže v negativnem trendu vpisov na srednje šole s področja gostinstva in turizma. Vendar ne gre iskati razlogov samo v prenapornem delavniku ali nizkih plačah, temveč v dejstvu, da mladi med samim šolanjem spoznajo druge, privlačnejše poklice. Tudi zdravstveno osebje primarno išče zaposlitve v bolnicah in zdravstvenih domovih ter jih je težje navdušiti za delo v zdraviliščih. Precej manj težav je z iskanjem osebja v prodajni službi, na trgu je ogromno mlade delovne sile, ki si želi dinamičnega in pestrega dela, vendar pa za uspešno delo to ni dovolj. Temeljne usmeritve razvoja turizma v Sloveniji, kot izhajajo iz Strategije razvoja slovenskega turizma 2012–2016, naj bi izhajale iz konkurenčnih prednosti, predvsem geografske lege in raznovrstnosti ponudbe. Za navedeno obdobje je predvideno povečevanje prepoznavnosti Slovenije in izboljšanje izobrazbene strukture v turizmu. Med prioritetami ostajata ohranjanje narave in vključevanje kulturne dediščine v turizem. V sodelovanju z izobraževalnimi ustanovami je predvidena višja usposobljenost zaposlenih v gostinstvu in turizmu ter spodbujanje inovativnosti pri nadgradnji in razvoju turističnih proizvodov z visoko dodano vrednostjo, kamor sodijo zdraviliško-turistični produkti. Strategija predvideva tudi razvoj in raziskovalno delo, da bi se tako zagotovile ustrezne podlage za sprejemanje poslovnih odločitev.

Sam turizem je in bo pomembna gospodarska dejavnost s številnimi multiplikativnimi učinki, zato vlaganje v turistični razvoj in trženje ne pomeni samo več denarja v državni blagajni, temveč tudi več dijakov in študentov turizma, nova delovna mesta v turizmu in v ostalih dejavnostih, povezanih s turizmom. V Strategiji razvoja slovenskega turizma (2012) je med aktivnostmi, potrebnimi za sestavo ustrezne kadrovske strukture v turizmu, navedeno tudi oblikovanje ustreznega koncepta mentorstva za izvajanje praktičnega usposabljanja z delom in praktičnega izobraževanja v turističnih podjetjih, kar naj bi pomenilo sofinanciranje usposabljanja mentorjev ter sofinanciranje praktičnega usposabljanja z delom za dijake in praktičnega izobraževanja za študente v podjetjih. Ključna sprememba v panogi zdraviliškega turizem je zaposlovanje agencijskih delavcev, praviloma za manj zahtevna dela, in pogodbenih delavcev za bolj zahtevna dela ter za področje prodaje. Še bolj kot doslej postaja pomembno timsko, interdisciplinarno in projektno delo.

4.4.3 Prihodnje kompetence v zdraviliškem turizmu

Načrtovanje prihodnjih kadrovskega potreb vse manj temelji na poklicih in vse bolj na kompetencah posameznikov za prihodnost, kot so vseživljenjsko učenje, samoiniciativnost, znanje jezikov, timsko delo ter računalniška pismenost v najširšem smislu kot kompetenca digitalne dobe (Farčnik et al., 2015). M. Rangus in M. Rosi (2014) poudarjata, da je na

področju slovenskega turizma nujno izobraževanje na področju razumevanja informacijskih trendov in novih tehnologij, sposobnost kritičnega razmišljanja, verbalna in neverbalna komunikacija, samoanaliza, mreženje, trženje in komuniciranje, družbeni mediji, poslovni modeli, organizacijske sposobnosti ter sociologija turizma. Razvoj novih tehnologij se nezadržno krepi in še naprej pomembno vpliva ter zaznamuje komuniciranje v času potovalnega cikla turista. Thygesen (2014) navaja, da so potovalne aplikacije zmagovalke v mobilnem svetu že praktično v vseh gospodarskih panogah, še najbolj očitno pa v turizmu. Splošni trendi v turizmu kažejo, da se je število potnikov s pametnim telefonom in tabličnim računalnikom v letih 2012 do 2014 eksponentno povečalo, medtem ko se je število uporabnikov namiznih računalnikov zmanjšalo. Potniki uporabljajo svoje pametne telefone za iskanje prenočišč. Turistični ponudniki se zato vse bolj trudijo, da je njihova ponudba in vsebina dobro predstavljena v aplikacijah, ki se bojujejo za najbolj priljubljeno globalno potovalno aplikacijo na trgu. Primer takšne aplikacije je TripAdvisor. Kot še nadaljuje Thygesen (2014), ostajajo aplikacije zmagovalke tudi v naslednjih letih v mobilnem svetu, zato bodo ostajala konkurenčna le tista turistična podjetja, ki bodo vlagala v izobraževanje zaposlenih na področju trženja, prodaje ter v poznavanje informacijskih tehnologij in digitalnih medijev. Po napovedih prosto dostopne ameriške informacijske baze o poklicih, imenovane The Occupational Information Network (v nadaljevanju O'NET), so poklici s svetlo prihodnostjo strokovnjaki za razvoj marketinških strategij za iskalnike, upravljavci podatkovnih baz, strokovnjaki za upravljanje omrežij, razvijalci podatkovnih baz, specialisti za delo z elektronskimi dokumenti in razvijalci aplikacij.

Vareloglou (2014) opozarja, da še vedno nimamo ustreznih metod za merjenje vpliva digitalnega in tradicionalnega trženja. Po njegovem mnenju je pomembnejša optimizacija digitalnega trženja v fizičnem svetu kot digitalnem svetu. Oddelki marketinga in prodaje bodo morali nameniti večjo pozornost razvoju orodij za razumevanje dinamike med digitalnim in fizičnim svetom. Google ja tako razvil sledilno kodo, ki omogoča sledenje potrošnika in meri stvari, ki se ne odvijajo v digitalnem svetu, ampak se osredotoča na dejanskega potrošnika. Turistična podjetja bodo lahko v naslednjih letih naročila sledilno kodo, ki jim bo omogočila vpogled v aktivnosti turista, ko je ta šele raziskoval ciljno destinacijo, do same rezervacije in prihoda v hotel. Vareloglou (2014) trdi, da bo to v veliki meri spremenilo tudi način trženja in prodaje izdelka in s tem posledično tudi kadrovske strukturo zaposlenih v marketingu in prodaji. K temu pritrjuje tudi Shimp (2010), ki napoveduje združevanje oddelkov promocije in prodaje različnih podjetij v en sam skupni oddelek. Po napovedih O'NET so poklici s svetlo prihodnostjo poklici na področju prodaje, kot so prodajni menedžer, prodajalec storitev in strokovnjak za spletno prodajo. V prihodnje bo še bolj pomembno, da se bo konflikt med marketingom in prodajo zmanjševal (Massey & Dawes, 2007). Od zaposlenih se pričakuje še več splošne razgledanosti, ne le poznavanje vsebine trenutnega delovnega mesta, pričakuje se tudi dober vpogled v delovanje poslovnih procesov (Tavitiyaman, Weerakit, & Ryan, 2014). V prihodnje bo vse več zahtev po vseživljenjskem učenju, proaktivnosti in po znanju o projektne delu (Farčnik et al., 2015).

4.4.4 Prihodnje kompetence vodje prodaje v zdraviliškem turizmu

V Strategiji razvoja in trženja slovenskih naravnih zdravilišč (2014) je naveden tudi pomen posameznih promocijskih orodij, kot so jim ga pripisali vodje marketinško-prodajnih služb v posameznih slovenskih zdravilišč, in sicer je najvišji pomen pripisan digitalnemu trženju, sledi skupno spletno mesto združenja Slovenskih naravnih zdravilišč, nato turistične borze, študijska potovanja, turistični sejmi, skupni prospekti in kot zadnje promocijsko orodje je navedeno tiskano oglaševanje. Digitalna tehnologija je po mnenju Halla (2014) prelomna za turistično industrijo, saj bo do l. 20120 imelo že 85 odstotkov svetovnega prebivalstva dostop do interneta. Družabni mediji prav tako igrajo ključno vlogo pri turističnem trženju in promociji, saj ugotavlja, da imajo hoteli, ki se ukvarjajo s potrošniki preko družabnih omrežij, približno 25 odstotkov več možnosti, da privabijo turiste. Kot še nadaljuje Hall (2014), je tehnologija nadgradnje resničnosti v turistični industriji šele na začetku razvoja, a se kljub temu že uporablja in se bo v naslednjih 5 letih še veliko bolj. Ker potrošniki vse bolj uporabljajo digitalno tehnologijo, je vse bolj očitna tudi potreba, da turistična podjetja to tehnologijo sprejmejo. V tej smeri se bodo v prihodnjih letih najbrž zaposlovali trženjski strokovnjaki, ki bodo v določeni meri izpodrinili klasične prodajalce. Zdraviliška podjetja bodo potrebovala prodajne strokovnjake, ki bodo znali ponuditi in prodati zahtevnejše in kompleksnejše programe, zlasti v tujini. Prav zaradi naraščajočega pomena zavedanja o zdravju se bodo morali tudi zdraviliški zdravniki vse bolj aktivno vključevati v promocijske in trženjske aktivnosti na trgu.

Drugi ključni moment, ki ga je potrebno upoštevati pri napovedovanju prihodnjih kompetenc prodajnega osebja v zdraviliškem turizmu, je trženjski cilj, ki je zapisan v Strategiji razvoja in trženja slovenskih naravnih zdravilišč (2014), in sicer 20-odstotno povečanje števila prenočitev glede na leto 2013, kar predstavlja 3-odstotno rast domačih prenočitev in 40-odstotno rast tujih prenočitev. Razmerje domačih in tujih nočitev se prevesi na 46 odstotkov domačih in 54 odstotkov tujih nočitev, kar zahteva že danes od prodajnega osebja poznavanje tujih jezikov, še toliko bolj bodo zaradi globalnega poslovanja in dela v mednarodnem okolju pomembni tuji jeziki in virtualna pismenost. Evropski center za razvoj poklicnega usposabljanja (v nadaljevanju CEDEFOP) napoveduje rast turističnega povpraševanja v Evropi, kot tudi rast poslovnega in zdravstvenega turizma, kar s sabo prinaša potencial za prodajno osebje v zdraviliški dejavnosti. Ob tem je potrebno upoštevati značilnosti nove generacije y pri oblikovanju zdajšnjih novih delovnih mest (Trbižan & Roblek, 2013). Pripadnikom te generacije je pomembno to, da si lahko sami oblikujejo delo in sodelujejo pri pripravi novih rešitev. Z veseljem sodelujejo pri delu in projektih, ki jim omogočajo dosežke in kjer lahko prispevajo k uresničevanju poslanstva. Od leta 2015 pa prihaja na trg že generacija z, rojena od leta 1995, ki je povsem vpeta v internetno okolje in ima veliko znanj o novih tehnologijah, s katerimi dejansko živi. Kot ugotavljata Trbižan in Roblek (2013), se ravno za to generacijo pričakuje, da bo vnesla nove poglede in sveže inovativne rešitve.

Fleksibilnost pri delu izpostavijo D. Farčnik et al. (2015) kot eno ključnih bodočih kompetenc, saj se je potrebno nenehno izobraževati na področju novih tehnologij. Med osebnimi kompetencami izpostavijo kot pomembne za prihodnost vseživljenjsko učenje, samoiniciativnost, zvedavost, proaktivnost, motiviranost in ustvarjalnost, med medosebnimi pa izpostavijo timsko delo, komunikativnost, poslušanje, sodelovanje in mreženje. Po napovedi Đukića (2015) bodo mladi predstavljali do leta 2020 že 44 odstotkov celotne populacije prodajalcev, zato bo še toliko bolj pomembno, da bodo vodje prodaje pri nagrajevanju pozorni na motivatorje sodobnih generacij. Ravno zaradi interneta bo vse bolj pomembno (Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2010), da vodja prodaje znotraj prodajnega oddelka zagotavlja stalna izobraževanja s področja poznavanja izdelka in storitev, saj so tudi kupci vse bolj ozaveščeni. Ob vse bolj potrebnem usposabljanju in razvijanju kompetenc prodajnega osebja v svojem članku Cron, Marchall, Singh, Spiro in Sujan (2005) izpostavljajo dilemo, koliko sploh vlagati v razvoj in izobraževanje prodajnega osebja, ki je vse manj lojalno svojemu delodajalcu in ki bo, kot kažejo trendi, v prihodnje delovalo hkrati na različnih področjih prodaje pri različnih delodajalcih.

4.5 Razvijanje kompetenc vodje prodaje

Vodja prodaje bo moral vse bolj poudarjati pomen ne samo izrednega poznavanja produkta, ampak tudi odlično poznavanje koristi tega produkta za kupca. Če zaposleni ne dosegajo pričakovane delovne uspešnosti, je potrebno preveriti, ali je morda vzrok v načinu izbire kadrov, slabem vodenju, premajhni pozornosti razvoju sodelavcev. Težave so lahko v organizacijski kulturi in prepričanjih, ki zavirajo uresničevanje postavljenih ciljev (Baker, 2014). Vodja se mora prioritarno lotiti področij, kjer je verjetno, da bodo dosežene izboljšave in premiki. Če je težava v vodjih, jim je potrebno jasno povedati, da je njihova primarna dolžnost usmerjanje in razvoj sodelavcev. Izdelan model kompetenc, kot rezultat določanja zahtev delovnega procesa, razvoj kadrov, ki temelji na razliki med za delo potrebnimi kompetencami ter kompetencami, ki jih izvajalci dejansko tudi imajo, in izraba kompetentnosti zaposlenih za doseganje poslovnih ciljev, so trije sestavni elementi menedžmenta kompetenc (Majcen, 2009). So deli cikličnega procesa, ki zagotavlja vse večjo kompetentnost kadrov ter s tem konkurenčnost podjetja.

Razlika med pomembnostjo kompetence za delo in dejansko razvitostjo iste kompetence pri sodelavcu je podlaga za pogovor o načrtovanju njegovega osebnega razvoja (Majcen, 2009). Dolgoročno so lahko uspešna torej le podjetja, ki nenehno razvijajo kompetentnost zaposlenih. Vidik učenja in rasti kot enega izmed ključnih štirih uravnoteženih kazalnikov obravnavata tudi Kaplan in Norton (2000). Običajno se razkrije velik razkorak med trenutnimi zmožnostmi ljudi, sistemov in postopkov ter tem, kar je potrebno za doseganje uspešnosti poslovanja in ker vodilni ne znajo povezati vedenja in potenciala zaposlenih s strateškimi prioritetai podjetja, tako Kaplan in Norton, ostaja učinkovitost podjetja omejena.

Delo v povezavi z razvojem kadrov se prične takoj, ko so zaposleni na ustreznih delovnih mestih. Od zaposlenih podjetje pričakuje aktivno vlogo pri izobraževanju in lastnem razvoju ter prenos pridobljenega znanja v prakso oziroma na svoje delovno mesto. Kot najpogostejšo metodo učenja pri delu navaja E. Boštjančič (2011), ko zaposleni na delovnem mestu opazuje sodelavca, ki je bolj izkušen pri delu. Podobni sta še metodi pripravništva in vajeništva, sledi metoda rotacije delovnih mest, ki vključuje prehod zaposlenega z enega oddelka na drugega ali z enega področja na drugega. Kot še nadaljuje, so drugi del izobraževalnih metod tiste, ki se navadno izvajajo zunaj delovnega mesta, kot je metoda predavanj ali metoda načrtovanih inštrukcij ali metoda učenja na daljavo. Formalni programi izobraževanja kot tudi različne oblike usposabljanja morajo upoštevati napovedi kompetenc prihodnosti in tako poiskati načine za čim bolj učinkovito razvijanje kompetenc, ki jih posamezniki v podjetju potrebujejo (Bergenhenegouwen, Horn, & Mooijman, 1996). Pri tem je zlasti pomembno razvijanje tistih kompetenc, ki so že danes prepoznane kot zelo pomembne in se pričakuje, da bo njihova pomembnost v prihodnje še naraščala (Farčnik et al., 2015). Osebne in poslovno-podjetniške kompetence so že danes prepoznane kot zelo pomembne za vodjo prodaje. Med poslovno-podjetniške kompetence, kot jih opredeljuje O'NET (2015), se uvrščajo vizionarstvo, razmišljanje izven okvirov, kritično razmišljanje, prenašanje znanja. Vse bolj narašča pomen kompetenc digitalne dobe, kot so poznavanje novih tehnologij in adaptivno razmišljanje. Zelo pomembno ostaja tudi poznavanje tujih jezikov kot pomembno področje usposabljanja.

Med nalogami vodje (Zupan, 2009) je vse pomembnejše tudi svetovanje in pomoč delavcem ter reševanje konfliktov. V tem smislu se pogosto omenja vloga osebnega in strokovnega usmerjanja (angl. *coaching*), ki stremi k razvijanju sposobnosti zaposlenih tako, da lahko ti potem izboljšajo svojo uspešnost. Metoda osebnega in strokovnega usmerjanja je uporabna pri razvoju posameznikovih spretnosti (Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucin, 2003). Trener in delavec skušata skupaj razumeti razlike med dejansko in želeno uspešnostjo ter razmislita, kaj je potrebno storiti za zmanjšanje te razlike. Vendar kot še poudarja N. Zupan, lahko trenerstvo pomaga le tistim zaposlenim, ki se želijo učiti in razviti. Če hoče kakovostno usmerjati podrejene, mora vodja najprej spoznati sebe in osebnostno zrasti. Osebni razvoj vodilnih zaposlenih pa je treba nujno povezati s potrebami in koristmi podjetja (Dobovišek, 2007). Vodja se mora naučiti vzpostaviti objektiven, odkrit in pošten odnos do podrejenih, če jim naj bo za vzor. Pridobiti mora veščine in vrednote, ki mu bodo poleg strokovnega znanja v pomoč pri motiviranju in usmerjanju vedenja podrejenih za doseganje poslovnih ciljev. Obstajajo posebne oblike, namenjene razvoju zaposlenih, s poudarkom na vodstvenih in vodilnih posameznikih, ko z njimi zaposleni razvije potrebne kompetence. K tem uvršča E. Boštjančič (2011) neformalno izobraževanje, ki poteka med delom, metodo 360 stopinj in že omenjeno metodo osebnega in strokovnega usmerjanja (angl. *coaching*). Tudi Kurlan (2015) pripisuje coachingu velik pomen; vodja prodaje bi mu moral nameniti kar 50 odstotkov svojega delovnega časa. Nachtwei (2015) povzema rezultate raziskave na primeru 1.845-ih nemških podjetij, v kateri se osredotoča na nujnost razvijanja kompetenc vodje prodaje.

V Nemčiji je Po Nachtweiu (2015) izobraževanju in razvijanju kompetenc vodje prodaje v povprečju namenjeno 32,7 ur na leto v obliki tečajev, izmenjave izkušenj, obiskovanje seminarjev, treningov, programov mentoriranja, obiskovanja strokovnih sejmov, samostojnega učenja, kroženja delovnih mest (angl. *job rotation*). Gordon, Shepherd, Lambert, Ridnour in Weilbaker pridejo v svoji študiji leta 2012 do zaključka, da tudi ameriška podjetja skrbno izobražujejo in usposablajo vodje prodaje in da je za 50 odstotkov vodij prodaj že v prvem trimesečju nove zaposlitve poskrbljeno za nadaljnje izobraževanje, preostalih 50 odstotkov jih je deležnih izobraževanj in usposabljanj že do konca prvega leta zaposlitve. Tudi Gordon et al., prav tako kot Nahtwei, omenjajo med najpogostejšimi oblikami izobraževanja in usposabljanja za osebni razvoj vodij prodaje mentoriranje in kroženje delovnih mest, kot pogoste štejejo tudi videokonference ter spletne tečaje, ki jih lahko vodje prodaje predelujejo doma.

Po mnenju Bakerja (2014) letni razgovori v globalnem svetu izgubljajo na svojem pomenu. Takšen dialog med vodjem in sodelavcem je že po definiciji in naravi konflikten (razlika interesov in pričakovanj), neudoben in neprijeten, subjektiven. Namesto klasičnega letnega pogovora predlaga osebno usmerjanje. Vodja naj tradicionalni enkratni letni pogovor nadomesti s petimi kratkimi, 15-minutnimi strukturiranimi in tematiziranimi osebnimi in svetovalnimi pogovori, kjer poteka razprava o delovni klimi (zadovoljstvo pri delu, razpoloženje, komunikacija), razprava o prednostih in talentih posameznika (kako jih uveljaviti in uresničevati), razprava o priložnostih za osebno rast (kako izboljšati standarde delovne uspešnosti), razprava o učenju in razvoju (kako pomagati in podpreti posameznikovo rast in razvoj) ter zadnja razprava o inovacijah in stalnih izboljšavah (poti in viri ter sredstva za večjo poslovno uspešnost). Ko celoten prodajni tim, tudi tisti začetni prodajalci, pridobijo in usvojijo potrebno strokovno znanje in samozaupanje, Marks (2008) priporoča vodjem prodaje, da namesto vodenja z direktivami raje usmerijo svoj trud v metodo osebnega in strokovnega usmerjanja. Bolj so usmeritve vodje specifične in direktne, manj bo prodajno osebje angažirano in obratno, manj je direktiv s strani vodje prodaje, bolj je prodajno osebje motivirano, potrebuje le podporo s strani vodje. Osnovne prodajne veščine so lahko enake po vsem svetu, vendar se globalna podjetja zavedajo, kot trdita Lee in Carter (2005), da morajo biti treningi prodajnega osebja oblikovani in prilagojeni različnim okoljem. V svoji raziskavi sta obravnavala razlike v prodajnih treningih, ki veljajo med Severno in Južno Evropo. Prav tako sta velike razlike v usposabljanju prodajnega osebja v podjetjih Severne in Južne Evrope raziskovala in potrdila v svoji raziskavi Román in Ruiz (2003). Če želi prodajno osebje delovati in uspešno prodajati tudi v tujih podjetjih, mora izredno dobro poznati kulturo tujega podjetja, potrebe, produkt mora poznati odlično in v procesu usposabljanja mora usvojiti različne prodajne tehnike, ki mu bodo omogočale različne prodajne tehnike v podjetjih Severne in v podjetjih Južne Evrope. Določene razlike v samem vodenju in prevzemanju odgovornosti, postavljanju ciljev podjetja in postavljanju osebnih ciljev med zaposlenimi v podjetjih Severne in v podjetjih Južne Evrope so v svoji raziskavi zaznali in analizirali tudi Allen, Coenen in Hamburg (2011).

Kot je razvidno iz Tabele 6, podjetja v Severni Evropi investirajo več v treninge prodajnega osebja, tudi vsebine treningov se običajno razlikujejo, medtem ko podjetja Severne Evrope dajejo večji poudarek poznavanju politike podjetja, timskega delu, dajejo podjetja Južne Evrope bistven poudarek poznavanju trga in strank.

Tabela 6: Razlike v prodajnih treningih podjetij Severne in podjetjih Južne Evrope

Sestavine prodajnega treninga	Podjetja Severne Evrope	Podjetja Južne Evrope
Stopnja subvencioniranja	Nizka	Visoka
Investicija v prodajni trening	Visoka	Nizka
Vsebina prodajnega treninga	Politika podjetja, poznavanje produkta, timsko delo, poznavanje trga in strank	Poznavanje trga in strank
Metode treninga	Odrpto učenje z distanco	Enake metode treninga kot na severu
Učinkovitost treninga	Treningi znotraj podjetja vplivajo negativno na učinkovitost prodaje	Subvencioniranje treninga povzroča padanje prodajne učinkovitosti.

Vir: K. Lee & S. Carter, Sales force management and negotiation, 2005, str. 410.

Poslovni uspeh podjetja bo le povprečen, če svoje vodje in same prodajalce usposobi samo povprečno (Dobovišek, 2007). Nujni so treningi in različne metode osebnega in strokovnega usmerjanja za pridobivanje poslovnih in menedžerskih veščin vodje prodaje, prav tako treningi za osebno rast, a še ti ne morejo zagotoviti vedno nadpovprečnih rezultatov, saj kot pomenljivo pišejo o metodi treniranja (angl. *coaching*) Stiles in Taylor (2001) in Agarwal, Angst in Magni (2009), gre le za neke vrste nujno, urgentno odpravljanje pomanjkljivosti v vedenju zaposlenih.

5 IZDELAVA IN PRIMERJAVA KOMPETENČNEGA PROFILA VODJE PRODAJE S PROFILOM SAMOSTOJNEGA STROKOVNEGA SODELAVCA V PRODAJI V PODJETJU TERME KRKA, d.o.o.

Za uspešno in učinkovito opravljanje nalog potrebuje vodja prodaje kot tudi prodajni sodelavcev ustrezne kompetence. Iz primerjave izdelanega kompetenčnega profila za oba strokovnjaka lahko pripravim priporočila za izboljšanje kompetenc z namenom uspešnejšega poslovanja. Jasno oblikovan kompetenčni profil, ki bo ustrezal nalogam in izzivom, s katerimi se soočata tako vodja prodaje kot samostojni strokovni sodelavec v prodaji, lahko obema pomaga na poti nadaljnjega razvijanja kompetenc. Vendar le kompetenčni profil, ki vključuje poleg sedanjih kompetenc tudi kompetence prihodnosti, lahko izboljša uspešnost poslovanja podjetja v panogi.

5.1 Predstavitev podjetja Terme Krka, d.o.o.

Podjetje Terme Krka, družba z omejeno odgovornostjo in v 100-odstotni lasti Krke, tovarne zdravil, je bilo ustanovljeno leta 1991 pod imenom Krka Zdravilišča. Od leta 2006 velja novo ime podjetja, to je Terme Krka, zdraviliške, turistične in gostinske storitve, d.o.o., Novo mesto, na kratko Terme Krka, d.o.o. Dandanes ima podjetje pod svojim okriljem naslednje poslovne enote; Terme Dolenjske Toplice, Terme Šmarješke Toplice, Talaso Strunjan, Hotel Krka, Hotele Otočec ter Golf Grad Otočec. Podjetje ima bogato zdraviliško tradicijo, njegova osnovna dejavnost je medicinska rehabilitacija. V svojih zdravstvenih centrih ima na voljo razvito zdravstveno ponudbo za rehabilitacijo stanj po poškodbah in boleznih lokomotornega sistema, boleznih srca in ožilja, stanja po možganski kapi, boleznih dihal, po operacijah na rodilih. V zdraviliških deluje sodobni diagnostični centri z različnimi specialističnimi ambulantami. Bogat nabor medicinskega znanja širi podjetje tudi na področja preventive. Zdravilna sredstva podjetja Terme Krka izvirajo iz tal (zdravilni vrelci, zdravilno blato), iz klime ali iz morja (talaso-terapije). Navedena zdravilna sredstva so temelj, na katerem so se v preteklih desetletjih in stoletjih tudi v Dolenjskih Toplicah, Šmarjeških Toplicah in Strunjanu razvila zdravilišča. Postala so zdraviliški kraji, v katerih je večina aktivnosti posvečenih povrnitvi, ohranitvi in krepitvi zdravja obiskovalcev.

Ob zavedanju vodstva podjetja, da poleg stroškovne učinkovitosti zahteva trg premike v razumevanju prodajne funkcije, je prišlo v letu 2012 do reorganizacije poslovnih funkcij v podjetju, večja sprememba je bila narejena ravno na področju marketinga in prodaje, ki postajata strateško najbolj pomembni funkciji podjetja. Podjetje želi doseči s centralizacijo hitrejšo in boljše odzivnost na trgu v primerjavi s konkurenco ter zaježiti negativne strani notranje konkurence med poslovnimi enotami, kar je v preteklosti vodilo do prepogostega medsebojnega primerjanja in nepotrebnega zniževanja cen, medtem ko je bilo zanemarjeno spremljanje konkurence. Organizacijska enota Marketing in prodaja je razdeljena na marketing, prodajo ter kontaktni (rezervacijski) center. Marketing je samo tematsko, ne organizacijsko, razdeljen na posamezna področja, in sicer na odnose z javnostmi ter pripravo promocijskega materiala, na družabna omrežja ter na oglaševanje in digitalno trženje, vendar so naloge prepletene razdeljene med sodelavce v marketingu. Kontaktni center primarno skrbi za rezervacije storitev v Termah Krka, v vse večji meri prevzema tudi del konkretnih prodajnih funkcij (angl. *outbound*). Prodaja je razdeljena na 4 regije, ločene po ciljnih trgih oz. državah. Vodja Marketinga in prodaje formalno ni imenovan, ampak skrbi namestnik direktorja družbe poleg ostalih funkcij tudi za vodenje Marketinga in prodaje in je tako neposredno nadrejen 4 vodjem regijske prodaje ter vodi kontaktnega centra. Vodja regije 1, ki je hkrati regija z najvišjimi prihodki med regijami, je nadrejen 4 samostojnim strokovnim sodelavcem v prodaji, vodje ostalih 3 regij imajo v svoji regiji zaposlenega po 1 samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji. Vodja kontaktnega centra je nadrejen 12 sodelavcem v kontaktnem centru. V marketingu so zaposleni 3 sodelavci. Namestnik direktorja družbe med drugim torej vodi službo Marketing in prodajo, v kateri

so 4 regijski vodje prodaje, 7 samostojnih strokovnih sodelavcev v prodaji, 1 vodja kontaktnega centra in 12 sodelavcev v kontaktnem centru. Organizacijsko shemo službe Marketinga in prodaje v podjetju Terme Krka d.o.o., kjer vodja Marketinga in prodaje vodi tri organizacijsko ločena, vendar med samo zelo soodvisna področja, to so marketing, prodaja in kontaktni center, prikazuje Slika 16.

Slika 16: Organizacijska shema Marketinga in prodaje v podjetju Terme Krka, d.o.o.



- Regija 1: Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, ostale države bivše Jugoslavija, Zavod za zdravstveno zavarovanje.
- Regija 2: Avstrija, Nemčija, Švica, Francija, Skandinavija, Bolgarija, Češka, Grčija, Poljska, Romunija, Slovaška, Turčija, Madžarska.
- Regija 3: Italija, Velika Britanija, Nizozemska, Izrael, Belgija, Avstralija, druge evropske države (razen Skandinavije), druge neevropske države, Irska, Japonska, Kitajska, Koreja, Kanada, Luksemburg, Nova Zelandija, Portugalska, Španija, ZDA, Bližnji Vzhod.
- Regija 4: Rusija, Ukrajina, Belorusija, Baltske države (Litva, Latvija, Estonija), nekdanje Sovjetske republike (Kazahstan, Kirgizistan, Tadžikistan, Turkmenistan, Uzbekistan, Azerbajdžan, Gruzija, Moldavija).

Organiziranost prodajne službe po trgih zagovarja Rosenbaum (2001), saj se vodje prodaje vse bolj trudijo za še večje zadovoljstvo kupca, zato organizirajo prodajno službo vse bolj po posameznih trgih in vse manj po produktih. Pri tem spodbujajo svoje prodajne predstavnike, da uporabijo svoje notranje vire in znanja za vzpostavitev pristnih in v stranko usmerjenih odnosov. Na ta način lahko prodajni predstavniki iščejo inovativne pristope, saj z zadovoljevanjem kupčevih želja prinašajo podjetju direktne finančne učinke. Vodja marketinga in prodaje v podjetju Terme Krka, d.o.o. je pristojen in odgovoren za zaposlovanje in usposabljanje ter izobraževanje zaposlenih v Marketingu in prodaji. V ta namen izdelava oceno kompetentnosti osebja, pripravi letni plan ukrepov za dvig kompetentnosti osebja, pripravi letni plan zaposlitev in predlaga potrebe po novih zaposlitvah, sodeluje s strokovno službo v postopkih izbora pri novih zaposlitvah, predlaga napredovanje in nazadovanje zaposlenih. Vodja je pristojen in odgovoren za strokovnost osebja, zato sodeluje pri organizaciji in izvedbi strokovnih usposabljanj, pripravi letni načrt usposabljanj, poda oceno vpliva opravljenih usposabljanj na dvig kompetentnosti osebja ter opravlja letne razgovore z zaposlenimi. Vodja regijske prodaje ni direktno odgovoren

za zaposlovanje v regiji, ki jo vodi, pristojen in odgovoren je za usposabljanje svojih zaposlenih, podaja potrebe po usposabljanju in izobraževanju zaposlenih v regiji, sodeluje pri uskladitvi in potrditvi letnega plana izobraževanja za svojo regijo, ocenjuje kompetentnost sodelavcev in učinkovitost izvedenih usposabljanj in izobraževanj ter vpliv le-teh na organizacijo v regiji, ki jo vodi. Vodja regijske prodaje opravlja letne razgovore z zaposlenimi v regiji in predlaga vodji Marketinga in prodaje oziroma v konkretnem primeru namestniku direktorja družbe ukrepe za dvig kompetentnosti sodelavcev v regiji.

Čeprav organizacijska shema podjetja Terme Krka v osnovi ločuje dela in naloge marketinga, prodaje in kontaktnega centra, je na drugi strani prisotno zavedanje v podjetju, da ravno marketing in prodaja postajata med sabo tako soodvisna in prepletena že zaradi ohranjanja, če ne že povečevanja tržnega deleža, da zaposleni v prodaji svojih aktivnosti sploh ne morejo več izvajati ločeno od ostalih poslovnih funkcij, zlasti od marketinga. Tudi Kotler, Rackham in Krishnaswamy (2006) menijo, da si marketing in prodaja nista bila v preteklosti še nikoli tako blizu, kot sta si danes, a žal sta pozabila v preteklosti sodelovati, kar pa danes in v prihodnje ne bo več možno, če bo želelo podjetje preživeti.

5.1.1 Temeljne vrednote podjetja Terme Krka, d.o.o.

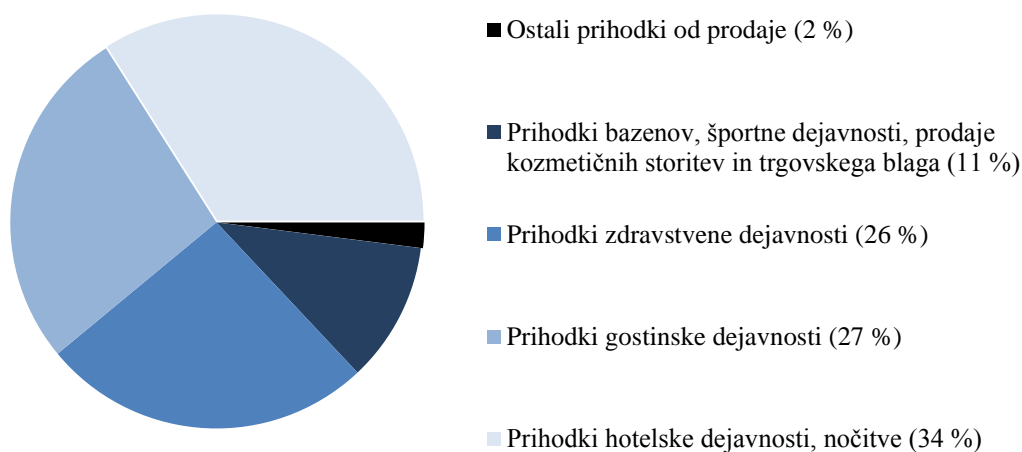
Za vsako podjetje veljajo nekatere vrednote, ki so lahko zapisane ali ne, zaposlenim pa so lahko bolj ali manj znane. Temeljne vrednote družbe izhajajo iz njene preteklosti, načina organiziranosti, vrste dejavnosti in drugih dejavnikov. Ko se podjetje odloči za izdelavo kompetenčnih profilov po posameznih delovnih mestih, je smiselno pregledati obstoječe vrednote, ki jih zaposleni v podjetju spoštujejo in negujejo. Šele nato se lahko prične določanje pomembnih kompetenc.

Po mnenju N. Zupan (2009) je pomembno, da zna podjetje opredeliti tista vedenja, ki so zaželena in ki lahko največ prispevajo k temu, da bodo cilji doseženi. Uspešnost posameznika je najbolj odvisna od njegovega vedenja, kako torej ravna in kakšne odločitve sprejema, saj zaposleni svoje vedenje lahko usmerja in nadzira. Vrednote, ki jih gojijo v podjetju Terme Krka, d.o.o., so: a) profesionalen osebni pristop, saj želijo izvajati storitve na visoki ravni, prilagojeno vsakemu posameznemu gostu, gosta obravnavati kot celovito osebnost, b) prijaznost in urejenost, ker želijo biti gostoljubni in izžarevati pozitivno energijo, zaposleni skrbijo za osebno urejenost, urejenost prostorov in okolja, c) strokovnost in učinkovitost, ker želijo z znanjem, veščinami, stalnim izpopolnjevanjem in delavnostjo upravičiti zaupanje gostov in dosežati dobre poslovne rezultate, d) ustvarjalnost in prilagodljivost, ker si prizadevajo za nenehne izboljšave, raziskujejo trg in odkrivajo potrebe in z inovativnimi rešitvami zagotavljajo zadovoljstvo gostov. Podjetje, v katerem vsi zaposleni delajo in živijo v skladu z njegovim poslanstvom in vrednotami, tako da postanejo te vrednote res pravo vodilo pri uresničevanju nalog in doseganju strateških ciljev podjetja, lahko zgradi močno identiteto in prepoznavnost v okolju in doseže odličnost svojega delovanja.

5.1.2 Poslovne potrebe in poslovni cilji podjetja Terme Krka, d.o.o.

Podjetje, ki uvrsti med svoje poslovne cilje prodor na določene tuje trge, bo v primeru iskanja novih kadrov iskalo sodelavce s primernimi znanji in veščinami, ki bodo omogočali uspešno osvajanje tujih trgov. V takšnem primeru bo podjetje od svojih zaposlenih, zlasti tistih v prodaji, zahtevalo obvladanje vsaj enega tujega jezika. Podjetje mora izdelati tudi jasn sistem vodenja s cilji, saj bodo le tako zaposleni kompetence zares uporabljali pri svojem delu. V podjetju Terme Krka v drugi polovici tekočega poslovnega leta zastavijo poslovne cilje za naslednje leto. Med pomembnejšimi cilji, ki zahtevajo širši krog usklajevanj in dogovorov, so cilji Marketinga in prodaje. Povezava med kompetencami zaposlenih in med poslovnimi potrebami podjetja Terme Krka se kaže v odnosu do gostov, če želi podjetje dosegati enega izmed svojih poslovnih ciljev, to je zadržanje obstoječih in pridobivanje novih gostov. Drug primer takšne povezave je kompetenca podjetnost, s katero želi podjetje pridobivati nove tuje trge. V podjetju izstopata dva poslovna cilja, fizični načrt doseganja nočitev, izražen v številu nočitev iz posameznih držav po mesecih in po letih, ter finančni načrt doseganja nočitev v evrih. Prihodki hotelske dejavnosti predstavljajo največji strukturni delež med vsemi prihodki podjetja, kar prikazuje Slika 17 za leto 2015, zato je doseganju le-teh namenjenih največ prodajnih in marketinških aktivnosti.

Slika 17: Strukturni deleži prihodkov po dejavnostih v Termah Krka v letu 2015



Vir: Terme Krka, d.o.o., Letno poročilo podjetja Terme Krka, d.o.o., za leto 2015, 2016, str. 3.

Število zaposlenih v zdraviliški dejavnosti Sloveniji se bo po zdajšnjih ocenah Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč v naslednjem srednjeročnem obdobju zmanjševalo, kar je posledica prestrukturiranja zaposlenih za določena delovna mesta v agencijsko delo za manj zahtevna dela in v pogodbeno delo za bolj zahtevna dela. Še bolj pomembno bo postalo to, kaj posameznik zna in hoče delati. Že danes je izpostavljena potreba po večopravilnosti, zato bo v prihodnje povečan delež dela v obliki projektov. Od zaposlenih se bo zahtevalo, da z leti spreminjajo področja dela in da se sproti priučijo novih znanj.

5.1.3 Strategija in vizija podjetja Terme Krka, d.o.o.

Tudi poslovna strategija in vizija organizacije še kako pomembno vpliva na izbor ključnih kompetenc. Pri tem podjetje opredeli že v sami strategiji, katere zmožnosti zaposlenih potrebuje za uspešno delo tudi v prihodnje. Kompetence je pomembno opredeliti tako, da zagotavljajo take zmožnosti zaposlenih, ki bodo zagotovile uspešno delovanje v prihodnosti in uresničile poslovne cilje v prihajajočih letih. Temeljna ideja strateškega menedžmenta človeških virov po Možini, Tavčarju in N. Zupan (2004) je, da bo najbolj prispeval k povečevanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja, če bo usklajen s poslovno strategijo. Pri tem gre za skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti menedžmenta človeških virov, ki podjetju pomagajo doseči zastavljene cilje.

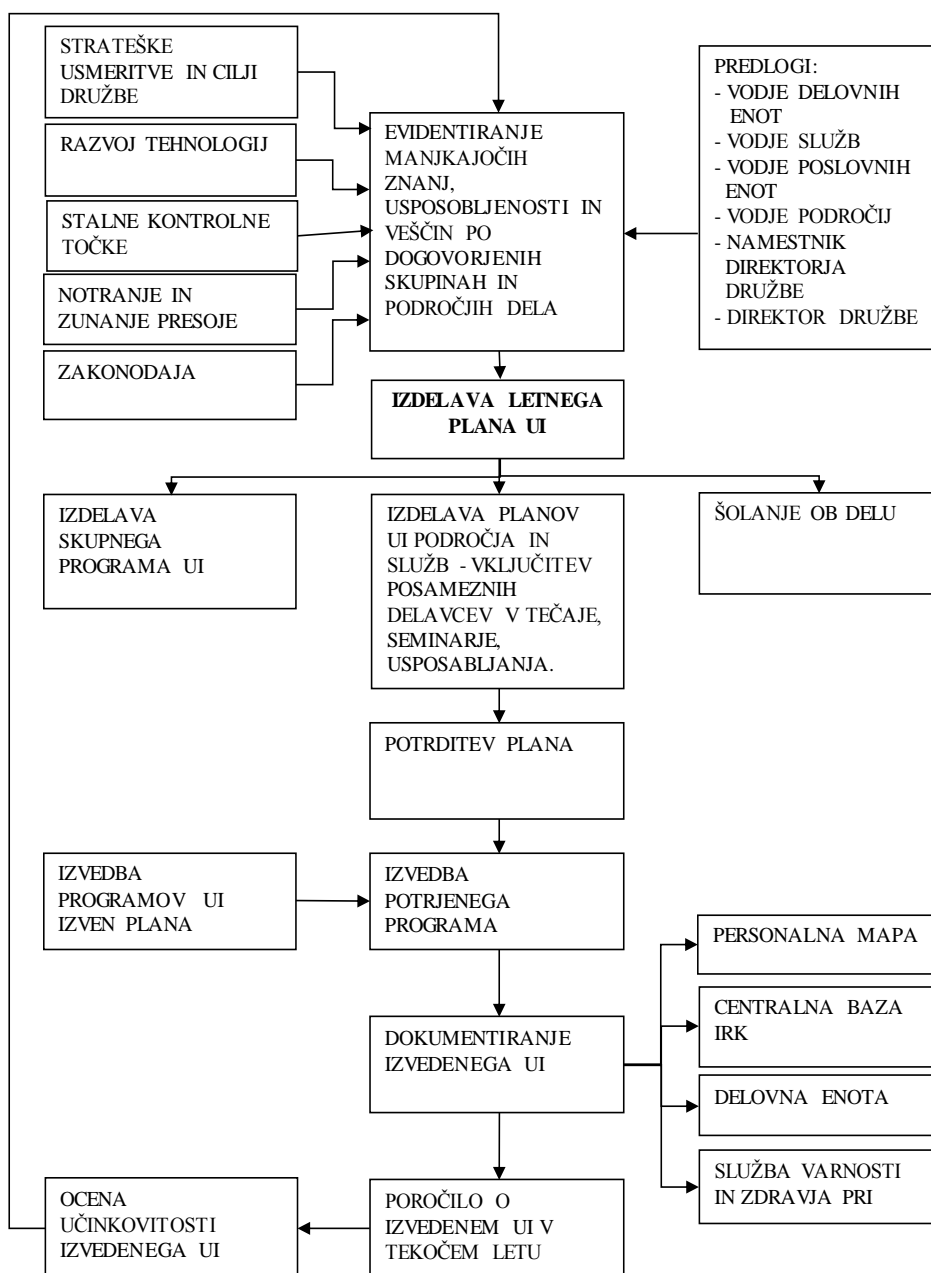
Poslanstvo podjetja Terme Krka d.o.o. se glasi Živeti zdravo življenje. Osnovna naloga zaposlenih je omogočati gostom kakovostno, zdravo življenje z bogato paletto zdraviliških in gostinsko-turističnih storitev. Podjetje uresničuje vizijo utrjevanja položaja vodilnega podjetja v Sloveniji na področju medicinske rehabilitacije bolezni in poškodb lokomotorne sistema, bolezni srca in ožilja ter pljučnih obolenj in tudi na področju preventivnih zdravstvenih programov in medicinskega velnesa. V podjetju si prizadevajo za razvijanje ponudbe za kvalitetno preživljanje prostega časa za posameznike in skupine na področjih športa, gastronomije in kongresnega turizma. Cilj podjetja je zadovoljstvo gostov in doseganje čim višjih prodajnih cen. Pri svojem delovanju zaposleni varčujejo z energijo in se trudijo čim manj obremenjevati okolje ter tako delujejo v sožitju z naravnim in družbenim okoljem s spoštovanjem do tradicije. Cilj podjetja je postati vodilno podjetje v Sloveniji na področju preventive in promocije zdravja. Ker želi podjetje postati vodilno v Sloveniji na področju medicinske rehabilitacije, spodbuja dolgoročno rast in podpira prodornost zaposlenih. Informacija o pomembnosti sedanjih in prihodnjih kompetenc tako vodje prodaje kot sodelavcev v prodaji mora podjetje smiselno prilagoditi glede na svojo strategijo in glede na svojo obstoječo strukturo zaposlenih.

5.1.4 Zahteve dela in poslovnih procesov

Med kompetencami in opisom vsebine dela ter med opisom del in nalog obstaja povezanost za posamezno delovno mesto (Majcen, 2009). Ko za določena delovna mesta zahteva podjetje specifična strokovna znanja, sledi kompetenca strokovnost, če na zadovoljstvo strank vpliva čas odzivnosti, sledi kompetenca odzivnost, če delo poteka v timih, sledi kompetenca timsko delo, če delovno mesto predvideva vodenje sodelavcev, sledi kompetenca sposobnost vodenja in motiviranja sodelavcev, če je delo razporejeno neenakomerno in vključuje veliko službenih poti, sledi kompetenca sposobnost učinkovitega dela v stresnih pogojih in pod pritiski. Poslanstvo, vizija in vrednote, ki jih gojijo zaposleni v podjetju, vplivajo na določitev ključnih kompetenc vseh zaposlenih in so izrazito potrebne za to, da zaposleni uspešno opravljajo naloge poslanstva podjetja in zagotavljajo njegove konkurenčne prednosti.

Oceno dosežene kompetentnosti zaposlenih in oceno uspešnosti izvedenih ukrepov za dvig kompetentnosti, kot so izpopolnjevanja, usposabljanja, ter njihov vpliv na podjetje v tekočem poslovnem letu, izdelajo v podjetju Terme Krka, d.o.o. vodje služb na osnovi informacij in podatkov, ki jih pridobijo z izvedenimi letnimi pogovori, iz poslovnih poročil, s sprotno komunikacijo z zaposlenimi ali s pomočjo pohval ali pritožb gostov. Kot prikazuje Slika 18, podajo vodje predlog za evidentiranje manjkajočih znanj, veščin in usposobljenosti. Na tej osnovi se vsako leto pripravi letni plan usposabljanja in izobraževanja in ob zaključku poslovnega leta sledi poročilo ter ocena učinkovitosti.

Slika 18 : Diagram procesa usposabljanja in izobraževanja (v nadaljevanju UI) v podjetju Terme Krka, d.o.o.



Vir: Terme Krka, d.o.o., Proces usposabljanja in izobraževanja v podjetju Terme Krka, 2012, str. 1.

Terme Krka d.o.o. kompetence uporabljajo kot sestavni del Krkinega pogovora. V ta namen lahko za preverjanje stopnje izraženosti kompetenc uporabijo vprašalnike kompetenc (samoocejevanje, ocena vodje, ocene sodelavcev). Pomemben sestavni del ocenjevanja in uporabnosti kompetenc je povratna informacija zaposlenemu. Ocene izraženosti kompetenc omogočajo načrtovanje nadaljnjega razvoja zaposlenega v smeri doseganja skupnih ciljev in vizije podjetja.

V sklopu različnih izobraževanj in usposabljanj lahko zaposleni v podjetju Terme Krka d.o.o. razvija naslednje veščine, vedenja in področja, ki jih skupaj z nadrejenim navedeta v obrazcu za letni razgovor: organizacijske spretnosti, delo z ljudmi, odločanje, upoštevanje rokov, timsko vodenje, reševanje problemov in konfliktov, pogajanje, kreativnost, taktnost, prijaznost, sodelovanje, vodenje delovnih sestankov, fleksibilnost, varčnost, delegiranje, javni nastop, komunikacija s sodelavci, odgovornost, načrtovanje, upravljanje časa, usmerjenost v cilj in rezultat, učinkovitost, zanesljivost, odzivanje. Hkrati tudi določita morebitni načrt ali predlog sprememb, potrebnih v vedenju, navadah in načinu dela ter kako bo to zaposleni dosegel oziroma se tega naučil. V načrtu osebnega razvoja zaposlenega kot zaključek letnega razgovora sledi predlog izobraževanja in usposabljanja, ki ga podata skupaj.

5.2 Oblikovanje seznama ključnih kompetenc vodje prodaje v podjetju Terme Krka, d.o.o.

Podjetje lahko ogromno vложи v oblikovanje in preučevanje idealnega profila tistega, ki bo vodil prodajo in ki bo obvladal različne prodajne situacije. Vendar je stvarnost takšna, da mora vsak prodajalec znotraj prodajnega tima ustvariti vrednost za vsakega kupca posebej, sicer bo samo na videz ustvarjal več vrednosti (Rackham, b.l.). Na vodji prodaje pa je, da prodajni tim vodi in usmerja tako, da dosega visoko vrednost. Naloga vodje prodaje je, da nauči osebje v prodaji, kako odkrivati dobičkonosne kupce ter da razvija pri tem kadru zmožnost presoje in discipline za odkrivanje novih kupcev (Dobovišek, 2007). Vodja prodaje mora že zdaj, še toliko bolj pa bo moral v prihodnosti, aktivno skrbeti za gradnjo socialne mreže in povezovati različne vrste znanj (Üstüner & Godes, 2006).

V podjetju Terme Krka se od zaposlenih pričakuje, da so prijazni, strpni, komunikativni sodelavci, ki radi delajo z ljudmi v timu in so pripravljeni na stalno strokovno izpopolnjevanje. Iz navedenega opisa, ki je uvodni in sestavni del razpisa za prosta delovna mesta v podjetju Terme Krka, je možno izluščiti ključne kompetence za vse zaposlene, kot izhajajo iz poslanstva, vizije in vrednot podjetja. Pričakovane kompetence za vodjo prodaje v podjetju so opredeljene s kompetencami, ki so prodajne oziroma delovno-specifične ter vodstvene, kar je razvidno iz samega opisa del in nalog vodje prodaje, vendar v osnovi prav tako vključujejo kompetence, ki so pričakovane za vse zaposlene.

5.2.1 Opis del in nalog vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji v podjetju Terme Krka, d.o.o.

Načrtovanje, organiziranje, vodenje, izvajanje in nadzor prodajnih aktivnosti za doseganje načrtovanih prodajnih ciljev so glavne naloge vodje prodaje v Termah Krka, in sicer načrtovanje prodaje v skladu s strategijo družbe, realizacija prodajnih planov v načrtovanem obsegu ob minimalnih stroških in pri tem doseganje načrtovanega rezultata. Pri tem vodja prodaje sodeluje pri oblikovanju razvoja različnih storitev in programov ter pri izboru novih produktov, načrtuje, organizira in izvaja tržne analize in tržne raziskave. Skrbi za idejno, vsebinsko, oblikovno in tehnično pripravo promocijskih orodij in materialov, vodi in koordinira organizacijo prodajno-marketinških dogodkov, planira prodajo ter izvaja prodajo v skladu s sprejeto strategijo in plani. Vodja prodaje ima v svojem opisu del obiskovanje poslovnih partnerjev, poslovnih sejmov in borz, izvajanje predstavitev partnerjem na terenu ali v okviru študijskih obiskov. Vodja prodaje mora redno spremljati realizacijo prodajnih načrtov regije in predlagati ukrepe v primeru nedoseganja načrtov. Sodeluje pri načrtovanju in podajanju predlogov v zvezi z marketinškimi aktivnostmi, oblikuje prodajno politiko v povezavi s politiko cen in popustov. Vodja prodaje je odgovoren za reševanje reklamacij, za vodenje in upravljanje z zaposlenimi, kar pomeni, da predlaga napredovanja, usposabljanja, ugotavlja delovno uspešnost. Zahtevana znanja za vodjo prodaje v Termah Krka so aktivno znanje 2 tujih jezikov, znanja s področja kakovosti, komuniciranje, poslovni bonton, pogajanje, obvladovanje konfliktov, retorika, nastopanje v javnosti, timsko in projektno delo, marketing, trženje in tržno komuniciranje, zakonodaja in predpisi s področja ekonomije. Možne smeri pridobivanja znanja, izobraževanja in usposabljanja v Termah Krka so znanje za vodenje, znanje za osebni razvoj, spretnosti in veščine komuniciranja, znanja za kakovost, znanja tujih jezikov, računalniška znanja, strokovna znanja. Vodja regijske prodaje ni direktno odgovoren za zaposlovanje v regiji, ki jo vodi, pristojen in odgovoren je za usposabljanje svojih zaposlenih, podaja potrebe po usposabljanju in izobraževanju zaposlenih v regiji, sodeluje pri uskladitvi in potrditvi letnega plana izobraževanja za svojo regijo, ocenjuje kompetentnost sodelavcev in učinkovitost izvedenih usposabljanj in izobraževanj ter vpliv le-teh na organizacijo v regiji, ki jo vodi. Vodja regijske prodaje opravlja letne razgovore z zaposlenimi v regiji in predlaga vodji Marketinga in prodaje oziroma v konkretnem primeru namestniku direktorja družbe ukrepe za dvig kompetentnosti sodelavcev v regiji.

Samostojni strokovni sodelavec v prodaji sodeluje pri izvajanju in hkrati izvaja prodajne aktivnosti, podaja predloge v zvezi z marketinškimi aktivnostmi v regiji in sodeluje pri njihovi izvedbi, analizira konkurenco, raziskuje trg in sodeluje pri razvoju novih storitev. Sodelavec v prodaji pripravlja prodajne kataloge in druga prodajna gradiva za poslovne partnerje, ureja podatkovne baze o partnerjih. Tudi od njega se zahteva znanje 2 tujih jezikov, znanje s področja kakovosti in standardov, obvladati mora komuniciranje, poslovni bonton, pogajanja in biti mora timski delavec.

5.2.2 Priprava seznama ključnih kompetenc

Iz prebrane literature s področja prodaje, vodenja prodaje, kompetenc, iz opisa del in nalog vodje prodaje v Termah Krka ter s pomočjo odprto dostopne baze O'Net pripravim končni seznam 16 kompetenc, ki so navedene in opisane v Prilogi 2 po abecednem vrstnem redu: adaptivno razmišljanje, ciljna naravnost, empatija, iniciativnost, komunikativnost, organiziranost, podjetnost, pogajalske sposobnosti, poznavanje novih tehnologij, prepričljivost, pripadnost podjetju, radovednost, timsko sodelovanje, tržna usmerjenost, vodenje projektov in vodstvene sposobnosti. Navedeni seznam 16 kompetenc razdelim na štiri vsebinske sklope in posamezne kompetence uvrstim v pripadajoče skupine:

1. **vodstvene kompetence;** timsko sodelovanje, vodenje projektov, vodstvene sposobnosti;
2. **delovno-specifične kompetence** ali prodajne kompetence; ciljna naravnost, komunikativnost, organiziranost, podjetnost, pogajalske sposobnosti, prepričljivost, pripadnost podjetju, tržna usmerjenost;
3. **osebne in medosebne kompetence;** empatija, iniciativnost, radovednost;
4. **kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije;** adaptivno razmišljanje, poznavanje novih tehnologij.

V procesu ocenjevanja kompetenc obravnavam kompetence, ki pripadajo istemu vsebinskemu sklopu, skupaj ter vsako posebej. Za raziskavo so ključne vodstvene kompetence, predlagam 3, in prodajno delovno-specifične kompetence, ki jih predlagam 8. Vključim tudi 5 skupnih kompetenc, in sicer 3 osebne in medosebne kompetence, za katere predpostavljam, da so pomembne za oba profila, za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca, in 2 kompetenci za uspešno delovanje v dobi digitalizacije, ki naj bi še zlasti pridobivali na pomembnosti v prihodnjih 5 letih. Vsebinske sklope ter opise posameznih kompetenc povzamem kot kombinacijo opisov posameznih kompetenc iz navajanj M. Majcen (2009), iz opisov najpomembnejših kompetenc za vodjo prodaje iz baze O'Net (2015), iz vsebinskih sklopov kompetenc po D. Farčnik et al. (2015) ter iz opisa medosebnih kompetenc po Standardih slovenske kadrovske stroke (Zupan, Kohont, Brečko, Černigoj, & Luckmann Jagodič, 2013). Podani seznam relevantnih kompetenc za vodjo prodaje ter za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji predstavlja sintezo najpomembnejših kompetenc, med katerimi želim metodološko izluščiti 5 najpomembnejših kompetenc za obe poklicni skupini danes in 5 najpomembnejših kompetenc čez 5 let. Spisek kompetenc je enak za ocenjevanje obeh izbranih profilov, za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji, in je predstavljen po abecednem vrstnem redu v Prilogi 2. K vprašalniku, ki ga pošljem po elektronski pošti, priložim tudi prošnjo za sodelovanje zaposlenih v podjetju Terme Krka d.o.o. v elektronski anketi, kar prikazuje Priloga 1. Na podlagi predhodno testno izpolnjenega vprašalnika samoocenim, da bodo za izpolnjevanje le-tega potrebovali približno 15 minut, na kar v anketi tudi opozorim.

Pomembnost posamezne od 16 navedenih kompetenc za vodjo prodaje respondenti lahko ocenijo z vrednostmi od 1–5, pri čemer pomeni 1, da kompetenca ni pomembna, in 5, da je izjemno pomembna. Ocena 3 predstavlja srednjo vrednost oziroma kompetenco, ki je pomembna. Sodelujoče v anketi zaprosim, da pripišejo še kašno kompetenco po lastni presoji, če sem morda izpustila kakšno od pomembnejših, ter ji ravno tako pripišejo vrednost od 1–5.

V naslednjem koraku zaprosim za izbor 5 ključnih kompetenc vodje prodaje danes in 5 ključnih kompetenc vodje prodaje čez 5 let. Po enakem postopku prosim za ocene vrednosti ter za izbor 5 ključnih kompetenc danes in čez 5 let tudi za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji. Ker me zanima tudi odziv zaposlenih, zaprosim ob zaključku vprašalnika za naziv delovnega mesta. Zelo pomembno je, da svoje zaključno mnenje izrazijo in podajo vodilni delavci s svojega zornega kota. Zato želim rezultate raziskave predstaviti direktorju družbe in njegovemu namestniku, ki je zadolžen za vodenje prodaje in marketinga. Zanima me, ali se strinjata s predlaganim naborom ključnih kompetenc danes in čez 5 let ter v kolikšni meri po njunem mnenju se dejanska razvitost kompetenc vodje prodaje ujema z idealno razvitostjo kompetenc.

5.2.3 Opis in izbor populacije

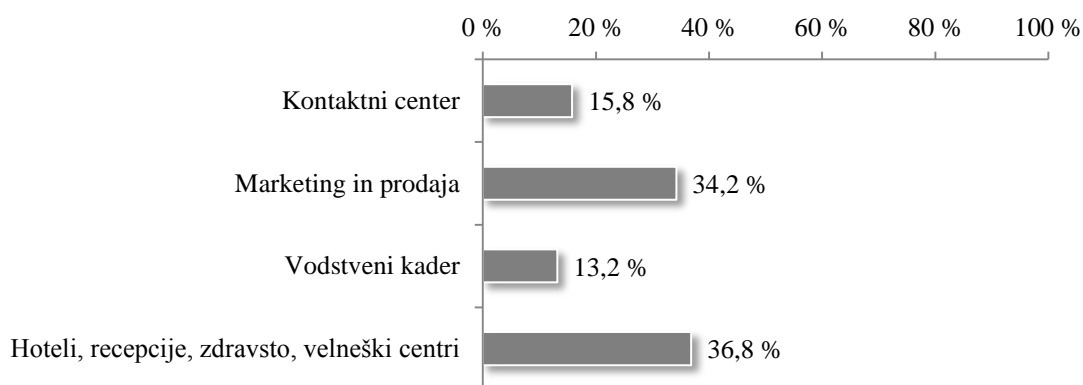
Ocenjevanje kompetenc poteka s pomočjo spletne ankete z individualnimi vabili, pri kateri respondenti odgovarjajo na anketni vprašalnik brez pomoči anketarja, uporabljajo osebni računalnik in internet. Spletna anketa omogoča relativno hitro zbiranje odgovorov na postavljena vprašanja, zbiranje mnenje je hitro in relativno poceni. Od skupno 550 zaposlenih v podjetju Terme Krka pošljem vprašalnik na 62 elektronskih naslovov zaposlenih v podjetju Terme Krka d.o.o. Od navedenih 62 zaposlenih, ki prejme vprašalnik s priloženo prošnjo za sodelovanje, jih ima dobra tretjina, to je 25 oseb, naziv vodja. Med preostalimi, ki niso vodje, prejmejo vprašalnik receptorji, samostojni strokovni sodelavci v marketingu, v prodaji, v nabavi, razvoju in informatiki, in imajo vsaj 6. stopnjo formalne izobrazbe. Vsi respondenti so torej zaposleni v podjetju Terme Krka d.o.o.: namestnik direktorja družbe, pomočnik direktorja družbe, vodje poslovne enote, vodja področja, vodja zdravstvene službe, vodja hotela, vodja recepcije, vodja ekonomsko-finančne službe, regijski vodja prodaje, samostojni strokovni sodelavec v prodaji, samostojni strokovni sodelavec v marketingu, strokovni sodelavec za kakovost in razvoj, informatik, sodelavec v nabavi in receptor.

Zastavljena vprašanja pripravim jasno in enoznačno, tako da bi lahko bili tudi odgovori nanje kvalitetni in relevantni, hkrati vprašanj ni preveč, da anketa ne bi trajala več kot 15 minut in da respondenti lahko ohranijo koncentracijo. Raziskava je izvedena v začetku marca 2016 in odziv nanjo, merjen v številu vrnjenih vprašalnikov, je 100 odstoten. Vendar je od 62 vrnjenih vprašalnikov v celoti izpolnjenih 42, preostalih 20 vrnjenih je izpolnjenih le delno. Izmed delno izpolnjenih vprašalnikov v nadaljnji analizi upoštevam

še 6 takšnih, ki so vsebovali v celoti odgovore na prvo in drugo vprašanje, saj ti dve vprašanji obravnavata tudi osrednjo tematiko raziskave.

V analizi uporabim skupaj 48 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja dobrih 77 odstotkov vseh poslanih vprašalnikov. Respondente razdelim v štiri sklope: 1) zaposleni v klicnem centru, ki so v vsakodnevnem stiku z zaposlenimi v prodaji; 2) zaposleni v Marketingu in prodaji, ki delujejo zelo soodvisno; 3) vodstveni kader, ki ima temeljitejši pogled na celotno dogajanje v prodaji; 4) zaposleni v hotelih, na recepcijah, v zdravstvu, v velneških centrih, torej zaposleni v neposrednem stiku z gosti. Kot prikazuje Slika 18, na vprašalnik odgovori največ zaposlenih v hotelih, recepcijah, zdravstvu, torej zaposleni v tako imenovani proizvodnji, ki tudi sicer predstavljajo največji delež med vsemi zaposlenimi v podjetju, sledijo zaposleni v Marketingu in prodaji, nato zaposleni v klicnem centru in vodstveni kader.

Slika 19 : Grafični prikaz deležev respondentov, sodelujočih v raziskavi



Največji delež respondentov glede na delovno mesto predstavljajo zaposleni v hotelu, recepciji, velneških centrih (36,8 odstotkov) in sodelavci v Marketingu in prodaji (34,2 odstotkov), kar je tudi pričakovano glede na število zaposlenih in na število prejetih vprašalnikov. Najmanjši delež respondentov predstavlja vodstveni kader (13,2 odstotkov), kar je še vedno dobrih 90 odstotkov vsega zaposlenega vodstvenega kadra, in tik pred njim kontaktni center (15,8 odstotkov).

5.2.4 Uporabljene statistične metode

Enota merjenja je kompetenca, in sicer sedanja in prihodnja pomembnost kompetence za izbrani profil, za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji. Respondenti ocenijo, kako pomembne so posamezne kompetence za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji v podjetju Terme Krka danes in kako pomembne bodo predlagane kompetence na srednji rok, čez 5 let. Ob tem lahko respondenti navedejo dodatne kompetence, ki so pomembne po njihovem mnenju. Podatke analiziram s programskim orodjem za statistične analize, s SPSS 21.0. Grafične prikaze oblikujem z aplikacijo Microsoft Excel 2010.

V analizi uporabim naslednje statistične metode:

- izračun odstotka za vprašanja z več možnimi odgovori; metodo uporabim za preverjanje pomembnosti kompetenc danes in čez 5 let za posamezni kompetenčni profil, ker odstotke izračunam glede na to, kolikšen delež respondentov je izbralo ter označilo vsak posamezen odgovor, seštevek vseh posameznih odstotkov v tem primeru ni 100 odstotkov, saj vsak respondent lahko izbere več možnih odgovorov;
- izračun srednje vrednosti; v navedenem primeru izračun aritmetične sredine ali povprečja ter izračun mediane ali tiste vrednosti statistične spremenljivke, od katere ima polovica enot manjšo vrednost in polovica enot večjo vrednost;
- standardni odklon; mera variabilnosti ali razpršenosti enot, s katero izmerim, kako so razpršene vrednosti okoli aritmetične sredine ali povprečja populacije. Višja je vrednost standardnega odklona, bolj so enote v populaciji razpršene in obratno;
- Kolmogorov – Smirnovov test; preizkus normalnosti, s katerim preverim, ali je porazdelitev vrednosti kompetenc normalna in prikazuje največjo razliko med dejansko kumulativno porazdelitvijo vrednosti posameznih kompetenc danes in pričakovano kumulativno porazdelitvijo vrednosti posameznih kompetenc čez 5 let;
- Shapiro – Wilkov test; tudi preizkus normalnosti, s katerim primerjam dejanske in pričakovane kvantile, torej točke, ki delijo statistično populacijo na enake dele;
- t-test za neodvisne vzorce; t-test za neodvisne vzorce uporabim, ker je to metoda za testiranje domnev, ki je primerna za preverjanje razlik tudi manjših vzorcev ($n < 100$), pogoj je normalna distribucija podatkov, kar pomeni, da so porazdeljeni po Gaussovi krivulji. S testom ugotavljam, ali se aritmetične sredine ali povprečja vrednosti posamezne kompetence za en vzorec, to je za vodjo prodaje, razlikuje od povprečja vrednosti iste kompetence za drug vzorec, to je za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji;
- t-test za odvisne vzorce ali test dvojic uporabim, ko primerjam aritmetično sredino ali povprečje vrednosti posamezne kompetence danes in povprečje vrednosti posamezne kompetence čez 5 let za vodjo prodaje in ločeno za samostojnega strokovnega sodelavca.

5.2.5 Rezultati raziskave o kompetencah vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca

Pred samim preverjanjem domnev preverim porazdelitev podatkov, če so le-ti približno normalno porazdeljeni. Uporabim Kolmogorov – Smirnovov test in Shapiro – Wilkov test ter pregledam histograme. Podatki niso normalno porazdeljeni, saj je stopnja značilnosti pri obeh testih manjša od 5 odstotkov, histogrami pa kažejo tudi različne oblike porazdelitev. Zato preverim še rezultat aritmetične sredine in rezultat mediane, v kolikšni meri vsebinsko ponudita različni rezultati. Pri večini kompetenc obe meri dajeta enak rezultat, zato kot ustrezno srednjo vrednost uporabim aritmetično sredino. Domnevo 1 in 2 preverim s t-testom, kjer en vzorec predstavljajo povprečja vrednosti posameznih

kompetenc vodje prodaje, drug vzorec pa povprečja vrednosti kompetenc samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji.

Navedeni seznam 16 kompetenc, ki so predstavljene v Prilogi 2, razdelim na 4 vsebinske sklope:

1. **vodstvene kompetence:** timsko sodelovanje, vodenje projektov, vodstvene sposobnosti;
2. **delovno-specifične kompetence** ali prodajne kompetence: ciljna naravnost, komunikativnost, organiziranost, podjetnost, pogajalske sposobnosti, prepričljivost, pripadnost podjetju, tržna usmerjenost;
3. **osebne in medosebne kompetence:** empatija, iniciativnost, radovednost;
4. **kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije:** adaptivno razmišljanje, poznavanje novih tehnologij.

5.2.5.1 Primerjava kompetenčnih profilov vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji

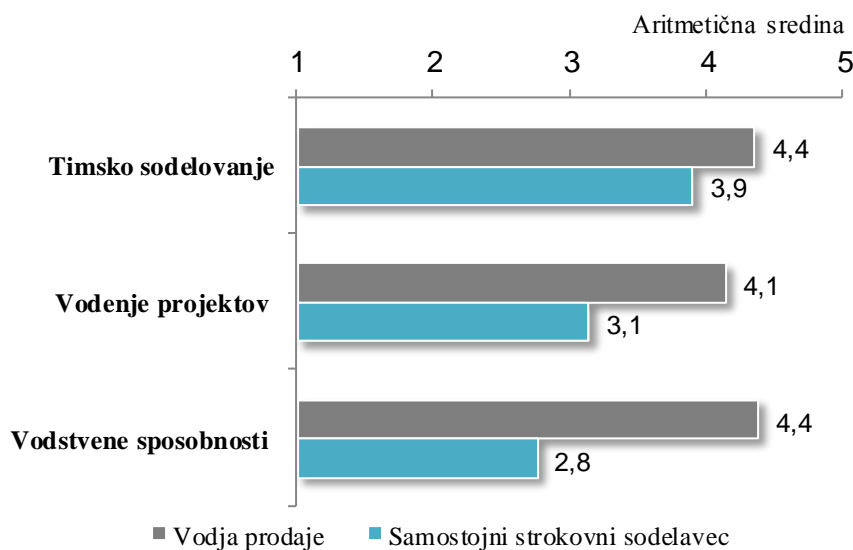
Domneva 1: Kompetenčni profil vodje prodaje je kombinacija vodstvenih in za prodajo delovno-specifičnih kompetence in se zato razlikuje od kompetenčnega profila samostojnega strokovnega sodelavca predvsem na področju vodstvenih kompetenc.

Domneva 2: Kompetenčna profila vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca se razlikujeta po stopnji za prodajo delovno-specifičnih kompetenc.

Respondenti z oceno 1 (ni pomembna kompetenca) do ocene 5 (izjemno pomembna kompetenca) za oba kompetenčna profila podajo ocene pomembnosti navedenih treh vodstvenih kompetenc: timsko sodelovanje, vodenje projektov in vodstvene sposobnosti. Rezultat kaže pričakovano višjo povprečno pomembnost vodstvenih kompetenc za vodjo prodaje od samostojnega strokovnega sodelavca za vse tri analizirane kompetence. Razlika je največja za kompetenco vodstvene sposobnosti, nekoliko manjša za vodenje projektov in najmanjša za kompetenco timsko sodelovanje. Povprečna pomembnost kompetence vodstvene sposobnosti, pri kateri gre za sposobnosti za vodenje organizacijskih enot in kjer pridejo v ospredje strateško razmišljanje, vizionarstvo in obvladovanje sprememb, znaša za vodjo prodaje 4,4 ter za strokovnega sodelavca 2,8. Povprečna pomembnost kompetence vodenje projektov, ki predstavlja sposobnost osebe koordinirati projekte, usmerjati aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot, da dosežejo skupaj med seboj povezane cilje, znaša za vodjo prodaje 4,1, za samostojnega strokovnega sodelavca 3,1.

Razlika povprečnih pomembnost za kompetenco timsko sodelovanje, ki predstavlja učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima, je najmanjša ravno pri tej kompetenci med obema profiloma. Slika 20 prikazuje povprečne pomembnosti vodstvenih kompetenc, med katerimi so izpostavljene kompetence timsko sodelovanje, vodenje projektov in vodstvene sposobnosti.

Slika 20: Grafični prikaz povprečne pomembnosti vodstvenih kompetenc glede na profil



Lestvica odgovorov: 1 – ni pomembna kompetenca, 2 – še kar pomembna kompetenca, 3 – pomembna kompetenca, 4 – zelo pomembna kompetenca, 5 – izjemno pomembna kompetenca

Vodenje projektov in vodstvene sposobnosti sta za vodjo prodaje v povprečju zelo pomembni, saj znaša aritmetična sredina (v nadaljevanju M) obeh kompetenc za vodjo prodaje 4. Za samostojnega strokovnega sodelavca sta omenjeni kompetenci v povprečju pomembni ($M = 3$). Da lahko iz teh rezultatov odgovorim, ali velja enaka pomembnost posameznih vodstvenih kompetenc za oba profila v celotni populaciji, potrebujem rezultate parnega t-testa. S testom dvojic preverim, ali so opažene razlike tudi statistično značilne pri stopnji značilnosti ali tveganju 5 odstotkov.

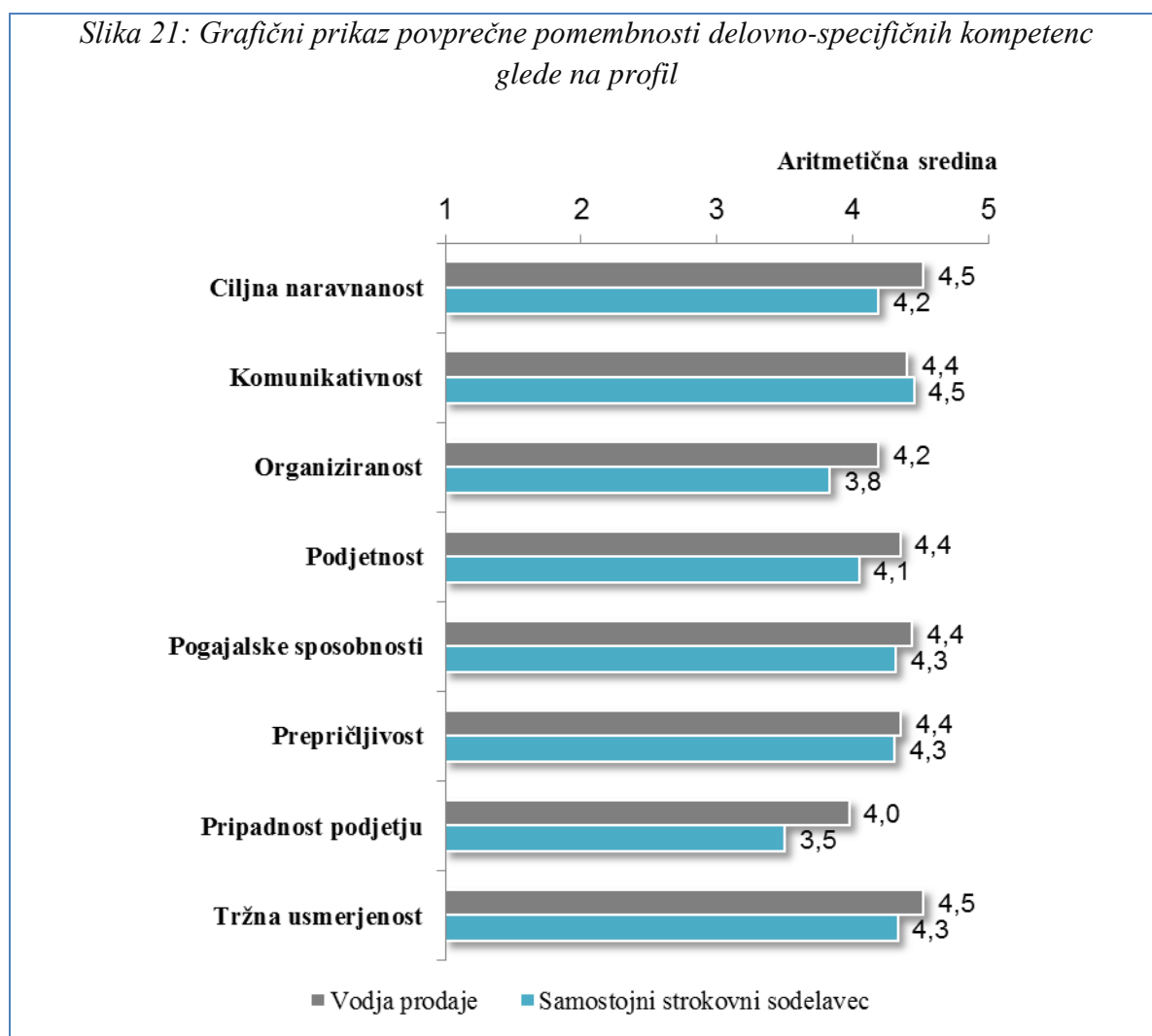
Rezultate parnega t-testa za ugotavljanje razlik v pomembnosti vodstvenih kompetenc glede na profil prikazuje Tabela 7. P-vrednost parnega t-testa za timsko sodelovanje je $0,003 < 0,05$ ($t = 3,2$, $sp = 41$), torej ničelno domnevo o enakosti povprečij zavrnem pri 5-odstotnem tveganju. Med povprečno pomembnostjo kompetence timsko delo za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca obstajajo torej statistično značilne razlike. Glede na vrednosti v tabeli 7 obstajajo statistično značilne razlike tudi za kompetenco vodenje projektov in vodstvene sposobnosti.

Tabela 7: Razlike v pomembnosti vodstvenih kompetenc glede na profil

Par	Vodstvena kompetenca	Razlika v paru povprečij	Vrednost testne statistike (t)	Stopinje prostosti (df)	Stopnja tveganja 2-stransko (p)
1	Timsko sodelovanje	0,452	3,200	41	0,003
2	Vodenje projektov	1,000	5,545	41	0,000
3	Vodstvene sposobnosti	1,619	9,151	41	0,000

Med povprečnimi pomembnostmi vseh treh vodstvenih kompetenc za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca obstajajo statistično značilne razlike. Vodstvene kompetence so torej pomembnejše za vodjo prodaje kot za samostojnega strokovnega sodelavca.

Respondenti prav tako z oceno 1 (ni pomembna kompetenca) do ocene 5 (izjemno pomembna kompetenca) odgovorijo, v kašni meri ocenjujejo, da so pomembne **prodajne ali delovno-specifične kompetence**, kot so ciljna naravnost, komunikativnost, organiziranost, podjetnost, pogajalske sposobnosti, prepričljivost, pripadnost podjetju in tržna usmerjenost za vodjo prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca. Slika 21 prikazuje povprečne pomembnosti prodajnih ali delovno-specifičnih kompetenc za oba profila.



Rezultat kaže nižjo povprečno pomembnost posameznih delovno-specifičnih kompetenc za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji kot za vodjo prodaje za večino analiziranih kompetenc. Izjemo med delovno-specifičnimi ali prodajnimi kompetencami predstavlja komunikativnost, ki pomeni sposobnost hitrega in prijetnega vključevanja v družbo, lahkotnost v navezovanju stikov in približevanju ljudem in kaže višjo povprečno pomembnost za samostojnega strokovnega sodelavca kot za vodjo prodaje.

Nekoliko večje razlike v povprečnih pomembnostih delovno-specifičnih ali prodajnih kompetenc je opaziti pri kompetencah ciljna naravnost, organiziranost, podjetnost in pripadnost podjetju. Manjše razlike je opaziti pri komunikativnosti, pogajalskih sposobnostih, prepričljivosti in tržni usmerjenosti

S testom dvojic preverim, ali so opažene razlike povprečnih pomembnosti posameznih delovno-specifičnih kompetenc statistično značilne pri tveganju 0,05. Razlike v pomembnosti med profiloma so statistično značilno različne pri polovici analiziranih kompetenc. Ciljna naravnost, za katero je značilno, da si oseba zamisli rezultat in delo planira v skladu s cilji, ki si jih redno postavlja in dosledno izpolnjuje, je v povprečju statistično značilno pomembnejša za vodjo prodaje ($p = 0,009$). Organiziranost s premišljenim, sistematičnim delom ter s prilagajanjem v nepredvidenih situacijah je v povprečju statistično značilno pomembnejša za vodjo prodaje ($p = 0,004$), podjetnost z neprestanim iskanjem novih priložnosti, s prevzemanjem vedno novih nalog in tudi s prevzemanjem odgovornosti za rezultate, je v povprečju statistično značilno pomembnejša za vodjo prodaje ($p = 0,027$), prav tako pripadnost ter predanost podjetju je v povprečju statistično značilno pomembnejša za vodjo prodaje ($p = 0,001$). Rezultati analize so prikazani v Tabeli 8 in kažejo, da so **delovno-specifične kompetence pomembnejše za vodjo prodaje kot za samostojnega strokovnega sodelavca.**

Tabela 8: Razlike v pomembnosti delovno-specifičnih kompetenc glede na profil

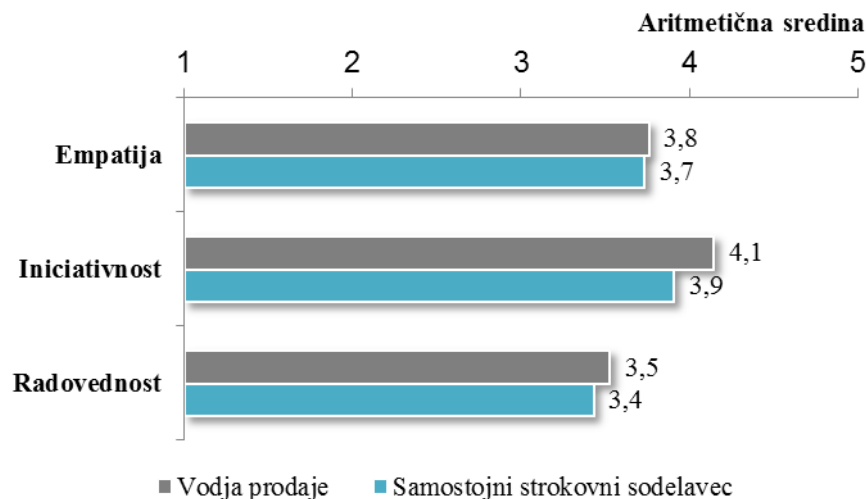
Par	Delovno-specifične kompetence	Razlika v paru povprečij	Vrednost testne statistike (t)	Stopinje prostosti (df)	Stopnja tveganja 2-stransko (p)
1	Ciljna naravnost	0,333	2,748	41	0,009
2	Komunikativnost	-0,048	-0,422	41	0,675
3	Organiziranost	0,357	3,048	41	0,004
4	Podjetnost	0,300	2,306	39	0,027
5	Pogajalske sposobnosti	0,122	0,896	40	0,376
6	Prepričljivost	0,048	0,374	41	0,710
7	Pripadnost podjetju	0,476	3,703	41	0,001
8	Tržna usmerjenost	0,190	1,747	41	0,088

Poleg vodstvenih in delovno-specifičnih kompetenc za oba profila želim še preveriti, kako ocenjujejo respondenti pomembnost osebnih in medosebnih kompetenc (empatija, iniciativnost, radovednost) ter pomembnost kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije (adaptivno, prilagodljivo razmišljanje s hitrim prilagajanjem na novonastale razmere v tehnologiji in poznavanje novih tehnologij z novimi informacijskimi orodji).

Rezultat kaže nižjo povprečno pomembnost osebnih in medosebnih kompetenc za samostojnega sodelavca kot za vodjo prodaje za vse tri kompetence. Empatija kot razumevanje, podoživljanje čustev in razpoloženja drugega ter iniciativnost kot prizadevanje po delovanju na lastno pobudo sta v povprečju zelo pomembni kompetenci ne

glede na profil. Radovednost z značilnostmi človeka, ki si želi vedeti, spoznati in izvedeti čim več stvari, je za vodjo prodaje v povprečju zelo pomembna kompetenca, za samostojnega sodelavca pa v povprečju pomembna kompetenca. Povprečne pomembnosti osebnih in medosebnih kompetenc za oba profila prikazuje Slika 21.

Slika 22: Grafični prikaz povprečne pomembnosti osebnih in medosebnih kompetenc glede na profil



Lestvica odgovorov: 1 – ni pomembna kompetenca, 2 – še kar pomembna kompetenca, 3 – pomembna kompetenca, 4 – zelo pomembna kompetenca, 5 – izjemno pomembna kompetenca

S testom dvojic preverim, ali so opažene razlike tudi statistično značilne pri stopnji 0,05. Rezultati testa so prikazani v Tabeli 9. Razlike v pomembnosti med profiloma niso statistično značilno različne. **Osebnostne in medosebne kompetence so torej enako pomembne** tako za vodjo prodaje kot za samostojnega strokovnega sodelavca.

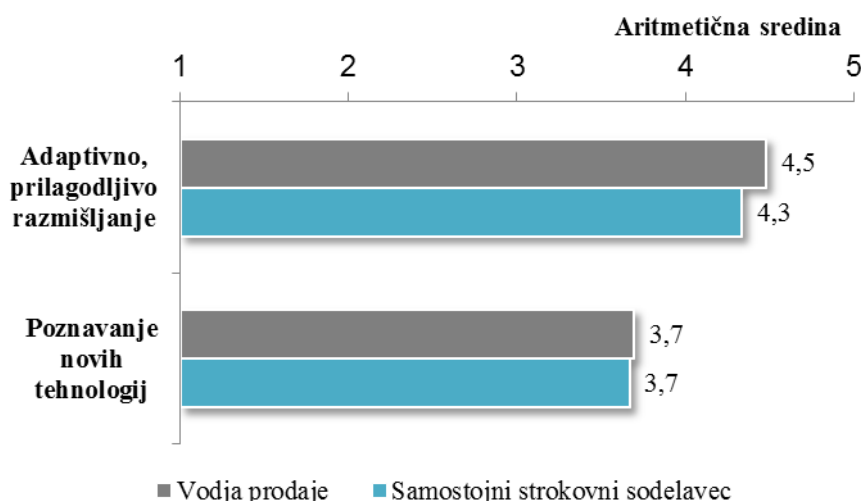
Tabela 9: Razlike v pomembnosti osebnih in medosebnih kompetenc glede na profil

Par	Delovno –specifične kompetence	Razlika v paru povprečij	Vrednost testne statistike (t)	Stopinje prostosti (df)	Stopnja tveganja 2-stransko (p)
1	Empatija	0,024	0,177	40	0,860
2	Inicijativnost	0,238	1,570	41	0,124
3	Radovednost	0,095	0,752	41	0,456

Povprečni pomembnosti kompetenc zadnjega vsebinskega sklopa kompetenc, to je kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije, preverim za dve kompetenci: za adaptivno razmišljanje in za poznavanje novih tehnologij. Rezultat kaže nekoliko nižjo povprečno pomembnost kompetenc za samostojnega sodelavca kot za vodjo prodaje za obe kompetenci, za adaptivno razmišljanje za poznavanje novih tehnologij. Prva kompetenca predstavlja prilagodljivo razmišljanje, hitro prilagajanje spremembam in pravočasno ter ustrezno reagiranje na novonastale razmere, povprečna vrednost te kompetence znaša 4,5 za vodjo prodaje ter 4,3 za samostojnega strokovnega sodelavca. Druga kompetenca,

poznavanje novih tehnologij, predstavlja tudi prizadevanje za uvajanje novosti ter poznavanje novih informacijskih orodij, je v povprečju zelo pomembna kompetenca. Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje je za vodjo prodaje v povprečju izjemno pomembna kompetenca, za samostojnega sodelavca pa v povprečju zelo pomembna kompetenca. Povprečne pomembnosti obeh navedenih kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije za oba profila prikazuje Slika 23.

Slika 23: Grafični prikaz povprečne pomembnosti kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije glede na profil



Lestvica odgovorov: 1 – ni pomembna kompetenca, 2 – še kar pomembna kompetenca, 3 – pomembna kompetenca, 4 – zelo pomembna kompetenca, 5 – izjemno pomembna kompetenca

S testom dvojic ugotovim, da razlike v pomembnosti med profiloma niso statistično značilno različne, rezultati testa so prikazani v Tabeli 10. **Kompetence za uspešno delovanje v digitalni dobi so torej enako pomembne** tako za vodjo prodaje kot za samostojnega strokovnega sodelavca.

Tabela 10: Razlike v pomembnosti kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije glede na profil

Par	Kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije	Razlika v paru povprečij	Vrednost testne statistike (t)	Stopnje prostosti (df)	Stopnja tveganja 2-stransko (p)
1	Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje	0,143	1,182	41	0,244
2	Poznavanje novih tehnologij.	0,024	0,198	41	0,844

Na osnovi predstavljenih rezultatov **domnevo 1 potrdim:**

- obstajajo razlike v pomembnosti kompetenc med vodjo prodaje in samostojnim strokovnim sodelavcem,

- prav tako so vodstvene kompetence statistično značilno pomembnejše za vodjo prodaje kot za samostojnega strokovnega sodelavca.

Domnevo 2 lahko potrdim **le delno**:

- obstajajo razlike v pomembnosti delovno-specifičnih kompetenc med vodjo prodaje in samostojnim strokovnim sodelavcem za naslednje kompetence: ciljno naravnost, organiziranost, podjetnost in pripadnost podjetju,
- ne obstajajo pa razlike v pomembnosti delovno-specifičnih kompetenc med vodjo prodaje in samostojnim strokovnim sodelavcem za kompetence: komunikativnost, pogajalske sposobnosti, prepričljivost in tržna usmerjenost.

5.2.5.2 Pomen delovno-specifičnih ali prodajnih kompetenc za vodjo prodaje

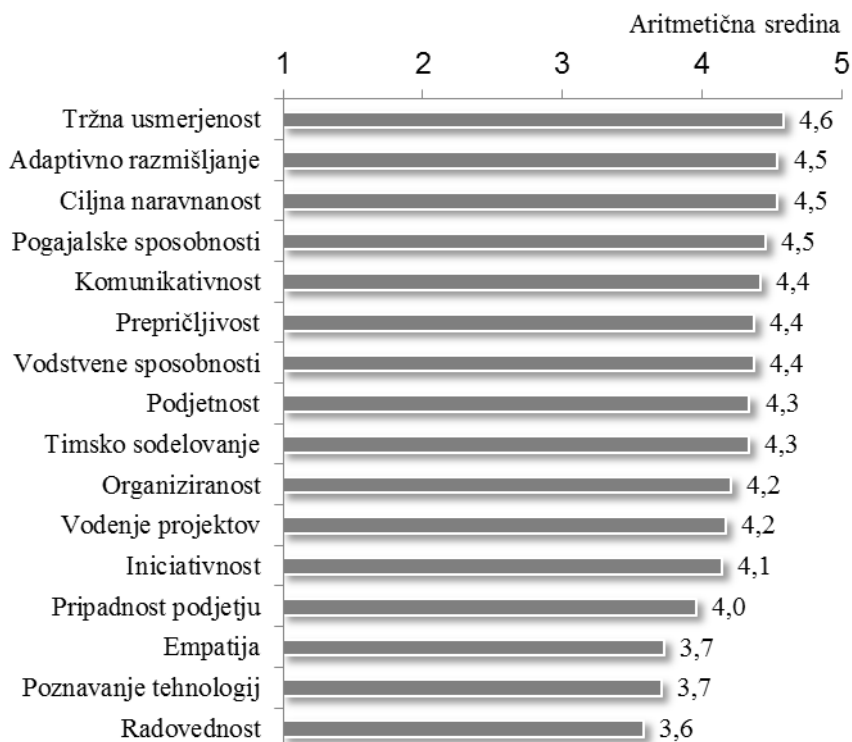
Domneva 3: Ključne kompetence za vodjo prodaje so lahko v osnovi naravnane manj prodajno in bolj vodstveno, kar pomeni, da ni nujen pogoj, da je učinkovit vodja prodaje hkrati tudi uspešen prodajalec.

Izračunam aritmetično sredino pomembnosti vsake posamezne kompetenc za vodjo prodaje, kar prikazuje Slika 24 in aritmetično sredino pomembnosti vsake posamezne kompetence za samostojnega strokovnega sodelavca, kar prikazuje Slika 25, ter nato preverim in primerjam, katere kompetence so pri posameznem profilu ključne oziroma najpomembnejše. Ključne, v povprečju torej izjemno pomembne, kompetence vodje prodaje so predvsem delovno-specifične ali prodajne kompetence, izredno visoko je umeščena tudi kompetenca digitalne dobe:

- tržna usmerjenost ($M = 4,6$): delovno-specifična kompetenca;
- adaptivno, prilagodljivo razmišljanje ($M = 4,5$): kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije;
- ciljna naravnost ($M = 4,5$): delovno-specifična kompetenca;
- pogajalske sposobnosti ($M = 4,5$): delovno-specifična kompetenca;
- komunikativnost ($M = 4,4$): delovno-specifična kompetenca.

Slika 24 prikazuje povprečne pomembnosti kompetenc za vodjo prodaje in kaže, da je v povprečju najmanj pomembna kompetenca za vodjo prodaje radovednost ($M = 3,6$), ki spada med osebne kompetence. Presenetljivo je, da je kljub vsem pričakovanjem kompetenca digitalne dobe, to je poznavanje novih tehnologij in novih digitalnih orodij, šele na predzadnjem mestu ($M = 3,7$). Če preverim kompetence po vseh štirih vsebinskih sklopih, je v povprečju najpomembnejša skupina delovno-specifičnih kompetenc ($M = 4,4$), ki ji sledijo vodstvene kompetence ($M = 4,3$). Najmanj pomembne so osebne in medosebne kompetence ($M = 3,8$). Vse štiri skupine kompetenc pa so v povprečju zelo pomembne za vodjo prodaje.

Slika 24: Grafični prikaz povprečne pomembnosti kompetenc za vodjo prodaje

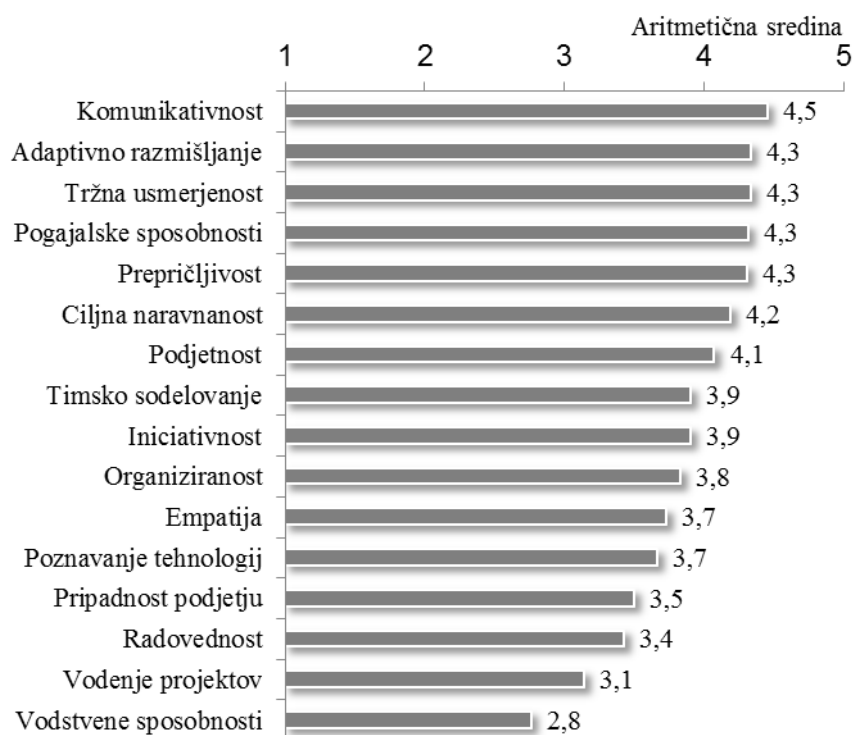


Lestvica odgovorov: 1 – ni pomembna kompetenca, 2 – še kar pomembna kompetenca, 3 – pomembna kompetenca, 4 – zelo pomembna kompetenca, 5 – izjemno pomembna kompetenca

Slika 25 prikazuje povprečne pomembnosti kompetenc za samostojnega strokovnega sodelavca in kaže na to, da je ključna kompetenca za samostojnega strokovnega sodelavca v povprečju le ena, to je komunikativnost ($M = 4,5$), ki spada med delovno-specifične kompetence. Večina ostalih kompetenc je v povprečju zelo pomembnih, najmanj pomembna kompetenca so vodstvene sposobnosti ($M = 2,8$).

Če preverim štiri skupine kompetenc za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji, je po pričakovanjih v povprečju najpomembnejša skupina delovno-specifičnih kompetenc ($M = 4,1$), sledijo ji kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije ($M = 4,0$); vodstvene kompetence so v povprečju najmanj pomembne ($M = 3,3$). Sicer so tri skupine kompetenc v povprečju zelo pomembne, vodstvene kompetence pa so v povprečju pomembne. Povprečne pomembnosti kompetenc za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji prikazuje Slika 25.

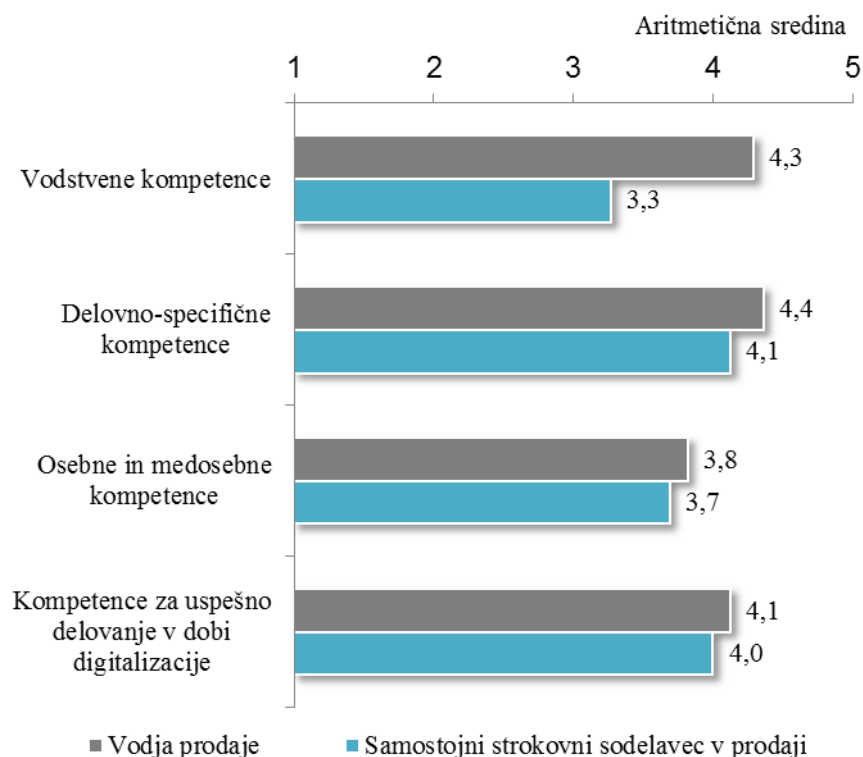
Slika 25: Grafični prikaz povprečne pomembnosti kompetenc za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji



Lestvica odgovorov: 1 – ni pomembna kompetenca, 2 – še kar pomembna kompetenca, 3 – pomembna kompetenca, 4 – zelo pomembna kompetenca, 5 – izjemno pomembna kompetenca

Povprečne vrednosti vseh 4 vsebinskih sklopov kompetenc, torej vodstvene (timsko sodelovanje, vodenje projektov, vodstvene sposobnosti), delovno-specifične ali prodajne (ciljna naravnost, komunikativnost, organiziranost, podjetnost, pogajalske sposobnosti, prepričljivost, pripadnost podjetju, tržna usmerjenost), osebne in medosebne (empatija, iniciativnost, radovednost) ter kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije (prilagodljivo razmišljanje, poznavanje novih tehnologij) so za vodjo prodaje višje od povprečnih vrednosti za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji, kar prikazuje Slika 26. Primerjava obeh profilov sicer ni vezana na direktno preverjanje domneve 3, vendar kaže na to, da respondenti pričakujejo od vodje prodaje višjo razvitost vseh štirih vsebinskih sklopov kompetenc v primerjavi s samostojnim strokovnim sodelavcem v prodaji.

Slika 26: Grafični prikaz povprečnih vrednosti 4 vsebinskih sklopov kompetenc za oba profila



Na osnovi predstavljenih rezultatov **domnevo 3 zavrnem**, saj analiza pokaže, da:

- so ključne kompetence vodje prodaje delovno-specifične, torej prodajne kompetence,
- vodstvene kompetence se po pomembnosti uvrščajo na drugo mesto, in ne na predvideno prvo mesto, kar je bilo moč sklepati iz prebrane literature. Tako rezultati evropskih kot ameriških raziskav na področju vodenja prodaje kažejo namreč ravno nasprotno – uspešen vodja prodaje naj bo usmerjen v vodenje ljudi in razvijanje vodstvenih kompetenc, za kar ni potrebno, da je uspešen prodajalec z razvitimi prodajno delovno-specifičnimi kompetencami.

Rezultat je možno pripisati temu, da so v podjetju 4 vodje regijske prodaje, ki so se izkazali s svojimi preteklimi prodajnimi rezultati in zato napredovali v vodje, vendar so še vedno hkrati aktivni prodajalci, ki se jim merijo ne samo rezultati celotne regije skupaj, temveč tudi njihovi osebni rezultati prodaje.

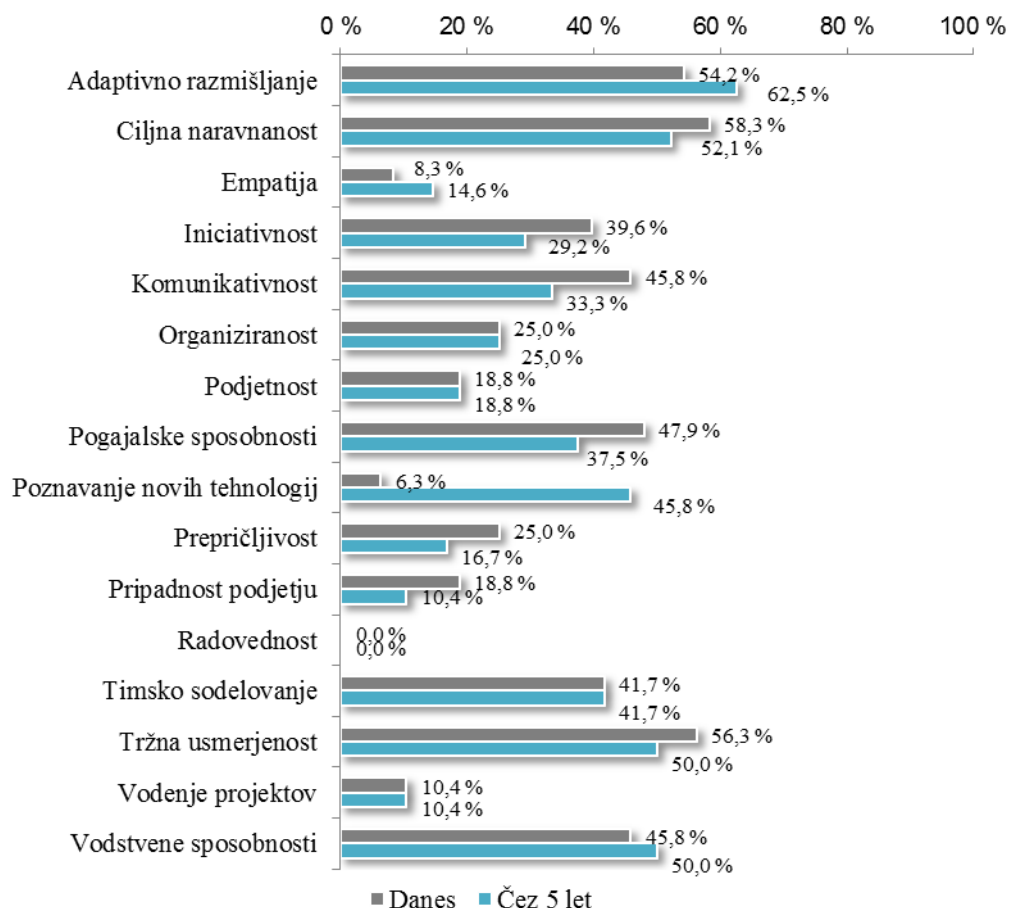
5.2.5.3 Pričakovana pomembnost kompetenc v prihodnosti

Domneva 4: Pomembnost kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije se bo povečevala za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji v naslednjih 5 letih.

V nadaljevanju se osredotočim na to, da izluščim tako za vodjo prodaje kot za samostojnega strokovnega sodelavca 5 najpomembnejših kompetenc danes in čez 5 let.

Hkrati želim preveriti, ali se kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije čez 5 let pokažejo kot bolj pomembne. Slika 27 prikazuje pomembnosti posameznih kompetenc za vodjo prodaje danes in čez 5 let, za analizo je uporabljena metoda izračuna odstotka vprašanj z več možnimi odgovori.

Slika 27: Grafični prikaz pomembnosti kompetenc za vodjo prodaje *danes in čez 5 let*



5 najpomembnejših kompetenc vodje prodaje danes so:

- ciljna naravnost (58,3 %),
- tržna usmerjenost (56,3 %),
- adaptivno, prilagodljivo razmišljanje (54,2 %),
- pogajalske sposobnosti (47,9 %) in
- komunikativnost in vodstvene sposobnosti (45,8 %).

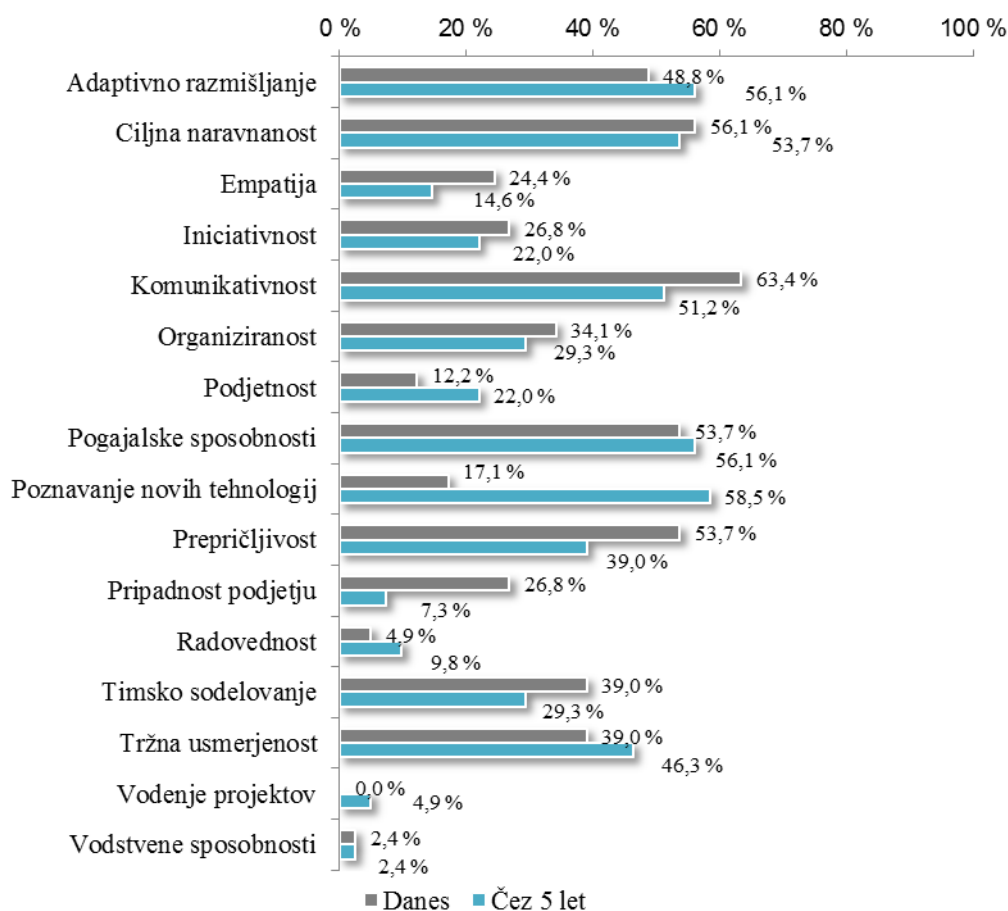
Čez 5 let bo 5 najpomembnejših kompetenc vodje prodaje:

- adaptivno, prilagodljivo razmišljanje (62,5 %),
- ciljna naravnost (52,1 %),
- tržna usmerjenost (50,0 %),

- vodstvene sposobnosti (50,0 %) in
- poznavanje novih tehnologij (45,8 %).

Kompetenci za uspešno delovanje v dobi digitalizacije sta adaptivno razmišljanje in poznavanje novih tehnologij. Pomembnost adaptivnega razmišljanja vodje prodaje se bo po predvidevanjih povečala za 8,3 odstotne točke (danes 54,2 %, čez 5 let 62,5 %). Pomembnost poznavanja novih tehnologij vodje prodaje se bo povečala za kar 39,5 odstotnih točk (danes 6,3 %, čez 5 let 45,8 %). V nadaljevanju preverim, katere kompetence so bile največkrat izbrane med 5 najpomembnejših za samostojnega strokovnega sodelavca danes in čez 5 let ter ali se kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije res čez 5 let kažejo kot bolj pomembne. Slika 28 prikazuje pomembnosti kompetenc za strokovnega sodelavca danes in čez 5 let, uporabljena je metoda izračuna odstotka vprašanj z več možnimi odgovori.

Slika 28: Grafični prikaz pomembnosti kompetenc samostojnega strokovnega sodelavca danes in čez 5 let



5 najpomembnejših kompetenc samostojnega strokovnega sodelavca danes je sledečih:

- komunikativnost (63,4 %),
- ciljna naravnost (56,1 %),
- pogajalske sposobnosti (53,7 %),

- prepričljivost (53,7 %) in
- adaptivno, prilagodljivo razmišljanje (48,8 %).

Čez 5 let bo 5 najpomembnejših kompetenc samostojnega strokovnega sodelavca sledečih:

- poznavanje novih tehnologij (58,5 %),
- pogajalske sposobnosti (56,1 %),
- adaptivno razmišljanje (56,1 %),
- ciljna naravnost (53,7 %),
- komunikativnost (51,2 %).

Kompetenci za uspešno delovanje v dobi digitalizacije se bosta povečali v prihodnjih letih. Pomembnost adaptivnega razmišljanja samostojnega strokovnega sodelavca se bo povečala za 7,3 odstotne točke (danes 48,8 %, čez 5 let 56,1 %). Pomembnost poznavanja novih tehnologij in novih digitalnih orodij samostojnega strokovnega sodelavca se bo povečala za kar 41,4 odstotnih točk (danes 17,1 %, čez 5 let 58,5 %).

Na osnovi predstavljenih rezultatov za obe kompetenci za uspešno delovanje v dobi digitalizacije za oba profila **domnevo 4 potrdim**.

5.2.6 Intervju z direktorjem družbe in namestnikom direktorja družbe

Zaključni del raziskave ocenjujem kot zelo pomemben, saj pridobim informacije, kaj od zaposlenih v prodaji v podjetju Terme Krka pričakujeta njihov neposredno nadrejeni, to je namestnik direktorja družbe, ter direktor družbe, katere kompetence vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca po njuni oceni so dovolj izražene in katere so tiste ključne, ki jih morajo zaposleni v prodaji razvijati v prihodnje, da bodo lahko uspešni pri svojem delu. Zanimalo me je tudi, ali so kompetence primerno poimenovane. Predhodno obema pošljem rezultate, pridobljene s pomočjo spletne ankete. Zapis obeh intervjujev je predstavljen v Prilogi 3.

Pripravim si oporne točke za vodenje obeh intervjujev:

1. Ali vodja prodaje sodeluje pri sprejemanju strateških odločitev v vašem podjetju?
2. Katere kompetence pričakujete vi od vodje prodaje? Ali se strinjate s ključnimi kompetencami za oba profila? Katere kompetence pričakujete vi?
3. Ali menite, da določene kompetence vodje prodaje niso izražene zadosti, vendar bi mu bile lahko v pomoč pri opravljanju nadaljnjih nalog, če bi jih primerno razvil?
4. Katere so kompetence, ki jih bo po vaši oceni potreboval čez 5 let vodja prodaje in katere bo čez 5 let potreboval samostojni strokovni sodelavec v prodaji?
5. Ali so po vašem mnenju pomembnosti ključnih kompetenc pravilno ocenjene?

Oba menita, da so ključne kompetence za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca dobro izbrane in prav tako tudi pomembnosti. Prav tako menita, da vodja prodaje sodeluje pri sprejemanju strateških odločitev v podjetju. Direktor poda obrazložitev, da v smislu sprejemanja strateških odločitev vidi v vlogi vodje prodaje namestnika direktorja družbe, ki tudi formalno vodi Marketing in prodajo. Tudi namestnik direktorja družbe meni, da je prodaja »bolj kot kdajkoli v preteklosti vpeta v sprejemanje strateških odločitev, saj lahko kot namestnik direktorja družbe formalno in neformalno sprejemem odločitve, ki so usklajene po različnih področjih dela«. Nadaljuje, da »ima kot tisti, ki sem soodgovoren za pripravo strategijo podjetja, direkten vpliv tudi na strategijo prodaje«.

Direktor družbe poudari, da pričakuje od vseh zaposlenih v prodaji, da si prizadevajo in želijo spoznati kupčeve potrebe, da se trudijo »vživeti v njegovo kožo«. Kot še doda, pogreša med ključnimi kompetencami vodje prodaje in ostalih zaposlenih v prodaji empatijo, »saj je na trgu množica ponudnikov z enakimi storitvami, zato je ravno osebni odnos s kupcem tisti, ki bo celotno storitev kupcu približal«. Namestnik direktorja družbe se strinja s predlaganimi ključnimi kompetencami za vodjo prodaje, vendar pričakuje »boljše in celovitejše poznavanje trga, prodajnih poti, komunikacijskih kanalov in možnih poti trženja«. Po njegovem mnenju mora vodja prodaje odlično poznati ključne kupce. Strinja se tudi s predlaganimi ključnimi kompetencami za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji, dodaja še prilagodljivo razmišljanje in večjo podjetnost. Pri strokovnem sodelavcu pogreša namestnik več veselja in navdušenja nad samim delom ter boljšo komunikacijo, »veselje do dela in do stikov z ljudmi bi moral izžarevati ne samo v poslu, ampak tudi v svojem vsakodnevnem življenju, uživati bi moral na službenih poteh in v številnih kontaktih«.

Poznavanje novih tehnologij kot kompetenca za uspešno delovanje v dobi digitalizacije po oceni direktorja »ni ključna kompetenca vodje prodaje danes in tudi ne bo v prihodnje«. Kot še nadaljuje, je to »bolj orodje, ki se ga bomo morali vsi zaposleni sproti učiti in obvladati«. V prihodnje bosta morala po mnenju direktorja družbe tako vodja prodaje kot samostojni strokovni sodelavec delati več na prepoznavanju kupčevih želja in na zaključevanju poslov. »Ravno zaključevanje poslov je faza v prodajnem procesu, ki prepogosto manjka«, meni direktor in nadaljuje, da »v prihodnje vidim vse večjo vlogo samega človeka, ki je empatičen in se je sposoben vživeti v kožo kupca«. Namestnik verjame, da je vodja prodaje dandanes relativno dobro uspešen, vendar bo moral v prihodnje celovitejše gledati na trg, kar bo gotovo izboljšalo njegovo uspešnost. Že danes pogreša pri vodji prodaje celovitejši pogled na trg, v prihodnje bo to samo še pomembnejše. Slediti bo moral tehnološkim novostim in izboljševati vedno znova svoja znanja s področja digitalnega trženja. Medtem ko bo moral vodja prodaje po mnenju namestnika direktorja družbe v prihodnje razvijati kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije, pa večje pomembnosti tem kompetencam za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji ne pripisuje ne danes in jih tudi ne napoveduje v prihodnje.

5.4 Omejitve pri izdelavi kompetenčnega profila

Velika napaka in škoda je lahko narejena, če v podjetju ocenjevanje kompetenc zaposlenih pomešajo z ocenjevanjem njihove delovne uspešnosti. Temu se v raziskavi ne morem izogniti, saj respondenti delajo na različnih delovnih mestih, ki sicer neposredno sodelujejo s prodajno službo, vendar pričakovani ter zahtev obravnavanih dveh profilov, to je vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca, niti ne poznajo dovolj dobro. Prav tako respondenti, vključeni v to raziskavo, pretežno niso usposobljeni za ocenjevanje kompetenc, seznanjeni so le s cilji prodaje, zato lahko hitro pride do ocenjevanja uspešnosti, in ne ocenjevanja kompetenc. Na zanesljivost ocenjevanja in merjenja vplivajo tudi medosebni odnosi, torej odnosi med ocenjevalcem in ocenjevanim. Na ocene v raziskavi vplivajo tudi počutje respondenta in njegove osebne lastnosti. Lahko je pristranski in ima določene predsodke, informacije lahko preveč posplošuje ali pa ima težnjo po dajanju višjih ali nižjih ocen in s tem preveliko ali premajhno zahtevnost.

Predlagani nabor kompetenc pripravim po lastni presoji in lahko da je izpadla kakšna ključih kompetenc. V seznamu kompetenc vsako posamezno definiram v dveh do največ treh stavkih. Ravno zato, da ne bi bil vprašalnik preobsežen, ne grem v bolj podrobno opisovanje kompetenc, kar pa lahko morda za vse tiste, ki želijo na vprašanja odgovoriti natančno, predstavlja težavo zaradi premalo prejetih in ne dovolj razloženih pojmov. A še pod istim pojmom si različni ljudje največkrat predstavljamo različne lastnosti, razlike v razumevanju uporabljenega jezika so lahko velike. Vprašanje je, ali respondenti razumejo vsebino vprašanja, ki jim ga zastavim. Respondenti ocenjujejo torej dva profila, vodjo prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca, morda teh dveh delovnih mest ne poznajo zares dovolj dobro. Prav tako lahko nastane težava, če sta ocenjevani delovni mesti hierarhično višje od delovnih mest respondentov, kar jim lahko predstavlja težavo pri ocenjevanju kompetenc, saj podrejeni največkrat ni v celoti seznanjen z zahtevami delovnega mesta svojega nadrejenega.

V raziskavo sem vključila relativno nizko število zaposlenih, in sicer 62 zaposlenih od skupaj 560 zaposlenih, kar predstavlja 11 odstotkov vseh zaposlenih. Gre za vse tiste zaposlene, ki sodelujejo z zaposlenimi v prodaji ali so vodstveni delavci in imajo vsaj 6. stopnjo formalne izobrazbe. Na vprašanja odgovorijo torej vodstveni delavci, zaposleni v marketingu in prodaji, v kontaktnem centru, vodje v hotelih, v zdravstvu ali v velneški dejavnosti. Preostalih 89 odstotkov zaposlenih, ki niso prejeli vprašalnika, so zaposleni v neposredni proizvodnji (kuharji, natakarji, medicinske sestre, fizioterapevti, maserji) ali delajo na ostalih področjih dela, kjer nimajo pogostih kontaktov s prodajnim osebjem. V raziskavi sem opredelila teh 62 zaposlenih kot celotno populacijo in ne kot vzorec, saj bi v primeru širitve anketiranih oseb na ostala delovna mesta lahko prišlo do prevelikih razhajanj v pridobljenih rezultatih. Z veliko verjetnostjo bi s širitvijo populacije še na ostala delovna mesta v podjetju prihajalo do rezultatov brez večje uporabne vrednosti.

Pri spletni anketi obstaja velika pomanjkljivost, in sicer da respondenti morda niso bili dovolj motivirani, da začnejo odgovarjati in če že pričnejo, da izpolnijo celoten vprašalnik. Tudi poznavanje trendov na področju vodenja prodaje v turizmu je ozko, specifično področje, ki ga respondenti morda na poznajo dovolj, zato tudi težje ocenjujejo prihodnje potrebne kompetence za vodjo prodaje in za sodelavca v prodaji.

Spletna anketa predpostavlja, da imajo vsi vprašani izoblikovano stališče in odnos do vsebine vprašanj s področja kompetenc v prodaji. Vendar imajo nekateri lahko zelo izostren odnos do vsebine, drugi neizrazitega ali pa so sploh brez odnosa. Tako so rezultati napovedanih prihodnjih kompetenc za oba profila lahko povsem subjektivni, neenotni in stihijski.

Vprašanja so prejeli in odgovorili le zaposleni v Termah Krka. Z metodo 360° so bila zajeta vsa področja dela v Termah Krka, vendar pa v raziskavi niso sodelovali kupci. To bi namreč zahtevalo pripravo vprašalnikov ne samo za ključne domače, ampak tudi tuje partnerje v Italiji, Avstriji, Rusiji. Poleg priprave vprašalnika v tujih jezikovnih različicah bi raziskava zahtevala dodatno delo pri angažiranju kupcev, da odgovorijo na vprašalnik v dogovorjenem roku in kvalitetno.

5.5 Izzivi za v prihodnje

Pristop k izgradnji modela ključnih kompetenc, ki bi omogočil oblikovanje profila za vodjo prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji, bi lahko bil bolj sistematičen in postopki posameznih sodelujočih bolj usklajeni, kar pomeni, da bi že v začetni fazi oblikovanja ključnih kompetenc lahko sodelovali strokovnjaki s področja kadrovskega menedžmenta, člani tima za pripravo nabora kompetenc bi lahko naredili veliko primerjav in nato končne predloge med sabo uskladili. Vodje in vsi ostali respondenti bi morali biti v nadaljnji fazi seznanjeni zelo natančno o tem, kakšen je namen ocenjevanja kompetenc.

Takšna raziskava bi v prihodnje zahtevala respondente, ki so odlično seznanjeni z zahtevami posameznih delovnih mest in so opremljeni z dovolj znanja s področja poznavanja in ocenjevanja kompetenc. Prav tako bi raziskava dala objektivnejše rezultate, če bi v njej zagotovili respondente, ki so hierarhično vsaj enako trenutni poziciji vodje prodaje, če ne že višje od ocenjevanega profila vodje prodaje. Ker bi v tem primeru znotraj podjetja zajela premajhno število respondentov, sem se odločila za širši krog vabljenih k spletni anketi. V njej so sodelovali tudi samostojni strokovni sodelavci v prodaji, ki so hierarhično nižje od vodje prodaje, morda ne poznajo v celoti njegovega dela in nalog ter so lahko pristranski.

V postopku anketiranja pridobljene ključne kompetence bi lahko podala v postopek ponovnega ovrednotenja s strani strokovnega tima, ki bi s povratno skupinsko analizo

pridobljene rezultate lahko nadgradil, dopolnil ali na določenih mestih tudi ovrgel. Temu bi bila namenjena posebna delavnica s strokovnjaki s področja kadrovskega menedžmenta, s področja vodenja prodaje in s prodajnimi strokovnjaki. Na osnovi povratne skupinske analize bi lahko dobila natančnejši vpogled v posamezne kompetence.

Da bi bila raziskava popolnejša, bi morala uporabiti več virov informacij, kar pomeni, da bi morala poleg samoocen regijskih vodij prodaje in samostojnih strokovnih sodelavcev, ocen nadrejenih, podrejenih in kolegov, vključiti še kupce oziroma stranke ali že obstoječe ali potencialne poslovne partnerje. Ravno vključitev ključnih kupcev, s katerimi sodelujejo Terme Krka, bi celotni raziskavi dodalo povsem nove razsežnosti, saj bi šele kombinacija ocenjenih kompetenc znotraj in zunaj podjetja podala celovito sliko. Podjetje bi pridobilo neposreden odgovor, kaj od zaposlenih v prodaji pričakujejo in v prihodnje zahtevajo tako kupci kot tudi potencialni partnerji in na to odgovorilo v nadaljevanju s primernimi metodami za razvijanje kompetenc pri zaposlenih v prodaji, kar bi vodilo k večji uspešnosti celotnega podjetja.

Kot ne moremo ocenjevati kompetenc za izračun dela plače za delovno uspešnost, jih tudi ne moremo in ne smemo ocenjevati za namene izvajanja sistema napredovanja, kar predstavlja še zlasti velik izziv za vodje. Predlagani kompetenčni profil za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca je za podjetje zanimiv zato, ker nudi vpogled v znanja, spretnosti ter sposobnosti ter lahko služi kot priročnik za oblikovanje razvojnih načrtov in sistemizacije. Če je danes za vodjo prodaje v Termah Krka 5 ključnih kompetenc ciljna naravnost, tržna usmerjenost, adaptivno razmišljanje, pogajalske sposobnosti in komunikativnost, čez 5 let pa so napovedane kot ključne kompetence adaptivno razmišljanje, ciljna naravnost, tržna usmerjenost, vodstvene sposobnosti in poznavanje novih tehnologij, potem bo podjetje na podlagi teh ugotovitev pripravilo ustrezen izobraževalni program ter program usposabljanja v smeri večjega ujemanja z napovedanimi spremembami na področju ključnih kompetenc. Ob pravilnem usmerjanju in zagotavljanju pogojev za razvoj kompetenc podjetje zagotavlja tudi manjšo fluktuacijo ključnega kadra, kar vodja prodaje vsekakor je.

Na podlagi ocenjenega kompetenčnega profila lahko podjetje sledi trendom zaposlovanja in prepozna kompetence prihodnosti za zaposlene v prodaji ter tako razvije sposobnost, da pritegne v svojo sredino zaposlene z ustreznimi kompetencami. Za podjetje predstavlja privabljanje visoko usposobljenega kadra na področju prodaje, hitro uvajanje v delo ter tudi zadržanje teh zaposlenih enega večjih izzivov danes in v naslednjih letih. Poleg redne zaposlitve za polni delovni čas se v zadnjem času uveljavljajo ostale alternativne oblike zaposlovanja, kar prav tako predstavlja za podjetje velik izziv v prihodnosti. Ker izobraževalni sistem odreagira na zahteve trga običajno z zamudo, lahko podjetje samo na podlagi ocenjenih prihodnjih kompetenc vzpostavi sistem usposabljanja in izobraževanja, ki bo zagotavljal razvijanje določenih kompetenc, pomembnih že danes, še toliko bolj pa v prihodnje.

SKLEP

Načrtovanje prihodnjih kadrovskih potreb ne temelji več samo na poklicih, ampak vse bolj na kompetencah posameznika. Zato je pri vodstvenih in strokovnih sodelavcih pomembno, da svoje ključne kompetence prepoznajo in razvijajo, čeprav kompetence same po sebi ne pomenijo že kar rezultatov. Z določanjem ključnih kompetenc želi podjetje zagotoviti, da zaposleni uporabljajo in razvijajo svoje kompetence zlasti za lažje in hitrejše doseganje ciljev in s tem doseganje pričakovanih rezultatov. In ker z naraščajočim pomenom prodaje postaja vse bolj pomembna tudi vloga tistih, ki prodajo vodijo, je še kako pomembno, da jo vodijo ljudje s pričakovanimi kompetencami.

Z izdelanim kompetenčnim profilom vodje prodaje vodstvo podjetja dobi odgovor na vprašanje, ali ima posameznik res primerne kompetence in koliko te kompetence dosega, ter tako zanj pripravi individualni načrt razvoja. Vodja prodaje lahko tako planira razvoj lastnih kompetenc z uvajanjem sprememb v svoje življenje, oblikuje osebne in poslovne cilje ter s tem vedenjem te cilje tudi dosega. Podjetje želi zagotoviti, da vodja prodaje kot tudi vsi ostali zaposleni uporabljajo in razvijajo svoje kompetence zlasti za lažje in hitrejše doseganje ciljev in s tem doseganje pričakovanih rezultatov.

Namen magistrskega dela je izdelati kompetenčni profil vodje prodaje v konkretnem podjetju, kar tudi naredim s pomočjo prebrane strokovne literature in z raziskavo v podjetju. S kvalitativno ovrednotenim profilom lahko pojasnim ključne kompetence, ki prinašajo koristi za podjetje in so bistvene za uspeh vodje prodaje že danes, in predstavim, katere bodo pomembne v prihodnosti. Hkrati preverim, v kakšni meri vključuje kompetenčni profil vodje prodaje vodstvene in v kakšni meri za prodajo delovno specifične kompetence, in za to uporabim primerjavo s kompetenčnim profilom strokovnega sodelavca v prodaji.

Že iz prebrane literature domnevam, da obstajajo razlike v pomembnosti kompetenc med vodjo prodaje in strokovnim sodelavcem v prodaji. Rezultati raziskave med zaposlenimi v podjetju to domnevo potrdijo. Prav tako se kompetenčni profil vodje prodaje razlikuje od kompetenčnega profila samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji, saj kaže za vodjo prodaje pričakovano večjo pomembnost vodstvenih kompetenc v primerjavi s strokovnim sodelavcem v prodaji. Razlika pri vodstvenih kompetencah je največja za kompetenco vodstvene sposobnosti, pri kateri pridejo v ospredje strateško razmišljanje, vizionarstvo in obvladovanje sprememb, in najmanjša za kompetenco timsko sodelovanje, saj se tako od vodje prodaje kot od ostalih zaposlenih v prodaji pričakuje sodelovanje z ostalimi člani tima.

Razlike v pomembnosti delovno-specifičnih ali prodajnih kompetenc med vodjo prodaje in med samostojnim strokovnim sodelavcem v prodaji obstajajo za kompetence ciljna naravnost, organiziranost, podjetnost in pripadnost podjetju. Ne obstajajo pa večje

razlike v pomembnosti naslednjih dveh delovno-specifičnih kompetenc med njima: pogajalske sposobnosti, prepričljivost in tržna usmerjenost. Edina delovno-specifična kompetenca, ki ji pripisujejo rahlo višjo povprečno pomembnost za strokovnega sodelavca kot za vodjo prodaje, je komunikativnost s hitrim in prijetnim vključevanjem v družbo ter z lahkotnostjo v navezovanju stikov.

Raziskava med zaposlenim v podjetju pokaže, da so ključne kompetence vodje prodaje naravnane bolj prodajno in manj vodstveno, kar pomeni, da v podjetju velja, da je učinkovit vodja prodaje hkrati tudi uspešen prodajalec. Tako prvotno postavljene dileme, da so vodstvene kompetence za vodjo prodaje pomembnejše od delovno-specifičnih kompetenc, ne potrdim. Med štirimi navedenimi vsebinskimi sklopi kompetenc vodje prodaje se ravno prodajne ali delovno-specifične kompetence uvrščajo na najvišje mesto, vodstvene kompetence so po pomembnosti za prodajnimi kompetencami. Iz tega je možno sklepati, da v podjetju prevladuje mnenje, da je uspešen vodja prodaje vsekakor tudi uspešen prodajalec, čemur ne pritrjujeta ne domača in ne tuja literatura. A podrobnejši pregled stanja v podjetju lahko vsaj delno pojasni ta nepričakovani rezultat, saj respondenti ocenjujejo kompetence regijske vodje prodaje, ki je postal vodja predvsem zaradi preteklih odličnih rezultatov na področju prodaje. Večje razlike v pomembnosti osebnih in medosebnih kompetenc ter kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije med omenjenima kompetenčnima profiloma ni zaznati. Primerjava obeh profilov pokaže, da respondenti pričakujejo od vodje prodaje višjo razvitost vseh štirih vsebinskih sklopov kompetenc v primerjavi s samostojnim strokovnim sodelavcem v prodaji.

Avtorji strokovnih člankov in knjig s področja prodaje in vodenja prodaje so si pretežno enotni, da izredno uspešen prodajnik lahko postane tudi izredno uspešen vodja, vendar je verjetnost manjša od 50 odstotkov, saj se za oba zahteva zelo različen nabor spretnosti, veščin in znanj oziroma različne kompetence. Medtem ko je prodajnik prvenstveno usmerjen v doseganje ciljev, je uspešen vodja prodaje usmerjen k ljudem in pri svojih zaposlenih v prodaji spodbuja osredotočenost na stranke in posledično v doseganje ciljev. Med večkrat omenjenimi ključnimi kompetencami vodje prodaje so v literaturi navedene naslednje: osredotočenost na stranke, usmerjenost k ciljem, pogajalske sposobnosti, odnos do uporabnikov storitev ter komunikativnost.

Med 6 najpomembnejšimi kompetencami vodje prodaje iz opravljene raziskave v podjetju Terme Krka, ki je bila pridobljena po metodi izračuna odstotka na vprašanja z več možnimi odgovori, so ravno tako ciljna naravnost, pogajalske sposobnosti in komunikativnost. Ostale 3 ključne kompetence vodje prodaje so še tržna usmerjenost, prilagodljivo razmišljanje ter vodstvene sposobnosti. Ključna kompetenca samostojnega strokovnega sodelavca po izračunu odstotka na vprašanja z več možnimi odgovori je kompetenca komunikativnost, sledijo ji ciljna naravnost, pogajalske sposobnosti, prepričljivost in prilagodljivo razmišljanje. Kompetenčni profil strokovnega sodelavca v prodaji vključuje enake kompetence, kot so značilne za vodjo prodaje, v svojem

kompetenčni profilu nima le vodstvenih sposobnosti. Iz rezultatov raziskave lahko sklepam, da je potrebno razvijati vseh 6 ključnih kompetenc vodje prodaje, kot tudi vseh 5 ključnih kompetenc samostojnega strokovnega sodelavca. Vendar bo potrebno v prihodnje predlagana izobraževanja in usposabljanja stalno preverjati in potrjevati ter iskati tisto smer razvoja kompetenc, ki se nakazujejo kot ključne v naslednjih petih letih. Iz obstoječega stanja razvitosti kompetenc je potrebno torej načrtovati smer razvoja in določiti, na kakšen način bosta vodja prodaje in strokovni sodelavec v prodaji razvijala kompetence v prihodnosti. Napredek je možno doseči le z nenehnim učenjem in usposabljanjem.

Po pričakovanjih se bodo prihodnje ključne kompetence vodje prodaje v naslednjem srednjeročnem obdobju spremenile. Tudi rezultati raziskave kažejo na vse večjo pomembnost dveh kompetenc za uspešno delovanje v dobi digitalizacije, to sta prilagodljivo razmišljanje in poznavanje novih tehnologij. Prilagodljivo razmišljanje predstavlja poleg hitrega prilaganja spremembah tudi pravočasno in ustrezno reagiranje na novonastale razmere in nove tehnologije. Poznavanje novih tehnologij predstavlja kompetenco, ki z uvajanjem novosti prispeva k boljšim poslovnim rezultatom, pri tem gre predvsem za poznavanje novih informacijskih orodij. Obe kompetenci bosta pridobili na pomembnosti tudi pri samostojnem strokovnem sodelavcu v prodaji. Vodstvo podjetja meni, da gre pri teh dveh kompetencah bolj za orodji, ki ju bodo morali v prihodnje obvladati zaposleni pri svojem delu, vendar bosta za zaposlene v prihodnje pomembnejši od poznavanja novih tehnologij empatija in temeljito poznavanje trga. Ostale tri kompetence, ki bodo vse bolj pomembne za vodjo prodaje v naslednjih letih, so ciljna naravnost, tržna usmerjenost in vodstvene sposobnosti, torej kompetence, ki so tudi že danes ključne za vodjo prodaje. Strokovni sodelavec v prodaji bo v prihodnjih letih razvijal pogajalske sposobnosti, ciljno naravnost in komunikativnost. Vendar ne samo za vodstvena in vodilna mesta, tudi za vedno nižja delovna mesta je možno opaziti, da so zahtevane vedno večje pomembnosti posameznih kompetenc. V zdraviliškem turizmu se v prihodnje obeta za praviloma manj zahtevna dela zaposlovanje agencijskih delavcev, kar doslej ni bila pogosta praksa, ter zaposlovanje pogodbenih delavcev za bolj zahtevna dela na področju prodaje. Vse bolj pomembna postaja iznajdljivost zaposlenih, vodstvo podjetja pričakuje vedno več splošne razgledanosti med zaposlenimi, ne le poznavanje vsebine trenutnega delovnega mesta. Izredno pomembno postaja timsko, interdisciplinarno in projektno delo. Vse več zahtev bo v prihodnje po vseživljenjskem učenju in proaktivnosti.

Tako nabor današnjih ključnih kompetenc kot tudi nabor kompetenc prihodnosti ponuja konkretnemu podjetju priložnost, da na ravni obeh delovnih mest, vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca, posodobi kompetenčni profil. Kompetenčni profil, ki vključuje tudi kompetence prihodnosti, lahko zelo izboljša načrtovanje razvoja posameznika in tako lahko podjetje v skladu s svojo poslovno strategijo načrtno razvija svoj najpomembnejši kapital, to je človeški kapital.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110–2134.
3. Allen, J., Coenen, J., Humburg, M., Pavlin, S., Robert, P., Svetlik, I., & van der Velden, R. (2011). *Competencies and early labour market careers of higher education graduates in Europe*. Ljubljana: Faculty of Social Sciences.
4. Anleitung mit Strategie und Konzept (2008). Was zeichnet einen guten Vertriebsleiter aus? Najdeno 13. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.vertrieb-strategie.de/was-zeichnet-einen-guten-vertriebsleiter-aus/>
5. Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice* (5th ed.). London: Kogan Page.
6. Attia, A. M., Honeycutt, E. D., & Leach, M. P. (2005). A three-stage model for assessing and improving sales force training and development. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(3), 253–268.
7. Baker, T. (2013, 14. avgust). The end of performance review: A new approach to appraising employee performance. Najdeno 2. maja 2015 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=3kW7hd53zcA>
8. Bartram, D. (2005). The great eight competencies: a criterion–centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185–1205.
9. Berg, B. L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences* (6th ed.). Boston: Pearson Education Limited.
10. Bergenhenegouwen, G. J., Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1996). Competence development – a challenge for HRM professionals: Core competences of organizations as guidelines for development of employees. *Journal of European Industrial Training* 20(9), 29–35.
11. Blank, C., Riedler, C., & Schobersberger, W. (2013). Academic education in health tourism–knowledge about and willingness for academic training within the field of health tourism: A cross-country evaluation within the German-speaking Alpine area. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 2(1), 1–6.
12. Boštjančič, E. (2011). *Merjenje kompetenc: Metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
13. Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioural approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision* 15(2), 91–100.
14. Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager – sales person relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189–200.
15. Brassington, F., & Pettitt, S. (2007). *Essentials of marketing* (2nd ed.). London: Pearson Education Limited.

16. Byham, W. C. & Moyer, R. P. (2005). *Using competencies to build a successful organization*. Development Dimensions International. Najdeno 16. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://onpointcoaching.typepad.com/files/using_competancies_to_build_org.pdf
17. Burnthorne Lopez, T., Hopkins, C. D., & Raymond, M. A. (2006). Reward preferences of salespeople: How do commissions rate? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(4), 381–390.
18. Car, S. E. (2014, januar). *Strokovnjak za uvedbo sistema kompetenc. Seminarsko gradivo [zgoščenka]*. Kranj: Založba Forum Media d.o.o.
19. Cepin, M., & Pucelj, P. (2009). *Leader's challenge: A collection of games for acquiring the leader competences*. Ljubljana: Zveza Škis.
20. Colletti, J. A., & Fiss, M. S. (2001). *Compensating new sales roles: How to design rewards that work in today's selling environment* (2nd ed.). New York: Amacom.
21. Colletti, J. A., & Fiss, M. S. (2006). The ultimately accountable job: Leading today's sales organization. *Harvard business review* 84(7/8), 125–131.
22. Colt, S. B. (1998). *The sales compensation handbook* (2nd ed.). New York: Amacom.
23. Costell, J. (2004). *The science of sales success: A proven system for high-profit, repeatable results*. New York: Amacom.
24. Cron, W. L., Baldauf, A., Leigh, T. W., & Grossenbacher, S. (2014). The strategic role of the sales force: Perceptions of senior sales executives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 471–489.
25. Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., & Sujan, H. (2005, marec). Salesperson selection, training and development: Trends, implications and research opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 123–136.
26. Deeter-Schmelz, D. R. (2014). Personal selling and sales management abstracts. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 34(4), 318–330.
27. Deeter-Schmelz, D. R., Goebel, D. J., & Kennedy, K. N. (2008). What are the characteristics of effective sales manager? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 7–20.
28. Dipboye, R. L. (2007). Eight outrageous statements about HR science. *Human Resource Management Review*, 17, 96–106.
29. Dobovišek, A. (2006, 15. oktober). Nove prodajne poti in odnosi do kupcev (7): Njegovo kraljestvo - prodajno mesto. *Finance*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/165575/Nove-prodajne-poti-in-odnosi-do-kupcev-%287%29-Njegovo-kraljestvo-prodajno-mesto>.
30. Dobovišek, A. (2007). *Strateško vodenje prodaje: Ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager.
31. Dowling, P. J., Festing, M. & Engle, A. D. (2011). *International human resource management: Managing people in a multinational context* (5th ed.). South Melbourne: Thomson Learning.
32. Dubois, D., & Rothwell, W. (2004, april). Competency-based or a traditional approach to training? *ProQuest Education Journals*, 58(4), 46–57.

33. Đukić, D. (2014, marec). Pasti in priložnosti nagrajevanja prodajnega osebja. *Podjetnik* 3(11), 40–42. Najdeno 6. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.uspesna-prodaja.com/f/docs/Clanki-tekst/Pasti-in-priloznosti.pdf>
34. Đukić, D. (2015, avgust). Kako motivirati prodajalce, da bodo uspešni? Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://akademija.finance.si/8834607>
35. European Centre for the Development of Vocational Training (2009). *Future skill supply in Europe: Medium-term forecast up to 2020: Synthesis report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
36. Eurydice European Unit (2002, oktober). Key competencies: A developing concept in general compulsory education. Najdeno 16. junija 2015 na spletnem naslovu http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=503
37. Farčnik, D., Kaše, R., Mihelič, K., Ograjenšek, I., Pahor, M., Redek, T., Sotenšek, Š., & Zupan, N. (2015, december). *Model dolgoročnega napovedovanja kompetenc v elektronski in elektroindustriji*. Ljubljana: Center za preučevanje človeškega kapitala Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.
38. Fele, M. (2006, 10. marec). Kako najdemo kakovostne prodajalce? Uspešna prodaja. Najdeno 1. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.profil.si/docs/Profil_v_medijih/uspesna_prodaja_e08_26_46.pdf
39. Flaherty, K., Lam, S. K., Lee, N., Mulki, J. P., & Dixon, A. L. (2012). Social network theory and the sales manager role: Engineering the right relationship flows. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32(1), 29–40.
40. Flash Eurobarometer 392 (2014, februar). Preferences of Europeans towards tourism. Najdeno 8. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/PublicOpinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/2013>
41. Goebel, D. J., Deeter-Schmelz, D. R., & Kennedy, K. N. (2013). Effective sales management: What do sales people think? *Journal of Development and Competiveness*, 7(2), 11–22.
42. Gordon, G. L., Shepherd, C. D., Lambert, B., Ridnour, E. & Weilbaker, D. C. (2012). The training of sales managers: Current practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 659–672.
43. Habbe, J. (2013). *Uživajmo v prodaji ali česa vas o prodaji poslovnim kupcem v šolah ne bodo naučili*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
44. Harremeijer, A. (2010, 22. marec). *Differences in characteristics of competency profiles of sales managers in multinational companies for the Dutch and Belgian culture* (master thesis). Najdeno 3. maja 2015 na spletnem naslovu http://essay.utwente.nl/59932/1/MA_thesis_A_Harremeijer.pdf
45. Hočevár, N. (2014, januar). Globalni trendi in bikovska rast. *Tur!zem – revija za menedžment in trženje v turizmu*, 18(114), 4–6.
46. Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (2002). *Competency management in the public sector: European variations on a theme*. Amsterdam: IOS Press.

47. Hunt, J. M., Weintraub, J. R. (2011). *The coaching manager: developing top talent in business* (2nd ed.). California: Sage Publications.
48. Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2012). *Sales management: analysis and decision making* (8th ed.). Armonk: M. E. Sharpe.
49. Jackson, T. (2002). The competent organization: The American model. V *International HRM: A cross-cultural approach* (str. 59–81). Thousand Oaks: Sage Publication.
50. Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 257–275.
51. Jones, E., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2000). Motivating sales entrepreneurs to change: A conceptual framework of factors leading to successful change management initiatives in sales organizations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 37–49.
52. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Najdeno 9. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/0304kaplan-pdf.pdf?sfvrsn=0>
53. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: The balanced scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Kohont, A. (2005a). *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Kohont, A. (2005b). Razvrščanje kompetenc. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 31–48). Ljubljana: GV Izobraževanje.
56. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.
57. Kohont, A., & Svetlik, I. (2005). Uvajanje in uporaba kompetenc. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 49–74). Ljubljana: GV Izobraževanje.
58. Kotler, P. (2004). Management trženja (11. izdaja). *Ravnanje s prodajnim osebjem*. Ljubljana: GV Založba, 638–663.
59. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). Personal selling and direct marketing. V *Principles of marketing* (str. 525–563). New Jersey: Pearson Education, Inc.
60. Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006, julij/avgust). Ending the war between sales and marketing. *Harvard business review*, 84(7/8), 1–15. Boston: Harvard Business School Publishing. Najdeno 5. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.kcapital-us.com/neil/downloads/ending_war_between_sales_marketing.pdf
61. Krajnc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.
62. *Krkanet – Za zaposlene*. Najdeno 10. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://krkanet/SI/ForEmployees/Competencies/Strani/default.aspx>

63. Kurlan, D. (2015, 28. maj). *Understanding the sales force*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.omghub.com/salesdevelopmentblog/connecting-the-dots-on-sales-management>
64. Lambert, B., Plank, R. E., Reid, D. A., & Fleming, D. (2014). A competency model for entry level business-to-business services salespeople. *Services Marketing Quarterly*, 35(1), 84–103.
65. Langdon, K. (2006). *Understand selling*. London: Dorling Kindersley Limited.
66. Lee, K., & Carter, S. (2005). Sales force management and negotiation. V *Global Marketing Management: Changes, Challenges and New Strategies* (str. 385–416). New York: Oxford University Press Inc.
67. Limbeck, M. (2011). *Nicht gekauft hat er schon*. München: Redline Verlag.
68. Madsen, T. K., Rasmussen, E., & Servais, P. (2010). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. *Globalization, the Multinational Firm*, 10, 247–265.
69. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
70. Marks, R. (2008). *Managing for sales results: A fast-action guide for finding, coaching and leading salespeople*. New Jersey: Wiley.
71. Marrelli, A. F., Tondora, J. & Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 32(5/6), 533–561.
72. Massey, G. R., & Dawes, P. L. (2007). Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1117–1145.
73. Maxwell, J. C. (2006). *21 nepogrešljivih lastnosti vodje*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
74. Maxwell, J. C. (2008). *360° vodja*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
75. Mayer, D. & Greenberg H. M. (1964, julij/avgust). What makes a good salesman. *Harvard business review*, (64411), 118–125. Najdeno 2. junija 2015 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2006/07/what-makes-a-good-salesman>
76. McMurry, R. N. (1961). The mystique of super-salesmanship. *Harvard business review*, 39(2), 113–122.
77. Mertelj, B. (2012, januar). *Direktorji prodaje ne smejo prodajati*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://vodenjeprodaje.blogspot.si/2012/01/direktorji-prodaje-ne-smejo-prodajati.html>
78. Miller, W. S. (2009). *Proactive sales management: How to lead, motivate and stay ahead of the game* (2nd ed.). New York: Amacom.
79. Morrow, C. C. (2012, 4. april). Transforming work: Strategic HR and competency models. *Insights for talent assessment & development*. Najdeno 1. maja 2015 na spletnem naslovu <http://sageassessments.blogspot.com/2012/04/transforming-work-strategic-hr-and.html>
80. Možina, S. (2002). Vodenje in vedenje. V B. Kovač (ur.), *Management: Nova znanja za uspeh* (str. 472–606). Radovljica: Didakta.

81. Možina, S., Merkač, M. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
82. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Knežević, A. N. (2011). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti* (2. izdaja). Maribor: Založba Pivec.
83. Mulder, M. (2013, marec). Conceptions of professional competence. *Springer International Handbooks of Education*. Najdeno 16. junija 2015 na spletnem naslovu http://www.academia.edu/7186546/Mulder_M._2014._.Conceptions_of_Professiona_l_Compentence
84. Muršak, J. (2012). *Temeljni pojmi poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
85. Müller, S. (2009, September). Führung im Vertrieb: Zentrale Konzepte in der internationalen Literatur. *Controlling & Management*, 53(2), 12–17.
86. Nachtwei, J. (2015, 27. april). Personalentwicklung im Vertrieb. *Stand der PE für Vertriebsmanager*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://vertriebspsychologen.blogspot.si/2015/04/impuls-personalentwicklung-vertriebsmanager.html?view=classic>
87. New, G. E. (1996). A three-tier model of organizational competencies. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 44–51.
88. *Ineffective sales management*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.objectivemanagement.com/ineffective-sales-management/>
89. O'Net. (b.l.). *Bright outlook occupations*. Najdeno 26. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.onetonline.org/find/bright?b=0&g=Go>
90. O'Net. (b.l.). *Summary report for sales manager*. Najdeno 27. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.onetonline.org/link/summary/11-2022.00>
91. Partnerstvo za trajnostni razvoj turizma Vlade Republike Slovenije (2012, junij). *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016*. Najdeno 8. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije_politike/Strategija_turizem_sprejeto_7.6.2012.pdf
92. Pelz, W. (2012, 2. december). *Vertriebskompetenzen: Zukunft-relevante Kompetenzen in den Bereichen Vertrieb und Führung*. Najdeno 12. junija 2015 na spletnem naslovu https://www.thm.de/professor/pelz/images/stories/aktuelles/Zusammenfassung_Kompetenzen_Vertrieb_und_Fuehrung.pdf
93. Piercy, N. F., Cravens, D. W. & Lane, N. (2014, 8. december). Sales manager behavior-based control and salesperson performance: The effects of manager control competencies and organizational citizenship behaviour. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 7–22.
94. Powers, T. L., Jennings, J. C., DeCarlo, T. E. (2014). An assessment of needed sales management skills. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 206–222.
95. Profiles International Slovenia (b.l.). *Check Point 360°: Kompetenčni profil za vodje*. Najdeno 1. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.transformacija.com/wp-content/uploads/2013/02/predstavitev-CheckPoint-360.pdf>

96. Rackham, N. (b.l.). *Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.altfeldinc.com/pdfs/salesforce.pdf>
97. Rangus, M. & Rosi, M. (2014, januar/februar). Izobraževanje za poklice v turizmu. *Tur!zem – revija za menedžment in trženje v turizmu*, 18(114), 4–6.
98. Roberts, G. (2004). *Recruitment and selection: A competency approach* (5th ed.). London: CIPD House.
99. Robinson, M. A., Sparrow, P. R., Clegg, C., & Birdi, K. (2007). Forecasting future competency requirements: A three-phase methodology. *Personal Review*, 36(1), 65–90.
100. Román, S., & Ruiz, S. (2003). A comparative analysis of sales training in Europe. *International Marketing Review*, 20(3), 304–327.
101. Rosenbaum, B. L. (2001, januar/februar). Seven emerging sales competencies. *Business Horizons* 1(6), 33–36.
102. Schmitz, C., & Wieseke, J. (2015, december). Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb. *Marketing, Review St. Gallen*, 32(6), 12–21.
103. Schroeder, L. (2011, 19. januar). Seven leadership competencies for succession planning. *HRM today*. Najdeno 16. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.hrmtoday.com/leadership/seven-leadership-competencies-for-succession-planning/>
104. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011, oktober). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516.
105. Shimp, T. A. (2010). *Integrated marketing communications in advertising and promotion* (8th ed). South-Western: Cengage Learning.
106. Shoemaker, M. E. (2003). Leadership behaviors in sales managers: A level analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), 17–29.
107. Singer, B. (2007). *Psi prodaje*. Varaždin: Katarina Zrinski d.o.o.
108. Sisakhti, R. (2015, May). New world-class sales competency model. *Talent Development*, 5(69), 52–57.
109. Skaalsvik, H. (2013, februar). Understanding services failures: Suggesting a competency perspective. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 2(2), 1–10.
110. Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003, marec). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? *Personnel Psychology*, 56(1), 23–44.
111. Spirit in SNZ (2014, december). *Strategija razvoja in trženja slovenskih naravnih zdravilišč za obdobje 2014–2020*. Najdeno 9. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/atachments_1/2015/SNZ_2020_-_STRATEGIJA,_gradivo_za_Skups%C3%82%C2%A6%C4%82%C2%AEc%C3%82%C2%A6%C4%82%C2%AEino_SSNZ_-_16.12.2014_19197.pdf
112. Steenburgh, T., & Ahearne, M. (2012). Motivating salespeople: What really works. *Harvard business review*, 90(7/8), 70–5.

113. Steward, M. D., Walker, B. A., Hutt, M. D., & Kumar, A. (2010, oktober). The coordination strategies of high-performing salespeople: Internal working relationships that drive success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 550–566.
114. Stiles, P., & Taylor, B. (2001). *Boards at work: How directors view their roles and responsibilities*. New York: Oxford University Press.
115. Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 13–25). Ljubljana: GV Izobraževanje.
116. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V N. Zupan & I. Svetlik (ur.) *Menedžment človeških virov* (str. 19–62). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
117. Svetlik, I., & Kohont, A. (2009). Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 143–189). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
118. Tate, W. (1995). *Developing managerial competence: A critical guide to methods and materials*. Aldershot: Gower Publishing Ltd.
119. Tavčar, M. I. (1996). *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum.
120. Tavčar, M. (2006). *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za Management.
121. Tavitiyaman, P., Weerakit, N., & Ryan, B. (2014). Leadership competencies for hotel general managers: The differences in age, education, and hotel characteristics. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(2), 191–261.
122. Terme Krka, d.o.o. (2012). *Proces usposabljanja in izobraževanja v podjetju Terme Krka, d.o.o.* (interno gradivo). Novo mesto: Terme Krka, d.o.o.
123. Terme Krka d.o.o. (2015). *Sistemizacija delovnih mest v podjetju Terme Krka, d.o.o.* (interno gradivo). Novo mesto: Terme Krka, d.o.o.
124. Terme Krka, d.o.o. (2016). *Letno poročilo podjetja Terme Krka, d.o.o., za leto 2015* (interno gradivo). Novo mesto: Terme Krka, d.o.o.
125. Terme Krka – O podjetju. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.term-krka.com/si/sl/o-termah-krka/o-podjetju-in-skupini-krka/>
126. Thygesen, T. (2014, oktober). Vzpon potovalnih aplikacij. *Tur!zem – digitalna revija za menedžment in trženje v turizmu*, 18(116), 5–6. Najdeno 8. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://digital.edition-on.net/turizem/stevilka116.html>
127. Tomažič, E. (2003). Vodenje s pomočjo kompetenc. Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev. *Zveza društev za kadrovske dejavnosti, Dobri zgledi vlečejo* – gradivo, str. 17–26. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.
128. Trbižan, B., & Roblek, V. (2013, junij). Pomen kognitivnih in afektivnih procesov pri delu z računalnikom. *Revija za univerzalno odličnost*, 2(2), A12–A24.
129. Trow, T. J. (1990). The secret of a good hire: Profiling. *Sales & marketing management*, 44–46.

130. Ulrich, D. (2013). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. *Harvard Business Press*.
131. Üstüner, T., & Godes, D. (2006, julij/avgust). Better sales network. *Harvard Business Review*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu https://hbr.org/2006/07/better-sales-networks?cm_sp=Article--Links--Text%20Size
132. Vatchkova, E. (2004, 2. junij). *Competence-based human resource management training*. Paper presented at the international conference on HRM in a knowledge-based economy, Ljubljana.
133. Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2010, 12. avgust). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39, 407–428.
134. Vareloglou, G. (2014, oktober). Doba kombiniranega fizičnega poslovanja in spletnega trgovanja. *Tur!zem – digitalna revija za menedžment in trženje v turizmu*, 18(116). Najdeno 8. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://digital.edition-on.net/turizem/stevilka116.html>
135. Vukasović Žontar, M., Korade Purg, Š., & Zupančič, B. (2008). *Ključne kompetence zaposlenih v praksi*. Maribor: Založba Forum Media d.o.o.
136. Weinert, F. E. (1999). *Concepts of competence*. Munich: Max Planck Institute for Psychological Research.
137. Zupan, N. (1996). Human resources as a source of competitive advantage in transitional companies (The case of Slovenia). *Working Papers of the Faculty of Economics*, 38(20), 1–13.
138. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager.
139. Zupan, N. (2009). Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V N. Zupan & I. Svetlik (ur.) *Menedžment človeških virov* (str. 409–465). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
140. Zupan, N., Kohont, A., Brečko, D., Černigoj, M., Luckmann-Jagodič, B. (2013, december). *Standardi slovenske kadrovske stroke*. B. k. : Slovenska kadrovska zveza.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spremni dopis.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene	2
Priloga 3: Intervju z direktorjem družbe in z namestnikom direktorja družbe	8
Priloga 4: Sodelujoči v anketi po nazivih delovnih mest.....	10
Priloga 5: Test normalnosti za preverjanje domneve 1 in domneve 2	12
Priloga 6: Izračun srednjih vrednosti	15
Priloga 7: Test dvojic za 4 vsebinske sklope kompetenc.....	16
Priloga 8: T-test za izračun statistične značilnosti za razliko med dvema povprečjema za določeno kompetenco.....	19
Priloga 9: Izračun odstotka za vprašanja z več možnimi odgovori danes in čez 5 let	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Frekvenčna tabela za spremenljivko naziv delovnega mesta	11
Tabela 2: Preverjanje normalnosti porazdelitve s Kolmogorov-Smirnovim in Shapiro-Wilkovim testom	12
Tabela 3: Izračun srednjih vrednosti vsake posamezne kompetence za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji.....	15
Tabela 4: Opisne statistike za vodstvene kompetence	16
Tabela 5: Opisne statistike za delovno-specifične ali prodajne kompetence	16
Tabela 6: Opisne statistike za osebne in medosebne kompetence	17
Tabela 7: Opisne statistike za kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije	18
Tabela 8: Statistične značilnosti za razlike v povprečju kompetenc vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji.....	19
Tabela 9: Frekvenčna tabela za spremenljivko kompetence vodje prodaje danes	21
Tabela 10: Frekvenčna tabela za spremenljivko kompetence vodje prodaje čez 5 let.....	22
Tabela 11: Frekvenčna tabela za spremenljivko kompetence samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji danes v	23
Tabela 12: Frekvenčna tabela za spremenljivko kompetence samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji čez 5 let.....	24

PRILOGA 1: Spremni dopis

Spoštovana sodelavka, sodelavec,

pošiljam vam vprašalnik in vas prosim za sodelovanje. V okviru magistrskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani želim s pomočjo priloženega vprašalnika identificirati kompetence vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji.

S pomočjo vašega mnenja želim pridobiti in izluščiti najpomembnejše kompetence, ki so potrebne za opravljanje del in nalog na omenjenih dveh delovnih mestih, na mestu vodje prodaje in na mestu samostojnega strokovnega sodelavca danes in kompetence, ki bodo vse bolj pomembne v naslednjih 5 letih.

Vprašalnik od vas terja približno 15 minut časa in vas prosim, da poskusite na vprašanja čim bolj natančno in iskreno odgovoriti, saj bodo le tako odgovori podali realno sliko stanja v družbi Terme Krka.

Za vse ostale informacije sem vam na voljo na telefonski številki 031 382 220 ali preko e-pošte mateja.grobler@terme-krka.si.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaš čas in vas pozdravljam

Mateja Grobler

PRILOGA 2: Vprašalnik za zaposlene

1. Spodaj je naštetih 16 kompetenc. Prosim, obkrožite pri vsaki kompetenci eno od vrednosti (1 pomeni, da kompetenca ni pomembna in 5, da je izjemno pomembna) in tako označite, v kolikšni meri je ta kompetenca potrebna in nujna za opravljanje del in nalog na delovnem mestu **vodja prodaje** v podjetju Terme Krka. V prazna 2 prostora na koncu tabele lahko vpišete tudi kompetenci po vašem mnenju, ki jih sicer ni v navedenih v tabeli, vendar pa sta pomembni za to delovno mesto.

Lestvica:

1 – ni pomembna kompetenca

2 – še kar pomembna kompetenca

3 – pomembna kompetenca

4 – zelo pomembna kompetenca

5 – izjemno pomembna kompetenca

Kompetence vodje prodaje	Vrednosti				
	1	2	3	4	5
Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje /Hitro prilagajanje spremembam. Pravočasno in ustrezno reagiranje na novonastale razmere, nove tehnologije./					
Ciljna naravnost /Pri vsakem delu si zamisli rezultat in si določi cilje. Delo planira v skladu s cilji, ki si jih redno postavlja in plane dosledno izpolnjuje./					
Empatija /Sočustvovanje z nekom. Razumevanje in podoživljanje čustev in razpoloženja drugega. Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega./					
Iniciativnost /Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo. Ne da bi mu kdo naročil, se ukvarja z idejo, ki lahko oplemeniti poslovanje, in jo uresniči./					
Komunikativnost /Sposobnost hitrega in prijetnega vključevanja v družbo. Lahkotnost v navezovanju stikov. Oseba se zlahka približa ljudem in naveže stike z njimi./					
Organiziranost /Sposobnost za dobro organiziranje lastnega dela. Prilagoditev nepredvideni situaciji. Dela sistematično, premišljeno. Ve, kje in kako najhitreje dobiti info./					
Podjetnost /Oseba se pri svojem delu loteva več nalog in prevzema odgovornost za rezultate. Ne boji se tveganja. Neprestano išče nove priložnosti./					
Pogajalske sposobnosti /Spretnost pri učinkovitem sporazumevanju z namenom doseganja soglasja. Doseganje sporazumov glede različnih interesov./					

se nadaljuje

Kompetence vodje prodaje (nad.)	Vrednosti				
Poznavanje novih tehnologij /Prizadevanje za uvajanje novosti, ki prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom, zlasti poznavanje novih informacijskih orodij./	1	2	3	4	5
Prepričljivost /Sposobnost predstavljanja idej in dejstev tako, da ne vzbujajo pomislekov. Zna prepričati ostale, da sprejmejo določene načrte ali storitve./	1	2	3	4	5
Pripadnost podjetju /Predanost podjetju. Oseba je ponosna, da je zaposlena v tem podjetju. Zunaj pozitivno govori o njem. Ne bi ga zapustila, tudi če bi se zmanjšale plače./	1	2	3	4	5
Radovednost /Značilnost človeka, ki si želi vedeti, spoznati in izvedeti čim več stvari, tudi tistih, ki jih ni nujno treba poznati./	1	2	3	4	5
Timsko sodelovanje /Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima. Odprto, prijetno komuniciranje z drugimi. Pripravljenost sprejemati različne koncepte, sproščeno izražanje./	1	2	3	4	5
Tržna usmerjenost (Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga. Oseba si postavlja cilje, ki prinašajo najboljše rezultate glede na povpraševanje trga. Spremlja tržne informacije./	1	2	3	4	5
Vodenje projektov /Sposobnost osebe koordinirati projekte, usmerjati aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot, da se doseže med seboj povezane cilje./	1	2	3	4	5
Vodstvene sposobnosti /Sposobnosti za vodenje organizacijskih enot, pri čemer se kažejo naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo, obvladovanje sprememb./	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

2. Tokrat vas prosim, da izberete izmed vseh naštetih kompetenc samo 5 po vašem mnenju najpomembnejših za dela in naloge na delovnem mestu vodja prodaje **danes** ter 5 po vašem mnenju najpomembnejših **čez 5 let**. V stolpcu Danes ter v stolpcu Čez 5 let označite 5 kompetenc z oznako X.

Kompetence vodje prodaje	Danes	Čez 5 let
Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje /Hitro prilagajanje spremembam. Pravočasno in ustrezno reagiranje na novonastale razmere, nove tehnologije./		
Ciljna naravnost /Pri vsakem delu si zamisli rezultat in si določi cilje. Delo planira v skladu s cilji, ki si jih redno postavlja in plane dosledno izpolnjuje./		

se nadaljuje

Kompetence vodje prodaje (nad.)	Danes	Čez 5 let
Empatija /Sočustvovanje z nekom. Razumevanje in podoživljanje čustev in razpoloženja drugega. Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega./		
Iniciativnost /Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo. Ne da bi mu kdo naročil, se ukvarja z idejo, ki lahko oplemeniti poslovanje, in jo uresniči./		
Komunikativnost /Sposobnost hitrega in prijetnega vključevanja v družbo. Lahkotnost v navezovanju stikov. Oseba se zlahka približa ljudem in naveže stike z njimi./		
Organiziranost /Sposobnost za dobro organiziranje lastnega dela. Prilagoditev nepredvideni situaciji. Dela sistematično, premišljeno. Ve, kje in kako najhitreje dobiti info./		
Podjetnost /Oseba se pri svojem delu loteva več nalog in prevzema odgovornost za rezultate. Ne boji se tveganja. Nепrestano išče nove priložnosti./		
Pogajalske sposobnosti /Spretnost pri učinkovitem sporazumevanju z namenom doseganja soglasja. Doseganje sporazumov glede različnih interesov./		
Poznavanje novih tehnologij /Prizadevanje za uvajanje novosti, ki prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom, zlasti poznavanje novih informacijskih orodij./		
Prepričljivost /Sposobnost predstavljanja idej in dejstev tako, da ne vzbuja pomislekov. Zna prepričati ostale, da sprejmejo določene načrte ali storitve./		
Pripadnost podjetju /Predanost podjetju. Oseba je ponosna, da je zaposlena v tem podjetju. Zunaj pozitivno govori o njem. Ne bi ga zapustila, tudi če bi se zmanjšale plače./		
Radovednost /Značilnost človeka, ki si želi vedeti, spoznati in izvedeti čim več stvari, tudi tistih, ki jih ni nujno treba poznati./		
Timsko sodelovanje /Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima. Odprto, prijetno komuniciranje z drugimi. Pripravljenost sprejemati različne koncepte, sproščeno izražanje./		
Tržna usmerjenost (Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga. Oseba si postavlja cilje, ki prinašajo najboljše rezultate glede na povpraševanje trga. Spremlja tržne informacije./		
Vodenje projektov /Sposobnost osebe koordinirati projekte, usmerjati aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot, da se doseže med seboj povezane cilje./		
Vodstvene sposobnosti /Sposobnosti za vodenje organizacijskih enot, pri čemer se kažejo naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo, obvladovanje sprememb./		

3. Spodaj je naštetih 16 kompetenc. Prosim, obkrožite pri vsaki kompetenci eno od vrednosti (1 pomeni, da kompetenca ni pomembna in 5, da je izjemno pomembna) in tako označite, v kolikšni meri je ta kompetenca potrebna in nujna za opravljanje del in nalog na delovnem mestu **SAMOSTOJNI STROKOVNI SODELAVEC v prodaji (PRODAJNIK)** v podjetju Terme Krka. V prazna 2 prostora na koncu tabele lahko vpišete tudi kompetenci po vašem mnenju, ki sicer nista navedeni v tabeli, vendar pa sta pomembni za to delovno mesto.

Lestvica:

- 1 – ni pomembna kompetenca
- 2 – še kar pomembna kompetenca
- 3 – pomembna kompetenca
- 4 – zelo pomembna kompetenca
- 5 – izjemno pomembna kompetenca

Kompetence samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji (nad.):	Vrednosti				
	1	2	3	4	5
Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje /Hitro prilagajanje spremembam. Pravočasno in ustrezno reagiranje na novonastale razmere, nove tehnologije./					
Ciljna naravnost /Pri vsakem delu si zamisli rezultat in si določi cilje. Delo planira v skladu s cilji, ki si jih redno postavlja in plane dosledno izpolnjuje./					
Empatija /Sočustvovanje z nekom. Razumevanje in podoživljanje čustev in razpoloženja drugega. Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega./					
Iniciativnost /Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo. Ne da bi mu kdo naročil, se ukvarja z idejo, ki lahko oplemeniti poslovanje, in jo uresniči./					
Komunikativnost /Sposobnost hitrega in prijetnega vključevanja v družbo. Lahkotnost v navezovanju stikov. Oseba se zlahka približa ljudem in naveže stike z njimi./					
Organiziranost /Sposobnost za dobro organiziranje lastnega dela. Prilagoditev nepredvideni situaciji. Dela sistematično, preiščeno. Ve, kje in kako najhitreje dobiti info./					
Podjetnost /Oseba se pri svojem delu loteva več nalog in prevzema odgovornost za rezultate. Ne boji se tveganja. Neprestano išče nove priložnosti./					
Pogajalske sposobnosti /Spretnost pri učinkovitem sporazumevanju z namenom doseganja soglasja. Doseganje sporazumov glede različnih interesov./					
Poznavanje novih tehnologij /Prizadevanje za uvajanje novosti, ki prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom, zlasti poznavanje novih informacijskih orodij./					

se nadaljuje

Kompetence samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji (nad.)	Vrednosti				
	1	2	3	4	5
Prepričljivost /Sposobnost predstavljanja idej in dejstev tako, da ne vzbuja pomislekov. Zna prepričati ostale, da sprejmejo določene načrte ali storitve./					
Pripadnost podjetju /Predanost podjetju. Oseba je ponosna, da je zaposlena v tem podjetju. Zunaj pozitivno govori o njem. Ne bi ga zapustila, tudi če bi se zmanjšale plače./					
Radovednost /Značilnost človeka, ki si želi vedeti, spoznati in izvedeti čim več stvari, tudi tistih, ki jih ni nujno treba poznati./					
Timsko sodelovanje /Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima. Odprto, prijetno komuniciranje z drugimi. Pripravljenost sprejemati različne koncepte, sproščeno izražanje./					
Tržna usmerjenost (Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga. Oseba si postavlja cilje, ki prinašajo najboljše rezultate glede na povpraševanje trga. Spremlja tržne informacije./					
Vodenje projektov /Sposobnost osebe koordinirati projekte, usmerjati aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot, da se doseže med seboj povezane cilje./					
Vodstvene sposobnosti /Sposobnosti za vodenje organizacijskih enot, pri čemer se kažejo naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo, obvladovanje sprememb./					
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

4. Izberite izmed vseh naštetih kompetenc samo 5 po vašem mnenju najpomembnejših za dela in naloge na delovnem mestu samostojni strokovni sodelavec v prodaji (prodajnik) **danes** ter 5 po vašem mnenju najpomembnejših **čez 5 let**. V stolpcu Danes ter v stolpcu Čez 5 let označite 5 kompetenc z oznako X.

Kompetence samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji	Danes	Čez 5 let
Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje /Hitro prilagajanje spremembam. Pravočasno in ustrezno reagiranje na novonastale razmere, nove tehnologije./		
Ciljna naravnost /Pri vsakem delu si zamisli rezultat in si določi cilje. Delo planira v skladu s cilji, ki si jih redno postavlja in plane dosledno izpolnjuje./		
Empatija /Sočustvovanje z nekom. Razumevanje in podoživljanje čustev in razpoloženja drugega. Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega./		
Iniciativnost /Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo. Ne da bi mu kdo naročil, se ukvarja z idejo, ki lahko oplemeniti poslovanje, in jo uresniči./		
Komunikativnost /Sposobnost hitrega in prijetnega vključevanja v družbo. Lahkotnost v navezovanju stikov. Oseba se zlahka približa ljudem in naveže stike z njimi./		

se nadaljuje

Kompetence samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji (nad.)	Danes	Čez 5 let
Organiziranost /Sposobnost za dobro organiziranje lastnega dela. Prilagoditev nepredvideni situaciji. Dela sistematično, premišljeno. Ve, kje in kako najhitreje dobiti info./		
Podjetnost /Oseba se pri svojem delu loteva več nalog in prevzema odgovornost za rezultate. Ne boji se tveganja. Neprestano išče nove priložnosti./		
Pogajalske sposobnosti /Spretnost pri učinkovitem sporazumevanju z namenom doseganja soglasja. Doseganje sporazumov glede različnih interesov./		
Poznavanje novih tehnologij /Prizadevanje za uvajanje novosti, ki prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom, zlasti poznavanje novih informacijskih orodij./		
Prepričljivost /Sposobnost predstavljanja idej in dejstev tako, da ne vzbuja pomislekov. Zna prepričati ostale, da sprejmejo določene načrte ali storitve./		
Pripadnost podjetju /Predanost podjetju. Oseba je ponosna, da je zaposlena v tem podjetju. Zunaj pozitivno govori o njem. Ne bi ga zapustila, tudi če bi se zmanjšale plače./		
Radovednost /Značilnost človeka, ki si želi vedeti, spoznati in izvedeti čim več stvari, tudi tistih, ki jih ni nujno treba poznati./		
Timsko sodelovanje /Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima. Odprto, prijetno komuniciranje z drugimi. Pripravljenost sprejemati različne koncepte, sproščeno izražanje./		
Tržna usmerjenost (Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga. Oseba si postavlja cilje, ki prinašajo najboljše rezultate glede na povpraševanje trga. Spremlja tržne informacije./		
Vodenje projektov /Sposobnost osebe koordinirati projekte, usmerjati aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot, da se doseže med seboj povezane cilje./		
Vodstvene sposobnosti /Sposobnosti za vodenje organizacijskih enot, pri čemer se kažejo naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo, obvladovanje sprememb./		

5. Za analizo potrebujem še naziv vašega delovnega mesta:.....

Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje.

PRILOGA 3: Intervju z direktorjem družbe in namestnikom direktorja družbe

Intervju z direktorjem družbe, Jožetom Berusom, opravim 26. aprila 2016, od 14.00 do 14.30 ure, na sedežu podjetja Terme Krka, d.o.o., na Glavnem trgu 1 v Novem mestu.

1. Ali vodje prodaje sodelujejo pri sprejemanju strateških odločitev v vašem podjetju?

Da, če smatram, da je vodja prodaje namestnik direktorja družbe, ki je med ostalim zadolžen za vodenje marketinga in prodaje. Če pa je vprašanje usmerjeno na sodelovanje regijske vodje prodaje pri sprejemanju strateških odločitev, lahko rečem, da neposrednega vpliva na strateške odločitve nima.

2. V nadaljevanju se bova osredotočila na regijsko vodjo prodaje, ne na namestnika direktorja družbe. Katere kompetence pričakujete od vodje prodaje?

Strinjam se z dobljenimi rezultati ter z navedenimi ključnimi kompetencami tako za vodjo prodaje kot za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji. Poudaril bi še, da tako pri vodji prodaje kot tudi pri samostojnem strokovnem sodelavcu pričakujem, da bo želel spoznati potrebe kupce, se vživeti v njegovo kožo.

3. Torej se strinjate tudi z navedenimi vrednostmi ključnih kompetenc za oba profila?

Menim, da bi morala biti višje ocenjena empatija. Gre za to, da je na trgu množica ponudnikov z enakimi storitvami in ravno osebni odnos s kupcem je tisto, kar bo naredilo celotno storitev za kupca bližjo. Menim, da imata tako vodja prodaje, v primeru Terme Krka torej vodja regije, kot tudi samostojni strokovni sodelavec v prodaji zahtevane podobne kompetence.

4. Ali menite, da določene kompetence vodje prodaje niso izražene zadosti, vendar bi mu bile lahko v pomoč pri opravljanju nadaljnjih nalog, če bi jih primerno razvil? Katere so te kompetence?

Menim, da zaposlenim v prodaji manjka sposobnost zaključevanja poslov. Oba profila uspeta najti potencialne partnerje, vendar pa dostikrat manjka zadnja faza – to je sklepanje posla, ki je seveda najpomembnejši, a tudi najtežji del.

5. In katero kompetenco bi moral razviti, da bi lahko uspešneje zaključeval posle?

Morda gre pri tem za kompetenco prepričljivost.

6. Katere so kompetence, ki jih bo po vaši oceni vodja prodaje in samostojni strokovni sodelavec v prodaji potreboval čez 5 let?

Sam ne vidim velike vloge v novih tehnologijah – to so bolj orodja, ki se jih bomo sproti naučili. Vidim pa vlogo samega človeka, ki je empatičen in se je sposoben vživeti v kupca.

Intervju z namestnikom direktorja družbe, Gorazdom Šošterjem, opravim 26. aprila 2016, od 12.00 do 12.30 ure, na sedežu podjetja Terme Krka, d.o.o., na Glavnem trgu 1 v Novem mestu.

1. Ali vodje prodaje sodelujejo pri sprejemanju strateških odločitev v vašem podjetju?

Da, bolj kot kdajkoli v preteklosti. Kot namestnik direktorja družbe, ki je med drugim odgovoren tudi za vodenje marketinga in prodaje, lahko formalno in neformalno zagotovim sprejem določenih sklepov, ki so med sabo usklajeni po različnih področjih. Tako so na primer na kolegiju direktorja družbe sprejete določene razvojne smeri, ki jih lahko uspešno posredujem dalje v službi marketinga in prodaje. Tudi področja, kot so nabava, razvoj, finance, marketing in prodaja ter proizvodnja, so tako lahko povezana bolj kot kdajkoli prej v preteklosti. Torej imam kot tisti, ki sem zadolžen za pripravo strategije podjetja, direkten vpliv tudi na strategijo prodaje. Menim, da bo tudi v prihodnje to zelo pomembno.

2. Katere kompetence menite, da so zahtevane za vodjo prodaje danes?

Od vodje prodaje pričakujem predvsem boljše in celovitejše poznavanje trga, tržno usmerjenost, pogajalske sposobnosti, prepričljivost, vodstvene sposobnosti in ciljno usmerjenost. To pomeni, da bi vodja prodaje moral bolje poznati svoje ključne kupce, na drugi strani pa bi moral poznati tudi delovanje samega trga, prodajne poti, komunikacijske kanale in možne poti trženja. Le tako bo lahko uspešno obdeloval (tuji) trg.

3. In katere kompetence za samostojnega strokovnega sodelavca?

Od samostojnega strokovnega sodelavca prav tako pričakujem tržno usmerjenost, pogajalske sposobnosti, prepričljivost, dodal pa bi še prilagodljivo razmišljanje in podjetnost.

4. Ali menite, da so zaposleni v prodaji v vašem podjetju uspešni?

Današnja uspešnost vodje prodaje je relativno dobra, ravno celovitejše gledanje na trg bo izboljšalo njegovo uspešnost. Pri samostojnem strokovnem sodelavcu v prodaji pa pogrešam več veselja in navdušenja nad samim delom, boljšo komunikacijo in veselje v komuniciranju. Veselje do dela in do stikov z ljudmi bi moral izražati ne samo v poslu ampak tudi v svojem vsakodnevnem življenju. Menim, da zanj ni potrebno poznavanje novih tehnologij, prav tako bi mu morale formalnosti, kot je pisanje zapisnikov, poročil..., predstavljati hud napor. Uživati bi moral na službenih poteh in v številnih poslovnih obiskih.

5. Katere so torej ključne kompetence, ki jih mora vodja prodaje razviti?

To je predvsem celovito poznavanje trga.

6. Katere pa so kompetence, ki jih bosta po vaši oceni vodja prodaje in samostojni strokovni sodelavec v prodaji potrebovala čez 5 let?

Podobne kot danes, s tem, da bo zlasti vodja prodaje moral še bolj poznati nove tehnologije.

PRILOGA 4: Sodelujoči v anketi po nazivih delovnih mest

Tabela 1: Frekvenčna tabela za spremenljivko naziv delovnega mesta

Naziv delovnega mesta	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Ni opredeljeno delovno mesto	4	8,3	8,3	8,3
Le delno opredeljeno delovno mesto	6	12,5	12,5	20,8
Agent v klicnem centru	1	2,1	2,1	22,9
Član marketinga družbe	1	2,1	2,1	25,0
IT služba	1	2,1	2,1	27,1
Kontaktni center	1	2,1	2,1	29,2
Namestnik direktorja	1	2,1	2,1	31,3
Nosilec rezervacij	1	2,1	2,1	33,3
Pomočnik direktorja družbe	1	2,1	2,1	35,4
Prodajnik	2	4,2	4,2	39,6
Prodajnik	1	2,1	2,1	41,7
Receptor	1	2,1	2,1	43,8
Samostojni strokovni sodelavec v prodaji	1	2,1	2,1	45,8
Samostojni strokovni sodelavec v prodaji	1	2,1	2,1	47,9
Samostojni referent v obračunu	1	2,1	2,1	50,0
Samostojni računovodja	1	2,1	2,1	52,1
Samostojni strokovni sodelavec v prodaji	3	6,3	6,3	58,3
Samostojni strokovni sodelavec v prodaji	1	2,1	2,1	60,4
Samostojni strokovni sodelavec v prodaji	2	4,2	4,2	64,6
Strokovni sodelavec za kakovost in razvoj	1	2,1	2,1	66,7
Tehnolog prehrane	1	2,1	2,1	68,8
Turistični animator	1	2,1	2,1	70,8
Vodja poslovne enote	1	2,1	2,1	72,9
Vodja ekonomata	1	2,1	2,1	75,0
Vodja hotela	2	4,2	4,2	79,2
Vodja poslovne enote	1	2,1	2,1	81,3
Vodja področja gostinstva	1	2,1	2,1	83,3
Vodja poslovne enote	1	2,1	2,1	85,4
Vodja recepcije	1	2,1	2,1	87,5
Vodja recepcije	1	2,1	2,1	89,6
Vodja regije	2	4,2	4,2	93,8
Vodja velnesa	1	2,1	2,1	95,8
Vodja zdravstvene službe	1	2,1	2,1	97,9
Samostojni strokovni sodelavec v marketingu	1	2,1	2,1	100,0
Skupaj	48	100,0	100,0	

PRILOGA 5: Test normalnosti za preverjanje domneve 1 in domneve 2

Tabela 2: Preverjanje normalnosti porazdelitve s Kolmogorov-Smirnovim in Shapiro-Wilkovim testom

Kompetence	Kolmogorov-Smirnovov test			Shapiro-Wilkov test		
	Statistika	Stopinje prostosti (df)	Verjetnost (p)	Statistika	Stopinje prostosti (df)	Verjetnost (p)
Q1a: Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje /Hitro prilagajanje na novonastale razmere in tehnologije./	0,363	39	0,000	0,711	39	0,000
Q1b c: Ciljna naravnost /Pri vsakem delu si zamisli rezultat in si določi cilje./	0,361	39	0,000	0,691	39	0,000
Q1c: Empatija /Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega./	0,268	39	0,000	0,860	39	0,000
Q1d: Inicijativnost /Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo./	0,265	39	0,000	0,795	39	0,000
Q1e: Komunikativnost /Oseba se zlahka približa ljudem in naveže stike z njimi./	0,333	39	0,000	0,740	39	0,000
Q1f: Organiziranost /Dela sistematično, preišljeno./	0,265	39	0,000	0,801	39	0,000
Q1g: Podjetnost /Neprestano išče nove priložnosti./	0,291	39	0,000	0,771	39	0,000
Q1h: Pogajalske sposobnosti /Doseganje sporazumov./	0,337	39	0,000	0,732	39	0,000
Q1i: Poznavanje novih tehnologij /Poznavanje novih informacijskih orodij./	0,261	39	0,000	0,849	39	0,000
Q1j: Prepričljivost /Sposobnost predstavljanja idej./	0,307	39	0,000	0,757	39	0,000
Q1k: Pripadnost podjetju /Predanost podjetju./	0,215	39	0,000	0,856	39	0,000
Q1l: Radovednost /Izvedeti čim več stvari./	0,249	39	0,000	0,872	39	0,000
Q1m: Timsko sodelovanje /Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima./	0,319	39	0,000	0,752	39	0,000

se nadaljuje

Tabela 2: Preverjanje normalnosti porazdelitve s Kolmogorov-Smirnovovim in Shapiro-Wilkovim testom (nad.)

Kompetence	Kolmogorov-Smirnovov test			Shapiro-Wilkov test		
	Statistika	Stopinje prostosti (df)	Verjetnost (p)	Statistika	Stopinje prostosti (df)	Verjetnost (p)
Q1n: Tržna usmerjenost /Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga./	0,375	39	0,000	0,682	39	0,000
Q1o: Vodenje projektov /Sposobnost osebe koordinirati projekte./	0,278	39	0,000	0,799	39	0,000
Q1p: Vodstvene sposobnosti /Kaže naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo./	0,308	39	0,000	0,762	39	0,000
Q3a: Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje /Hitro prilagajanje na novonastale razmere in tehnologije./	0,270	39	0,000	0,773	39	0,000
Q3b: Ciljna naravnost /Pri vsakem delu si zamisli rezultat in si določi cilje./	0,257	39	0,000	0,794	39	0,000
Q3c: Empatija /Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega./	0,209	39	0,000	0,864	39	0,000
Q3d: Inicijativnost /Prizadevanje, težnja po delovanju./	0,211	39	0,000	0,849	39	0,000
Q3e: Komunikativnost /Oseba se zlahka približa ljudem in naveže stike z njimi./	0,335	39	0,000	0,738	39	0,000
Q3f: Organiziranost /Dela sistematično, premišljeno./	0,247	39	0,000	0,792	39	0,000
Q3g: Podjetnost /Neprestano išče nove priložnosti./	0,225	39	0,000	0,836	39	0,000
Q3h: Pogajalske sposobnosti /Doseganje sporazumov glede različnih interesov./	0,302	39	0,000	0,761	39	0,000
Q3i: Poznavanje novih tehnologij /Poznavanje novih informacijskih orodij./	0,243	39	0,000	0,869	39	0,000
Q3j: Prepričljivost /Sposobnost predstavljanja idej in dejstev./	0,279	39	0,000	0,791	39	0,000
Q3k: Pripadnost podjetju /Predanost podjetju./	0,244	39	0,000	0,864	39	0,000

se nadaljuje

Tabela 2: Preverjanje normalnosti porazdelitve s Kolmogorov-Smirnovovim in Shapiro-Wilkovim testom (nad.)

Kompetence	Kolmogorov-Smirnovov test			Shapiro-Wilkov test		
	Statistika	Stopinje prostosti (df)	Verjetnost (p)	Statistika	Stopinje prostosti (df)	Verjetnost (p)
Q3l c: Radovednost /Izvedeti čim več stvari./	0,231	39	0,000	0,902	39	0,003
Q3m: Timsko sodelovanje /Učinkovito sodelovanje z drugimi./	0,253	39	0,000	0,861	39	0,000
Q3n: Tržna usmerjenost /Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga./	0,300	39	0,000	0,749	39	0,000
Q3o: Vodenje projektov /Sposobnost osebe koordinirati./	0,234	39	0,000	0,899	39	0,002
Q3p: Vodstvene sposobnosti /Kaže naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo./	0,185	39	0,002	0,901	39	0,002

PRILOGA 6: Izračun srednjih vrednosti

Tabela 3: Izračun srednjih vrednosti vsake posamezne kompetence za vodjo prodaje in za samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji

Kompetenca	Povprečje	Mediana	Število respondentov	Standardni odklon
Q1a: Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje /Hitro prilagajanje./	4,54	5,00	48	0,683
Q1b: Ciljna naravnost /Pri vsakem delu si zamisli rezultat in cilje./	4,54	5,00	48	0,544
Q1c: Empatija /Sposobnost vživljanja v razpoloženje drugega./	3,73	4,00	48	0,984
Q1d: Iniciativnost /Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo./	4,15	4,00	48	0,850
Q1e: Komunikativnost /Oseba se zlahka približa ljudem in naveže stike z njimi./	4,42	5,00	48	0,710
Q1f: Organiziranost /Dela sistematično, premišljeno./	4,21	4,00	48	0,683
Q1g: Podjetnost /Neprestano išče nove priložnosti./	4,34	4,00	47	0,700
Q1h: Pogajalske sposobnosti /Doseganje sporazumov./	4,46	5,00	48	0,617
Q1i: Poznavanje novih tehnologij /Poznavanje informacijskih orodij./	3,71	4,00	48	0,771
Q1j: Prepričljivost /Sposobnost predstavljanja idej in dejstev./	4,38	4,00	48	0,672
Q1k: Pripadnost podjetju /Predanost podjetju./	3,96	4,00	48	0,824
Q1l: Radovednost /Izvedeti čim več stvari./	3,58	4,00	48	0,942
Q1m: Timsko sodelovanje /Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima./	4,33	4,00	48	0,694
Q1n: Tržna usmerjenost /Razumevanje in upoštevanje trga./	4,58	5,00	48	0,539
Q1o: Vodenje projektov /Sposobnost osebe koordinirati projekte./	4,17	4,00	48	0,663
Q1p: Vodstvene sposobnosti /Kaže naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo./	4,38	4,50	48	0,733
Q1q: Druga kompetenca:	4,79	5,00	14	0,426
Q1r: Druga kompetenca:	4,50	4,50	8	0,535

PRILOGA 7: Test dvojic za 4 vsebinske sklope kompetenc

Tabela 4: Opisne statistike za vodstvene kompetence

Par	Vodstvene kompetence	Povprečje	Število respondentov	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Par 1	Q1m: Timsko sodelovanje /Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima./	4,36	42	0,692	0,107
	Q3m: Timsko sodelovanje /Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima./	3,90	42	0,821	0,127
Par 2	Q1o: Vodenje projektov /Sposobnost osebe koordinirati projekte./	4,14	42	0,683	0,105
	Q3o: Vodenje projektov /Sposobnost osebe koordinirati projekte./	3,14	42	1,095	0,169
Par 3	Q1p: Vodstvene sposobnosti /Kaže naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo./	4,38	42	0,764	0,118
	Q3p: Vodstvene sposobnosti /Kaže naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo./	2,76	42	1,226	0,189

Tabela 5: Opisne statistike za delovno-specifične ali prodajne kompetence

Par	Delovno-specifične ali prodajne kompetence	Povprečje	Število respondentov	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Par 1	Q1b: Ciljna naravnost /Pri vsakem delu si zamisli rezultat in si določi cilje./	4,52	42	0,552	0,085
	Q3b: Ciljna naravnost /Pri vsakem delu si zamisli rezultat in si določi cilje./	4,19	42	0,671	0,104
Par 2	Q1e: Komunikativnost /Oseba se zlahka približa ljudem in naveže stike z njimi./	4,40	42	0,734	0,113
	Q3e: Komunikativnost /Oseba se zlahka približa ljudem in naveže stike z njimi./	4,45	42	0,670	0,103
Par 3	Q1f: Organiziranost /Dela sistematično, premišljeno./	4,19	42	0,707	0,109
	Q3f: Organiziranost /Dela sistematično, premišljeno./	3,83	42	0,730	0,113
Par 4	Q1g: Podjetnost /Neprestano išče nove priložnosti./	4,35	40	0,700	0,111
	Q3g: Podjetnost /Neprestano išče nove priložnosti./	4,05	40	0,846	0,134

se nadaljuje

Tabela 5: Opisne statistike za delovno-specifične ali prodajne kompetence (nad.)

Par	Delovno-specifične ali prodajne kompetence	Povprečje	Število respondentov	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Par 5	Q1h: Pogajalske sposobnosti /Doseganje sporazumov glede različnih interesov./	4,44	41	0,634	0,099
	Q3h: Pogajalske sposobnosti /Doseganje sporazumov glede različnih interesov./	4,32	41	0,850	0,133
Par 6	Q1j: Prepričljivost /Sposobnost predstavljanja idej in dejstev./	4,36	42	0,692	0,107
	Q3j: Prepričljivost /Sposobnost predstavljanja idej in dejstev./	4,31	42	0,780	0,120
Par 7	Q1k: Pripadnost podjetju /Predanost podjetju./	3,98	42	0,869	0,134
	Q3k: Pripadnost podjetju /Predanost podjetju./	3,50	42	0,862	0,133
Par 8	Q1n: Tržna usmerjenost /Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga./	4,52	42	0,552	0,085
	Q3n: Tržna usmerjenost /Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga./	4,33	42	0,816	0,126

Tabela 6: Opisne statistike za osebne in medosebne kompetence

Par	Osebne in medosebne kompetence	Povprečje	Število respondentov	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Par 1	Q1c: Empatija /Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega./	3,76	41	0,969	0,151
	Q3c: Empatija /Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega./	3,73	41	0,975	0,152
Par 2	Q1d: Inicijativnost /Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo./	4,14	42	0,899	0,139
	Q3d: Inicijativnost /Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo./	3,90	42	0,821	0,127
Par 3	Q1 l: Radovednost /Izvedeti čim več stvari./	3,52	42	0,969	0,149
	Q3 l: Radovednost /Izvedeti čim več stvari./	3,43	42	1,063	0,164

Tabela 7: Opisne statistike za kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije

Par	Kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije	Povprečje	Število respondentov	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Par 1	Q1a: Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje /Hitro prilagajanje na novonastale razmere in tehnologije./	4,48	42	0,707	0,109
	Q3a: Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje /Hitro prilagajanje na novonastale razmere in tehnologije./	4,33	42	0,650	0,100
Par 2	Q1i Poznavanje novih tehnologij /Poznavanje novih informacijskih orodij./	3,69	42	0,780	0,120
	Q3i Poznavanje novih tehnologij /Poznavanje novih informacijskih orodij./	3,67	42	0,874	0,135

PRILOGA 8: T-test za izračun statistične značilnosti za razliko med dvema povprečjema za določeno kompetenco

Tabela 8: Statistične značilnosti za razlike v povprečju kompetenc vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji

Kompetence	Vrednost	T-test (t)	Stopinje prostosti (df)	Stopnja značilnosti	Povprečna razlika	95% interval zaupanja za razliko – spodnja meja	95% interval zaupanja za razliko – zgornja meja
Q1a: Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje /Hitro prilagajanje na novonastale razmere in tehnologije./	4,33	2,148	47	0,037	0,212	0,01	0,41
Q1b Spodaj je naštetih 16 kompete: Ciljna naravnost /Pri vsakem delu si zamisli rezultat./	4,19	4,477	47	0,000	0,352	0,19	0,51
Q1c: Empatija /Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega./	3,73	-0,006	47	0,995	-0,001	-0,29	0,28
Q1d: Iniciativnost /Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo./	3,90	2,003	47	0,051	0,246	0,00	0,49
Q1e: Komunikativnost /Oseba se zlahka približa ljudem in naveže stike z njimi./	4,45	-0,325	47	0,746	-0,033	-0,24	0,17
Q1f: Organiziranost /Dela sistematično, premišljeno./	3,83	3,838	47	0,000	0,378	0,18	0,58
Q1g: Podjetnost /Neprestano išče nove priložnosti./	4,07	2,648	46	0,011	0,270	0,06	0,48
Q1h: Pogajalske sposobnosti /Doseganje sporazumov glede različnih interesov./	4,32	1,552	47	0,127	0,138	-0,04	0,32
Q1i: Poznavanje novih tehnologij /Poznavanje novih informacijskih orodij./	3,67	0,345	47	0,732	0,038	-0,19	0,26

se nadaljuje

Tabela 8: Statistične značilnosti za razlike v povprečju kompetenc vodje prodaje in samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji (nad.)

Kompetence	Vrednost	T-test (t)	Stopnje prostosti (df)	Stopnja značilnosti	Povprečna razlika	95% interval zaupanja za razliko – spodnja meja	95% interval zaupanja za razliko – zgornja meja
Q1j: Prepričljivost /Sposobnost predstavljanja idej in dejstev./	4,31	0,670	47	0,506	0,065	-0,13	0,26
Q1k: Pripadnost podjetju /Predanost podjetju./	3,50	3,853	47	0,000	0,458	0,22	0,70
Q1l: Radovednost /Izvedeti čim več stvari./	3,43	1,128	47	0,265	0,153	-0,12	0,43
Q1m: Timsko sodelovanje /Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima./	3,90	4,323	47	0,000	0,433	0,23	0,63
Q1n: Tržna usmerjenost /Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga./	4,33	3,255	47	0,002	0,253	0,10	0,41
Q1o: Vodenje projektov /Sposobnost osebe koordinirati projekte./	3,14	10,727	47	0,000	1,027	0,83	1,22
Q1p: Vodstvene sposobnosti / Kaže naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo./	2,76	15,266	47	0,000	1,615	1,40	1,83

PRILOGA 9: Izračun odstotka za vprašanja z več možnimi odgovori danes in čez 5 let

Tabela 9: Frekvenčna tabela za spremenljivko kompetence vodje prodaje danes

Kompetence vodje prodaje danes	Frekvence prejetih odgovorov (N)	Odstotek (%)	Izračun odstotka za vprašanja z več možnimi odgovori (v %)
Q2a: Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje	26	10,8	54,2
Q2b: Ciljna naravnost	28	11,6	58,3
Q2c: Empatija	4	1,7	8,3
Q2d: Iniciativnost	19	7,9	39,6
Q2e: Komunikativnost	22	9,1	45,8
Q2f: Organiziranost	12	5,0	25,0
Q2g: Podjetnost	9	3,7	18,8
Q2h: Pogajalske sposobnosti	23	9,5	47,9
Q2i: Poznavanje novih tehnologij	3	1,2	6,3
Q2j: Prepričljivost	12	5,0	25,0
Q2k: Pripadnost podjetju	9	3,7	18,8
Q2m: Timsko sodelovanje	20	8,3	41,7
Q2n: Tržna usmerjenost	27	11,2	56,3
Q2o: Vodenje projektov	5	2,1	10,4
Q2p: Vodstvene sposobnosti	22	9,1	45,8
Skupaj	241	100,0	502,1

Tabela 10: Frekvenčna tabela za spremenljivko kompetence vodje prodaje čez 5 let

Kompetence vodje prodaje čez 5 let	Frekvence prejetih odgovorov (N)	Odstotek (%)	Izračun odstotka za vprašanja z več možnimi odgovori (v %)
Q2a: Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje	30	12,6	62,5
Q2b: Ciljna naravnost	25	10,5	52,1
Q2c: Empatija	7	2,9	14,6
Q2d: Iniciativnost	14	5,9	29,2
Q2e: Komunikativnost	16	6,7	33,3
Q2f: Organiziranost	12	5,0	25,0
Q2g: Podjetnost	9	3,8	18,8
Q2h: Pogajalske sposobnosti	18	7,5	37,5
Q2i: Poznavanje novih tehnologij	22	9,2	45,8
Q2j: Prepričljivost	8	3,3	16,7
Q2k: Pripadnost podjetju	5	2,1	10,4
Q2m: Timsko sodelovanje	20	8,4	41,7
Q2n: Tržna usmerjenost	24	10,0	50,0
Q2o: Vodenje projektov	5	2,1	10,4
Q2p: Vodstvene sposobnosti	24	10,0	50,0
Skupaj	239	100,0	497,9

Tabela 11: Frekvenčna tabela za spremenljivko kompetence samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji danes

Kompetence samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji danes	Frekvence prejetih odgovorov (N)	Odstotek (%)	Izračun odstotka za vprašanja z več možnimi odgovori (v %)
Q2a: Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje	20	9,7	48,8
Q2b: Ciljna naravnost	23	11,2	56,1
Q2c: Empatija	10	4,9	24,4
Q2d: Iniciativnost	11	5,3	26,8
Q2e: Komunikativnost	26	12,6	63,4
Q2f: Organiziranost	14	6,8	34,1
Q2g: Podjetnost	5	2,4	12,2
Q2h: Pogajalske sposobnosti	22	10,7	53,7
Q2i: Poznavanje novih tehnologij	7	3,4	17,1
Q2j: Prepričljivost	22	10,7	53,7
Q2k: Pripadnost podjetju	11	5,3	26,8
Q2l: Radovednost	2	1,0	4,9
Q2m: Timsko sodelovanje	16	7,8	39,0
Q2n: Tržna usmerjenost	16	7,8	39,0
Q2o: Vodenje projektov	0	0,0	0,0
Q2p: Vodstvene sposobnosti	1	0,5	2,4
Skupaj	206	100,0	502,4

Tabela 12: Frekvenčna tabela za spremenljivko kompetence samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji čez 5 let

Kompetence samostojnega strokovnega sodelavca v prodaji čez 5 let	Frekvence prejetih odgovorov (N)	Odstotek (%)	Izračun odstotka za vprašanja z več možnimi odgovori (v %)
Q2a: Adaptivno, prilagodljivo razmišljanje	23	11,2	56,1
Q2b: Ciljna naravnost	22	10,7	53,7
Q2c: Empatija	6	2,9	14,6
Q2d: Iniciativnost	9	4,4	22,0
Q2e: Komunikativnost	21	10,2	51,2
Q2f: Organiziranost	12	5,8	29,3
Q2g: Podjetnost	9	4,4	22,0
Q2h: Pogajalske sposobnosti	23	11,2	56,1
Q2i: Poznavanje novih tehnologij	24	11,7	58,5
Q2j: Prepričljivost	16	7,8	39,0
Q2k: Pripadnost podjetju	3	1,5	7,3
Q2l: Radovednost	4	1,9	9,8
Q2m: Timsko sodelovanje	12	5,8	29,3
Q2n: Tržna usmerjenost	19	9,2	46,3
Q2o: Vodenje projektov	2	1,0	4,9
Q2p: Vodstvene sposobnosti	1	0,5	2,4
Skupaj	206	100,0	502,4