

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ORODIJ ZA IZBOLJŠANJE UČINKOVITOSTI
PRODAJNEGA OSEBJA**

Ljubljana, junij 2016

VESNA PETROVIĆ ŽARGI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vesna Petrovič Žargi, študent/-ka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega magistrskega dela z naslovom Analiza orodij za izboljšanje učinkovitosti prodajnega osebja, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem dr. Boštjanom Antončičem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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 poskrbel/-a, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 STRATEŠKO PLANIRANJE	3
1.1 Oblikovanje poslovnih strategij.....	4
1.2 Oblikovanje prodajne in trženjske strategije.....	5
2 CILJNO VODENJE	8
2.1 Značilnosti ciljnega vodenja.....	9
2.2 Prednosti in slabosti ciljnega vodenja.....	11
2.3 Oblikovanje ciljev.....	13
2.4 Ključne lastnosti vodenja v prodaji.....	16
3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	17
3.1 Motivacijske teorije.....	17
3.2 Motivacijski dejavniki.....	21
3.3 Vloga vodij pri motivaciji prodajne ekipe.....	22
4 COACHING ZAPOSLENIH	23
4.1 Definicija coachinga.....	24
4.2 Modeli coachinga.....	26
4.3 Koristi coachinga.....	27
4.4. Coaching kot orodje za vodje prodaje.....	28
5 OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	29
5.1 Letni razvojni pogovori.....	32
5.2 Sistemi nagrajevanja.....	34
5.3 Vrste nagrad.....	38
5.4 Finančne nagrade.....	39
5.5 Nefinančne nagrade.....	39
5.6 Oblike nagrajevanja prodajnega osebja.....	40
6 ŠTUDIJA PRIMERA: PREDSTAVITEV PRAKTIČNEGA PRIMERA DELA Z ORODJI ZA IZBOLJŠANJE PRODAJNE UČINKOVITOSTI	43
6.1 Predstavitev podjetja X.....	45
6.2 Predstavitev uporabe orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti.....	46
6.3 Coaching prodajnega osebja.....	53
6.4 Rezultati uporabe orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti.....	58
6.5 Vodenje letnih razvojnih pogovorov v podjetju X.....	60
6.6 SWOT analiza učinkovitosti prodajnih orodij.....	61
SKLEP	66
LITERATURA IN VIRI	71

KAZALO TABEL:

<i>Tabela 1: Uravnoreženi sistem kazalnikov</i>	14
<i>Tabela 2: Možnosti merjenja prodajnih aktivnosti</i>	32
<i>Tabela 3: Vedenje zaposlenih, ki ga povzroča sistem nagrajevanja</i>	37
<i>Tabela 4: Coaching vodij poslovalnic</i>	60

KAZALO SLIK:

<i>Slika 1: Proces strateškega planiranja</i>	4
<i>Slika 2: McKinseyev splet 7-S</i>	7
<i>Slika 3: Proces ciljnega vodenja</i>	11
<i>Slika 4: Stopnje ciljnega vodenja</i>	16
<i>Slika 5: Motivacijske teorije</i>	18
<i>Slika 6: Stopnja motivacijskega potenciala</i>	20
<i>Slika 7: Preprosti model motivacije</i>	21
<i>Slika 8: Preprost model coachinga</i>	25
<i>Slika 9: Porazdelitev prodajalcev v prodajnem timu</i>	29
<i>Slika 10: Matrika analize učinkovitosti in potenciala</i>	34
<i>Slika 11: Oblike nagrajevanja</i>	38
<i>Slika 12: Kaj je zaposlenim pomembno pri delu?</i>	42
<i>Slika 13: Možni tipi nagrajevanja prodajalcev</i>	43
<i>Slika 14: Orodja za pospeševanje prodaje za prodajalce</i>	47
<i>Slika 15: Orodja za pospeševanje prodaje za vodje</i>	48
<i>Slika 16: Prodajni lijak</i>	49
<i>Slika 17: Dnevno poročanje o prodajnih rezultatih v podjetju</i>	52
<i>Slika 18: Prikaz doseganja plana v pilotnem projektu uporabe orodij za povečanje učinkovitosti po tednih na eni poslovalnici</i>	58
<i>Slika 19: Prikaz doseganja plana v pilotnem projektu uporabe orodij za povečanje učinkovitosti na celotni prodajni mreži</i>	59
<i>Slika 20: Prikaz SWOT analize</i>	62
<i>Slika 21: SWOT analiza uporabe orodij za povečanje učinkovitosti prodajne ekipe</i>	63

UVOD

Orodja za izboljšanje učinkovitosti prodajnega osebja so ukrepi, tehnologije in svetovalne metode, ki pomagajo podjetjem, da dosežejo boljše prodajne rezultate. Podjetja se z razvojem storitve in blaga v življenjskem ciklu srečuje z rastjo, vrhom in padcem prodaje, zato je pomembno, da v vseh obdobjih z uporabo strukturiranih orodij za izboljšanje učinkovitosti zadržijo trend padanja prihodkov in jih obrnejo v pozitivno smer.

Orodja za izboljšanje učinkovitosti prodaje vplivajo na celotno organizacijo prodaje in na prihodke od prodaje. Pomembno pri uporabi orodij za izboljšanje učinkovitosti prodajne ekipe je, da je podjetje uspešno na vsaki postavki nakupnega procesa in s tem pozitivno vpliva na prihodke od prodaje v danem časovnem ciklu.

Seveda je ob tem pomembnih kar nekaj dejavnikov, ki pripomorejo k učinkovitosti prodaje, in sicer:

- odlično sodelovanje prodaje in marketinga, kjer obe funkciji skupaj preverjata, kaj na trgu prinese najboljše rezultate,
- spremljanje in izboljševanje prodajnih veščin, znanj in strategij, ki jih uporablja prodajno osebje.

V preteklosti je bil večji del marketinškega proračuna namenjen oglaševanju, zaradi zahtevnosti in konkurenčnosti trgov pa se to v današnjem času spreminja in se ocenjuje, da bo potrebno vse več vlaganj v pospeševanje prodaje (Kotler, 1996).

Področje vodenja je postalo večplastno, saj mora vodja poznati tako notranje kot širše zunanje okolje in hkrati mora poznati tudi poslovne veščine. Višje, kot je vodja na delovnem mestu, več teh veščin in znanj mora imeti. Vendar pa so poleg znanj potrebne tudi izkušnje in potrebne metode za uspešno vodenje. Za vodje moramo določiti splošne in specifične cilje, ki so v skladu s strategijo podjetja, z delovnimi enotami in organizacijo. Prav ti cilji pa so izhodišče za izboljšave pri delu.

Odsotnost ciljev pomeni (Možina, 1999):

- če pri delu nimamo zapisanega cilja, lahko izberemo katerokoli pot pri delu,
- če dosežkov ne moremo meriti, če ne vemo, kakšni so pričakovani rezultati,
- če nimamo določenih ciljev, ne vemo, kateri so dejavniki, ki nas na poti k cilju ovirajo.

Ciljno vodenje je eno od orodij, ki omogoča vodjem, da cilje postavijo pametno in da jih razdelijo med zaposlenimi tako, da jih le-ti sprejmejo za svoje. Seveda je ob tem pomembno, da vodje cilje redno spremljajo in ustrezno ukrepajo ob nedoseganju ciljev. Da bi cilje lahko dosegli pa je treba poskrbeti za motivacijo, coaching in nagrajevanje zaposlenih.

Podjetja se na trgu srečujejo s kupci, ki preden vzpostavijo stik s prodajo oz. prodajnim osebjem že zelo dobro poznajo nakupni proces, storitev ali blago. Lahko rečemo, da so stranke v današnjem času, kjer so vse informacije veliko bolj dostopne, zahvaljujoč internetu, v večini primerov odlično seznanjene s storitvami in z blagom, ki ga kupujejo. Zato je potrebno, da je prodajna ekipa pripravljena na spremembe, da ima ustrezne prodajne kompetence in znanja, da ima pripravljen učinkovit prodajni proces in orodja, ki omogočajo podporo prodaji.

Namen orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti je, da se v prodaji postavi učinkovita prodajna strategija, s katero oblikujemo učinkovito prodajno ekipo, le –ta pa je kompetentna za pridobivanje in zaključevanje poslov s strankami. Prav tako nam orodja za izboljšanje prodajne učinkovitosti omogočajo boljši pregled nad prodajnimi procesi in sprotnimi prodajnimi rezultati, kar vodi k hitrejšemu odzivanju vodstva na spremembe na trgu in učinkovito vključevanje vseh sektorjev v podjetju. In ne nazadnje orodja za izboljšanje prodajne učinkovitosti omogočajo sprotno spremljanje prodaje in izboljševanje prodajne učinkovitosti.

Cilj magistrskega dela je prikazati, na kakšne načine in z uporabo katerih orodij smo lahko v prodaji uspešnejši. Cilji orodij za izboljšanje učinkovitosti prodajne ekipe so seveda povečati število strank, povečati prodajo blaga, povečati prodajo sorodnih in navzkrižnih produktov in storitve ter povečati prihodke od prodaje. Namen orodij pa je izmeriti, kako produktivna je prodaja in posamezen prodajalec v strukturi podjetja.

Temeljno raziskovalno vprašanje, ki si ga bom zastavila v magistrskem delu, je:

- Katera strukturirana orodja so pomembna za pospeševanje prodaje in oblikovanje učinkovite prodajne ekipe ter prodajnih rezultatov?

Uspešna prodaja temelji na petih postavkah, ki so ključnega pomena za doseganje rezultatov:

- kompetence prodajne ekipe,
- učinkovitost prodajnih orodij,
- učinkovitost sistemov za upravljanje prodaje,

- definiranih prodajnih procesov,
- sprotno usklajevanje s številnimi drugimi sektorji v podjetju: marketing, produktno vodenje, kontroling.

Raziskovalni cilji, ki jih bom v delu zasledovala, so:

- Kako s ciljnim vodenjem postaviti prave cilje in plane v podjetju?
- Kako z motivacijo in uporabo coachinga vodje vodijo prodajno ekipo do boljših rezultatov?
- Kako merimo delovno uspešnosti, kako jo ocenjujemo in kakšne oblike nagrajevanja pri tem uporabljajo vodje?

Magistrsko delo temelji na teoretičnih spoznanjih in praktičnih izkušnjah, ki sem jih pridobila pri vodenju prodajne ekipe. Glede na predmet raziskovanj in namen ter cilj dela sem uporabila različne metode raziskovanja. Osnova bo pregled literature s področja marketinga in vodenja zaposlenih, prav tako pa sem v magistrsko delo vključila lastne izkušnje, ki sem jih pridobila pri vodenju prodajne ekipe in uvajanju orodij za izboljšanje učinkovitosti prodajne ekipe. Prav tako bom v raziskovanje vključila znanje iz internih izobraževanj v podjetju, predvsem na področju coachinga in ciljnega vodenja.

V praktičnem delu bom prikazala primer uporabe orodja za povečanje učinkovitosti prodajne ekipe in na podlagi tega prikazala pomen orodij za pospeševanje prodaje in prodajne rezultate.

1 STRATEŠKO PLANIRANJE

Strateško planiranje pomeni razvoj priložnosti, zamisli, strateških ciljev za doseganje ciljev. Bistvo strateškega planiranja je poiskati odgovore na to, kako naj se organizacija v prihodnosti razvija in na katere trge naj se usmeri. Gre za oblikovanje planov, ki so pomembni za razvoj podjetja v okolju. Oblikovanje strategije je sestavljeno iz:

Izdelave planskih temeljev (tu je treba narediti analizo poslovanja, upoštevati okolje, v katerem podjetje deluje, postaviti planske cilje, oblikovati vizijo in poslanstvo podjetja), priprave faze strateškega planiranja v ožjem pomenu in priprave fazo uresničevanja in nadzora za uresničevanje planov. Nadziranje strateških planov pomeni preverjanje usklajenosti planov z realizacijo in preverjanje ali so strateški plani ustrezni glede na razvoj okolja in razvoj organizacije.

Slika 1 predstavlja fazo strateškega planiranja, ki je sestavljen iz štirih korakov: najprej podamo celovito oceno organizacije, potem sledi oblikovanje planskih ciljev, sledi

oblikovanje korporacijskih strategij in na koncu sledi faza izbiranja in ocenjevanja strategij in izbira najboljše strategije, ki jo oblikujemo v strateške plane.

Slika 1: Proces strateškega planiranja

PLANSKA IZHODIŠČA	PROCES PLANIRANJA				KONTROLA
<p>Družbeno ekonomsko okolje</p> <p>Analiza poslovanja</p> <p>Predvidevanja</p> <p>Vizija in poslanstvo</p>	<p>Celovita ocena</p> <p>Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti</p>	<p>Postavljanje planskih ciljev</p> <p>Ugotavljanje planskih vrzeli</p>	<p>Razvijanje korporacijskih strategij</p> <p>Razvijanje poslovnih strategij</p> <p>Razvijanje funkcijskih strategij</p>	<p>Ocenjevanje in izbiranje strategij</p>	<p>Taktično planiranje</p> <p>Programiranje in preračunavanje</p> <p>Kontrola</p>

Vir: S. Možina, Management, 2002, str. 273, slika 8.1.

1.1 Oblikovanje poslovnih strategij

Poslovna strategija je strategija področij znotraj podjetja, ki je povezana z določeno funkcijo podjetja. Tako poznamo marketinško strategijo, proizvodno strategijo, prodajno strategijo, nabavno strategijo... Poslovna strategija opisuje pot, na kakšen način se diferenciramo pred konkurenco, katere so naše prednosti in kako bomo nastopali na trgu. Poslovna strategija ima osnove v strategiji podjetja in iz nje izhajajo ključne usmeritve za njeno oblikovanje. Preden postavimo poslovno strategijo pa moramo pregledati oceno, kje je podjetje na trgu, potem lahko oblikujemo strateške cilje, ki se navezujejo na specifične proizvode ali storitve in njihovo povezavo z različnimi trgi, na katerih prodajamo. Poslovno strategijo lahko oblikujemo na podlagi spodaj opisanih modelov treh različnih poslovnih strategij (Možina, 2002):

- Strategija vodenja k stroškovni učinkovitosti: to strategijo izberejo podjetja, ki imajo velik tržni delež in imajo velik obseg poslovanja na trgu, imajo agresivno cenovno politiko, v marketinške aktivnosti ne vlagajo veliko, saj iščejo čim boljšo cenovno

učinkovitost. Taka podjetja morajo imeti standardizirane proizvode, avtomatizirano proizvodnjo in morajo imeti učinkovite sisteme kontrole. Strategija je primerna za podjetja, ki ne spreminjajo svojega prodajnega portfelja.

- Strategija diferenciacije proizvoda: to strategijo izberejo podjetja, ki želijo imeti proizvode in storitve diferencirane od konkurence. Pri tem moramo paziti, da stroški ne presegajo stroškov diferenciacije proizvodov na trgu, saj je za diferenciacijo proizvodov treba veliko vlagati v raziskave in razvoj, v marketing, v blagovno znamko in kakovost.
- Strategija usmeritve na tržne niše: ta strategija sledi namenu, da čim boljše zadovolji potrebe na trgu z ustvarjanjem novih proizvodov, ki jih konkurenca še nima. Podjetje mora biti s tako strategijo zelo učinkovito in mora zelo hitro slediti novostim na trgu.

Pri oblikovanju poslovne strategije podjetja morajo znati vodje napolniti poslovne vrzeli, ki nastanejo med želeno prodajo in predvideno prodajo. Poslovna strategija se oblikuje za več let vnaprej, zato prodaja na prodajo, ki jo oblikujemo danes, nima vpliva na dogodke, ki se bodo zgodili v prihodnosti, lahko pa se na njih pripravimo z ugotavljanjem teh vrzeli. Tako podjetje opredeli naprej rast z obstoječimi dejavnostmi, lahko opredeli priložnosti glede na dodatne dejavnosti, ki jih bo vključilo v poslovanje, tretja možnost je pa, da se usmeri v diverzifikacijo.

Vsako sektor znotraj podjetja pa mora oblikovati na podlagi strategije podjetja tudi strategije sektorja, kot so (Možina, 2002):

- nabavna strategija,
- informacijska,
- strategija organizacijskih procesov,
- prodajna in trženjska,
- razvojna strategija,
- kadrovska strategija,
- finančna strategija.

1.2 Oblikovanje prodajne in trženjske strategije

Vsaka strateška poslovna enota mora oblikovati svojo lastno poslovno strategijo. Ta obsega: poslanstvo, analizo notranjega in zunanjega okolja, določitev ciljev, razvijanje poslovnih strategij, izvedbo in izdelavo programov, analiziranje in zbiranje povratnih informacij ter kontrolo. Oblikovanje prodajne strategije zahteva od vodij, da oblikujejo, na katere trge se bodo usmerili, s katerimi proizvodi ali storitvami bodo zadovoljili potrebe trga in da oblikujejo prodajne poti. V samo prodajno strategijo moramo vključiti tudi

trženjsko strategijo, saj je bistveni del prodaje. Podlaga za oblikovanje prodajne strategije so analize in raziskave trgov in pregled prednosti in slabosti podjetja, strateški cilji podjetja ter predvideni razvoj trgov.

Ker se plani prodaje in trženja prepletajo, je treba poleg planov prodaje pripraviti tudi plan trženja podjetja (Pučko, 2003):

- plan prodajnega programa: pri tem pripravimo plan proizvodov in storitev, ki jim bomo tržili, kako jih bomo časovno uvajali na trg,
- plan trženjskih raziskav in razvijanja: tukaj postavimo glavne cilje za raziskave, ki so ključnega pomena za to, kam naj se prodaja v prihodnosti usmeri,
- plan prodajnega osebja: tukaj oblikujemo plane za povečanje učinkovitosti prodajnega osebja, plan kadrovanja, izobraževanja in ocenjevanja,
- plan trženja: pomeni postavljanje trženjski strategije na področju komuniciranja z javnostjo, oglaševanja,
- plan prodajnih poti: pomeni, da moramo pregledati in redefinirati prodajne poti, posrednike, franšize,
- planiranje budgeta: razdelitev denarja med posamezne organizacijske enote predvideva, koliko bodo porabili za določene planske postavke,
- plan dostave: tukaj gre za planiranje skladiščenja in dostave proizvodov.

Ko prodaja opredeli svoje poslanstvo in strategijo ter prouči zunanje in notranje okolje, lahko prične z izvajanjem oblikovanja ciljev za določeno obdobje. Cilji so lahko (Pučko, 2003):

- donosnost,
- rast prodaje,
- povečanje tržnega deleža,
- tveganje,
- inovativnosti,
- izboljšanje blagovne znamke.

Vodje morajo cilje opredeliti tudi količinsko, tako da so lahko merljivi. S tem si zagotovijo kontrolo nad izvajanjem strategije. Cilji morajo biti realni in izvedljivi. Ob določitvi strategije je treba izdelati tudi programe, ki te strategije podpirajo, treba je jasno opredeliti izvedbo strategije in imeti nadzor in pridobiti podatke o rezultatih uresničevanja strategije.

Oprelitev strategije podjetja mora učinkovati motivacijsko na vse zaposlene v podjetju. Za motivacijo zaposlenih je pomembno, da podjetje oblikuje poslanstvo in vizijo, ki je v skladu s pričakovanji zaposlenih in s katerim se lahko poistovetijo.

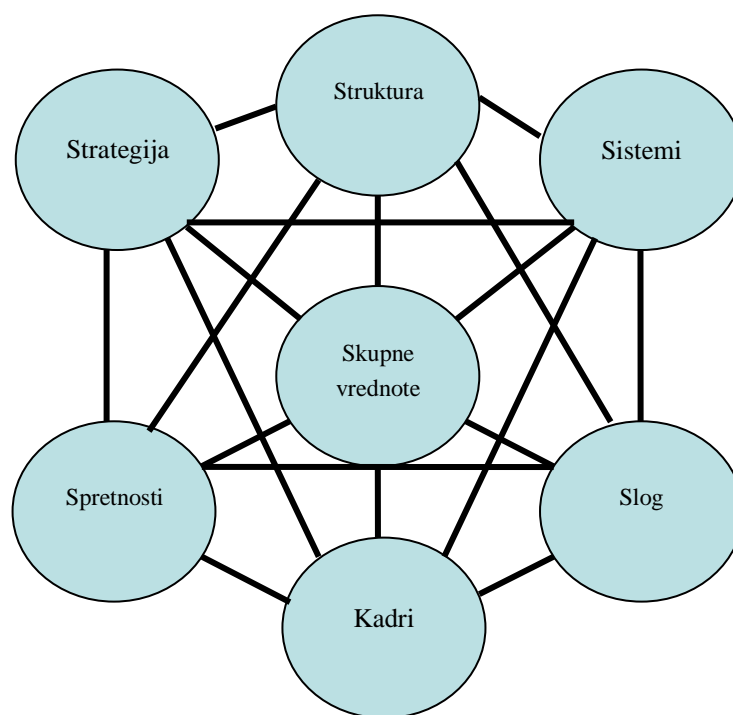
Poslanstvo podjetja je sestavljeno iz petih elementov:

- zgodovine podjetja,
- trenutne preference lastnikov,
- tržnega okolja,
- virov,
- značilnih znanj.

Poslanstvo mora biti napisano tako, da poudarja glavne konkurenčne prednosti, ki jih podjetje ima in jih želi razvijati v prihodnosti. Politika pomeni, na kakšen način se obnašajo zaposleni do strank, do dobaviteljev, konkurence in do okolja. Ko opredelimo poslanstvo, moramo zapisati tudi vizijo, ki opredeljuje smer, v kateri bo delovalo podjetje za nekaj let vnaprej (Kotler, 1998).

Slika 2 prikazuje McKinseyev splet 7-S, kjer predstavljajo strojno opremo podjetja: strategija, struktura in sistemi, medtem ko so programska oprema podjetja: slog, osebje, spretnosti in skupne vrednote. Vsi skupaj so med seboj povezani v celoto, v organizacijo.

Slika 2: McKinseyev splet 7-S



Vir: P. Kotler, Marketing Management, 1998, str. 88, slika 3-15.

2 CILJNO VODENJE

Koncept vodenja se neprestano razvija v skladu s spreminjanjem potreb organizacije. Med vsemi idejami in literaturo o vodenju izstopajo trije dejavniki: ljudje, vplivi in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg ciljev. Vodenje v širšem pomenu zadeva (Dimovski, 2005):

- vodenje v ožjem smislu, lastnosti in ravnanje vodje,
- komuniciranje,
- motiviranje in
- kadrovanje .

V literituri najdemo več definicij in študij modelov upravljanja s človeškimi viri. Harvardski model prikazuje zemljevid ozemlja upravljanja in je v ospredje postavil pluralizem interesov vpletenih akterjev. Bitanski modeli so v začetku posnemali harvadrskega, leta 1987 pa je Guest razvil nov model z elementi upravljanja s človeškimi viri (Guest v1987 v Dimovski, 2005):

1. strateška integracija,
2. visoka pripradnost ciljem podjetja,
3. visoka kvaliteta z vseh vidikov managementa,
4. fleksibilnost

Pri klasičnem pristopu k vodenju je osnovna ideja, da je osnovna organizacija predvsem ekonomska. Vodenje pri tem obsega dela, kot so vzdrževanje reda, kontrolira vedenje in usmerja zaposlene v finančne cilje. Pri tem ne upošteva človeških virov, zato so se oblikovale drugačne definicije vodenja, pri katerih je temelj uporaba človeških zmožnosti in usmerjanje ter podpora pri delu. Vsak pristop k vodenju ima različne rezultate, vsi pa se merijo po tem, ali je podjetje doseglo svoje cilje. Različni stili vodenja pa dajejo dobre rezultate ob predpostavki, da je tudi organizacijska klima temu primerna.

Poznamo različne načine vodenja (Dimovski, 2005):

- vodenje z izjemami: pri tem stilu vodenja se vodje ukvarjajo z izjemami in posebnimi nalogami, vse ostalo pa je naloga zaposlenih,
- vodenje s pravili odločanja: vodja mora določiti pravila, zaposleni pa se sam odloči, kako bo prišel do ciljev,
- vodenje z motiviranjem: delavce je potrebno motivirati, da so bolj uspešni pri doseganju poslovnih in osebnih ciljev,
- vodenje s soudeležo: vsi zaposleni so udeleženi pri odločitvah, saj si tudi sami postavijo cilje in skrbijo za njihovo uresničevanje,

- vodenje z delegiranjem: delegiranje navzdol pomeni, da je potrebno oblikovati seznam obveznosti med vodji iz zaposlenimi,
- vodenje s cilji: vodenje v tem primeru upošteva strategijo podjetja za določitev ciljev vsake organizacijske enote in tako cilje razporedi med zaposlene. Cilji morajo biti merljivi, da bi lahko ocenili uspešnost.

2.1 Značilnosti ciljnega vodenja

Ciljno vodenje je doživelo kar nekaj raziskav in nadgradenj, med njimi sta bila tudi McGregor in Likert, ki sta iskala načine za ocenjevanje uspešnosti dela zaposlenih, predvsem vodij. Njun predlog je bil, da se za ocenjevanje uporabljajo cilji, ki so dogovorjeni z obeh strani, tako s strani vodij kot s strani zaposlenih. Doseganje teh ciljev je podlaga za objektivnejšo oceno uspešnosti zaposlenih. Na drugi strani je Drucker predstavil uporabo vodenja s cilji in samokontrolo v proces planiranja in kontrole izvajanja plana. Sam pristop je doživel pretirano uporabo predvsem v delu, ki se tiče nagrajevanja, saj je zahteval ogromno obrazcev. Zato je pristop prejel številne kritike in ga je nadomestil pristop vodenja s pomočjo ciljev (Rozman, 1993).

Ciljno vodenje, MBO (ang. *Management by objectives*), je način vodenja, ki strateške cilje in strategije organizacije spreminja v planske naloge in načrte posameznih organizacijski enot ter zaposlenih, doseganje ciljev (Pučko, 2002). Ciljno vodenje je večšina, s katero:

- vso vedenje in naloge zaposlenih usmerja k skupnim in posamičnim ciljem podjetja,
- opredelimo cilje, pričakovanja, kazalnike za kvalitetno opravljanje dela,
- vplivamo na povečanje motiviranost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo v podjetju pri doseganju ciljev,
- usklajujemo cilje zaposlenih s strategijo podjetja, kar vodi k dolgoročnemu uspehu,
- lažje nadziramo izvajanje ciljev in na podlagi načrtovanja aktivnosti tudi lažje nadziramo izvajanje le-teh.

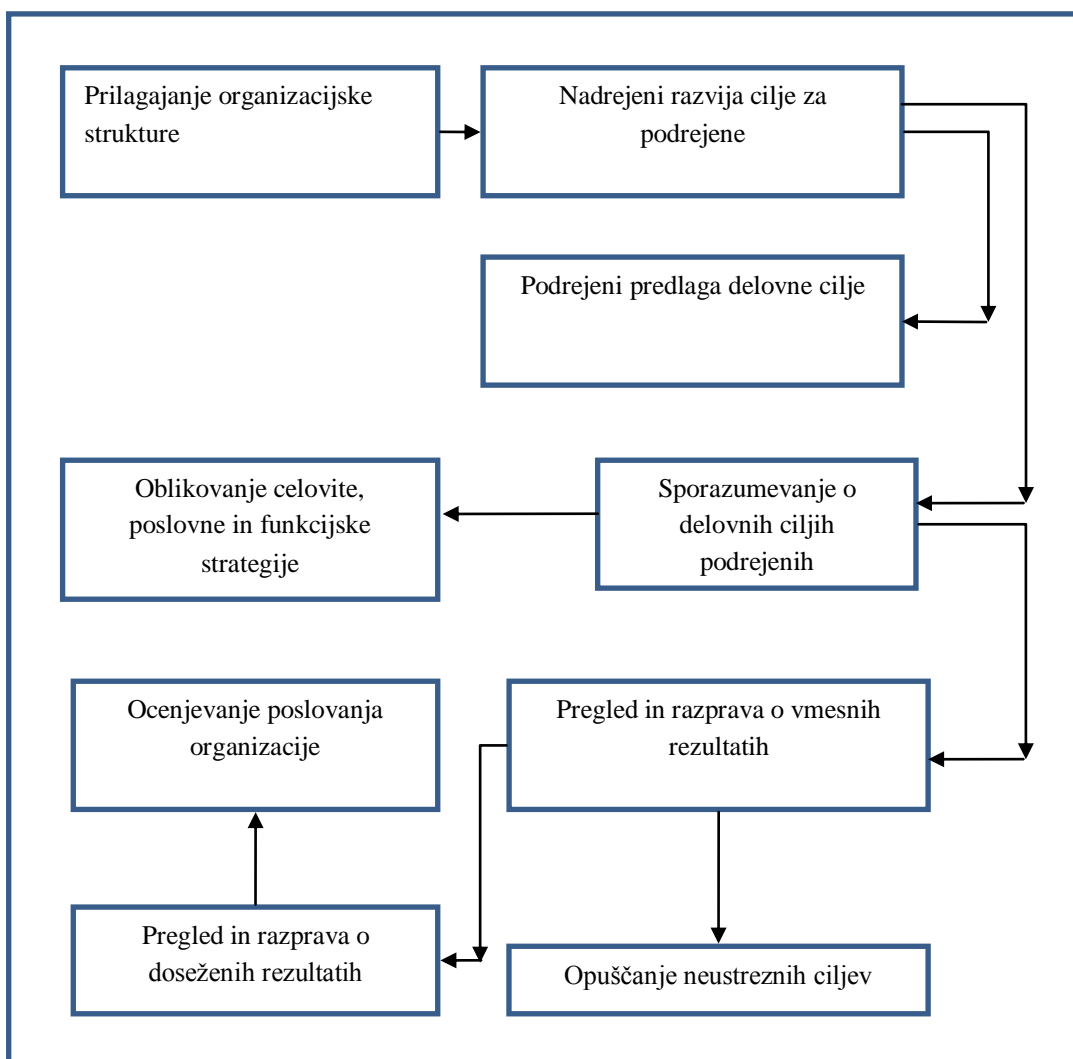
Ciljno vodenje pomembno vpliva na usmerjenost in osredotočenosti zaposlenih, s tem se poveča njihova učinkovitost pri doseganju ciljev, kar zagotavlja večjo uspešnost podjetja (Ciljno vodenje, 2016). Pomembno je, da znamo cilje povezati s stimulativen nagrajevanjem. Cilji morajo biti merljivi, jasni, dosegljivi in morajo imeti rok za doseganje. Zato je odgovornost vsakega vodje, ko take cilje oblikuje, da jih zaposlenim odkrito predstavi in vodi zaposlene tako, da cilje sprejmejo za svoje in so za njih odgovorni. Pri doseganju ciljev vodja pomaga svojim zaposlenim s svetovanjem in vodenjem.

Vodenje zajema štiri sestavine: vodjo, tim, člane skupine in okolje. Za dobro vodenje je treba zgraditi dobro zaupanje med vodjo in člani tima ter dati članom tima več samostojnosti pri odločanju. Dobre vodje prenesejo tveganje na zaposlene, kar omogoči, da so zaposleni veliko bolj odprti za nove ideje. Uspešne vodje si pri delu pomagajo s svojimi izkušnjami in jih uporabljajo pri delu z zaposlenimi. Lahko rečemo, da imajo vodje moč vpliva, ki izhaja iz njihovega naziva, in sicer (Možina, 2002):

- legitimna moč: je moč, ki izhaja iz njihovega položaja, ki ga imajo v podjetju in iz njihovih pooblastil,
- moč nagrajevanja: izhaja iz tega, da imajo vodje možnost nagraditi zaposlene,
- moč pritiska: ta izhaja iz bojazni, da bi napačnemu delovanju sledila kazen, vendar je manj učinkovita, ker zmanjša storilnost zaposlenega,
- referenčna moč: izhaja iz tega, kako zaposleni dojemajo vodjo in njegove osebne lastnosti; če je vodja karizmatičen, mu zaposleni sledijo in sprejemajo njegove lastnosti,
- ekspertna moč: izhaja iz strokovnega poznavanja dela vodje, torej, če vodja nima ustreznega znanja na določenem področju, ki ga vodi, lahko prihaja do napak.

Slika 3 prikazuje proces ciljnega vodenja, katerega temelj so strategija podjetja, iz katere vodje oblikujejo cilje organizacijski enoti, in vodje ter zaposleni skupaj oblikujejo delovne cilje za zaposlenega. Vodja in zaposleni se morata o dogovorjenih delovnih ciljeh sporazumeti in dogovoriti, v času izvajanja jih morata kontrolirati in opustiti tiste cilje, ki niso ustrezni in skupaj morata razpravljati o doseženih rezultatih. Naloga vodje je, da cilje razdeli in jih ustrezno komunicira, potem pa jih mora spremljati in pomagati zaposlenim k njihovi realizaciji. Končni cilj je skupni pregled rezultatov, ki pa ne sme temeljiti na tem, da vodja podaja kritiko za nedoseganje rezultatov, ampak, da usmerja zaposlenega k boljšemu delovanju v prihodnost.

Slika 3: Proces ciljnega vodenja



Vir: D. Pučko, 2003, str. 328, slika 3-15.

2.2 Prednosti in slabosti ciljnega vodenja

Glede na to, da obstajajo številni načini vodenja, lahko pridemo do sklepa, da ne obstaja pravi način vodenja, ki bi ga lahko vedno uporabljali, saj je ta odvisen od okoliščin, v katerih vodenje poteka. Največ težav je takrat, ko se mora vodja odločati v obdobju sprememb. Vodje si izberejo tisti način vodenja, ki ga prilagajajo okoliščinam v mejah znanja in zmožnostih prilagajanja. Ciljno vodenje je ocenjevanje na podlagi doseženih rezultatov in pri tem ne upošteva kompetenc. Da bi ciljno vodenje še nadgradili, je pomembno, da je ocena delovne uspešnosti sestavljena iz obeh postavk. Tak kombinirani sistem vodenja ima številne prednosti tako za vodjo kot za podrejenega.

Da bi bilo ciljno vodenje uspešno je potrebna (Mullins, 2002).

- zavezanosti in podpora top managementa,
- skrbna uvedba sistema ciljnega vodnega in razumevanje koncepta,
- skrbno postavljanje ciljeva in standardov izvedbe,
- jasna definicaja ciljev podjetja, ki morajo biti realistični, dosegljivi in merljivi,
- vključenost in strinjanje vseh delov podjetja v ciljno vodenje,
- zavzetost za doseganje ciljev in timsko delo,
- preprečevanje kopičenja administrativnega dela, ki vodi k mehanskem pristopu,
- vzdrževanje sistema ciljnega vodenja.

Ciljno vodenje daje priložnost zaposlenim, da sprejmejo večje odgovornosti in večjo zavzetost za delo.

Največje prednosti ciljnega vodenja (Mullins, 2002):

- osredotoča se na glavna področja, ki so pomembna za uspešnost podjetja,
- omogoča pregled problematičnih področjih z namenom doseganja ciljev,
- poveča kontrolo vodij nad informacijami in standardom izvedbe,
- vodi k usklajeni organizaciji podjetja s točno določenimi odgovornosti posameznikov, kar v vodi k delegiranju in sodelovanju,
- proučuje, kje so potrebne spremembe in išče nenehno izboljšavo rezultatov,
- je v podporo planiranju,
- proučuje, kje so potrebe po usposabljanju, in ustvarja okolje, ki spodbuja osebni razvoj in samodisciplino,
- omogoča nadgradnjo nagrajevalnega sistema in prinaša pravičnejši proces za določanje nagrad in napredovanje,
- izboljšuje komunikacijo in medčloveške odnose,
- spodbuja motivacijo za izboljšanje osebne učinkovitosti.

Seveda ima ciljno vodenje tudi svoje slabosti in je tudi predmet nekaterih omejitev in kritik. Sistem ciljnega vodenja je neučinkovit, ko je treba uvajati spremembe, saj predvideva samo pot iz točke A v točko B. Ciljno vodenje lahko vzbudi konflikte med osebnimi cilji in poslovnimi cilji. Sistem ciljnega vodenja je opremljen s sistemom nagrajevanje in to lahko povzroči, da sistem ciljnega vodenja zamenja način vodenja ljudi. Zato je največ kritik na ciljno vodenje usmerjeno ravno na postavljeni sistem nagrajevanja in napredovanja, in sicer (Balkin, 2012):

- fenomen postavljanja nagrad: če so nagrade odvisne od doseganja ciljev, obstaja nevarnost, da bodo zaposleni cilje postavljala prenizko, zato da bi dosegali čim višje nagrade,

- pomankanje možnosti primerjave izvedbe,
- prevelik poudarek na kratkoročnih ciljih: če nagrajujemo prodajalce na krajše obdobje, jim moramo dati tudi kratkoročne cilje,
- merjenje ciljev mora biti določeno, saj bi bilo v nasprotnem primeru merjenje subjektivno,
- izguba fleksibilnosti: večina podjetjih gre skozi obdobja negotovosti in sprememb, ko je potrebno, da se aktivnosti v podjetju spremenijo – v teh primerih se zaposleni ne odzivajo na spremembe z lastnimi odločitvami, saj se bojijo, da ne bodo uspešni pri doseganju svojih planov,
- učinek ozkega grla: cilji morajo biti določeni za vsako delovno enoto na letni ravni in vsi se končajo na isti čas; to pomeni veliko administrativnega dela za vodje in nadzornike.

2.3 Oblikovanje ciljev

Oblikovanje ciljev je pristop, s katerim poskušamo izboljševati rezultate svojega dela. To so ključne naloge pri organizaciji dela. Tako se pri oblikovanju ciljev oblikujejo naslednja vprašanja: kaj pričakujemo s postavljanjem ciljev, kako bomo organizirali delo za doseganje ciljev, kako stalno izboljšujemo rezultate svojega dela, kako usklajujemo doseganje ciljev in kontroliranje doseganja in ali imamo ustrezni način nagrajevanja za doseganje ciljev. Oblikovanje ciljev je skupna naloga vodij in zaposlenih, pri čemer morajo strmeti k skupnemu odločanju na področju delovne odgovornosti, standardih dela in zagotavljanju merljivost ciljev. Zaposlenim je treba omogočiti, da sodelujejo pri oblikovanju ciljev, saj jih le tako sprejmejo za svoje in sprejmejo odgovornost za njihovo doseganje. Sodelovanje zahteva tudi dobro organiziranost v podjetju, kjer so odgovornosti in zadolžitve jasno določene. Vse cilje lahko delegiramo navzdol, vendar je pomembna njihova kontrola nad izvajanjem in uspešnostjo. Sodelovanje pri postavljanju ciljev je zelo pomembno, saj omogoča večjo pripravljenost zaposlenih pri njihovem izvajanju, poveča motivacijo in uspešnost. Za postavljanje ciljev je ključnega pomena, da se vanj vključi vse zaposlene in mora potekati v obeh smereh, končni dogovor pa mora biti potrjen na vseh ravneh v podjetju (Možina, 1993).

Proces postavljanj ciljev poteka v treh fazah. Prva faza je oblikovanje strategije in vizije podjetja. Druga faza obsega izbiranje ključnih kazalcev, s katerimi dosežemo cilje, in tretja faza je ocenitev vrednosti za posamezni cilj. Cilje lahko postavimo na različne načine, in sicer (Pučko, 2003):

- integralni način postavljanja ciljev: najprej oblikujemo cilje in na temelju teh postavimo plane, kako bomo te cilje dosegli,

- sinoptičen način postavljanja ciljev: pri tem načinu gre za to, da cilje postavimo brez podrobne analize in najprej postavimo temeljni cilj, ki ga hoče podjetje doseči, ter iščemo načine, kako ga doseči.

Načini, kako načrtujemo cilje (Možina, 1993):

- določimo cilje organizacije: določimo strateški cilj, prihodek, rast, trgi, količine, kvaliteta,
- opredelimo načrte za posamezne delovne enote,
- vodstvu na vseh ravneh predstavimo, kaj se od njih pričakuje, da bodo cilji doseženi

V zadnjih leti se kot model, ki je v principu nadgradnja ciljnega vodenja in razširja spremljanje poslovanja podjetja, pojavlja uravnoteženi sistem kazalnikov. Z raziskovalnim projektom sta Robert S. Kaplan, profesor računovodstva na Harvard Business School, in David P. Norton leta 1990 želela ugotoviti, kako podjetja merijo svojo učinkovitost. Uravnotežen sistem kazalnikov predvideva, da merjenje uspešnosti podjetja poteka v štirih pogledih:

- finančni,
- notranji procesi,
- orientiranosti k strankam in
- inovacije ter učenje (pomembni so ljudje, znanja, inovacije, vlaganje v razvoj).

Tabela 1 prikazuje te štiri poglede, vsak pogled pa predstavlja usmeritve in merila za spremljanje uspešnosti.

Tabela 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov

Pogled orientiranosti k stranki: Zvestoba strank Pravočasna dobava	Finančni pogled: Dobičkonosnost
Pogled notranjega procesa: Kakovost procesa Trajanje procesnega cikla	Pogled inovacij in učenja Znanja zaposlenih

Vir: R. S. Kaplan & P.D Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov., 2000, stran 223

Kot opažam sama pri postavljanju ciljev, je zelo važna analitika in dobra informacijska podpora ter uporaba naprednih statističnih modelov za napovedovanje prodaje. Po teoriji ciljev sta človeška motivacija in vedenje povezana tako, da naj bi človek lažje in boljše dosegal cilje, ki si jih postavi sam, medtem ko se rad izogiba tistim ciljem, ki so pretežki. Zato je izredno pomembna soudeležba zaposlenih pri postavljanju ciljev, saj tako dosežemo, da si bodo želeli cilje dosegati in si jih postavljati vse višje (Lipičnik, 1998).

Za učinkovito oblikovanje ciljev si je treba vzeti dovolj časa. Čas, ki ga bomo porabili pri oblikovanju, bo prinesel k boljšemu razumevanju ciljev in jasnejšemu razdeljevanju. Neustrezno zastavljeni cilji imajo več negativnih učinkov kot pozitivnih, kar se jasno izraža v rezultatih dela, saj se lahko zgodi, da ima vodstvo drugačno razlago o tem, kdaj so cilji doseženi, kot zaposleni. Cilji ne smejo biti oblikovalni subjektivno in po lastni presoji, ampak jih moramo oblikovati na podlagi analiz preteklih let in predvidevanj za prihodnost. Cilji morajo biti oblikovani po modelu SMART, torej morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realistični in časovno opredeljeni. Cilji morajo biti oblikovani čim bolj jasno, da jih razumejo vsi zaposleni.

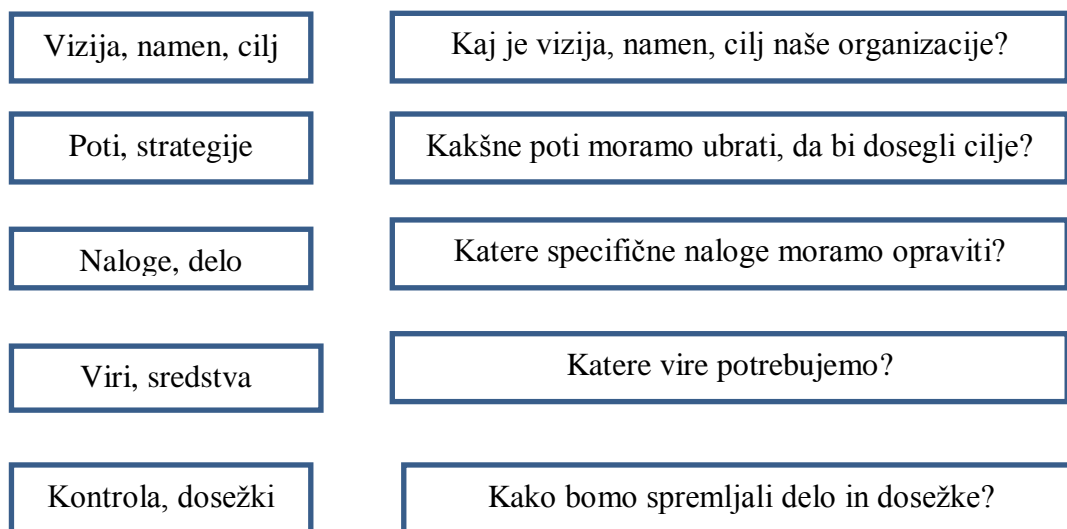
Pri oblikovanju ciljev je treba določiti časovno komponento merjenja rezultatov, da lahko zaposlenim komuniciramo njihovo uspešnost oziroma neuspešnost. V tem primeru se lahko odločimo, da bomo merili uspešnost dnevno, tedensko, mesečno, na kvartale ali polletno. Čim je časovna komponenta krajša bolj odzivni smo in lažje pravočasno ukrepamo ob morebitnih slabih rezultatih. Če je cilj podjetja povečati prodajo, ta cilj ni dovolj za načrtovanje dela. Cilj mora biti zastavljen z namenom, da bolje in lažje organizira delo. Glede na stanje na trgu se odločimo, s katerimi izdelki ali storitvami bomo vstopili na trg, v katerem časovnem obdobju in s kakšno obliko prodaje bomo dosegli povečanje prodaje.

Pomembnost ciljev v podjetju dosežemo z rednim spremljanjem ciljev in rednim nagrajevanjem zaposlenih. Cilji morajo biti vpeljani v vse procese od kadrovskih do ostalih procesov, v nasprotnem primeru ne bodo sprejeti in se ne bodo izvajali. Cilji morajo biti vpeljani v letne razvojne pogovore z zaposlenimi, v redne tedenske in mesečne sestanke in v sistem nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Pomembno je, da so cilji postavljeni od spodaj navzgor, saj je motivacija zaposlenih in poistovetenje s cilji veliko večje, kot če so cilji postavljeni od zgoraj navzdol. Tukaj je treba izvzeti strateške plane, ki se oblikujejo zgolj na vodstveni ravni, vendar pa zahtevajo, da se iz teh planov izoblikujejo manjši in bolj kratkoročni cilji. Komunikacija pri oblikovanju ciljev mora biti jasna, na večih ravneh in se mora ponoviti večkrat, dobro pa je, če se uporabljajo tudi na ostalih komunikacijskih kanalih, kot so internet, prodajni plakati. Glavno pri oblikovanju ciljev je, da se zaposleni s cilji poistovetijo, jih sprejmejo za svoje in vedo, kakšne so nagrade za doseganje in preseganje ciljev. Pomembna je tudi integracija in komunikacija, ki sta odvisni od vsebine ciljev. Če gre za cilje, ki spreminjajo delovanje podjetja in strategijo, je

treba s cilji seznaniti vodstvene kadre in ključne kadre, ki informacije prenesejo do zaposlenih. Če pa je cilj postavljen samo na povečanje prodaje ob enaki ponudbi, pa je treba pregledati sistem nagrajevanja. Pri oblikovanju ciljev pa je pomembno, da so vodje za to tudi primerno usposobljeni, ker le tako bomo dobili prave cilje in bomo sposobni definirati proces ciljnega vodenja (Turk, 2011).

Slika 4 prikazuje stopnje ciljnega vodenja. Pri oblikovanju ciljnega vodenja je pomembno, da upoštevamo vse stopnje. Najprej moramo določiti vizijo, kaj je namen te vizije in cilj organizacije, na podlagi tega lahko zapišemo strategijo podjetja. Strategija se potem drobi na specifične cilje in naloge, pri čemer določimo vire in sredstva za dosegov teh ciljev. Temu sledi kontrola in merjenje rezultatov dela, da lahko ugotovimo, ali smo bili pri postavitvi ciljnega vodenja in njegovem izvajanju uspešni.

Slika 4: Stopnje ciljnega vodenja



Vir: S. Možina, Odličnost in ustreznost postavljanja ciljev, 1994, str. 1, slika 1.

2.4 Ključne lastnosti vodenja v prodaji

Vodja prodaje ima eno ključnih in najtežji vlog v podjetju. Njegovi rezultati so vidni takoj in so najlažje merljivi, prav tako pa se vse spremembe na trgu takoj izrazijo v spremembi višine prodaje. Vodenje je sposobnost doseganja ciljev s pomočjo upravljanja ljudi.

Hudovernik in Tracy (2004) sta predstavila sedem ključnih kakovosti prodajnega vodenja in ki jih imajo vsi prodajni vodje:

1. Vizija: vizija pomeni, da ima vodja sposobnost videti v prihodnosti. Vodje se s svojimi zaposlenimi pogovarjajo in jim dajejo povratne informacije o tem, kje je podjetje. Na ta način jim prikazujejo večjo sliko o tem, kako podjetje deluje, zato se prodajalci bolje počutijo, saj dobijo občutek, da so del nečesa večjega, s tem pa se počutijo bolj motivirane.
2. Pogum: vodje morajo imeti pogum, morajo biti pripravljeni tvegati in se soočiti s težavami in neuspehi. Ta pogum vodje se širi tudi na prodajni tim, zato prihaja do večjih delovnih uspehov.
3. Odgovornosti: pomembno je, da vodje znajo sprejeti odgovornost za delo, za neuspeh in za dobro opravljeno delo.
4. Verodostojnost: to naj bi bil najbolj pomemben del, saj vsi odnosi med ljudmi temeljijo na verodostojnosti.
5. Realizem: vodje morajo imeti realističen pogled na svet in se zavedati svojih omejitev pri doseganju planov.
6. Razvijanje sebe: vodje razvijajo svoje talente in jih uporabljajo na pravi način in ob pravem času, prav tako delajo tudi s svojimi človeškimi resursi.
7. Zgled: vodje so vzorniki in se ne primerjajo z drugimi.

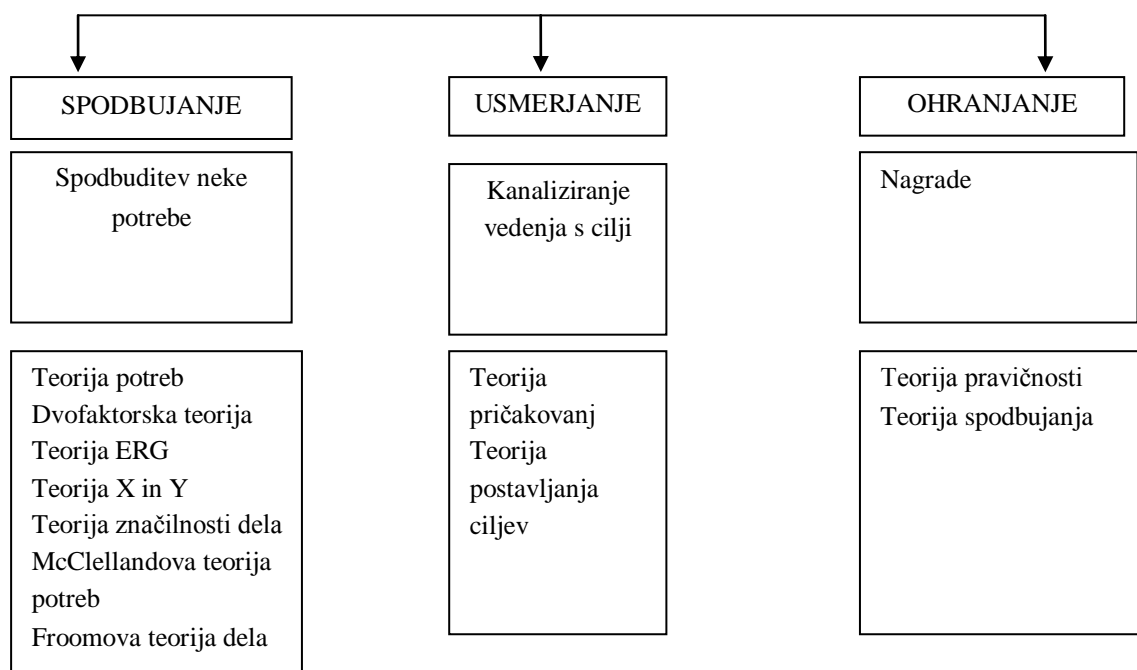
3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, saj je za vsako tako aktivnostjo nek vzrok ali potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo zadovoljil. Cilji spodbujajo človeka, da reagira v smislu povečanja delovne aktivnosti, vendar morajo biti cilji v povezavi s človekovimi potrebami. Tako pridemo do sklepa, da je za človekovo aktivnosti potrebna motivacija za zadovoljevanje potrebe, na kar vplivajo tako zunanje kot notranje spodbude k delu. Najmočnejša med njimi je materialna pobuda, ne smemo pa zanemariti tudi drugih, kot so priznanje, odlikovanja, samostojnost, osebni razvoj, vse tiste, ki neposredno zagotavljajo zadovoljitev materialnih potreb (Možina, 1994).

3.1 Motivacijske teorije

Slika 5 prikazuje motivacijske teorije, ki jih delimo na vsebinske in procesne teorije. Vsebinske so tiste teorije, ki proučujejo, kaj motivira vedenje in opredeljujejo človeške potrebe, ki povzročijo spremembo vedenja. Procesne teorije pa proučujejo, kako motivirati vedenje in s katerimi sredstvi povzročiti spremembo v vedenju.

Slika 5: Motivacijske teorije



Vir: I. Jan, *Motivacija zaposlenih v upravnih enotah*, 2002, str. 114.

Marslow je eden prvih, ki je utemeljil teorijo motivacije, ki je sestavljena iz dveh konceptov, in sicer: iz koncepta hierarhije potreb in koncepta prepotentnosti potreb.

Hierarhična razvrstitev potreb je po Marslowu naslednja:

- fiziološke potrebe: te potrebe so osnovne potrebe človeka: lakota, žeja, toplota, počitek in so najbolj pomembne potrebe, ki morajo biti zadovoljene prve,
- potrebe po varnosti: so povezane s tem, da si ljudje želijo živeti v varnem in stabilnem okolju,
- socialne potrebe: so potrebe po ljubezni, prijateljstvu, pripadnosti in se izražajo med interakcijo z drugimi ljudmi,
- potrebe po spoštovanju: te potrebe se nanašajo na želje po tem, da nas ljudje cenijo in spoštujejo, če te potrebe niso zadovoljene, se pojavi občutek podrejenosti,
- potrebe po samouresničevanju: je najvišja raven in pomeni, da pri tem človek uporablja vse svoje dane sposobnosti, da bi živel svoje sanje.

Ustrezni motivacijski dejavniki za zgoraj navedene potrebe so (Možina, 1994):

- hrana,
- zaslužek,
- stalnost zaposlitve,
- medsebojni odnosi,
- možnost samostojnega delovanja izpopolnjevanja,
- zanimivost in privlačnost dela.

Druga razvrstitev potreb je klasifikacija po arbitrarni vrednosti, kar pomeni, da jih razporedimo po hierarhiji glede na prepotentnost. Po Možini naj bi bil koncept prepotentnosti: »motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljivijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje. Zadovoljena nižja potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo višjo potrebo. Toda že aktivirana višja potreba postane deaktivirana, kako hitro se zaradi prikrajšanja ponovno aktivira nižja, nekoč že zadovoljena potreba (Možina, 1994).

Druga pomembna teorija je nastala na podlagi raziskovanj Herzberga in njegovih sodelavcev, ki so motivacijske dejavnike ločili na motivatorje in higienike. Motivatorji vplivajo na produktivnost dela, medtem ko higieniki preprečujejo upad morale in tako posredno vplivajo na uspešnost. Tretja teorija je modificirana teorija motivacije, ki jo je razvil Likert in predvideva, da je produktivnost skupine precej odvisna od načina vodenja in od zavedanj zaposlenih in vodij. Način vodenja pa je v tesni zvezi s porazdelitvijo vpliva, moči v strukturi organizacije. Pri tem ločujemo med individualnim in skupinskim odločanjem: cilji, ki so individualni ali skupni, so grajeni od spodaj navzgor, ali po so določeni z vrha navzdol. Pri tej teoriji gre za to, da bi ustvarili organizacijo, ki bi ustvarjala spoštovanja vredne ljudi (Možina, 1994).

Raziskovalca Hackman in Oldman sta leta 1980 poskušala v svoji teoriji upoštevati vpliv dejavnikov, in sicer sta opredelila osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu in kako ustvariti takšne pogoje. Osnovna teza te teorija je bila, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom oz. če jih določeno delo zadovoljuje. Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da zaposleni dosega visoko notranjo motivacijo, so:

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo biti prepričani, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Ustrezno motivacijo za delo pa omogočajo naslednje najpomembnejše zahteve dela) (Možina, 1994):

1. zaposleni imajo različne sposobnosti za delo (več znanj je potrebno za delo, večji je občutek pomembnosti),
2. zaposleni se poistovetijo z delom (če se zaposleni poistovetijo z delom, potem ga skrbno opravljajo),
3. za zaposlene je delo pomembno (občutek pomembnosti se poveča, če zaposleni vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo vpliv na boljše počutje in zadovoljstvo strank),
4. zaposleni so samostojni pri svojem delu (večja samostojnost pri delu se kaže v večji odgovornosti za uspeh),
5. zaposleni dobijo povratno informacijo: vsak zaposleni mora dobiti povratne informacije o uspešnosti svojega dela.

Slika 6 prikazuje stopnje motivacijskega potenciala in predvideva, da imata visoka stopnja samostojnosti in povratne informacije velik vpliv na končno količino skupnega motivacijskega potenciala. Visoka stopnja notranje motivacije, ki je odvisna od pomembnosti in istovetenjem z delom ter z možnostjo uporabe svojih sposobnosti, samo po sebi na zagotavlja visoke stopnje celotnega motivacijskega potenciala.

Slika 6: Stopnja motivacijskega potenciala



Vir: S. Možina, Management , 1994, str. 245.

Procesne teorije opredeljujejo, kako zaposleni izbirajo vrsto obnašanja, glede na to, kako bi radi zadovoljili potrebe in določili, katere izbire so bile uspešne. Procesne teorije, ki jih poznamo, so (Možina, 1994):

1. Adamsova teorija enakosti: se osredotoča na zavedanje zaposlenega o enakosti z drugimi. Ljudje iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke.
2. Vroomova teorija pričakovanj: prizadevnosti in dosežki zaposlenega so posledica izbire tistega vedenja, ki je po mnenju zaposlenega najkoristnejše. Najpomembnejše v tej teoriji je pričakovanje, ki pa je subjektivno. Vodje brez pričakovanj ne morejo pripeljati tima do ciljev. Ta teorija predpostavlja, da je motivacija odvisna od

posameznikovih pogledov na lastno sposobnosti izvršiti neko nalogo in prejeti nagrado. Ta teorija je nastala na podlagi: odnosa do truda zaposlenega, njegovimi dosežki in želje po rezultatih v primerjavi z dosežki.

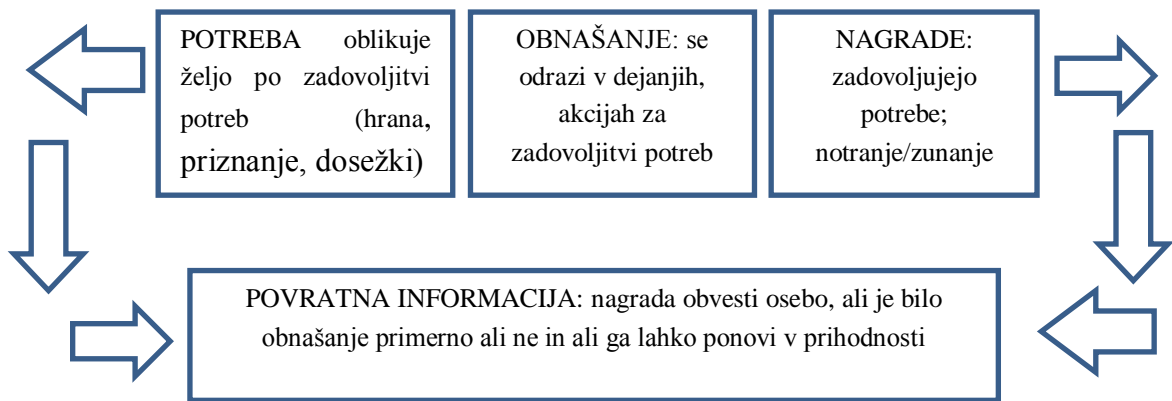
3. Skinnerjeva teorija okrepitve: ta teorija predvideva, da lahko z nagrado ali s kaznijo spreminjamo vedenje posameznikov. Poznamo več načinov okrepitve: pozitivna okrepitev, kaznovanje in ugašanje.

3.2 Motivacijski dejavniki

Ljudje imamo osnovne potrebe, kot je potreba po hrani, denarju, ki povzročajo neko notranjo napetost, ki motivira določeno vrsto obnašanja. Poznamo dva tipa nagrad: notranje in zunanje. Pri notranjih nagradah gre za zadovoljstvo, ki ga je oseba deležna v procesu izvajanja nekega dejanja, zunanje nagrade pa pridejo od nekoga drugega (Dimovski, 2005).

Slika 7 prikazuje preprost model motivacije, v katerem se prepletajo potrebe, obnašanje in nagrade, vsem pa je skupna povratna informacija, ki vsebuje podatek o tem, ali je bilo obnašanje primerno.

Slika 7: Preprosti model motivacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger, j. Žnidaršič, Sodobni management, 2005, str. 134.

Plača se da le delno nadomestiti z drugimi motivacijskimi dejavniki, kot so dobri sodelavci, možnost napredovanja, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela, uspeh pri delu in podobno.

Motivatorji pri delu so (Tracy, Hudovernik, 2002):

1. Priznanja in nagrade: so način, da zaposleni dobijo informacijo o svojem delu. Le-te morajo biti merljive in vezane na prodajo. Pri nagradah in priznanjih moramo upoštevati naslednja pravila:
 - Denar ni najpomembnejši motivator, pomembno je, koliko poudarka dajemo nagradam.
 - Nagrade morajo biti kratkotrajne, torej na kvartal ali na pol leta, v nasprotnem primeru na njih zaposleni pozabijo in niso učinkovite.
 - Priznanje mora biti pozitivno.
 - Nagrade naj bodo osredotočene in namenjene istočasno le enemu posamezniku. Več nagrad zmanjša učinek.
 - Po možnosti že v samem načrtovanju nagrajevanja vključimo prodajalce in jih povabimo tudi k izvajanju.
2. Učenje in izzivi: vključevanje prodajalcev v poslovnem procese pomeni, da prodajalci dobijo občutek da so njihove ideje upoštevane in so se za njih pripravljene potruditi.

3.3 Vloga vodij pri motivaciji prodajne ekipe

Da bi se povečala učinkovitost in zadovoljstvo prodajnega osebja, bi morali vodje dobro poznati učinkovite metode za motivacijo prodajne ekipe in oblikovati učinkovite sisteme nagrajevanja. Ključne naloge vodje prodaje so področja, od katerih je odvisna uspešnost prodajne ekipe in na katere mora biti vodja pozoren (Tracy & Hudovernik, 2002):

1. Načrtovanje in organiziranje: to sta ključni funkciji vodenja, predvsem je pomembna jasnost ciljev in postavljanje ciljev ter podciljev. Organiziranje pomeni, da zberemo vse tiste vire, ki so nujno potrebni za doseg ciljev.
2. Zaposlovanje: strategija zaposlovanja ima nalogo, da pomaga uresničiti strategijo podjetja, zato je zelo pomembno, na kakšen način oblikujemo in gradimo prodajno ekipo.
3. Komuniciranje: večšine, ki jih mora imeti vodja poleg vodenja, so tudi komuniciranje in sporazumevanje ter obvladovanje večšin komunikacije.
4. Motiviranje: motivacija je ključni dejavnik za doseganje vrhunski rezultatov, tako v športu kot v poslu in osebnem življenju. Dobra motivacija močno vpliva na rezultate ljudi in naloga vodje je, da spodbuja prodajno ekipo.
5. Izgradnja učinkovitega prodajnega tima: zgraditi je potrebno vrhunsko prodajno ekipo, ki je sestavljen iz različnih ljudi, ki jih vodi skupni cilj.
6. Delegiranje: delegiranje je ključno za doseganje ciljev in prenašanje odgovornosti navzdol.
7. Poročanje: gre za poročanje na vseh ravneh, poročanje od spodaj navzdol in od zgoraj navzdol je enako pomembno.

8. Nadziranje: razdelitev ciljev ali planov samo po sebi ne prinese uspeha, pomembno je, da znamo nadzirati razdeljene cilje in njihovo realizacijo ter kvaliteto dela s pomočjo poročil, sestankov s prodajno ekipo in razgovorov. S tem pomagamo prodajni ekipi, da doseže cilje.
9. Razvoj ljudi: vodja mora skrbeti za osebno in strokovno rast prodajalcev, s tem prodajalci pridobivajo vrednost in kakovost ter imajo neposreden vpliv na prodajo in uspeh.
10. Samoobvladovanje: vodja mora dobro poznati sebe in biti sposoben samoobvladovanja in samodiscipline.

Vloga vodij pri motivaciji zaposlenih je, da ugotovi, kaj so tisti vzgibi, ki posameznika pripeljejo do aktivnosti. Bistvo vodenja je v motiviranju zaposlenih, da bodo s strankami delali dobro. Izsledki številnih raziskav namreč potrjujejo zvezo med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom kupcev. Temelj za to sta podjetniška klima in kultura podjetja. Zaupanje zaposlenih ustvarimo z odkrito komunikacijo, pri čemer je pomembna vloga vodje. Ta lahko podjetje vodi po formalni poti, kar je manj učinkovito, bodisi s svojimi dejanji in z zgledom (Petrov, 2009).

Da bi lahko vodja uspešno vplivala na pričakovanja zaposlenih, morajo biti pričakovanja tako vodij kot zaposlenih na enaki osnovi. Vodja mora pričakovanja oblikovati na podlagi ciljev celotnega podjetja in jih prenesti na zaposlene tako, da jim da jasna navodila za delo. Pri izvajanju del mora vodja kontrolirati in ocenjevati uspešnosti in tako voditi zaposlenega čez proces dela in mu dajati povratne informacije o njegovem delu. Zaposleni, ki nimajo jasnih navodil za delo, ne morejo imeti jasnih pričakovanj. Pri oblikovanju pričakovanj je pomembno, da ima vodja dobro znanje in sposobnost vodenja zaposlenih.

4 COACHING ZAPOSLENIH

Beseda coaching prihaja iz sveta športa in pomeni v dobesednem prevodu treniranje. Že iz športa nam je jasno, da brez velikega truda in treningov ni uspeha, za kar so v večji meri zaslužni trenerji športnikov, ki so veliki motivatorji in mentorji. Zato se je veččina coachinga prenesla tudi na osebno in poslovno področje.

Coaching je interaktivni proces, strategija oz. strokovna pomoč, ki pomaga posameznikom in podjetjem, da s pomočjo lastnega miselnega procesa in razvoja dosežejo takojšnje izboljšave. Izvajajo ga profesionalni trenerji, coachi, ki uspešno zaznavajo, kje so strankini potenciali in kako jih povišati za doseg želenih ciljev. Coach stranki omogoča uvide in spoznanja o sebi, opustitev neučinkovitih oblik razmišljanja, vedenja in ravnanja, kar priključuje na plan vse strankine zmožnosti in sposobnosti. Vodje prodaje poznajo veččine

prodaje in tudi sami znajo prodajati, vendar njihovo delo ni prodaja, ampak vodenje zaposlenih, da bi bili čim bolj učinkoviti.

Poznamo več definicij motiviranja zaposlenih: svetovalcev, coachev, mentorjev in trenerjev, ki jih med seboj ne smemo zamenjevati. Naloga svetovalca je, da priskrbi določene podatke s trga oziroma svetuje, katere dodatne strokovnjake lahko zaposlimo za določene probleme. Ko svetovalci končajo svoje delo, pridejo na vrsto trenerji, ki skrbijo, da zaposleni v podjetju osvojijo določeno veščino s treningom. Obstaja velika razlika med coachem in mentorjem. Coach razvija potencial zaposlenega, tako da iz njega potegne željo po aktivnosti, ki jo je oblikoval sam s pomočjo coacha. Mentor je strokovnjak na svojem področju in je načeloma notranji svetovalac v podjetju. Mentorji imajo utečene sisteme za izboljšanje učinkovitosti, ki so se izkazali za učinkovite v preteklosti, zato jih ne spreminjajo. Mentorji niso posebej izučeni za delo mentorja, ampak imajo določene izkušnje na podlagi svojega preteklega dela.

Razlike med vodjo in coachem (Pervanje, 2014):

- vodja daje nasvete, coach omogoča, da do rešitev pridejo zaposleni sami,
- vodja usmerja, coach pa oblikuje delovanje v sodelovalno smer,
- vodja je strokovnjak na svojem področju, coach je enakovreden kot zaposleni,
- 70 odstotkov učenja in razvoja zaposlenih se zgodi iz dela in ne zaradi usposabljanja,
- pomembno za vodje je boljše in več poslušati, več spraševati, omogočati odgovornosti in se osredotočati na pozitiven premik naprej.

4.1 Definicija coachinga

Po definiciji Mednarodne federacije coachev (International Coach Federation – IFC) je coaching interaktivni proces, ki pomaga posameznikom, podjetjem/organizacijam, da dosežejo hitre in odlične rezultate z uporabo posebnih coaching tehnik, ki pripeljejo do lastnega miselnega procesa in razvoja. Pri coachingu coach pomaga stranki, da sama najde rešitve, brez ponujanja nasvetov in dajanja receptov. Coach je tisti, ki posluša in opazuje, postavlja vprašanja, a ne išče odgovorov, nudi podporo in spodbuja posameznika, da poišče odgovore znotraj sebe. Coaching je prisoten tako v privatnem življenju, v športu, politiki in v poslovnem svetu. Coaching poteka tako, da coach stranko spodbuja, da razvija svoje potenciale in da znotraj sebe najde odgovore. Coach ne podaja odgovorov, ampak stranko do odgovorov pripelje s fazami coachinga, ki so: pogovor in analiza potreb, definiranje področij za pogovor, dogovor o načinu dela, podpis pogodbe med coachem in stranko, izvedba coachinga, po potrebi izvedva coachinga in individualnega treninga, povratna informacija in dogovor o nadaljevanju. Sodelovanje med stranko in coachem je poglobljeno in intenzivno, saj ji coach pomaga, da pride do spoznanj o sebi, o svojih

vedenjih in ravnanjih ter poskuša najti vse njene potenciale, da jo spodbudi k doseganju boljših rezultatov.

Slika 8 prikazuje preprost model coachinga, pri katerem je naprej treba opredeliti cilj coachinga, pregledati trenutne razmere in rezultate, kakšne so posameznikove možnosti in priložnosti ter katera dejanja je treba narediti, da bo dosegel zastavljene cilje.

Slika 8: Preprost model coachinga

CILJ	Kaj je cilj razprave? Kaj želiš doseči? Do kdaj želiš doseči cilje? Ali je cilje možno doseči in ali so merljivi?
TRENTNE RAZMERE	Kaj se trenutno dogaja? Kdo sodeluje? Kaj si storil doslej? Kakšne rezultate si dosegel? Naštej največje ovire.
MOŽNOSTI	Katere možnosti imaš? Obstaja poleg teh še kakšna možnost? Kaj, če se nekaj zgodi? Si želiš mojih predlogov? Navedi koristi in stroške vseh rešitev.
DEJANJA	Kaj načrtuješ? Kdaj boš to naredil? Kako boš s tem dosegel postavljene cilje? S katerimi ovirami se boš srečeval? Boš potreboval pomoč? Z lestvico od 1 do 10 oceni verjetnost, da ti bo uspelo.

Vir: F. Čeč, S coachingom do večji poslovnih in osebnih dosežkov, 2006, str.14.

Najpogostejše teme coachinga:

- učinkovita komunikacija in medčloveški odnosi,
- upravljanje s časom, oblikovanje in doseganje ciljev, načrtovanje,
- upravljanje z notranjimi stanji, čustvi in stresom,
- spremembe prepričanj,
- osebni leadership (vrednote, identiteta, ravni mišljenja),

- tehnike učinkovitega in samozavestnega javnega nastopanja,
- NLP tehnike (VAKOG komunikacija, vizualizacija, podmodalnosti, delo na časovni črti, okvirjanje in preokvirjanje, zaznavni položaji, sidranje, spremljanje, kalibriranje in vodenje),
- tehnike hitrega branja in učenja,
- znati se učiti iz napak v preteklosti,
- reševanje problemov in konfliktov,
- ustvarjanje novih možnosti,
- sprejemanje odločitev,
- izboljšanje odnosov na delovnem mestu,
- tehnike podjetniškega in systemskega mišljenja in razmišljanja,
- tehnike večje ustvarjalnosti,
- prepričevanje, prodaja,
- najti ravnovesje med zasebnostjo in poslom.

4.2 Modeli coachinga

Model GROW je uporaben pri identificiranju težave, njenem reševanju, pojasnjevanju ciljev in sprejemanju ciljev. Coaching ne pomeni nekomu povedati, kaj naj naredi, ampak pomagati mu, da se sam odloči. Sestavljen je iz 4 korakov: cilj, trenutne razmere, možnosti in dejanja.

Drugi predstavljeni model coachinga je model ADAPT, ki predstavlja:

A - ocena trenutnega stanja, razvoj (assess current performance),

D - razvoj plana (develop plan),

A - delo na konkretnem planu (act on the plan),

P - kontrola napredka (progress check),

T - povej in vprašaj (tell and ask).

Ocena trenutnega stanja pomeni, da mora coach oceniti, kje je trenutno konkretna oseba. Pri športnikih je relativno enostavno oceniti njihov trenutni napredek z rezultati in statistiko. Pri skupinskih športih se že pojavijo težave pri ocenjevanju, v podjetjih je to še težje. Za oceno trenutnega stanja je pomembno, da coach razume, kako je posameznik dosegel ta nivo, s kakšnim načinom je to dosegel in kakšne taktike je pri tem uporabil.

Razvoj plana pomeni, da posameznik definira cilje, ki jih želi doseči. Treba je odgovoriti na tri vprašanja: kakšno stopnjo napredka si posameznik želi, v kakšnem časovnem obdobju bo to dosegel in kakšno stopnjo je sposoben? Nadaljnje je treba določiti, v kakšnem časovnem obdobju bo posameznik dosegel cilje in pripraviti strategijo za dosego ciljev. Delo na konkretnem planu zahteva, da posameznik, potem, ko se strinja s planom, uresničuje plan v vseh korakih. Kontrolo napredka je treba izvajati na vseh nivojih, da se

ne bi preveč oddaljili od zastavljenih ciljev. Povej in vprašaj: na tem nivoju gre za pogovore o tem, kakšen napredek smo dosegli v primerjavi z rezultati kazalcev merjenja in kakšen je bodoči napredek (Čeč, 2006)

4.3 Koristi coachinga

Coaching je oblika razvoja, ki ustreza spoznavanju potreb posameznikov. Ker ima posameznik lastne izkušnje in je za njih odgovoren coach, bo to veliko bolj verjetno prineslo trajne spremembe. Coaching je učinkovit, ko zviša nivo kvalitete proizvodov oz. storitev.

Koristi coachinga za organizacijo (Čeč, 2006):

- izboljšati osebne in poslovne dosežke ter rezultate,
- boljše sodelovanje,
- naraščanje osebnega zadovoljstva,
- delitev vizije in obveznosti,
- povečan dobiček,
- izboljšanje odnosa zaposlenih,
- zbuditi osebne potenciale in vire notranje moči,
- znati učinkovito postavljati cilje in jih znati dosegati v čim krajšem času,
- spoznati učinkovite tehnike, ki bodo izboljšale komunikacijo z drugimi in s samim seboj,
- biti bolj učinkovit v medsebojnih odnosih,
- znati uporabiti vse neizrabljene in speče potenciale.

Tim Gallwey je razvil coaching formulo, ki opisuje razmerje med uspehom in sposobnostmi posameznika. Formula nam pove, da se uspešnost posameznika poveča tako, da odkriva svoje sposobnosti in jih z zmanjševanjem motenj povečuje. Coach pomaga s tehnikami odkriti potenciale stranke in odpraviti tiste motnje, ki so v njem samem.

$$p = P - i \quad (1)$$

p - predstavlja uspešnost in dosežke,

P - predstavlja sposobnosti,

i - se nanaša na notranje in zunanje motnje.

4.4. Coaching kot orodje za vodje prodaje

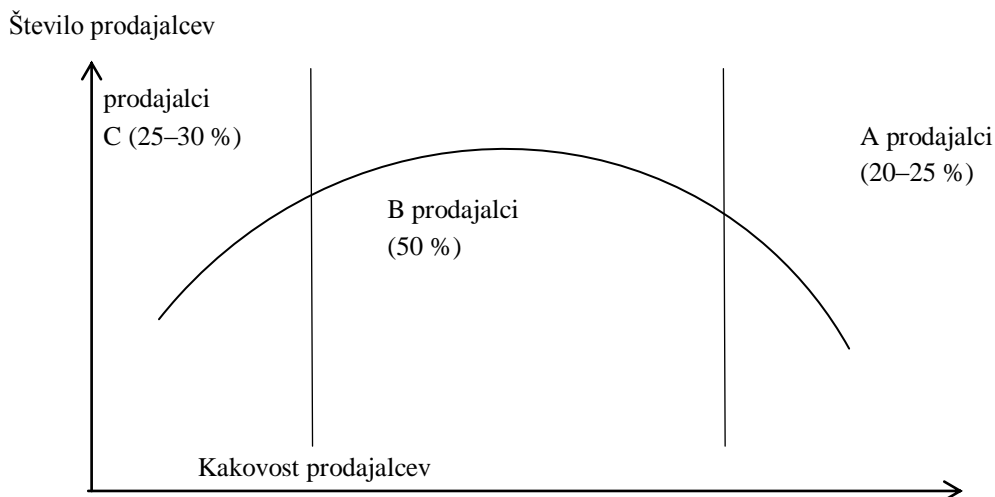
Vodja prodaje nima neposrednega nadzora nad doseganjem planov, lahko pa vpliva na izvedbo in kakovost dela svojih zaposlenih. Prodaja je rezultat frekvence, ki je pomnožena s sposobnostjo. Če želi vodja, da pridemo do rezultatov, mora prodajalcem jasno povedati, kaj želi, da delajo, kako bodo merjeni njihovi rezultati in kako bodo ocenjevali.

Kaj lahko merimo v prodaji (Hudovernik, Tracy, 2002):

- število obiskov na teden,
- število poslanih pogodb na teden,
- število prodanih izdelkov na teden,
- promet na prodajalca na teden,
- prodaja dodatnih storitev na teden,
- število poslanih ponudb na teden,
- število kontaktiranih strank na teden,
- število odgovorjenih klicev na teden,
- število zaključenih pogodb na teden,
- število službenih poti na teden,
- število predstavitev na teden,
- število novih strank na teden ...

Vsak vodja bi si moral postaviti temeljno vprašanje: Koliko časa posvečam posameznim prodajalcem? Slika 9 prikazuje, da so prodajalci razdeljeni po načelu ABC. A so vrhunski prodajalci in teh je v podjetjih največ 25 odstotkov. B so povprečni prodajalci in teh je v podjetjih največ, kar 50 odstotkov. Prodajalci iz skupine C so slabi prodajalci in teh je v podjetjih od 25 do 30 odstotkov. Največji problem vodij pri coachingu prodajalcev je, da prodajalcem iz skupine B in C namenjajo največ svojega časa. S prodajalci A bi se vodje morali največ ukvarjati, ker so to zaposleni, ki ustvarjajo prodajno kulturo v timu, so tisti, ki največ prodajo in že njihovo majhno izboljšanje prodaje pomeni veliko izboljšanje celotne prodaje. V realnosti pa je tako, da se vodje največ ukvarjajo s prodajalci iz skupine C, katerim morajo pomagati, da pridejo do zastavljenih ciljev in za katere porabijo ogromno časa in energije.

Slika 9: Porazdelitev prodajalcev v prodajnem timu



Vir: B. Tracy, *Hudovernik, Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim 2002*, str. 186.

Primer poteka coaching razgovora (Hudovernik, Tracy, 2002):

- najprej vodja in zaposleni opravita neformalni pogovor o počutju in stanju zaposlenega,
- vodja pove pričakovanja, ki jih bosta izpolnila s tem razgovorom in zaposleni pove svoja pričakovanja od razgovora,
- vodja zaposlenega opazuje, kako dela s strankami, kako uporablja svoje znanje in veščine, kakšen napredek je naredil od preteklega coaching razgovora,
- pregled obrazca: vodja skupaj z zaposlenim pregleda coaching obrazec in vprašanja na njem ter se pogovorita o napredku, ki ga želita doseči,
- coaching model: vodja izbere primeren coaching model in ga implementira v izvedbo,
- potrditev pričakovanj: vodja preveri, ali je coaching izpolnil pričakovanja na obeh straneh,
- preverjanje občutkov: vodja preveri občutke zaposlenega ob razgovoru in ga vpraša, kaj pri njem pogrša, da bi prihodnjič naredil bolje; v tem koraku vodja lahko ugotovi, ali zaposleni sprejema coaching oziroma do njega izraža odpor,
- akcijski načrt: vodja določi področje dela in postavi merila za izvajanje nalog,
- dogovor za naslednje srečanje: vodja in zaposleni se dogovorita, v kakšnem časovnem obdobju bo naslednje srečanje,
- zaključek: vodja sestanek zaključi s povzemanjem ključnih misli in planov.

5 OCENJEVANJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Prvi poskus vrednotenja dela, ki je bil podoben današnjemu, je leta 1871 opravila U. S. Civil Service Commission, do drugega poskusa pa je prišlo šele 38 let kasneje, ko sta leta

1909 Civil Service Commission in The Commonwealth Edison predložili program za vrednotenje dela. Ta program označujejo kot začetek poskusov znanstvenega ugotavljanja razmerij med posameznimi vrstami dela in njihovih razmerij do prejemkov. Okrog leta 1920 je ameriška svetovalna organizacija Bedaux prinesla svoj sistem vrednotenja delovnih mest v Evropo. To je bil prvi sistem, ki so ga uporabili pri vrednotenju del za obdelavo gradiva. Vsi prejšnji so se nanašali na dela v državni administraciji. Metode vrednotenja dela so kmalu doživele velik razmah, tako so na mednarodni konferenci v Ženevi leta 1950 ugotovili, da se za vrednotenje dela v glavnem uporabljajo štiri lastnosti dela (duševne obremenitve, telesne obremenitve, odgovornosti, delovne razmere), ki predstavljajo dva vidika: znanje in sposobnosti, ki jih mora imeti delavec, ter obremenitve in naprezanja, ki nastajajo pri delu. Prvo vrednotenje del pri nas pa je med vojnama k nam prinesel nekdanji lastnik sedanje tovarne Stol iz Duplice pri Kamniku. Zaradi vedno večjih težav pri vrednotenju dela sta Zvezni sekretariat za delo in Zvezni svet sindikatov Jugoslavije naročila izdelavo enotne jugoslovanske metode dela, ki je bila končana leta 1956. Enotna jugoslovanska metodologija za vrednotenje dela je dolga leta mnogim delavcem krojila usodo pri delitvi sredstev za osebne dohodke. V spremenjenih različicah jo še danes lahko najdemo marsikje v Sloveniji. Ta metoda je pomenila prvi poskus poenotenja pogledov na tem področju v takratnem jugoslovanskem prostoru (Lipičnik, 1998).

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se podjetja srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bi omogočala zaposlenim normalno življenje in vplivala na njihovo zavzetost za delo. Izkazalo se je namreč, da višina plače ni edini motivator za zavzetost za delo, saj lahko plače dvigujemo v nedogled, pa se sama učinkovitost zaposlenih ne bo dvignila in nasprotno, zniževanje plač bistveno vpliva na delavnost zaposlenih. Kakšen sistem plač bodo organizacije oblikovale za uporabo, je odvisen od njihovih ciljev. S sistemi plač želijo organizacije spodbujati zaposlene za doseganje ciljev.

Struktura plač v podjetju:

- osnovna plača: ima poleg dogovorjene cene še dva namena, in sicer konkurenčnost na trgu dela in razmerja plač v podjetju v odvisnosti od zahtevnosti dela,
- plača, odvisna od življenjskih stroškov: s tem poskušajo v organizaciji omilit naraščanje življenjskih stroškov,
- nagrada za požrtvovalnost: to nagrado so si organizacije izmislile, da bi delavce pridobile za delo, ki ga po svojih osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati; s tem, ko so pristali na to, da dežurajo, delajo preko dogovorjenega delovnega časa ali izmenah, so si zaslužili plačilo,
- plačilo za nedelo: to je čas, ko je delavec na dopustu, na bolniškem ali kako drugače odsoten z dela,

- plača za posebne zmožnosti: med te štejemo znanje tujih jezikov, posebne sposobnosti, gre za znanja, ki jih delavec ne potrebuje za vsakdanje opravljanje dela, vendar ga organizacije kljub temu plačujejo in ga lahko uporabijo, ko je to treba,
- nagrada za učinek in uspešnost: organizacije, kjer si močno prizadevajo, da bi delavci opravili točno tisto, kar se od njih zahteva, oblikujejo cele sisteme za ugotavljanje uspešnosti; uspešnost navadno določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki so jih morali zaposleni doseči,
- nagrada za dobiček: je izraz skupinske uspešnosti, ki ga dosežejo v organizacijah.

Ocenjevanje prodajalcev je težavno delo, zato se nekatera podjetja ne odločajo pogosto za uporabo ocenjevanja. Na merjenje in ocenjevanje zaposlenih v prodaji vplivajo tako okolje kot posebne situacije in osebni razlogi. Tako ne moremo ocenjevati dveh prodajalcev na različnih trgih, kot ne moremo enako ocenjevati dveh prodajalcev z različnimi znanji. Največje ovire pri ocenjevanju zaposlenih v prodaji so:

- Izolacija prodajalcev: vodje s prodajalci ne preživijo vsakega dneva in verjetno si tudi težko vzamejo čas, da so z vsakim prodajalcem skupaj na delovnem mestu enkrat mesečno, zato lahko pride do dveh motenj pri ocenjevanju: vodje nimajo konkretnih dokazov o realizaciji (npr. zaposleni ima nizko realizacijo, vendar vodja ne ve, da so šle tri njegove stranke v stečaj) in ocenjevanje v trenutku: ocenjevanje je lahko v tistem trenutku, ko je vodja prisoten pristransko; zaposleni si izbere lažje in bolj prijetne stranke, ob prisotnosti vodje pa se tudi stranke drugače obnašajo.
- Treba je določiti, kaj bomo ocenjevali: načeloma bi naj bila to lahko naloga za vodje, saj je jasno, kaj prodajalci prodajajo. Vendar pa lahko pride do težav pri določanju, ko zaključena prodaja vpliva na višanje prihodkov šele čez nekaj mesecev.
- Pomanjkanje nadzora: še ena težavna ocenitev prodajnega nastopa je, da na realizacijo prodajalca vedno vplivajo zunanji elementi (npr. konkurenca zniža stroške, zaznati je upadanje gospodarske rasti, na trgu se pojavijo določene zakonske omejitve).
- Razlike med dejstvi nasproti opažanjem: dejstva pomenijo npr. koliko klicev naredi prodajalec na dan, opažanja pa kakšno je njegovo poznavanje produktov. Dejstva lahko nevtralno merimo, medtem ko so opažanja lahko zelo subjektivna.

Tabela 2 prikazuje, kako lahko merimo učinkovitost prodajalcev na podlagi njihovih aktivnosti. Nekatero od njih lahko merimo številčno, ostale pa so odvisne od presoje vodje. V praksi podjetja uporabljajo kombinacijo obeh metod kvalitativno (poznavanje produktov, samoiniciativnost, obnašanje) in kvantitativno (prodaja, dobiček od prodaje, višina prodaje v primerjavi s prejšnjim letom).

Tabela 2: Možnosti merjenja prodajnih aktivnosti

norma	merjena aktivnosti
koliko klicev opravi prodajalec na dan	čas, ki ga za klic porabi
neprodajne aktivnosti (odnosi z javnostmi)	odnos do dela
delovne ure	čas za izvedbo in uvedbo
odgovarjanje na pošto, klice	sposobnosti planiranja
reševanje reklamacij	odnos do dela, prodajne veščine
usklajevanje časa	kreativnost pri reševanju
poznavanje produktov in procesov	učinkovitosti, odnos do dela
osebni izgled	prispevek posameznika kot predstavnika podjetja
osebnost: poštenosti, čustvena stabilnost, odgovornost	prodajne veščine, vrednost, ki ga prinese podjetju

Vir: E. Johnson, *Sales Management*, 1994, str. 464, tabela 19-2.

Ko postavimo sistem ocenjevanja, moramo zbrati tudi podatke o rezultatih prodajalcev. Podatke o prodaji in profitu pridobimo iz zbirke podatkov v podjetju, kot so število računov, število kupcev, število reklamacij, število zaključenih pogodb. Zelo veliko informacij lahko dobimo od strank, ki so v kontaktu s prodajalci. Prav tako je dober način ocenjevanja prodajalcev tudi skriti kupec. Po navadi se za uporabo storitve skriti kupec odločajo podjetja iz storitvenih dejavnosti, kot so banke, trgovine, pošte, prodajalne avtomobilov in zavarovalnice. Preverjajo se tudi franšize in posredniki, predvsem pa pri tem preverjajo, kako dobro poznajo in ponujajo storitve. Skrivni nakup lahko poteka v živo z obiskom v poslovalnici, telefonsko in tudi preko e-pošte. Vsako podjetje določi, kaj želi meriti v določenem obdobju in rezultate potem primerja s prejšnjim. V praksi se ocena iz skritega nakupovanja oblikuje na podlagi več obiskov, klicev oz. elektronski poš. Skrivni kupec ocenjuje, kako prodajalec stranko postreže, pozdravi, njegovo strokovnost, koliko dodatne prodaje prodajalec ponudi in kako zaključi prodajo. V oceno prodajalca je pogosto vključena tudi ocena poslovalnice.

5.1 Letni razvojni pogovori

Letni razvojni pogovori so pogovori med vodjem in zaposlenim, ki potekajo ob vnaprej določenem datumu, času in prostoru ter na katerem vodja in zaposleni pregledata uspešnost zaposlenega v preteklem letu in podata oceno uspešnosti. Prostor, na katerem se letni razvojni pogovor odvija, mora biti ločen od drugih prostorov, kjer se odvijajo delovni procesi, v praksi je to pisarna vodje, še bolj priporočeno pa je, da je to neki drugi poslovni

prostor, kjer se zaposleni počuti sproščenega. Letni razvojni pogovor mora biti dogovorjen vnaprej, da se lahko zaposleni nanj pripravi in zanj si mora vodja vzeti dovolj časa. V praksi to pomeni, da si morajo vodje za zaposlenega vzeti od ene ure do dveh ur časa za letni razvojni pogovor. Pogovor mora potekati le med vodjo in zaposlenim, v primeru, da ima zaposleni več vodij, pa morajo razgovori potekati ločeno. Letni razvojni pogovori morajo potekati v pozitivnem ozračju, kjer si vodja in zaposleni zaupata in kjer lahko tudi zaposleni izrazi svoje mnenje.

Na letnem razvojnem pogovoru se ocenijo ocene ciljev za preteklo leto in postavijo se cilji pa prihodnje leto, prav tako se pri nekaterih letnih pogovorih dogovorijo tudi za plan izobraževanj za prihodnje leto. Ocena iz letnega razvojnega pogovora mora imeti tudi nekakšno posledico, saj, če se na podlagi ocene nič ne zgodi na razvoju zaposlenega, so letni razvojni pogovori sami sebi namen.

Najpogostejše napake na letnem razvojnem pogovoru so (Dakić, 2013):

- vodja na pogovor ni dovolj pripravljen in ni pripravil ter preveril vseh ključnih podatkov, ki so pomembni za izvedbo pogovora,
- vodja zaposlenega ne posluša, njegove ideje ne sprejema, mu ne pusti do besede,
- vodje morajo zaposlene spodbuditi, da razmišljajo o vzroku za nedoseganje zastavljenih ciljev,
- vodja ne izrazi pohvale in ne komentira preteklih rezultatov ter ne izreče priznanja za dobro opravljeno delo.

Da bi lahko svoje zaposlene ustrezno vodili in motivirali, je pomembno, da jih znamo prepoznati na podlagi rezultatov in kompetenc ter jih usmerjati k boljši učinkovitosti. Spodnja slika prikazuje matriko delovne uspešnosti in kompetenc posameznika, na podlagi katere lahko zaposlene ustrezno razvrstimo in kako jih vodimo skozi razvoj potencialov in kariere v podjetju.

Slika 10 predstavlja matriko analize učinkovitosti in potenciala, ki je sestavljena iz štirih sklopov (Dakić, 2013):

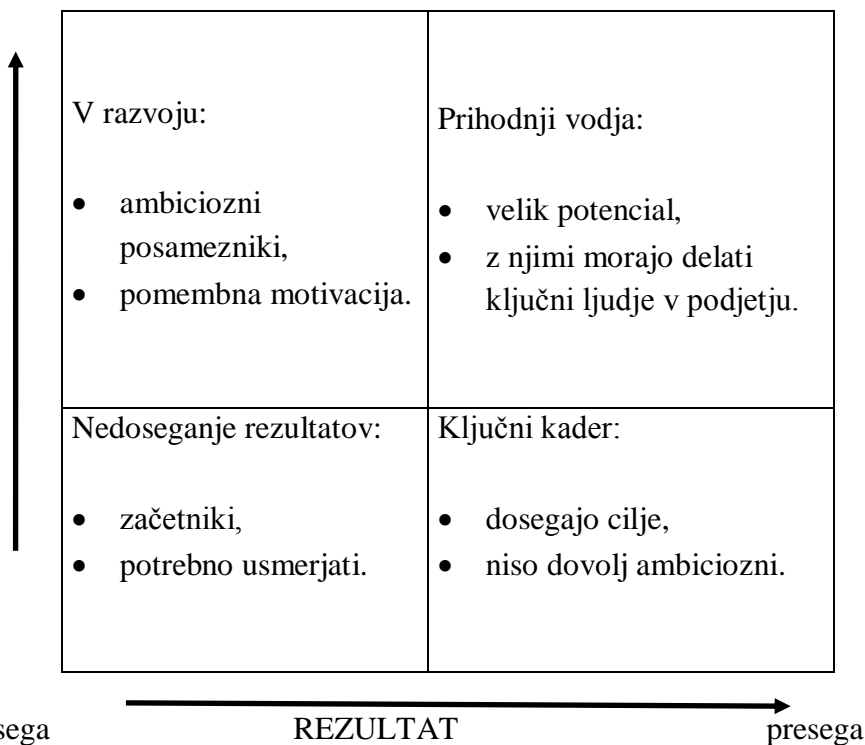
- Posamezniki, ki ne dosežajo rezultatov in nimajo ustreznih kompetenc, so po navadi začetniki, s katerimi moramo veliko delati in razvijati njihove kompetence z dodatnimi šolanji, coachingi, jasnimi cilji, stalnim spremljanjem. Če zaposleni v tem obdobju ostane daljši čas, se moramo z njim pogovoriti, ali je delo, ki ga opravlja, pravo zanj in ali je primernejši za opravljanje drugega dela.

- Zaposleni v razvoju so aktivni posamezniki, ki imajo močno željo po delovanju, niso pa še dovolj usposobljeni. Potrebujemo veliko coachinga, mentorstvo, povratne informacije in pohvale, da bi se razvijali v pravo smer.
- Zaposleni, ki so prepoznani kot ključni kader, so zelo učinkoviti in dosežajo svoje cilje z lahkoto. Njim moramo dajati povratne informacije o njihovem delu, jasne in bolj ambiciozne cilje, z njimi je treba izvajati coachinge in jih nagrajevati. Ključni kadri so izjemnega pomena za razvoj podjetja.
- Zaposleni, ki so prepoznani kot vodje, so izredno učinkoviti, imajo visoke cilje ter iščejo priložnosti za razvoj tudi izven podjetja. Za njihov razvoj je pomembno, da jih znamo prepoznati, da jih znamo pohvaliti in jim postaviti izzive in da jim ponudimo karierni coaching.

Slika 10: Matrika analize učinkovitosti in potenciala

KOMPETENCE

presega



Vir: Dakić, Finance, 2013.

5.2 Sistemi nagrajevanja

Da bi lahko vzpostavili pravičen sistem nagrajevanja, moramo najprej ugotoviti uspešnost zaposlenih in jo oceniti. Ugotavljanje pomeni, da pridobivamo podatke, kakšne rezultate je zaposleni dosegel, pri ocenjevanju pa gre za ukrepe, kako nagraditi delovno uspešnost. Letni razvojni pogovori so eno od orodij za ocenjevanje delovne uspešnosti za preteklo

letu in postavljanje novih ciljev za tekoče leto. V letnem razvojnem pogovoru vodja zaposlenemu pove tudi, kakšna pričakovanja ima do njegovih rezultatov, svetuje, ugotavlja, na katerem področju zaposlenemu manjkajo veščine in znanja, določi načrt za razvoj veščin in znanj. Zaposleni na letnem razgovoru dobi povratno informacijo o uspešnosti svojega dela, oceno svojih kompetenc in oceno, na katerih postavkah letnega plana se bo moral izboljšati. Ocenjevanje poteka enkrat na leto, čeprav podjetja vse pogosteje uvajajo četrletne in polletne razgovore. Razlog je v tem, da se razvoj zaposlenih ugotavlja sproti in se tudi zapiše, kaj so pomembne točke, pri katerih se mora zaposleni izboljšati, da bo na koncu leta uspešen. Zelo pomembno se mi zdi pri sistemih vodenja, da imajo vodje čas za izvajanje medletnih razgovorov, saj na tak način pomagajo zaposlenemu doseči zastavljene cilje. Ocenjevanje enkrat na leto je lahko predolga doba za tiste zaposlene, ki nimajo motivacije in so med letom dosegali slabšo realizacijo. Prav tako je prednost pri izvajanju pogostejših razgovorov, da lahko plane redefiniramo, seveda jih lahko pri tem zmanjšamo ali povečamo v primeru odhoda večjega števila zaposlenih iz podjetja. Pri sami letnih ocenjevanjih lahko pride do nepravilnosti v primeru, da vodja ni primerno izobražen za vodenje letnih razgovorov, prav tako se anomalije pojavljajo, če rezultati zaposlenih niso vpisani pravilno.

Za ocenjevanje uspešnosti poznamo več sistemov, med njimi pa so najbolj uporabljene (Lipičnik, 2002):

- Sistemi neposrednega primerjanja: tukaj gre za ocenjevanje na podlagi doseženih rezultatov, saj dosežke zaposlenega primerjamo s cilji. V tem primeru sledimo Gaussovi krivulji pri ocenjevanju in predvidevamo, da je 20 odstotkov manj uspešnih delavcev in 20 odstotkov zelo uspešnih delavcev ter 60 odstotkov uspešnih.
- Sistemi označevanja: za zaposlene na določenem delovnem mestu naredimo seznam lastnosti, vedenj oziroma kompetenc, ki jih mora imeti za to delovno mesto. Na podlagi seznama označujemo njegovo vedenje, pri čemer imamo dve vrsti seznamov, in sicer: seznama proste izbire, ki predstavljajo seznam trditvev, vsaka trditev pa ima svoj ponder po pomembnosti pri posameznikovem delu. Uspešnost se oceni na podlagi točk, ki jih zbere zaposleni. Druga možnost je oblikovanja seznama prisilne izbire, pri katerem določimo listo vedenj in kompetenc ter jih ocenjujemo po trditvi, ki zanj najbolj in najmanj velja. Ocenitev poteka tako, da se rezultati točkujejo.
- Sistem kritičnih točk: ta sistem se ne uporablja pogosto, bistvo tega sistema pa je, da za vsakega zaposlenega napišemo, kaj je naredil koristnega in kaj škodljivega. Ta sistem je uporaben za ocenjevanje za zaposlene na odgovornih delovnih mestih.

Sistem nagrajevanja je usklajen proces in sistem podjetja, s katerim podjetja nagrajujejo svoje zaposlene glede na njihovo učinkovitost. Sistem nagrajevanja je lahko učinkovit, če vsebuje strategijo nagrajevanja, ki jo dosežemo z oblikovanimi cilji. Pri nagradah si vodje

postavljajo vprašanja, kako nagraditi zaposlene za delo in s tem izpolniti njihova pričakovanja o nagradi. Podjetja oblikujejo sistem nagrajevanj na podlagi poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu. Namen oblikovanja sistema nagrajevanj pa je, da pospešijo doseganje ciljev (Možina, 1998).

Pri načrtovanju sistema plač si morajo podjetja odgovoriti vsaj na ta štiri vprašanja (Možina, 1998):

1. Kakšno motivirano obnašanje bomo pri ljudeh spodbudili?
2. Kakšno glavno pomanjkljivost lahko pričakujemo?
3. Kakšne vrednote se bodo rodile v ljudeh?
4. Katera skupina delavcev bo pri tem imela prednosti?

Pri oblikovanju načina nagrajevanja v podjetju moramo biti pozorni na nekaj bistvenih delov, in sicer: procese merjenja, s katerimi vrednotimo posameznikovo delo, motiviranje, pri čemer bomo uporabili tako finančne kot nefinančne nagrade, zato je potrebno ugotoviti, kakšne učinke bo sistem nagrajevanja prinesel, dodatki kot izplačilo za delo, ki se običajno izplačujejo glede na raven in pozicijo v organizaciji, sisteme nagrajevanja morajo delovati usklajeno s celotnim podjetjem pri spodbujanju zaposlenih, postopke, ki so pomembni pri vzdrževanju sistema nagrajevanja.

Pri določanju nagrad za uspešnost lahko izbiramo med različnimi možnostmi, denarnimi in nedenarnimi. Med nagradami, ki nagrajujejo uspešnosti posameznika, je tudi sistem provizij, pri katerem je nagrada določena kot odstotek od prometa. Za izplačilo provizij se določi večstopenjska lestvica, ki progresivno stimulira večjo prodajo in večjo provizijo. V največji meri so sistemi provizije postavljeni glede na prodane količine in po navadi ni zgornjih mej. Naslednja možnost nagrajevanja prodajalcev je, da nagrado povežemo z doseganjem ciljev. Cilje postavimo glede na vrste izdelkov in storitev, posameznim trgov in vrstam prodaje. Pri tem sistemu nagrajevanja je treba dobro poznati trge in dobro postaviti cilje, slabost pri tem sistemu pa se pojavi pri uvajanju novih izdelkov. Zato je vezava nagrade za doseganje prometa boljša nadgradnja tega sistema.

Če želimo v nagrajevanje prodajalcev vključiti več kazalcev uspešnosti, lahko povežemo plane z njihovimi kompetencami. Za skupinsko nagrajevanje prodajalcev sta primerna sistema delitve prihrankov (gain sharing) in sistem nagrad za doseganje skupnih ciljev. Sistem razdelitve prihrankov spodbuja zaposlene, da z manjšimi stroški dosežajo večjo prodajo. V tem primeru prihranek ustvarimo, če smo z istimi stroški dosegli večje prihodke. Sistem skupnega nagrajevanja pa deli nagrade na zaposlene glede na njihov prispevek k doseženim rezultatom in glede na opravljene ure za delo. Po vnaprej določenem postopku vsakega delavca vodje ocenijo dvakrat letno, ocene pa so lahko v razponu od 0,4 do 1,6. Merila za osebno oceno so: storilnost zaposlenega, kakovost dela,

sposobnost opravljanja različnih del, inovativnosti in podobo. Razmerje izplačane nagrade dodatka za zaposlene, ki so prispevali največ v primerjavi s tistimi, ki so prispevali najmanj, je lahko tudi v razmerju 4:1. Nagrajevanje glede na dosežene rezultate je sistem, ki je oblikovan kot ocenjevanje na podlagi različnega števila ciljev (do pet), ki so ključni za doseganje uspešnosti in na katere zaposlenih lahko vplivajo. Višina nagrad je določena v razponu med 10 in 15 odstotkov celotne mase osnovnih plač (Zupan, 2001).

Iz tabele 3 je razvidno, da ima individualno plačilo za storilnost močan vpliv za zavzetost delavca za delo in nima nobenega vpliva na uresničevanje nalog in spremembe organizacijske kulture. Negativno pa vpliva na kakovost izdelkov, timsko delo, odgovornosti in prožnost delavca pri delu. Plačilo za pristojnosti ima srednji vpliv na zavzetost za delo, uresničevanje ciljev, spremembe kulture in timsko delo. Isto plačilo pa močno vpliva na kakovost opravljenega dela, razvoj odgovornosti in prožnosti pri delu.

Tabela 3: Vedenje zaposlenih, ki ga povzroča sistem nagrajevanja

Tip izplačila	Zavzetost	Uresničevanje	Spremembe kulture	Kvaliteta	Timsko delo	Odgovornosti	Prožnosti
Plačilo po storilnost	Visok vpliv	Brez vpliva	Brez vpliva	Negativen vpliv	Negativen vpliv	Negativen vpliv	Negativen vpliv
Bonus	Srednji vpliv	Brez vpliva	Brez vpliva	Negativen vpliv	Brez vpliva	Brez vpliva	Negativen vpliv
Provizija	Srednji vpliv	Brez vpliva	Brez vpliva	Brez vpliva	Negativen vpliv	Brez vpliva	Negativen vpliv
Uspešnost	Srednji vpliv	Brez vpliva	Srednji vpliv	Brez vpliva	Brez vpliva	Brez vpliva	
Pristojnosti	Srednji vpliv	Srednji vpliv	Srednji vpliv	Visok vpliv	Srednji vpliv	Visok vpliv	Visok vpliv
Skupinski bonus	Srednji vpliv	Srednji vpliv	Srednji vpliv	Srednji vpliv	Visok vpliv	Brez vpliva	Visok vpliv
Timsko plačilo	Srednji vpliv	Srednji vpliv	Srednji vpliv	Srednji vpliv	Visok vpliv	Brez vpliva	Brez vpliva
Profi shring	Brez vpliva	Srednji vpliv	Srednji vpliv	Brez vpliva	Brez vpliva	Brez vpliva	Brez vpliva
Gain sharing	Srednji vpliv	Visok vpliv	Visok vpliv	Srednji vpliv	Srednji vpliv	Brez vpliva	Srednji vpliv
Plačilo povezano z dobičkom	Brez vpliva	Srednji vpliv	Brez vpliva	Brez vpliva	Brez vpliva	Brez vpliva	Brez vpliva
Delitev	Srednji vpliv	Visok vpliv	Srednji vpliv	Brez vpliva	Brez vpliva	Brez vpliva	Brez vpliva

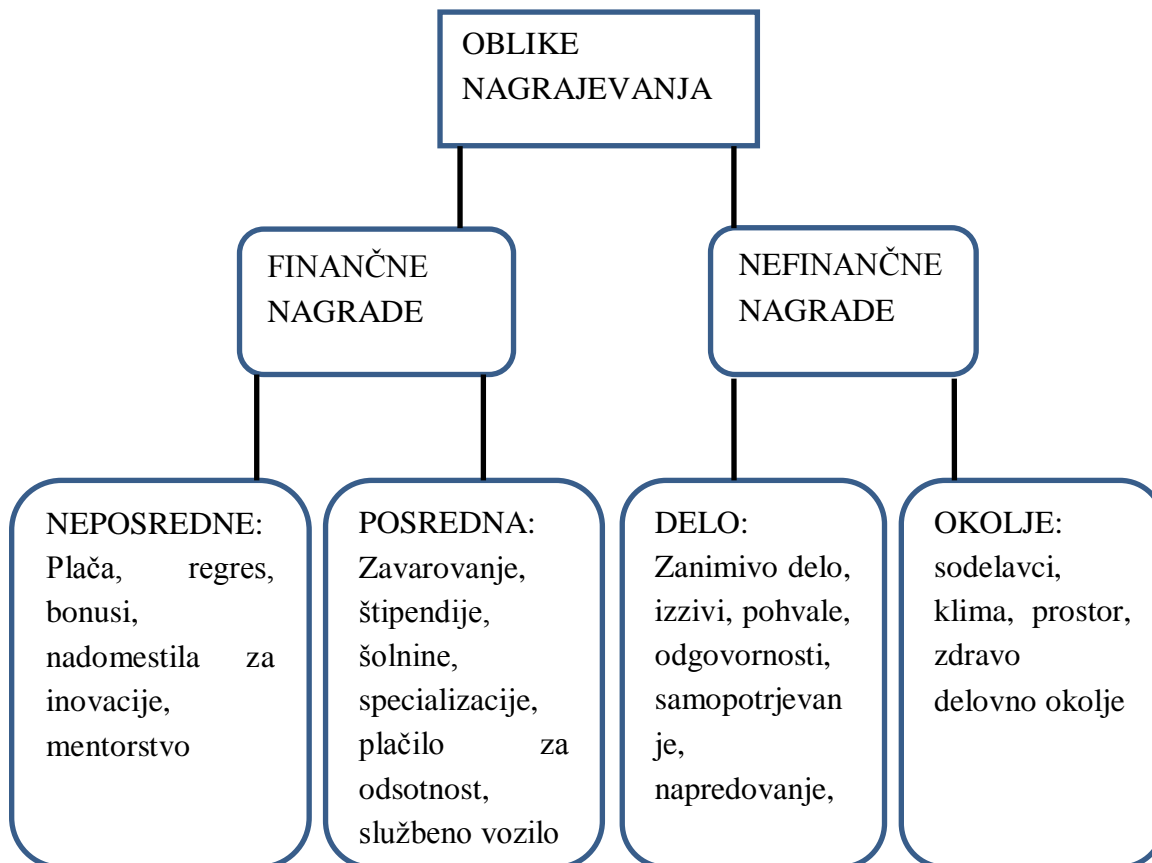
Vir: S. Možina, Management, 1998, str. 493.

5.3 Vrste nagrad

Nagrade v podjetju so lahko finančne, to so plača in nagrade, ter nefinančne nagrade, kot so priznanja, osebni razvoj in šolanja. V prihodnosti ne bo več najpomembnejše, da je sistem nagrajevanja konkurenčen in da zagotavlja pravičnost ter da ustreza višini proračuna, ki je namenjen za nagrade. V prihodnosti bo za podjetja pomembno nagrajevanje razvoja človeškega kapitala, ustvarjalnosti in zavzetosti zaposlenih (Štular, 2010).

Slika 11 prikazuje oblike nagrajevanje, ki ji, kot sem že omenila, delimo na finančne in nefinančne, ki so lahko neposredne, vplivajo na višino izplačila in neposredne, ki so lahko tudi kot dodatek k plači oz. finančna ugodnost. Nefinančne nagrade:

Slika 11: Oblike nagrajevanja



Vir: Motivacijske tehnike 2016.

5.4 Finančne nagrade

Finančne nagrade imajo velik vpliv na motivacijo in učinkovito delo zaposlenih. Z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potrebo po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Denar je pogosto prevladujoč dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega. Prednosti finančnih nagrad so, da so zaželeni, so preproste, vsi jih razumejo in so lahko dodatna spodbuda. Prav tako finančne nagrade prispevajo k takojšnjemu dvigu produktivnosti. Slabosti finančnih nagrad pa so, da niso obstojne, so vsakdanje, težko jih nadgradimo in sčasoma lahko postanejo samoumevne. Podjetja v želji, da zadržijo strokovnjake, kot druge oblike finančnih nagrad uporabljajo tudi nagrade v delnicah in delniških opcijah. Prav pri finančnem nagrajevanju pa moramo paziti, da nagrajevanje ne vpliva negativno na vedenje in motivacijo zaposlenih. Predvsem gre tukaj za visoke finančne nagrade, ki pri zaposlenih vzbudijo strah pred neuspehom, lahko nagrado vzamejo tudi kot za samoumevno in jo pričakujejo, če pa je plačilo premajhno pa vzbudi nezadovoljstvo in željo po odhodu iz podjetja.

Da bi lahko učinkovito finančno nagrajevali zaposlene, moramo upoštevati spodnja načela:

1. imeti moramo učinkovit sistem za merjenje učinkovitosti zaposlenih: pri tem je treba upoštevati učinkovito deljenje ciljev, uskladitev ciljev s strateškimi odločitvami, merjenje učinkovitosti mora biti standardizirano, pri merjenju uporabljamo dvojno merilo, merimo realizacijo zaposlenih in njihove kompetence,
2. oblikovati moramo sistem nagrajevanja na podlagi učinkovitosti: upoštevati je treba vrednote zaposlenih, velikost nagrade naj se razlikuje po stopnjah uspešnosti,
3. pravočasnost nagrad: ko opravimo z zaposlenim razgovor in mu podamo povratno informacijo o njegovi uspešnosti, mora slediti nagrada pravočasno, predvsem pa je treba nagrade komunicirati pred celotnim timom in izpostaviti, kdo je bil najboljši in kdo prejme nagrado,
4. ohranjanje poštenosti: informacija o prejemu nagrade naj bo javna, komunikacija naj bo jasna, koliko je namenjeno za nagrade v določenem obdobju.

5.5 Nefinančne nagrade

Čeprav so finančne nagrade zelo pomembne pri zagotavljanju osnovnih potreb, pa so nefinančne nagrade učinkovito orodje vodenja, ker lahko zaposlene z njimi nagrajimo takoj po uspehu. Nefinančne nagrade ne predstavljajo velikega finančnega vložka in običajno ne presegajo 3 % proračuna, namenjenega za plače. Uporaba pohval, priznanj in nagrad je najbolj odvisna od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki te programe oblikujejo. Podjetja organizirajo tudi prodajna tekmovanja za spodbujanje prodaje.

Nagrade so lahko počitnice, gotovina, prodajni izdelek ali priznanja. Pri oblikovanju teh vrst nagrad je treba paziti, da jih lahko dosežejo le posamezniki in ne skupina, saj v primeru, da cilje dosežejo vsi potem, ni spodbuda za dodatno prodajo. Podjetja pri nefinančnih nagradah nudijo tudi druge ugodnosti, kot so: prostore za rekreacijo, zdravstvene ugodnosti, fitnes prostore, varstvo za otroke, med novejšje programe pa sodijo tudi antistres programi in joga za višji management.

Vse več podjetij se zaveda, da nemotivirani, nezavzeti zaposleni na dolgi rok niso učinkoviti. V podjetjih, kjer se zavedajo pomena motivacije, pa namesto formalnih sistemov nagrajevanja uporabljajo osebna priznanja za opravljeno delo. Pogoji za nefinančne nagrade je dostojna plača in usposobljene vodje, ki znajo prepoznati motivatorje za spodbujanje delovne aktivnosti posameznika. Pri tem je pomembno, kako to nagrado podelimo in ne sama vrednost nagrade. Da bi bil sistem nagrajevanja pravičen, je treba organizirati decentralizirano nagrajevanje in osebni pristop k podeljevanju nagrade. Zato je treba usposobiti vodje za podeljevanje in oblikovanje nagrad, kajti le ustrezno usposobljeni vodje bodo znali spodbuditi kulturo priznanja.

Vse bolj se vodje zavedajo, da imamo v podjetjih različne vrste generacij zaposlenih, ki nimajo istih vrednot in predvsem predstav o nagrajevanju. Za predstavnike baby boom generacije je značilna zavzetost za delo, samomotivacija in optimizem, medtem ko je za generacijo x pomembno ravnovesje med družino in poklicno kariero. Generacija y, to so rojeni po letu 1980, ima značilnost, da svoje lastne interese postavlja pred interese delodajalca.

Mlajše generacije imajo od vodij pričakovanja, da bodo dobili redne povratne informacije in pogoste nagrade, pripadniki baby boom generacije pa na pohvale vodij niso navajeni. Pri generaciji x je najboljša nagrada prosti dan (Štular, 2010).

5.6 Oblike nagrajevanja prodajnega osebja

Vodje želijo, da zaposleni prodajajo določen izdelek ali storitev in zaposleni želijo biti za to nagrajeni. Čas, ki ga zaposleni porabijo za prodajo, je tudi pri tem nagrajen s plačo. Tak način nagrajevanja se uporablja takrat, ko v podjetju težko izmerimo aktivnosti in učinkovitost zaposlenih. Prednosti tega načina nagrajevanja so: lažji nadzor nad stroški, fiksni stroški za podjetje, urejen je pregled nad aktivnostmi prodajalcev, lažja razporeditev prodajnih območij, večja lojalnost zaposlenih, primeren način nagrajevanja za novo zaposlene, enostavno vodenje in upravljanje. Na drugi strani pa so slabosti tega načina nagrajevanja: ne nagrajuje dodatnega napora, če nagrada ni vezana na cilje, učinkovitost pada, nekateri zaposleni ne bodo dali vse od sebe, ko je prodaja nizka, lahko predstavlja

visok strošek za podjetje in pa potreben je večji nadzor nad zaposlenimi, kar stresno vpliva na njih (Hudovernik, Tracy, 2002).

Druga oblika nagrajevanja je nagrajevanje na podlagi provizije. Čista provizija pomeni, da so prodajalci nagrajeni na podlagi rezultatov. V praksi je po navadi tako, da tisti, ki imajo plačilo oblikovano na podlagi provizije, zaslužijo več, kot tisti, ki prejemajo fiksno plačo. Podjetja se zato raje odločajo za kombinacijo provizije in dela fiksne plače. Prodajalci po navadi dobijo provizije v vrednosti od 25 do 50 % prodaje. Med prednosti nagrajevanja s provizijami sodijo: v ekipe dobimo najboljše zaposlene, stimulirajo večji prodajni napor, zaposleni so bolj samostojni in bolj samoiniciativni in manjši prihodki od prodaje se odrazijo tudi na dohodkih zaposlenih, kar se prenese na prodajalce. Slabosti izplačil s provizijo pa so: majhen vpliv vodje na neprodajne aktivnosti, ki jih prodajalci zapostavljajo, saj jim ne prinese večjih provizij, prodajalci bolj prodajajo sebe kot podjetje, prodajalci dobro postrežejo samo najboljše stranke, težko je spremeniti prodajna območja in prodajalce na teh področjih, saj temu niso naklonjeni, ker imajo že narejene mreže za dobro prodajo, zaposleni so manj zvesti podjetju, zaposleni večkrat menjajo službe, rivalstvo med povprečnimi in odličnimi prodajalci in prisotno je sezonsko nihanje dohodkov ob visokih in nizkih sezonah. Najboljši način za nagrajevanje je uporaba obeh sistemov, tako plačnega kot uporaba provizij. Plača zadovoljuje potrebo po varnosti, medtem ko provizija stimulira zaposlene, da so bolj učinkoviti. Takšen način se najbolj uporablja pri prodaji, vendar je zelo problematičen za vzdrževanje in zahteva posebna poročila in izračune ter lahko otežuje pravično nagrajevanje (Hudovernik, Tracy, 2002).

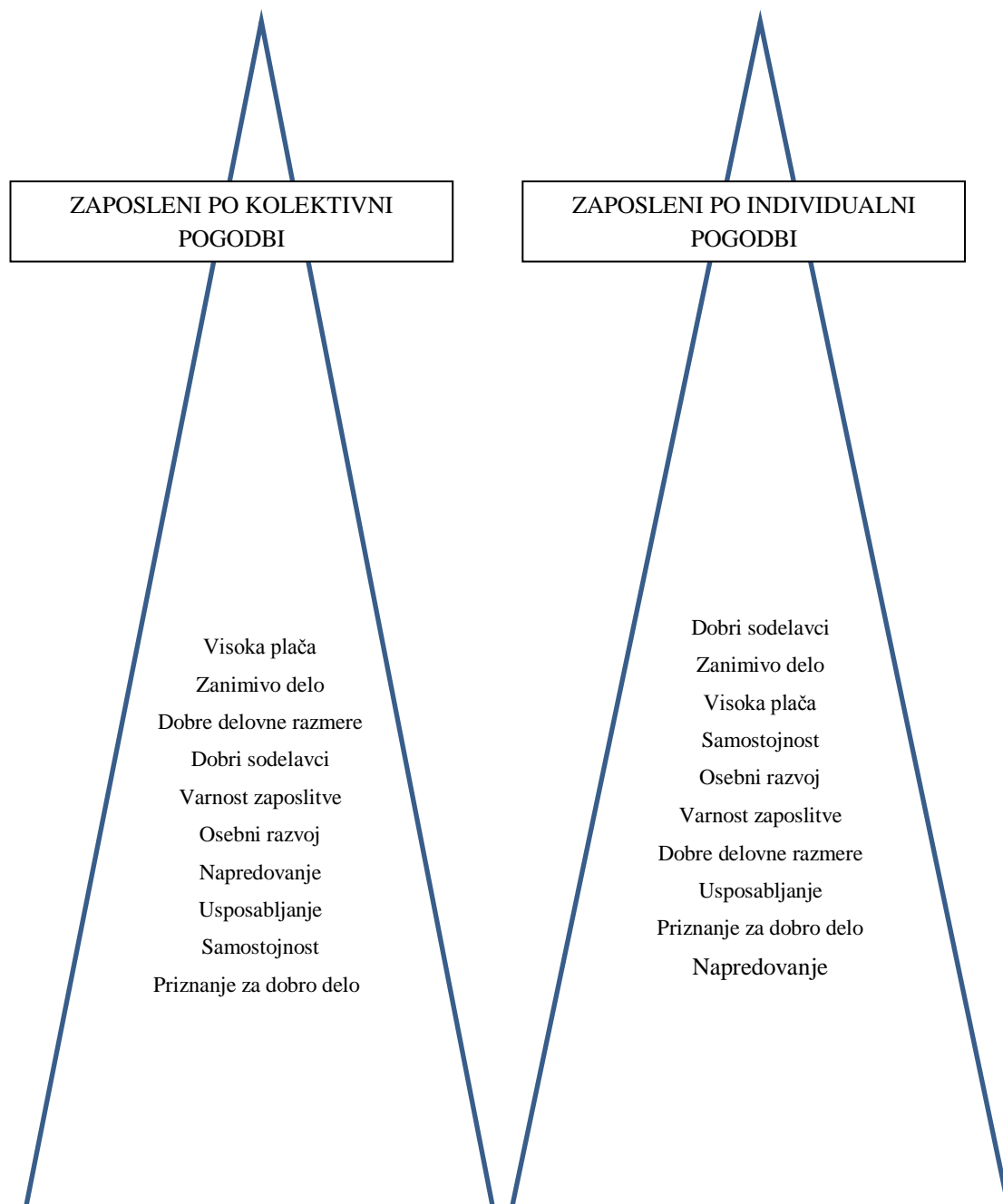
Tretji način nagrajevanja, ki ga podjetja uporabljajo, je izplačilo bonusov. Bonus je nagrada, ki ga prodajalec dobi za dosežene cilje in je določen kot odstotek letnega dohodka. Velikost nagrade določi vodja prodaje na osnovi merljivih kriterijev: prodaje, zadovoljstva strank, poprodajnih aktivnosti. Poseben način nagrajevanja so tudi nagrade in priznanja, za katera pa vedno niso potrebne velike vsote denarja. Že znameniti francoski cesar in vojskovodja Napoleon Bonaparte je rekel, da so ljudje pripravljene umreti za priznanja in ne za denar. Nagrade so lahko (Hudovernik, Tracy, 2002):

- TV-sprejemniki, mali gospodinjski aparati, telefoni,
- tečajji za šport, prireditve, jezike,
- udeležba na dogodkih,
- kosilo z direktorjem podjetja ...

Slika 11 prikazuje, kaj je zaposlenim pomembno pri delu glede na to, kje v podjetju so zaposleni. Zaposlenim po kolektivni pogodbi je najbolj pomembno, da imajo visoko plačo, zanimivo delo, dobre delovne razmere, dobre sodelavce, varno zaposlitev, da jim v podjetju zagotavljajo osebni razvoj, da lahko napredujejo, da se ves čas dodatno usposabljujejo, da so samostojni in želijo priznanje za dobro delo.

Zaposlenim po individualni pogodbi pa je najbolj pomembno, da imajo dobre sodelavce, zanimivo delo, visoko plačo, da so samostojni, pomemben jim je osebni razvoj, varnost zaposlitve, dobre delovne razmere, usposabljanje, priznanje za dobro delo in napredovanje.

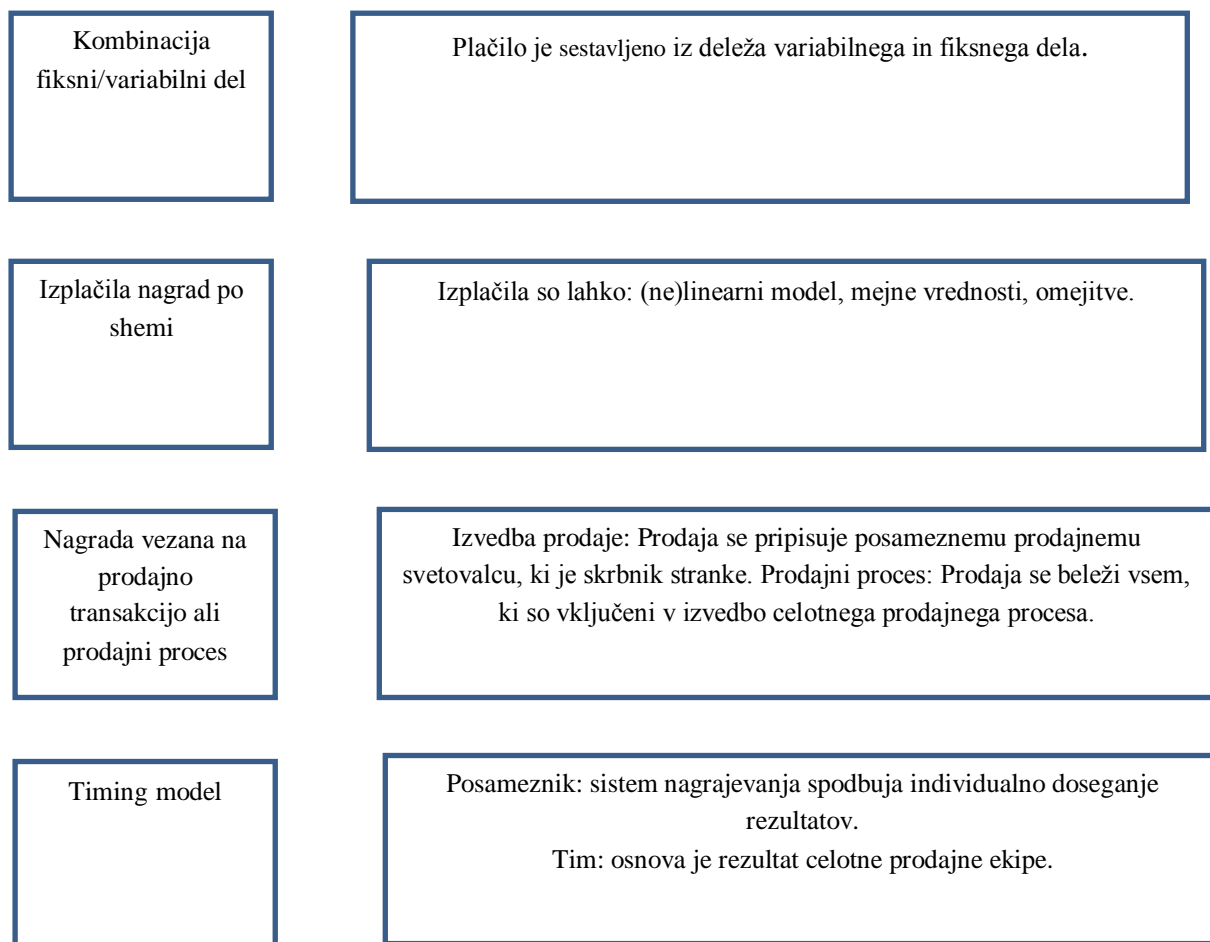
Slika 12: Kaj je zaposlenim pomembno pri delu?



Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 59, slika 2-2.

Kako določiti tip nagrajevanja prodajalcev, je odvisno od kulture podjetja, organiziranosti v podjetju in dostopnost podatkov o realizaciji prodajalcev. Predvsem variabilno nagrajevanje zahteva določitev natančnih ciljev in točne podatke o realizaciji. Slika 13 prikazuje možne oblike nagrajevanja prodajalcev, in sicer: kombinacijo fiksnega in variabilnega dela, izplačila nagrad po shemi, nagrada vezana na prodajno transakcijo, timing model.

Slika 14: Možni tipi nagrajevanja prodajalcev



Vir: 7 vprašanj za višjo prodajno učinkovitost, 2013.

6 ŠTUDIJA PRIMERA: PREDSTAVITEV PRAKTIČNEGA PRIMERA DELA Z ORODJI ZA IZBOLJŠANJE PRODAJNE UČINKOVITOSTI

V študiji primera želim prikazati, kako so v podjetju X uvedli uporabo orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti, kakšne težave so pri tem imeli in kakšni so bili rezultati uporabe orodij. Čisto na koncu bom predstavila še SWOT analizo, ki je nastala na podlagi izkušenj pri uporabi orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti. Pri uporabi orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti je najbolj pomemben faktor, da imamo kar se da merljive podatke.

V podjetju X so morali imeti za učinkovito uporabo orodij pripravljene določene podatke za spremljanje in kontroliranje rezultatov uporabe orodij.

Za te namene je bilo treba pridobiti podatke o:

- letnem planu prodaje,
- mesečnem planu prodaje,
- tedenskem planu prodaje,
- številu obdelanih strank po zaposlenem,
- povprečnem času, ki ga je zaposlenemu porabil za eno stranko,
- številu pogodb, ki jih je zaposleni zaključil v enem tednu,
- tedenskemu in dnevnu številu obiskovalcev v prodajalnah.

Prav tako je bila pripravljena posebna aplikacija, v kateri so se vsi podatki zbirali, zaposleni pa so vsak dan sproti vpisovali število pogodb, ki so jih sklenili, saj podatkov iz verodostojnih sistemov ni bilo mogoče pridobiti v realnem času. Nevarnost, da bi bili podatki napačni, so odpravili s tedenskim spremljanjem prodaje iz sistemov za vnos pogodb in večjih odstopanj v tem delu ni bilo.

V podjetju X so začeli naprej z dvema pilotnima projektoma, kjer so vodje sodelovali pri oblikovanju in postavljanju uporabe orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti. Po preteku enega meseca in pol je z uporabo orodij pričela celotna prodajna mreža, za izvajanje in natančnost pri uporabi orodij pa so poskrbeli vodje, ki so bili vključeni v pilotni projekt.

Predvsem natančnost navodil in skrbna vpeljava orodij ter tedensko kontroliranje rezultatov, so prinesla rezultate v 90 % prodajaln. V 10 % prodajaln se orodja niso obnesla zaradi nedosledne uporabe ali zaradi neuporabe orodij v samih prodajalnah.

Orodja, ki so jih uporabili v podjetju X, so bila:

1. Definiranje dnevnih aktivnosti prodajalcev: za vsako delovno mesto je bil sestavljen seznam delovnih nalog, ki jih zaposleni naredi dnevno, tedensko oz. mesečno. Ta popis stanja je služil za definiranje in usmerjanje zaposlenih v aktivnosti, ki so bolj zaželeni (prodaja) in manj zaželeni (administracija).
2. Oblikovanje produktivnih kartic: prodajne kartice vsebujejo opis produktov in cen ter njihove prednosti in lastnosti, ki jih uporabljamo pri prodaji. Služijo kot trening zaposlenih pri oblikovanju tistih znanj, ki jih potrebujejo za uspešno prodajo.

3. Coaching orodja: coaching je v podjetju prinesel informacijo o tem, kje zaposleni je in kam bi želel priti s pomočjo coacha. Coaching so izvajali vodje, ki so bili ustrezno izobraženi na tem področju in so imeli tudi ustrezna orodja za spremljanje akcijskih planov.
4. Prodajni lijak: prodajni lijak je možno spremljati, če vemo, koliko strank na dan postreže zaposleni in koliko od teh strank pri zaposlenem sklene pogodbo. Je odlična informacija o tem, kako uspešen je zaposleni pri zaključevanju prodaje.
5. Skripte za produkte in navzkrižno prodajo: tako kot prodajne kartice, na katerih so predstavljene predvsem cene in prednosti izdelkov ter storitev, pa so skripte za navzkrižno prodajo vsebovale opis prodajne veščine in nagovor, s katerim stranko pripeljemo do nakupa.
6. Uporaba plakata za spremljanje rezultatov: vsaka prodajna enota je imela tedenske prodajne plakate, na katere so zaposleni vpisovali svoje dnevne in tedenske rezultate in na podlagi plakata so bili vodeni tudi tedenski sestanki s prodajnim osebjem.
7. Definiranje dnevnih aktivnosti vodij: tako, kot so to uredili za prodajalce, so sestavili tudi seznam aktivnosti vodij, ki je vseboval delitve planov, spremljanje rezultatov, tedenske sestanke, coaching, poročanje rezultatov nadrejenim.

6.1 Predstavitev podjetja X

Podjetje X se ukvarja s prodajo storitev in izdelkov ter je podjetje z 20-letno tradicijo. Od leta 2013 se srečuje z upadanjem prodaje in zmanjševanje števila strank, kar je odraz sprememb na trgu. Rezultati poslovanja so pokazali, da se kljub dobrim produktom, prodaja vztrajno zmanjšuje. Prav tako se je panoga, v katerem posluje podjetje X, močno preoblikovala. Padanje cen je bilo moč občutiti tako na domačem kot na tujem trgu, omejitve s strani regulative so postavile cene, ki so bile močno pod tedanjo ceno. Konkurenca na trgu se je konsolidirala in združevala, tako da so se oblikovali trije močni ponudniki s skoraj identičnimi produkti. Podjetje je v svoji strategiji postavilo usmerjanje na nove trge in izboljšanje učinkovitosti na vseh ravneh.

V prodaji so kot enega izmed ukrepov poleg agresivnega marketinga in iskanja novih prodajnih poti začeli z uporabo orodja za pospeševanje prodaje, da bi povečali učinkovitost prodajnega osebja in ohranili rast prihodkov in prodaje.

6.2 Predstavitev uporabe orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti

V podjetju X so naprej pregledali tri pomembna področja, in sicer je bilo najprej treba:

1. Urediti organizacijo prodaje:
 - a) potrebni so bili hitri ukrepi za prodajne aktivnosti,
 - b) treba je določiti naloge, odgovornosti posameznikov.

2. Določiti prodajna orodja:
 - a) določiti orodja za akvizicijo in obdržanje strank ter navzkrižno prodajo,
 - b) določiti orodja za učinkovito in organizirano prodajno mrežo,
 - c) določiti program mentoriranja in coachinga.

3. Pregledati prodajno kolesje:
 - a) določiti pregledne cilje in določiti KPI-je ter njihovo kaskadiranje na individualne prodajne vloge,
 - b) povezava ciljev in sistema za spodbujanje storilnosti,
 - c) vzpostaviti sistem poročanja in izvedbe.

Orodja, ki so jih v podjetju X uporabili, so bila:

1. dnevne aktivnosti prodajalcev,
2. dnevne aktivnosti vodij in določanje tedenskih ciljev,
3. produktne kartice,
4. coaching orodja,
5. prodajni lijak,
6. skripte za prodajo in navzkrižno prodajo,
7. uporaba plakata za spremljanje rezultatov.

Kot prvo orodje za povečanje učinkovitosti so v podjetju predstavili seznam dnevnih aktivnosti prodajalcev. Popisali so vse aktivnosti, s katerimi se prodajalci ukvarjajo sedaj in katere so tiste, ki so usmerjene v prodajo in katere v poprodajne aktivnosti. V preteklosti so se prodajalci veliko več ukvarjali s poprodajnimi aktivnostmi, kot so svetovanje pri uporabi izdelkov, reklamacije in servisiranje, saj je bilo teh aktivnosti okoli 60 % celotnega službenega časa. Ugotovitev, da so se prodajalci, le 40 % časa ukvarjali s prodajo je bila ključen podatek za ukrepanje. Zato je bilo treba te procente obrniti v prid prodaji in predvsem uspešnemu zaključevanju prodaje.

Med glavne aktivnosti prodajalcev so bile našteje: zaznavanje prodajnih priložnosti, proaktivno iskanje novih kupcev, generiranje, osveževanje in spremljanje stikov,

spremljanje pogodbenih obveznosti, vzdrževanje odnosov s kupci (obiski, klici, ki niso neposredno vezani na posel), vnos naročil v sistem (pogodbe, servisi), upravljanje naročil, aktivacija storitev, tehnična predprodajna pomoč.

Slika 14 prikazuje orodja, ki jih je podjetje X predstavilo za pospeševanje prodaje prodajalcem. Med njimi so opisi dnevnih opravil, skripta prodajnih argumentov, navzkrižna prodaja, lijak prodajnih aktivnosti in prodajni plakat. Vsa orodja so bila predstavljena prodajalcem, vodje pa so imeli nalogo, da uporabo orodij preverjajo in opozarjajo na dosledno uporabo.

Slika 15: Orodja za pospeševanje prodaje za prodajalce

DNEVNA OPRAVILA	Opis dnevnih nalog, ki jih opravi prodajni agent, za učinkovito izrabo delovnega časa.
SKRIPTA PRODAJNIH ARGUMENTOV	Pripravljena skripta, na kateri so naštetе koristi, ki jih stranka pridobi z nakupom.
NAVZKRIŽNA PRODAJA	Pripravljena skripta, na kateri so pripravljene prodajni pogovori za navzkrižno prodajo.
LIJAK PRODAJNIH AKTIVNOSTI	Za prodajne agente merimo dnevne aktivnosti (klici, e-pošta, obiski strank).
PRODAJNI PLAKAT	Prodajni plakat je orodje za dnevno spremljanje prodajnih rezultatov.

Vir: Interni viri podjetja X

Velika vloga vodij v prodajnem timu je bila ključna za uvajanje orodja za povečanje učinkovitosti prodajnega osebja. Tudi za vodje so pripravili priporočila za dnevne in tedenske aktivnosti, ki so jih vodje dosledno izvajali in dnevno kontrolirali zadane cilje in realizacijo.

Med glavne aktivnosti vodij so bile naštetе:

- tedensko planiranje, mesečno planiranje,
- delitev tedenskih planov na zaposlene,
- vpisovanje plana na plakat,
- tedenski in dnevni pregled realizacije, 5-minutni sestanki glede realizacije,
- coaching zaposlenih (20–40 % delovnega časa),
- tedensko poročanje o realizaciji.

Slika 15 prikazuje orodja za pospeševanje prodaje za vodje, in sicer: prodajni plakat, coaching orodje, tedensko planiranje, načrt za vodenje prodajne mreže in prepoznavanje prodajnih coachev. Nadzor nad uporabo teh orodij je izvajal področni vodja prodaje.

Slika 16: Orodja za pospeševanje prodaje za vodje

PRODAJNI PLAKAT	Prodajni plakat je strukturiran dnevni seznam prodajnih rezultatov po posameznem prodajalcu.
COACHING ORODJE	Postaviti je treba kriterije za ocenjevanje in povratne informacije prodajalcem, da bi odkrili njihove prednosti in slabosti.
TEDENSKO PLANIRANJE	Postaviti je treba plan aktivnosti in jih vključiti v planiranje prodaje.
NAČRT ZA VODENJE PRODAJNE MREŽE	Organiziranje prodajnih sestankov in obdelava ključnih točk.
PREPOZNAVAN JE PRODAJNI COACHEV	Najboljši zaposleni dobijo dodatne zadolžitve kot coachi v prodaji (20–40 % časa porabijo za coaching, ostalo za prodajo).

Vir: Interni viri podjetja X

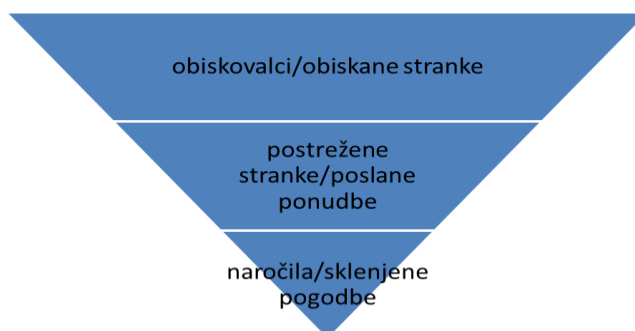
Uporaba orodij za izboljšanje učinkovitosti prodajnega osebja predvideva zelo veliko zavzetost vodij in njihovo proaktivnost pri uporabi le-teh. Vodja prodajnega osebja mora:

1. porabiti 70 % vsega delovnega časa v prodajnem prostoru: organizira delo v prodajnem prostoru, sprejema stranke, uredi delovne razmere, tako da zmanjšuje možnost izpada,
2. vsak dan ima kratek sestanek s prodajno ekipo: podajanje dnevnih informacij o novih storitvah ali izdelkih, izmenjava najboljših prodajnih praks, pregled prodajnih rezultatov za en dan nazaj in tekočih ciljev,
3. opazuje in motivira vsakega prodajnega svetovalca, da naredi 3 stvari vsak dan: da ponudi vsaki stranki dve ponudbi in ob tem tudi zaključi prodajo; če prodaje ne more zaključiti, si prodajalec zapiše strankin kontakt in jo pokliče najkasneje v 48 urah,
4. nenehno spodbuja izboljšanje prodajnih kompetenc in motivira: tedensko izvajanje rednih ena-na-ena sestankov z vsakim prodajalcem z namenom, da skupaj pregledata, koliko strank je prodajalec kontaktiral, koliko ponudb je poslal in koliko pogodb je sklenil,
5. proaktivno poroča prodajne rezultate svojemu nadrejenemu na tedenskih sestankih.

Oblikovanje produktnih kartic je bil naslednji korak, ki je manjkal v procesu prodaje, in sicer so skrbno popisali vse produkte in storitve. Produktne kartice so vsebovale informacije o ceni produkta ali storitve, opis produkta ali storitve, koristi za kupca in informacijo o konkurenčni ponudbi. Prodajne kartice so bile oblikovane tako, da so iz njih prodajalci lahko na zelo dostopen način oblikovali ponudbo za stranke, saj so bili deli prodajnih kartic oblikovani na enak način, zato so bile tudi ponudbe oblikovno enake pri vseh prodajalcih.

Slika 16 prikazuje prodajni lijak, ki se uporablja pri planiranju prodajnih aktivnosti in vodjem omogoča, da izračunajo potrebne dnevne aktivnosti za doseganje plana. Pri podjetju X so beležili število obdelanih strank preko posebnega programa, kamor je pridobili podatek o številu obdelanih strank in povprečnem času, ki ga je svetovalec porabil. Podatki so bili odlični pokazatelj o uspešnosti prodajalcev, saj so ugotovili, da so prodajalci, ki so sprejeli veliko strank in bili hkrati dovolj hitri pri zaključevanju strank, imeli tudi najboljše prodajne rezultate.

Slika 17: Prodajni lijak



Vir: Interni viri podjetja X

Tabela 3 prikazuje funkcije posameznikov v podjetju in njihove naloge. Namen uporabe te tabele je bil, da so v podjetju jasno definirali naloge posameznega delovnega mesta.

Tabela 3: Prikaz vlog in odgovornosti posameznih funkcij v prodaji

vloge in odgovornosti	Prodajalec 1	Prodajalec na terenu	Blagajnik	Vodja
prodaja in trženje blaga in storitev	x	x	x	x
naročanje	x	x	x	
opravljanje mesečne in letne inventure	x	x	x	x
svetovanje in pomoč strankam	x	x	x	x
vodenje blagajne	x	x	x	
vodenje evidenc in pripravljanje poročil	x	x	x	x
opravljanje administrativnih del	x	x	x	x
spremljanje prodaje, izdelava poročil in sodelovanje pri pripravi prodajnih načrtov				x
sodelovanje pri pripravi predlogov za izboljšanje poslovanja in pospeševanje prodaje	x	x	x	x
vzdrževanje stikov s pomembnimi strankami	x	x		x
pridobivanje ponudb in pripravljanje pogodb				x
pripravljanje dokumentacije iz delovnega področja				x
pripravljanje analiz in poročil z delovnega področja				x
pripravljanje in izvedba trženjskih aktivnosti				x
demonstriranje tehnološko najsodobnejših rešitev in storitev				x
vodenje projektov				x
reševanje najzahtevnejših pritožb in reklamacijah				x
vodenje evidenc	x	x	x	x
sodelovanje pri projektih	x	x	x	x
<i>priprava sistemskih rešitev z delovnega področja</i>				x
<i>obiskovanje, svetovanje in pripravljanje analiz za potrebe strank</i>	x	x	x	x
<i>spremljanje aktivnosti konkurence in njene prisotnosti pri strankah</i>	x	x	x	x
<i>pripravljanje in izvajanje predstavitev pri strankah</i>	x	x	x	x
<i>nadzor nad sprejemom in reševanjem reklamacij</i>	x	x	x	x
<i>reševanje in urejanje reklamacij</i>		x	x	x
<i>coaching</i>	-	-		x

Vir: Interni viri podjetja X

Prodajni svetovalci so preobremenjeni z različnimi nalogami, ki pa ga jih je bilo treba ovrednotiti. Najprej so naredili popis aktivnosti, ki jih posamezen svetovalec pri svojem delu opravlja in jih razvrstili v dva dela: prodaja in podpora prodaji.

V našem primeru so ugotovili, da želijo, da je delež prodajnih aktivnosti 80 odstotkov vsega delovnega časa, medtem ko za podporo prodaji namenimo 20 odstotkov vsega delovnega časa. Postavili so tudi način komunikacije o prodajnih rezultatih, in sicer na način vodje do nadrejenega in vodja do prodajnega osebja.

Tedenski sestanki vseh vodij so bili sestavljeni na naslednji način:

- **tedenski sestanek vseh vodij prodajaln z vodjo prodajne mreže:**
 - sestanek poteka vsak drugi teden in traja eno uro,
 - izpostavi se najboljša in najslabša organizacijska enota,
 - se pogovorimo, kje so vrzeli med prodajnim planom in realizacijo ter možnostmi za izboljšavo,
 - si izmenjamo najboljše prodajne prakse in znanje na področju prodajnih tehnik in orodij,
 - vodja na sestanku zbere mnenja in podatke ter jih poroča nadrejenim,
 - dogovorite se o prioritetah v naslednjem mesecu;

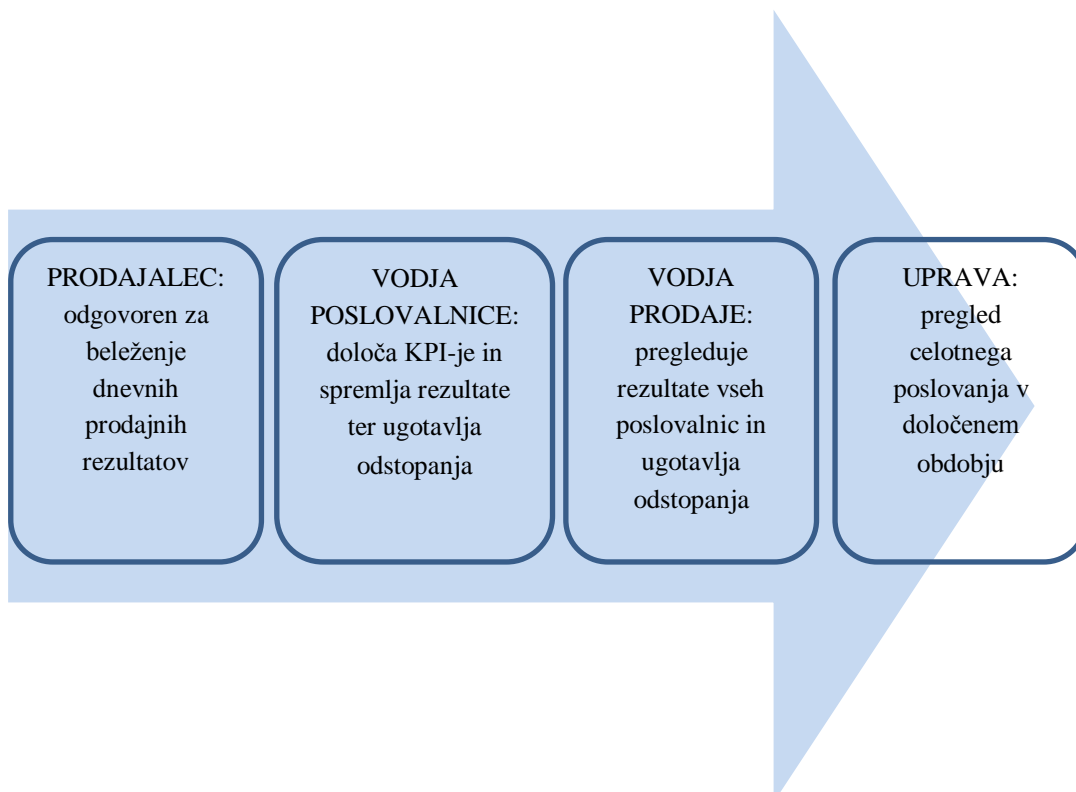
- **mesečni sestanek vodje prodajalne s prodajnim osebjem:**
 - sestanek poteka vsak prvi ponedeljek v mesecu in traja eno uro,
 - pregled uspešnosti prodajnih rezultatov za celotno prodajalno,
 - prepoznati najboljšega in najslabšega prodajalca,
 - primerjali prodajalno s celotno regijo in ugotovili, kako izboljšati prodajno učinkovitost,
 - vodje so predstavile najboljše prakse, prav tako so si izmenjali najboljše prodajne prakse med seboj,
 - pregledali smo prodajne kampanje, novosti in produkte,
 - pregledali smo operativne probleme na ravni prodajalne;

- **tedenski sestanek vodje prodajalne s prodajnim osebjem:**
 - sestanek poteka vsak ponedeljek in traja 15 minut,
 - pregled tedenske realizacije,
 - prepoznavanje najboljšega in najslabšega prodajalca,
 - primerjava realizacije z najboljšo prodajalno v regiji,
 - določiti prioritete in plane za naslednji teden,
 - določiti operativne zadeve v prodajalni,

- sestanki ena–na–ena s prodajalci, poiskati možnosti za izboljšave in razloge za nedoseganje planov;
- **dnevni sestanek vodje prodajalne s prodajnim osebjem:**
 - čas je od ponedeljka do petka, sestanek traja od 5–10 minut,
 - pregled dnevnih aktivnosti in primerjava realizacije s planom pred prodajnim plakatom,
 - prepoznavanje najboljšega prodajalca,
 - določitev prioritet za tisti dan,
 - vodja ponudi pomoč pri operativnih zadevah na dnevnem nivoju.

Slika 17 prikazuje način poročanja o prodajnih rezultatih v podjetju. Prodajalec je dnevno beležil svoje prodajne rezultate na prodajnem plakatu, vodja poslovalnice je dnevno in tedensko zbral podatke o realizaciji in jih posredoval vodji prodaji, ki je skupaj z upravo zbral podatke, jih kontroliral in jih primerjal s poročilom poslovalnic ter določil akcijske načrte za odsopanja.

Slika 18: Dnevno poročanje o prodajnih rezultatih v podjetju



Vir: Interni viri podjetja X

Pri merjenju realizacije prodaje na posameznega prodajalca so uporabljali prodajno tablo, kot jo prikazuje tabela 4, na kateri so navedli posamezne storitve in plan, razdeljen na posameznega prodajalca. Prodajalec sam dnevno vpisuje, koliko posameznih storitev je prodal in jih tedensko sešteje ter se na tedenskem nivoju označi z različnimi barvami od zelene do rdeče, glede na to, na kateri meji uspešnosti je glede na plan. Dober vodja mora prodajno tablo postaviti na mesto, ki je dovolj frekventno in vidno, vendar ne sme biti vidno za stranke. Vodja vpiše tedenske plane za posamezne prodajalce, prodajalci vpišejo dnevno realizacijo.

Tabela 4: Primer prodajne table

prodajalec	ponedeljek	torek	sreda	četrtek	petek	skupaj	plan	realizacija
prodajalec 1	1	2	1	1	1	6	10	60 %
prodajalec 2	1	2	3	2	2	10	10	100 %
prodajalec 3	2	3	1	2	1	9	10	90 %
prodajalec 4	3	3	0	2	0	8	10	80 %
skupno	7	10	5	7	4	33	40	

Vir: Interni viri podjetja X

6.3 Coaching prodajnega osebja

Prve coaching razgovore so imeli v podjetju X že v letu 2010 in so jih uspešno izvajali 2 leti vsako četrletje. Najprej je šlo za pilotni projekt uvedbe coachinga za prodajno osebje. S pilotnim projektom merjenja učinkovitosti prodajnega osebja so želeli na praktičnem primeru pokazati, kako lahko s sistemskim pristopom k izobraževanju vodij za coaching in z njegovim izvajanjem dosežemo merljive rezultate o njegovi učinkovitosti in vplivu na poslovni izid. Tako s kvantitativnimi in kvalitativnimi kazalniki so dokazali pomembno izboljšanje prodajnih veščin sodelujočih in prenos pridobljenega znanja v vsakdanje delo, izboljšali so se tudi medsebojni odnosi in povečalo se je zadovoljstvo pri delu. Udeleženci pri projektu so izpostavili, da se jim je dvignila samozavesti pri delu s strankami. Vse to je vplivalo tudi na večjo učinkovitost zaposlenih, izboljšalo prodajo in neposredno vplivalo na uspešnost družbe.

Pri vodenju in izvajanju coaching razgovorov so uporabili štiristopenjski model GROW (cilji, realnost, možnosti in akcijski ukrepi) ter vedenjsko analizo DISK. S tem so razvijali individualni pristop do zaposlenega na področjih komunikacije, motivacije, delegiranja in odkrivanja potencialov svojih zaposlenih. Model GROW je vodjem omogočil, da so s pomočjo vprašanj pri posamezniku dvignili zavedanje o trenutni usposobljenosti na določenem področju in mu pomagali določiti akcijske načrte, kako priti do želenega stanja. Veščine coachinga, ki so ga pri tem vodje razvijali, so bile: aktivno poslušanje, učinkovito

postavljanje vprašanj, opazovanje, dajanje povratnih informacij, nudenje podpore, postavljanje izzivov in ciljev, pomoč pri oblikovanju akcijskih načrtov, prilagoditev komunikacije posamezniku z uporabo vedenjskega profila DISK.

V letu 2010 so nadaljevali z naslednjimi aktivnostmi:

- coaching razširijo na vse zaposlene v prodaji, pa tudi na druge ciljne skupine v podjetju,
- vodje so imeli dodatna izobraževanja na področju coachinga kot novega načina vodenja,
- za coaching se usposobijo pomočniki, kar pripomore k oblikovanju naslednikov in usposobijo tudi mentorje, ki prenašajo prodajna in strokovna znanja na sodelavce. S tem se je oblikovala posebna skupina zaposlenih s prepoznanim potencialom, dodatnimi znanji in večinami,
- pripravljena je bila aplikacija za izvajanje coaching pogovorov, v katerem se zabeleži trenutno stanje in akcijski načrt za prihodnost in na podlagi katerega se izvaja kontrola nad izvajanjem ciljev.

V pilotni projekt so vključili pet ključnih korakov, ki so omogočali izvedbo coachinga in njegovo učinkovitost:

1. faza: opredelitev poslovnega vpliva izobraževanja za coaching:
povezali so cilje družbe (skrb za stranke, osebni pristop do strank, aktivnost spremljanje strank, aktivno trženje in prodaja novih izdelkov) na področju prodaje s cilji coachinga (učinkovito prilagajanje prodajnega razgovora stilom strank, večja prodajna naravnost, povečanje prodaje, povečanje zadovoljstva strank, povečana samozavest prodajalcev).
2. faza: določite kompetenc in znanj zaposlenih, potrebnih za doseganje ciljev:
določili so tudi osnovno kompetenco prodaja in jo poimenovali naravnost na stranko, ki je obsegala veščine in znanja na področju komuniciranja s strankami, proaktivnosti, svetovanja in strokovnosti. V faze prodajnega procesa so vključili vsa ta znanja. Postavili so tudi standarde za vsako fazo prodajnega procesa.
3. faza: ugotavljanje stanja kompetenc in znanj: vodje so v tej fazi skozi coaching ocenili prodajne kompetence vseh prodajalcev.
4. faza: akcijski načrt za pridobitev manjkajočih kompetenc in znanj: vodja je po coaching razgovoru skupaj s prodajalcem postavil akcijski načrt s konkretnimi ukrepi za doseg želenih kompetenc.
5. faza: izvedba in merjenje učinkovitosti coachinga: merjenje učinkovitosti coachinga so izvedli tako, da so merili uporabo novega znanja v praksi, rezultate, pridobljeno znanje in zadovoljstvo udeležencev.

Rezultati usposabljanj vodij za coaching in uvedbi coaching razgovorov so bili pozitivni, saj je 80 % vodij ocenilo, da sta se pristop do strank in prodaja izboljšala, podatek o oceni zaposlenih pa je bil 93 %. Vodje so opazili, da se izboljšuje področje ugotavljanja in razumevanja strankinim potreb in zaključevanju prodaje. Razlogi, da se kljub coaching razgovorom stanje ni izboljšalo, so vodje našli v tem, da so zaposleni premalo zavzeti, lažje jim je delati tako, kot so že navajeni.

Vodje so tudi ocenili, da se je zadovoljstvo strank izboljšalo, in sicer 60 % vodij je ocenilo, da se je zadovoljstvo strank izboljšalo za 5 %.

Zaposleni so ocenili, da jim je bilo na coaching razgovorih še posebej všeč, da so dobili povratne informacije, na katerih področjih morajo izboljšati svoje kompetence, všeč jim je bil sam pristop vodje ter izdelava akcijskega načrta, izboljšal se je njihov pristop do strank, lažje zaključujejo prodajo, lažje komunicirajo s sodelavci in vodjo, imajo večjo motivacijo za delo.

Področja, ki so jih zaposleni izpostavili za izboljšanje izvedbe coaching razgovora, so bila: vodja bi moral bolj podrobno opazovati kvalitete dela zaposlenega, vodje bi morali znanja prenašati na zaposlene, želeli so več priporočil, kako izboljšati prodajni nagovor. Zaradi manjše vključenosti kadrovske službe za nadaljevanje projekta se je v vmesnem času coaching kot način vodenja čisto opustili prav tako se niso razvijali v pravi smeri in so bili sami sebi namen ter postali breme za vodje in zaposlene. V tem času podjetje ni spremljalo rezultatov po posamezniku, prav tako ni bil razvit sistem nagrajevanj na podlagi ciljev.

Ponovna vzpostavitev coachinga je bila uvedena leta 2015 kot podaljšan rok ciljnega vodenja. Predvsem je bil coaching usmerjen v doseganje ciljev, ki so bili podani iz letnega plana in razvijanje kompetenc za doseganje le-teh. Spremembe, ki jih je doživel postavljen sistem coachinga, je bil, da so ga vodje sprejeli kot orodje za povečanje prodajne učinkovitosti in ne kot naloge, ki je prišla iz kadrovske službe. Prav tako so imele vodje v tem obdobju podatke o tedenski realizaciji zaposlenih, številu strank, ki so jih postregli, in času, v katerem je bila stranka postrežena. Vsi ti podatki so bistveno vplivali na boljše spoznavanje prodajne ekipe in manjše možnosti subjektivnega ocenjevanja.

Obseg del, ki so ga moraji vodje opraviti, je bil: spremljanje zaposlenega v prodajnih razgovorih z več strankami, vodenje coaching razgovora z zaposlenimi, postavljanje akcijskih načrtov in spremljanje njihovega izvajanja, izpolnjevanje obrazca o izvedenem coaching razgovoru v aplikaciji, dajanje povratne informacije zaposlenemu, iskanju in odkrivanju potenciala zaposlenih, zaposlenim glede na ugotovitve predlaga izobraževanja in po potrebi delo z mentorjem.

Vodje so ocenjevali naslednje faze prodajnega postopka:

- vzpostavljanje odnosa s kupcem:
 - očesni kontakt,
 - nasmeh,
 - prijeten izraz na obrazu,
 - način govora,
 - zanimanje za stranko,
 - osebna urejenost,
 - samozavestno vedenje,
 - pozitiven način razmišljanja;
- ugotavljanje potreb:
 - uporablja odprta/zaprta vprašanja,
 - uporablja usmerjena vprašana,
 - sprašuje prijazno, nevsiljivo,
 - je empatičen,
 - pridobi informacije o ciljni skupini,
 - naredi povzetek stanja;
- ustvarjanje potreb:
 - izvede navzkrižno in dodatno prodajo preko ustvarjanja potreb z vprašanji,
 - postavlja odprta vprašanja,
 - zaprto vprašanje uporabi kot apel na zaključek prodaje;
- poslušanje:
 - aktivno posluša,
 - kupca ne prekinja,
 - ne dokončuje njegovih misli,
 - dobro pozna ponudbo,
 - prestavi produkte, storitve, koristi in rešitve,
 - izbira smiselne navzkrižne storitve in produkte,
 - ponudi alternativo, če želenega v danem trenutku ni na voljo;
- upravljanje z ugovori:
 - zazna ugovor, pomislek, dvom kupca ga ne presliši in ignorira,
 - odgovori na ugovor,
 - poda empatičen odgovor in izrazi razumevanje za kupčev pomislek,
 - odgovori z argumenti, dodatnimi koristmi,
 - vztraja pri prodaji,
 - deluje suvereno, a ne iz obrambne pozicije;
- zaključevanje prodaje:
 - zazna nakupne signale,
 - izbere primeren trenutek za zaključevanje,

- preveri, ali ima kupec še kakšno vprašanje,
- uporaba tehnik zaključevanja;
- slovo:
 - potrdi ustreznost izbranega produkta,
 - se zahvali za nakup,
 - se ustrezno posloviti,
 - povabi k ponovnem obisku.

V letu 2015 pa so v podjetju ponovno začeli z izvajanjem coachingov, prav tako so vsi prodajalci dobili letne osebne plane, ki so jih razdružili na mesečne in tedenske. Kot pomoč pri doseganju ciljev je izrednega pomena coaching razgovor, ki je z akcijskim načrtom vodil prodajalca do odkrivanja njegovih potencialov in doseganja prodajnih rezultatov.

Prednosti pri uporabi tedenskih ciljev:

- prodajalci si medsebojno pomagajo pri doseganju planov,
- celoten tim skrbi, da so stranke postrežene v ustreznem času,
- stranke znajo oceniti po tipologiji, saj na podlagi tega prilagodijo prodajo,
- poskušajo zaključiti prodajo že v samem prodajnem prostoru, v nasprotnem se dogovorijo za kasnejši klic s strani prodajalca,
- stranke vedno dobijo zelen artikel, če artikla v dotični poslovalnici ni na voljo, se prodajalec potruži, da ga poišče v drugi poslovalnici in takoj sklene pogodbo, stranka pa lahko artikel prevzame na obeh lokacijah,
- reklamacije obrnejo v prodajo, poslušajo stranko, znajo izluščiti njene potrebe in pravilno svetujejo,
- z večjo prodajo se krepi samozavest prodajalcev, s tem se povečuje prodaja,
- boljši prodajalci postajajo mentorji slabšim prodajalcem in jim s prenosom dobrih praks svetujejo, kako lahko izboljšajo prodajo,
- izboljšanje prodajnih nagovorov, ki vodijo stranko k nakupu,
- strankam nudijo več storitev oz. artiklov,
- strankam ponudijo dražje storitve oz. izdelke v primeru, da so strankine želje in potrebe večje,
- usmerjajo se od srbi za stranko v prodajo (v preteklosti so bili usmerjeni v sprejemanje, reklamacij in poprodajne aktivnosti).

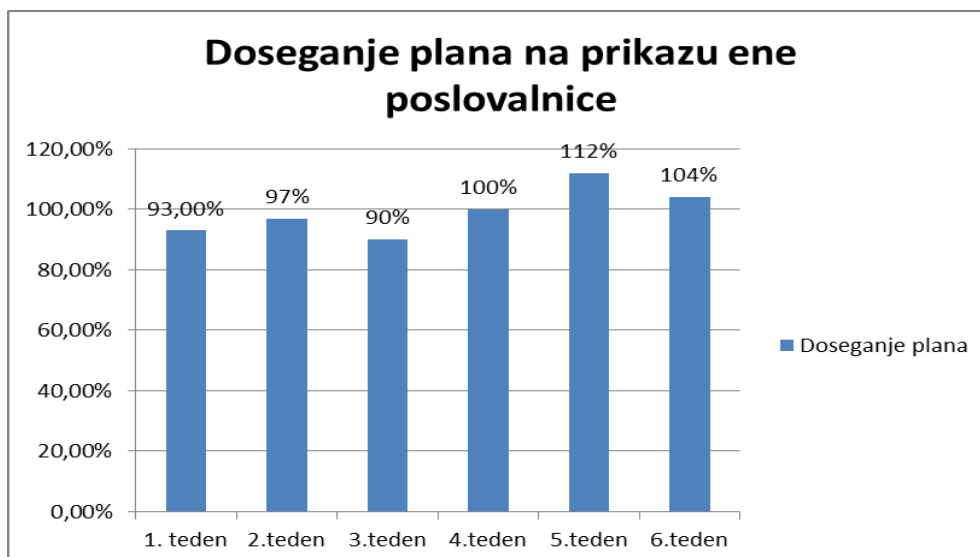
Slabosti, ki so jih videli prodajalci z uvedbo ciljnega vodenja:

- prodajalci se ne počutijo kot tim, vsak se bori za svoj plan,
- prodajalci stranki težko ponudijo navzkrižno prodajo, če ni zaradi tega obiskala poslovalnice,
- prodajalci težko strankam ponudijo nekaj, kar je dražje,
- prodajalce obremenjujejo plani, ki jih vidijo vsak dan na plakatu in meniju, da je sedaj samo to pomembno.

6.4 Rezultati uporabe orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti

V pilotni fazi projekta uvajanja orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti smo primerjali realizacijo plana s postavljenim tedenskim planom. Kot vidimo iz grafa, so bili prvi trije tedni ob uvedbi orodij za povečanje učinkovitosti prodaje kritični, saj je bilo treba v teh treh tednih pripraviti prodajalce na čisto poseben način dela, kar je prineslo spremembe v načinu prodaje in odnosa do strank. Še vedno so pri doseganjih planov prisotni sezonski vplivi prodaje izdelkov in realizacija je odvisna tudi od obiskanosti prodajaln. Problem je bil tudi zaradi poletnih dopustov, saj je bilo treba vsak teden uvesti nekaj novih prodajalcev, ki se z orodji še niso spoznali, in tako je bilo prvih nekaj tednov kritičnih za uvajanje orodij in se prvi rezultati še niso pokazali na povečani realizaciji planov. Sliki 17 in 18 prikazujeta, da se je v obeh primerih, tako na analizi ene prodajalne kot na analizi celotne prodajne mreže, izkazalo, da orodja pozitivno vplivajo na doseganje in preseganje mesečnih planov.

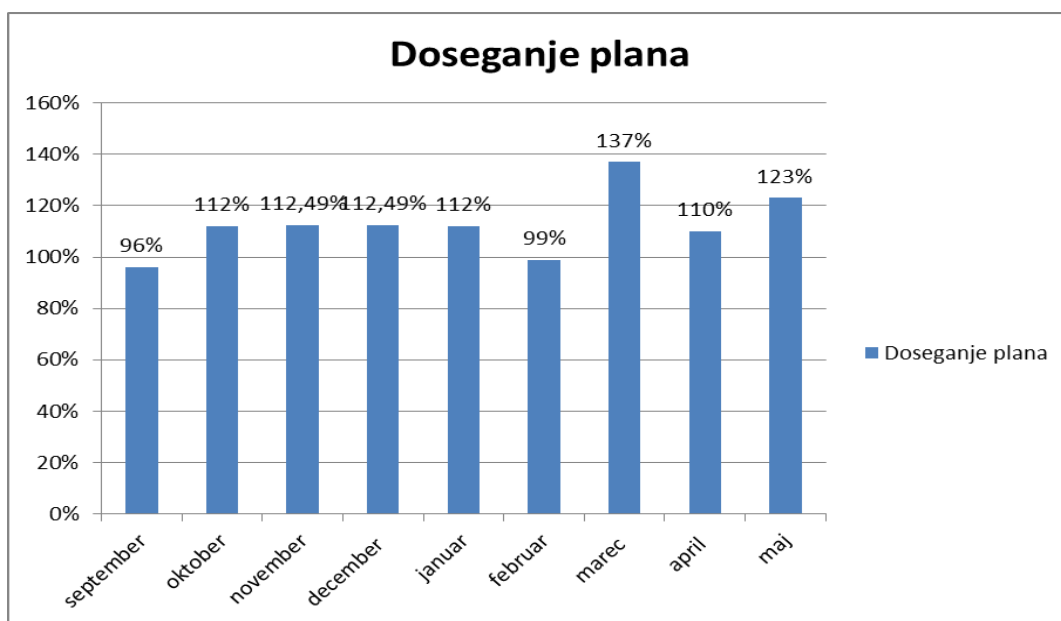
Slika 19: Prikaz doseganja plana v pilotnem projektu uporabe orodij za povečanje učinkovitosti po tednih na eni poslovalnici



Vir: Interni viri podjetja X

Slika 19 prikazuje, kako je vplivala uporaba orodij za pospeševanje prodaje na celotni prodajni mreži. Iz slike je razvidno, da se je rast počasi pokazala šele v drugem mesecu uporabe orodij in se obdržala vse do marca, ki je bil prodajno najbolj uspešen mesec. Realizacija celotne prodajne mreže je bila vse mesece od uvedbe orodij nad planom, razen izjeme prvi mesec uvedbe in meseca februarja, ki je bil plansko malenkost pod planom, na kar pa vpliva tudi sezonska komponenta šolskih počitnic v tem obdobju, ko stranke manj obiskujejo trgovske centre.

Slika 20: Prikaz doseganja plana v pilotnem projektu uporabe orodij za povečanje učinkovitosti na celotni prodajni mreži



Vir: Interni viri podjetja X

V prvem mesecu uvedbe uporabe orodij za pospeševanje učinkovitosti so na podlagi rezultatov doseganja planov ugotovili, da vse vodje še niso uvedli vseh orodij. Vsi so uvedli plakat za tedensko spremljanje prodaje, predvsem pa se je kazalo pomanjkanje uporabe prodajnega lijaka in coaching orodja. Zato so v podjetju X uvedli dodatni ukrep in sicer coaching vodij. Coaching vodij je izvajal vodja, ki je bil izbran za pilotni projekt in pri katerem so orodja za izboljšanje prodajne učinkovitosti že dosegla trend rasti pri doseganju planov.

Coaching je potekal tako, da je vodja obiskal vse poslovalnice in vse vodje ter z njimi opravil pogovor o načinu uporabe orodij za povečanje učinkovitosti. Na podlagi posebnega obrazca, ki ga prikazujem v tabeli 4, se je z vodjem zapisal akcijski plan. Na podlagi akcijskega plana se je izvajala kontrola napredka vsako četrletje.

Tabela 4: Coaching vodij poslovalnic

Orodje	Opažanje	Akcijski načrt
1. prodajni plakat	ni pravilno vpisovanje	popraviti vpisovanje na plakat
kje je nalepljen	zadaj pri vodji v pisarni	plakat damo na vidno mesto
redno vpisovanje	da	
vpisani plani	da	
razdelitev planov (pravilna, nepravilna)	napake	popraviti plane
redno dnevno spremljanje rezultatov	da	
plani	realni	
2. uporaba orodij		
skripta	uporablajo	
aktivnosti svetovalca/blagajna	uporablajo	
coaching obrazec	da	
produktne kartice	da	
3 prodajni lijak		
najboljši prodajalci	1	
slabi prodajalci	2	
primeri dobrih praks	da	zapisati primere dobrih praks in jih deliti z ekipo
4. sestanki z zaposlenimi		
kdaj	zjutraj tedensko	
dnevni 5-minutni sestanki	da	
dnevno spremljanje realizacije	da vsi vpisujejo	
5. coaching		
tedenski	še ni začel zaradi pomanjkanja časa	začeti tedenski in ena-na-ena z naslednjim tednom

Vir: Interni viri podjetja X

6.5 Vodenje letnih razvojnih pogovorov v podjetju X

V podjetju X izvajajo letne razvojne pogovore, ki se zapišejo v posebno aplikacijo, do katere imajo zaposleni in vodje dostop, da preverjajo, kako uspešni so pri doseganju ciljev. Priporočeno pa je, da se izvajajo tudi medletni pogovori, ki vodji omogočajo, da zabeleži dodatne cilje in ukrepe, ki so bili dogovorjeni skupaj z zaposlenim, da bi lažje dosegel zastavljene cilje. Tu gre predvsem za dosledno vodenje zaposlenega, da ga s stalnim spremljanjem rezultatov in postavljanjem kratkoročnih ciljev vodja spodbuja k doseganju ciljev. Cilji se lahko med letom tudi korigirajo, zaradi odhoda večjega števila zaposlenih, sprememb na trgu, odhoda ključnih strank in se lahko ustrezno povečajo ali zmanjšajo, kar pa mora biti zapisano v aplikaciji.

Z zaposlenimi se o njihovi uspešnosti komunicira tedensko in mesečno s podatki iz sistemov, ki pa so v obliki številčk, enkrat mesečno se izvajajo coachingi, ki se zabeležijo v coaching aplikaciji, kjer vodja in zaposleni zapišeta in potrdita akcijske načrte za doseganje ciljev.

Konec leta je treba oceniti kompetence tako vodij kot zaposlenih, ki se upoštevajo pri oceni letnega razvojnega pogovora. Zaposleni oceni svoje kompetence in kompetence vodje, prav tako vodja oceni svoje kompetence in kompetence zaposlenih. V preteklosti so se pojavljala vprašanja, kako oceniti prodajalca, ki je pri doseganju delovne uspešnosti nadpovprečen, njegove kompetence pa so pod povprečjem. Če bi bila ocena na letnem razgovoru sestavljena samo iz delovne uspešnosti, potem bi težko korigirali njegovo vedenje, saj zaradi zelo uspešne ocene nima motivacije, da bi svoje kompetence izboljšal. Zato so v podjetju uvedli ocenjevanje na podlagi kompetenc in delovne uspešnosti in skupna ocena je rezultat obeh. Zaposleni ne more biti ocenjen zelo uspešno, če nima obeh ocen na dovolj visoki ravni.

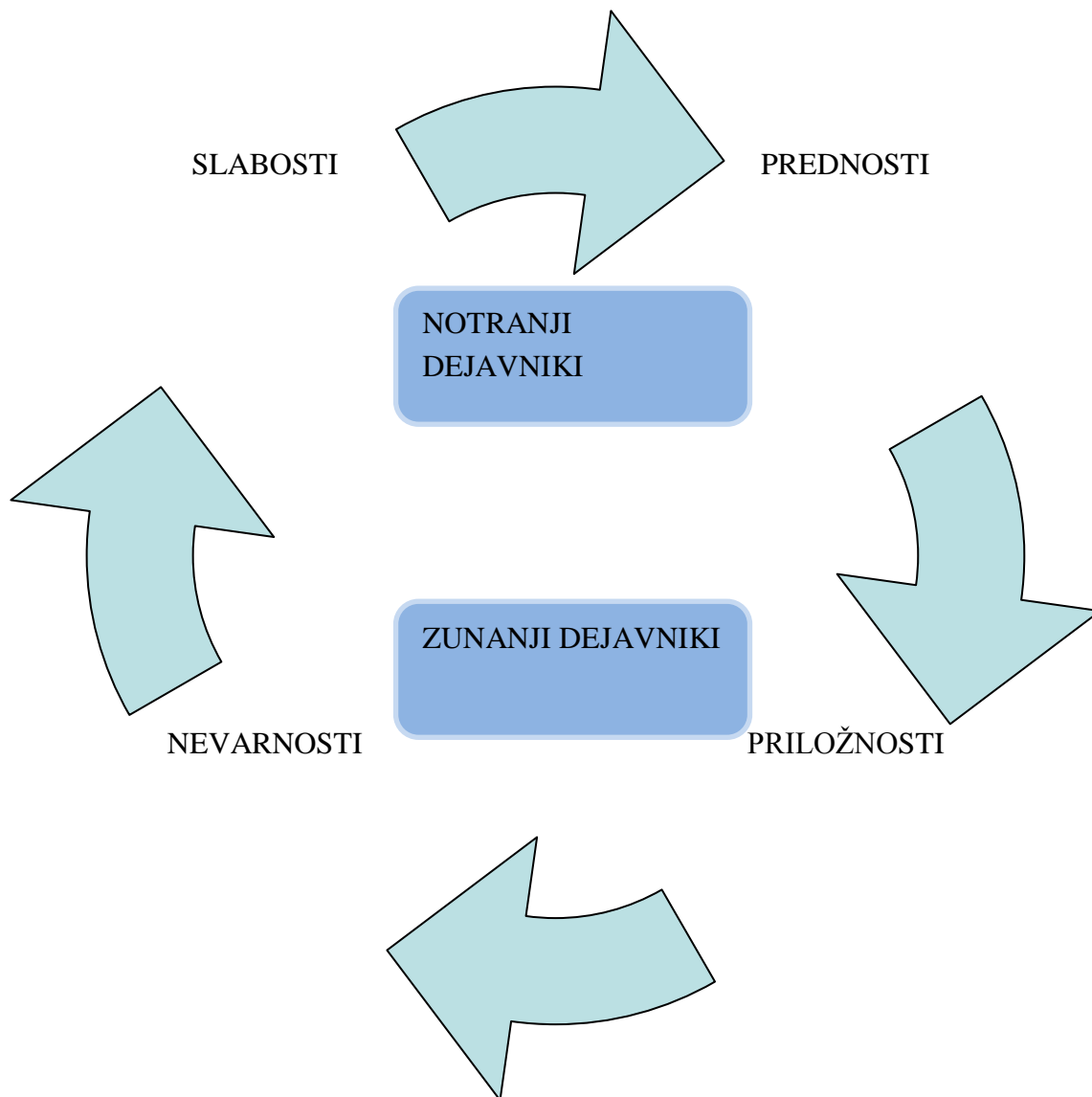
Zaradi uporabe ciljnega vodenja in delitev ciljev na tedenske in mesečne ter zaradi uporabe coachinga so postali letni razvojni pogovori za vodje veliko lažje obvladljivi in potekajo manj časa kot v preteklosti, ko teh orodij niso uporabljali. Sedaj so rezultati vseh merljivih ciljev jasno podani vsak mesec sproti, z zaposlenimi se vodje ukvarjajo vsak mesec in jih s coachingom vodijo do izpolnitve ciljev, prav tako pa se tudi kompetence korigirajo že med letom. Zaposleni ima jasno predstavo, kaj je vodja od njega pričakoval in koliko je med letom dosegel ter zakaj nekaterih postavk v letnem razvojnem razgovoru ni mogel doseči. Zaposleni jasno razumejo, zakaj so ocenjeni slabše in manj je pritožb na oceno letnega razgovora, saj so iz aplikacije za letni razgovor vidni koraki in ukrepi za izboljšanje doseganjev ciljev.

6.6 SWOT analiza učinkovitosti prodajnih orodij

SWOT analiza je analiza notranjih in zunanjih dejavnikov, na katere moramo biti pozorni pri načrtovanju uporabe prodajnih orodij. To je analiza prednosti in slabosti, ki so notranji dejavniki in priložnosti ter nevarnosti, ki so zunanji dejavniki in na katere nimamo vpliva. S SWOT analizo bom združila dejavnike, ki so bili pri uvajanju orodij za učinkovito pospeševanje prodaje uporabljeni, in prikazala prednosti in slabosti le-teh v primerjavi z zunanjimi dejavniki.

Slika 20 prikazuje diagram poteka SWOT analize. Zunanji dejavniki vplivajo na priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetja srečujejo, notranji dejavniki pa vplivajo na slabosti in prednosti, ki jih podjetja imajo.

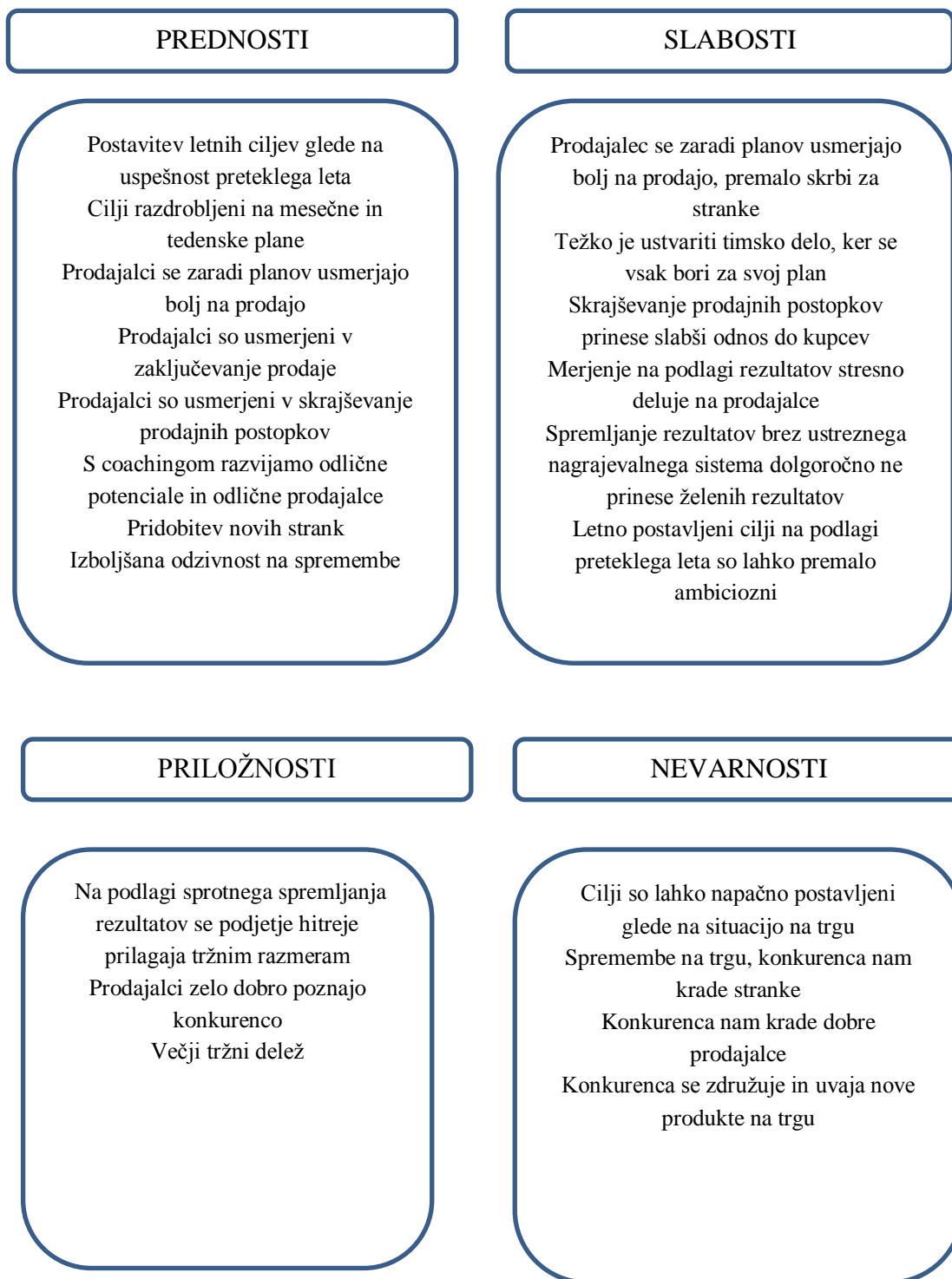
Slika 21: Prikaz SWOT analize



Vir: Interni viri podjetja X

Slika 21 prikazuje SWOT analizo za uporabo orodij za povečanje učinkovitosti prodajne ekipe. Želela sem prikazati, kako lahko v podjetju X ovrednotijo uporabo orodij po SWOT analizi, da bi lahko opredelili prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti.

Slika 22: SWOT analiza uporabe orodij za povečanje učinkovitosti prodajne ekipe



Med prednosti uporabe orodij za povečanje učinkovitosti prodaje uvrščam:

- Postavitev letnih ciljev glede na uspešnost preteklega leta: ciljno vodenje zahteva, da imamo kontrolo nad podatki prodaje na vseh področjih. Večja, kot je baza podatkov prodaje, več informacij lahko iz podatkov dobimo za lažje oblikovanje plana za prihodnje leto. Seveda je pri tem pomembno, da pazimo, da planov ne oblikujemo preveč nerealno in da dosegljivi.
- Cilji razdrobljeni na mesečne in tedenske plane: plani, ki so razdrobljeni na nižje plane, so lažje dosegljivi. V primeru, ko na letnih razgovorih komuniciramo letne plane, jih vedno razdelimo na tedenske plane, saj si prodajalci lažje oblikujejo sliko o tem, koliko bodo morali v prihodnjem letu prodati in je plan lažje dosegljiv. Pri tem so upoštevali tudi odsotnosti zaposlenega zaradi dopusta in morebitnih bolniških odsotnosti. Mesečni plani pa so pomembni zaradi letne fluktuacije v prodaji, vsi meseci namreč niso prodajno enako zanimivi, zato je to treba upoštevati in v mesecih, ko je prodaja slabša plane nekoliko znižati in v mesecih, ko je prodaja največja ustrezno zvišati.
- Prodajalci se zaradi planov usmerjajo bolj na prodajo: prodajalci so bili v podjetju X bolj usmerjeni v skrb za stranke kot za prodajo in je bil prehod v usmerjenosti k prodaji in k zaključevanju pogodb zelo stresen za nekatere prodajalce. Z uvedbo planov pa so tudi ti prodajalci osvojili prodajne tehnike in se začeli veseliti svojih uspehov in tekmovati s člani svojega tima.
- Prodajalci so usmerjeni v zaključevanje prodaje: največja napaka, ki so jo delali prodajalci v podjetju X, je bila, da so bili enostavno preveč prijazni s svojimi strankami. Ko se je stranka oglasila v prodajalni, so ji predstavili prodajno ponudbo in ji pustili čas za razmislek. Z uvedbo orodij pa je večina prodajnih razgovorov zaključena z usmerjanjem v podpis pogodbe takoj na prodajnem mestu ali pa po razgovoru po telefonu. Vsi prodajalci si kopičijo bazo strank, katere lahko v času, ko je prodaja slaba, ponovno pokličejo in jih pozovejo k nakupu.
- Prodajalci so usmerjeni v skrajševanje prodajnih postopkov: zaradi uporabe prodajnega lijaka, ki nam pove, koliko strank moramo sprejeti, da bi imeli zaključenih želeno število pogodb, so se prodajalci usmerili v boljše svetovanje, predvsem v prodajni pogovor, ki ga z izbiro pravih vprašanj in s poslušanjem stranke poskušajo skrajšati in pripeljati do zaključka prodaje. Prednost tega je tako za stranko, ki je hitro postrežena in hitro zaključi nakup, kot za prodajalca, ki ima tako več časa za obdelavo ostalih potencialnih strank.
- S coachingom razvijamo odlične potencialne in vrhunske prodajalce: več pogovora med samim vodjem in zaposlenimi je prineslo številne odlične ideje za izboljšanje prodajnega portfelja, prodajnega procesa in pripomoglo k doseganju osebnih in poslovnih ciljev.

Med slabosti uporabe orodij za povečanje učinkovitosti prodaje uvrščam:

- Prodajalci se zaradi planov usmerjajo bolj na prodajo, premalo skrbijo za stranke: v prejšnjem odstavku sem ravno to omenila kot prednost, vendar pa je dejstvo, da se nekateri prodajalci zaradi usmeritve k doseganju planov poskušajo izogniti delu, ki jim ne prinese rezultatov na planih. To je predvsem izziv za vodje, kako organizirati delo, da se najboljše prodajalce usmeri v samo prodajo, medtem ko se nekaterim, ki so slabši, na planih dodeli skrb za stranke.
- Težko je ustvariti timsko delo, ker se vsak bori za svoj plan: prva kritika uvedbe planov med prodajalci je bila, da nikoli več ne bodo tim, saj se bo od sedaj naprej vsak boril za svoje plane in si ne bodo pomagali med seboj. Seveda vsak vodja si še naprej želi imeti močan tim, vendar pa tudi sposobne posameznike in odlične prodajalce.
- Skrajševanje prodajnih postopkov prinese slabši odnos do kupcev: izkazalo se je, da je v nekaterih primerih bilo svetovanje slabo izpeljano, zato so bile podane reklamacije s strani strank.
- Merjenje na podlagi rezultatov stresno deluje na prodajalce: uvajanje planov je bilo za nekatere prodajalce zelo stresno, zato je bil coaching ena-na-ena odlična rešitev za razčiščevanje vprašanj, vezanih na to temo.
- Spremljanje rezultatov brez ustreznega sistema nagrajevanja dolgoročno ne prinese zelenih rezultatov: pojavila so se vprašanja s strani prodajalcev, v smislu, kaj mi pomaga, da sem uspešen, če ne dobim ničesar. Predvsem so izražali željo po kratkoročnem – mesečnem nagrajevanju.
- Letno postavljeni cilji na podlagi preteklega leta so lahko premalo ambiciozni: ko so cilji hitro doseženi, se začne prodaja ustavljati in si hraniti realizacijo za naslednje leto, kar pa upočasnjuje rast prodaje.

Med nevarnosti uporabe orodij za povečanje učinkovitosti prodaje uvrščam:

- Cilji so lahko napačno postavljeni glede na situacijo na trgu: možnosti, da smo izbrali napačne produkte in storitve, s katerimi želimo prodreti na trg, pa je konkurenca v tem pogledu že spremenila prodajne poti. Cilji se morajo med letom tudi spremeniti, saj na spremembe na trgu nimamo vpliva in se jim moramo prilagoditi.
- Spremembe na trgu, konkurenca nam krade stranke: tukaj je predvsem vloga marketinga in prodaje, da se povežeta in podata ustrezne odgovore na pritiske s strani konkurence ter oblikujeta prodajno strategijo za osvajanje novih trgov in na kakšen način bodo branili obstoječe trge.
- Konkurenca nam krade dobre prodajalce: seveda ni nujno, da je naš način nagrajevanja najboljši, dobri prodajalci imajo možnost, da se izkažejo tudi z zaposlitvijo pri konkurenci. Z dobrim sistemom nagrajevanja in napredovanja bomo razvili uspešne in zadovoljne pa tudi zveste sodelavce.

Med priložnosti uporabe orodij za povečanje učinkovitosti prodaje uvrščam:

- Na podlagi sprotne spremljanja rezultatov se podjetje hitreje prilagaja tržnim razmeram: informacije, ki jih poda prodajno osebje, so najcenejše informacije s trga, tega se morajo vodje in produktni vodje dobro zavedati in izkoristiti podajanje informacij za izboljšanje produktov in prodajnih strategij.
- Podajalci zelo dobro poznajo konkurenco: če želimo uspeti na trgu, moramo poznati konkurenco, naše konkurenčne prednosti. Cena ni več edini odločilni faktor, da se stranka odloči za naše podjetje, zato je pomembno, da smo bolj zanimivi in da nudimo več.
- Večji tržni delež: z učinkovito uporabo orodij lahko s preseganjem prodajnih planov povečamo tržni delež.
- Pridobitev novih strank: z uporabo orodij se usmerjamo na nove trge in si s tem gradimo bazo novih strank.

- Izboljšana odzivnost in povečana marketinška dejavnost: zaradi rednega tedenskega spremljanja rezultatov takoj opazimo, kje smo na planih slabši v realizaciji in na podlagi ustreznih marketinških orodij pripravimo ustrezne akcije za povečanje prodaje.

SKLEP

V prodaji delam že 13 let, polovico tega kot prodajni svetovalec in kot vodja. Podjetje, v katerem sem zaposlena, je v svojem življenjskem ciklu doživelo veliko različnih življenjskih ciklov, od izredne rasti do umirjanja in trenutno se nahaja v obdobju, ko se prihodki močno znižujejo zaradi sprememb na trgu, velikega števila konkurentov in posledično nižanja cen na vseh trgih. Prav zaradi vseh sprememb je podjetje v letošnjem letu potrebovalo zelo dobro razdelano strategijo, razvijanje novih produktov in vstopanje na nove trge, postavljanje KPI-jev za posamezne organizacijske enote in ciljno vodenje.

Poslovna strategija je strategija področij znotraj podjetja, ki je povezana z določeno funkcijo podjetja. Poslovna strategija opisuje pot, na kakšen način se diferenciramo pred konkurenco, katere so naše prednosti in kako bomo nastopali na trgu. Poslovna strategija ima osnove v strategiji podjetja in iz nje izhajajo ključne usmeritve za njeno oblikovanje. Preden postavimo poslovno strategijo pa je potrebno pregledati oceno, kje je podjetje na trgu, potem lahko oblikujemo strateške cilje, ki se navezujejo na specifične proizvode ali storitve in njihovo povezavo z različnimi trgi, na katerih prodajamo.

Vsaka strateška poslovna enota mora oblikovati svojo lastno poslovno strategijo. Ta obsega: poslanstvo, analizo notranjega in zunanjega okolja, določitev ciljev, razvijanje

poslovnih strategij, izvedbo in izdelavo programov, analiziranje in zbiranje povratnih informacij ter kontrolo. Oblikovanje prodajne strategije zahteva od vodij, da oblikujejo, na katere trge se bodo usmerili, s katerimi proizvodi ali storitvami bodo zadovoljili potrebe trga in da oblikujejo prodajne poti. V samo prodajno strategijo je treba vključiti tudi trženjsko strategijo, saj je bistveni del prodaje. Podlaga za oblikovanje prodajne strategije so analize in raziskave trgov in pregled prednosti ter slabosti podjetja, strateški cilji podjetja ter predvideni razvoj trgov.

Ciljno vodenje je eno od orodij, ki omogoča vodjem, da cilje postavijo pametno in da jih razdelijo med zaposlenimi tako, da jih le-ti sprejmejo za svoje. Seveda je ob tem pomembno, da vodje cilje redno spremljajo in ustrezno ukrepajo ob nedoseganju ciljev. Da bi cilje lahko dosegli, pa je treba poskrbeti za motivacijo, coaching in nagrajevanje zaposlenih. Zaposleni so najpomembnejši vir konkurenčnosti nekega podjetja, zato jih je treba postaviti v ospredje in delati z njimi na dolgi rok, predvsem pa prenesti njihovo zadovoljstvo pri delu v rezultate dela. Oblikovanje ciljev je način, kako stalno izboljšujemo rezultate svojega dela. Ta pot se nanaša na razne ključne naloge v organiziranju dela.

Vloga vodij pri motivaciji zaposlenih je, da ugotovi, kaj so tisti vzgibi, ki posameznika pripeljejo do aktivnosti. Bistvo vodenja je v motiviranju zaposlenih, da bodo s strankami dobro delali. Izsledki številnih raziskav namreč potrjujejo zvezo med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom kupcev. Temelj za to sta podjetniška klima in kultura podjetja. Zaupanje zaposlenih ustvarimo z odkrito komunikacijo, pri čemer je pomembna vloga vodje.

Da bi lahko vzpostavili pravičen sistem nagrajevanja, moramo najprej ugotoviti uspešnost zaposlenih in jo oceniti. Ugotavljanje pomeni, da pridobivamo podatke, kakšne rezultate je zaposleni dosegel, pri ocenjevanju pa gre za ukrepe, kako nagraditi delovno uspešnost. Letni razvojni pogovori so eno od orodij za ocenjevanje delovne uspešnosti za preteklo leto in postavljanje novih ciljev za tekoče leto. V letnem razvojnem pogovoru vodja zaposlenemu pove tudi, kakšna pričakovanja ima do njegovih rezultatov, mu svetuje, ugotovavlja, na katerem področju zaposlenemu manjkajo veščine in znanja, določi načrt za razvoj veščin in znanj.

Nagrade v podjetju so lahko finančne, to so plača in nagrade, ter nefinančne nagrade, kot so priznanja, osebni razvoj in šolanja. V prihodnosti ne bo več najpomembnejše, da je sistem nagrajevanja konkurenčen in da zagotavlja pravičnost ter ustreza višini proračuna, ki je namenjen za nagrade.

Kot prvo orodje za povečanje učinkovitosti so v podjetju predstavili seznam dnevniških aktivnosti prodajalcev. Popisali so vse aktivnosti, s katerimi se prodajalci ukvarjajo sedaj in katere so tiste, ki so usmerjene v prodajo in katere v poprodajne aktivnosti. V preteklosti

so se prodajalci veliko več ukvarjali s poprodajnimi aktivnostmi, kot so svetovanje pri uporabi izdelkov, reklamacije in servisiranje, saj je bilo teh aktivnosti okoli 60 % celotnega službenega časa. Ugotovitev, da so se prodajalci le 40 % časa ukvarjali s prodajo, je bila ključen podatek za ukrepanje. Zato je bilo treba te procente obrniti v prid prodaji in predvsem uspešnemu zaključevanju prodaje.

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se podjetja srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bi omogočala zaposlenim normalno življenje in vplivala na njihovo zavzetost za delo. Kakšen sistem plač bodo organizacije oblikovale za uporabo, je odvisen od njihovih ciljev.

Uspešna prodaja temelji na petih postavkah, ki so ključnega pomena za doseganje rezultatov:

- kompetence prodajne ekipe,
- učinkovitost prodajnih orodij,
- učinkovitost sistemov za upravljanje prodaje,
- definiranih prodajnih procesov,
- sprotno usklajevanje s številnimi drugimi sektorji v podjetju: marketing, produktno vodenje, kontroling.

V podjetju X so v fazi razvijanja sistema nagrajevanja na podlagi variabilnega dela plače, ki je odvisen od doseganja rezultatov. Podatki se trenutno zbirajo za posamezna obdobja in sestavljajo izračun na podlagi pilotnih projektov. Težave se pojavljajo pri vrednotenju delovnih ciljev v denarni obliki, saj je pri prodaji storitev to veliko težje kot pri prodaji izdelkov. Ker se v podjetju zavedajo, da oblikovanje sistema nagrajevanja bistveno vpliva na motivacijo prodajalcev, bodo vložili še dodatni razvoj, da bo sistem nagrajevanja dosegel zastavljen cilj – dvigovanje prihodkov od prodaje.

V podjetju X so pri ugotavljanju uspešnosti prodajalcev uporabili prodajni lijak, ki se uporablja pri planiranju prodajnih aktivnosti in vodjem ter prodajalcem omogoča, da izračunajo potrebne dnevne aktivnosti za doseganje plana. Pri podjetju X so beležili število obdelanih strank preko posebnega programa, kamor je prodajalec sam beležil začetek in konec obdelave vsake stranke. Iz teh podatkov so pridobili podatek o številu obdelanih strank in povprečnem času, ki ga je svetovalec porabil. Podatki so bili odličen pokazatelj o uspešnosti prodajalcev, saj so ugotovili, da so prodajalci, ki so sprejeli veliko strank in bili hkrati dovolj hitri pri zaključevanju strank, imeli tudi najboljše prodajne rezultate.

Coaching je interaktivni proces, strategija ter strokovna pomoč, ki pomaga posameznikom in podjetjem, da s pomočjo lastnega miselnega procesa in razvoja dosežejo takojšnje izboljšave. V prvem mesecu uvedbe uporabe orodij za pospeševanje učinkovitosti so na

podlagi rezultatov doseganja planov ugotovili, da vsi vodje še niso uvedli vseh orodij. Vsi so uvedli plakat za tedensko spremljanje prodaje, predvsem pa se je kazalo pomanjkanje uporabe prodajnega lijaka in coaching orodja. Zato so v podjetju X uvedli dodatni ukrep in se uvedli coaching vodij. Coaching vodij je izvajal vodja, ki je bil izbran za pilotni projekt in pri katerem so orodja za izboljšanje prodajne učinkovitosti že dosegla trend rasti pri doseganju planov.

Zaradi uporabe ciljnega vodenja in delitve ciljev na tedenske in mesečne ter zaradi uporabe coachinga v podjetju X so postali letni razvojni pogovori za vodje veliko lažje obvladljivi in potekajo manj časa kot v preteklosti, ko teh orodij niso uporabljali. Sedaj so rezultati vseh merljivih ciljev jasno podani vsak mesec sproti, z zaposlenimi se vodje ukvarjajo vsak mesec in jih s coachingom vodijo do izpolnitve ciljev, prav tako pa se tudi kompetence korigirajo že med letom. Zaposleni ima jasno predstavo, kaj je vodja od njega pričakoval in koliko je med letom dosegel ter zakaj nekaterih postavk v letnem razvojnem razgovoru ni mogel doseči.

Orodja za izboljšanje učinkovitosti prodajnega osebja so ukrepi, tehnologije in svetovalne metode, ki pomagajo podjetjem, da dosežejo boljše prodajne rezultate. Podjetja se z razvojem storitve in blaga v življenjskem ciklu srečuje z rastjo, vrhom in padcem prodaje, zato je pomembno, da v vseh obdobjih z uporabo strukturiranih orodij za izboljšanje učinkovitosti zadržijo trend padanja prihodkov in jih obrnejo v pozitivno smer.

Namen orodij za izboljšanje prodajne učinkovitosti je, da se v prodaji postavi učinkovita prodajna strategija, s katero oblikujemo učinkovito prodajno ekipo, le –ta pa je kompetentna za pridobivanje in zaključevanje poslov s strankami. Prav tako nam orodja za izboljšanje prodajne učinkovitosti omogočajo boljši pregled nad prodajnimi procesi in sprotnimi prodajnimi rezultati, kar vodi k hitrejšemu odzivanju vodstva na spremembe na trgu in učinkovito vključevanje vseh sektorjev v podjetju. In ne nazadnje orodja za izboljšanje prodajne učinkovitosti omogočajo sprotno spremljanje prodaje in izboljševanje prodajne učinkovitosti.

Cilj magistrskega dela je bil prikazati, na kakšne načine in z uporabo katerih orodij smo lahko v prodaji uspešnejši. Cilji orodij za izboljšanje učinkovitosti prodajne ekipe so povečati število postreženih strank, povečati prodajo blaga, povečati prodajo sorodnih in navzkrižnih produktov in storitve ter povečati učinkovitost prodajne ekipe in prihodke od prodaje. Temeljno raziskovalno vprašanje, ki sem si zastavila v magistrskem delu je bilo: Katera strukturirana orodja so pomembna za pospeševanje prodaje in oblikovanje učinkovite prodajne ekipe ter prodajne rezultate?

V magistrskem delu sem skozi teoretični del prikazala katera so orodja strateškega postavljanja plana in ciljnega vodenja, predstavila teorije motivacije, oblike nagrajevanja,

ter coaching zaposlenih. V zadnjem delu magistrske naloge sem predstavila kako so bila ta orodja vpeljana pri vodenju prodajne ekipe in kakšne rezultate je uvajanje orodij prineslo.

Študija primera v podjetju X prikazuje rezultate uporabe orodij na konkretnem primeru več prodajaln in dokazuje, da so vsa v nalogi predstavljena orodja izboljšala učinkovitost prodaje. Seveda sama orodja ne prinesejo konkretnih rezultatov brez sprotne spremljanja in izboljševanja sistema ter seveda uvajanja izobraževanj in coachingov vodij in prodajalcev, ki ta orodja uporabljajo.

LITERATURA IN VIRI

1. *12 Best Practices That Help Sales Managers Make Their Teams Successful*. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.salesforce.com/blog/2012/10/12-best-practices-that-help-sales-managers-make-their-team-successful.html>
2. *7 vprašanj, ki jih morate odgovoriti za izboljšanje učinkovitosti prodajne funkcije*. Najdeno, 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://beta1.finance.si/files/2013-02-14/A.T.-Kearney-gradivo.pdf>
3. *Akademija prodajnega vodenja*. Najdeno, 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.mercuri-int.si/vodenje-prodaje-mibs/akademija-prodajnega-vodenja>
4. Armstrong, M. (1995). *Personnel Management Practice*. (Sixth Edition). London: Kogan Page Limited.
5. Armstrong, M., & Murlis H. (1991). *Reward Management: Second Edition*. London: Kogan Page Limited.
6. Borko, M. (2007. 7 oktober): Se je prodajalec nasmehnil? *Finance* Najdeno 3. aprila. 2016 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/192463/Se-je-prodajalec-nasmehnil>
7. Brajša, P. (1996) *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. *Ciljno vodenje*. Najdeno, 3. aprila. 2016 na spletnem naslovu http://www.vko.si/Delavnice/Ciljno_vodenje_program.pdf
9. Čeč, F. (2006). S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov, *Regionalni center za razvoj*. Najdeno, 3. aprila. 2016 na spletnem naslovu <http://www.rcr-zasavje.si/uploads/files/Coaching.pdf>
10. Čibej, A. J. (1992). *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Dakić, L. (2013, 28. oktober). Vsaj dve uri za letni pogovor vodij v podjetjih z zaposlenimi, *Finance* Najdeno 3. aprila. 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8350309/Vsaj-dve-uri-za-letni-pogovor-vodij-v-podjetjih-z-zaposlenimi>
12. Damjan, J, & Možina, S. (1999). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dobovišek, A. (2007): *Strateško vodenje prodaje: Ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij*. Ljubljana: GV Založba.
15. Gerovac, K. & Humar, B. (2012. 27. september). Letni razgovori in modeli kompetenc - malo premalo. *Finance* Najdeno 3. aprila. 2016 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/8334329/Letni-razgovori-in-modeli-kompetenc-malo-premalo>

16. Gruban, B. (2014, 1. januar) . Nehajte biti menedžerji, postanite coachi. *Finance*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8354232/Timski-coaching-za-boljsi-izkoristek-potencialov-tima>
17. *How leaders get most of their salesforce*. Najdeno, 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.bain.com/publications/articles/how-leaders-get-the-most-of-salesforce.aspx>
18. *How to improve sales productivity*: Najdeno, 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.knowledgetree.com/blog/2015/05/how-to-improve-sales-productivity/>
19. Jan, I. (2002) *Motivacija zaposlenih v upravnih enotah*, Kranj: Organizacija.
20. Johnson, M. E, Kurtz, L. D, & Scheuing, E. E. (1994). *Sales management*. Auckland: McGraw-Hil International Editions.
21. *Kako motivirati zaposlene?* Najdeno, 3.aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO_2013_16_Kusar_Andreja.pdf
22. Kaplan, S. Robert, & Norton, P. David (2000) *Uravnoteženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Kotler, P. (2004). *Management trženja* Ljubljana: GV Založba
24. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – trženjsko upravljanje, Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
25. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
27. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*, Ljubljana : GV založba.
28. Makovec B., M., & Hrastelj T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
29. Marcon, P.(2011, 10. Oktober) Nasvet: Kako načrtovati in opraviti redne letne pogovore. *Finance*. Najdeno 3. aprila. 2016 <http://www.finance.si/329892/Nasvet-Kako-nacrtovati-in-opraviti-redne-letne-pogovore?src=rec4>
30. *Motivacijske tehnike*. Najdeno 3. aprila. 2016 na spletnem naslovu http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp
31. *Motiviranje zaposlenih v času krize*: Najdeno, 3.april. 2016 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>
32. Možina, S. (1999). *Odličnost in ustrezno postavljanje ciljev*. Najdeno, 3. aprila. 2016 na spletnem naslovu http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/11_forum/11_forum1999_mozina.pdf
33. Možina, S. et.al. (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.
34. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. *Nasvet: Kako zastaviti in komunicirati cilje podjetja*. Najdeno, 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://akademija.finance.si/336482/Nasvet-Kako-spodbuditi-zaposlene-da-bi-vec-in-bolje-delali>
37. *O coachingu*. Najdeno, 3. aprila. 2016 [tp://www.glottanova.si/coaching/o_coachingu/index.php](http://www.glottanova.si/coaching/o_coachingu/index.php)

38. Petrov, S. (2009, 3. april) Vse se začne in konča pri ljudeh. *Finance*. Najdeno, 3. aprila. 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/258457/Vse-se-zacne-in-konca-pri-ljudeh>
39. Blog prodaja. Najdeno, 3. aprila. 2016 <http://www.rbconsulting.si/blog-prodaja/>
40. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
41. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. *Sales force effectiveness: It is not about playing it is about winning*. Najdeno, 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.bcg.se/documents/file13949.pdf>
43. Stanton, W. J. (1984). *Fundamentals of Marketing. (7th Ed.)*. Auckland: McGraw – Hill International Book Company.
44. Štular, S. (2010, 5. april). Individualno nefinančno nagrajevanje spet v ospredju. *Finance*. Najdeno 3. aprila. 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/293993/Individualno-nefinancno-nagrajevanje-spet-v-ospredju>
45. Tracy, B., & Hudovernik, J. (2002): *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Ljubljana: Vernar Consulting.
46. Turk, D. (2011, 27. oktober). Nasvet: vzvodi za izboljšanje prodajne učinkovitosti. *Finance*. Najdeno, 3. april. 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8335142/Nasvet-Vzvodi-za-izbolj%C5%A1anje-prodajne-u%C4%8Dinkovitosti>
47. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
48. Ule, M. (2004). *Socialna psihologija*. Ljubljana: FDV.
49. *What is sales performance management?* Najdeno, 3. aprila. 2016 na spletnem naslovu <http://www.insightsquared.com/2013/06/what-is-sales-performance-management/>
50. Zupan, N. (1995). *Določanje plač in nagrajevanja*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.
51. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne – spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.