

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PROCESA MANAGEMENTA PRODAJNEGA OSEBJA V
MALEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2017

ALEKSANDRA RIBIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Aleksandra Ribič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza procesa managementa prodajnega osebja v malem podjetju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 28.06.2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNO OZADJE MANAGEMENTA PRODAJE	3
1.1 Opredelitev temeljnih pojmov managementa prodaje.....	3
1.1.1 Opredelitev trženja in prodaje ter razlikovanje med njima	3
1.1.2 Opredelitev prodajnega osebja	5
1.1.3 Opredelitev managementa prodaje	6
1.1.4 Opredelitev temeljnih funkcij procesa managementa prodaje	7
1.1.5 Opis managerjev in vodij prodaje ter prodajalcev.....	8
1.2 Management prodajnega osebja v majhnem in velikem podjetju	10
1.3 Novi trendi v prodajnih tehnikah in metodah.....	11
1.4 Opredelitev novih izzivov v okviru managementa prodaje.....	12
1.5 Prodajne ovire za majhna podjetja v začetni (razvojni) fazi podjetja	13
1.6 Delovanje majhnih podjetij in prodaje v času gospodarske krize	14
2 TEMELJNE FUNKCIJE PROCESA MANAGEMENTA PRODAJNEGA OSEBJA	15
2.1 Funkcija planiranja prodaje	16
2.1.1 Poslanstvo in vizija prodaje	16
2.1.2 Cilji, podcilji in plan prodaje	16
2.1.3 Strategija prodaje	17
2.2 Funkcija organiziranja prodaje	18
2.2.1 Oblike prodajne organiziranosti	19
2.2.2 Različni načini organiziranosti prodajne strukture	20
2.3 Funkcija vodenja prodaje	22
2.3.1 Komuniciranje	23
2.3.2 Motiviranje prodajnega osebja	24
2.3.3 Usposabljanje in izobraževanje prodajnega osebja	26
2.3.4 Plačilni sistem in nagrajevanje prodajnega osebja	27
2.3.5 Obvladovanje stresnih situacij v prodaji	29
2.3.6 Stili in oblike vodenja prodajnega osebja.....	30
2.4 Funkcija kontroliranja prodaje	31
2.4.1 Spremljanje uspešnosti prodajnega osebja in doseganje prodajnih ciljev .	31
2.4.2 Razlogi za odstopanje doseženih prodajnih ciljev od zastavljenih.....	33
2.4.3 Ukrepi v primeru odstopanja doseženih prodajnih ciljev od zastavljenih.	33

3 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA.....	34
3.1 Analiza notranjega in zunanjega okolja podjetja	36
3.1.1 Analiza širšega okolja podjetja	36
3.1.2 Analiza ožjega okolja podjetja	38
3.2 Analiza konkurence.....	39
3.3 SWOT analiza	40
4 RAZISKAVA O PROCESU MANAGEMENTA PRODAJNEGA OSEBJA V OBRAVNAVANEM PODJETJU	41
4.1 Metodologija raziskave	41
4.2 Rezultati raziskave	42
4.2.1 Rezultati intervjuja z direktorjem podjetja.....	42
4.2.2 Rezultati intervjuja z vodjo prodaje	45
4.2.3 Rezultati ankete s prodajnimi agenti	47
4.2.4 Ključne ugotovitve raziskave	52
5 ANALIZA PROCESA MANAGEMENTA PRODAJNEGA OSEBJA V OBRAVNAVANEM PODJETJU SKOZI ŠTIRI TEMELJNE FUNKCIJE IN OBLIKOVANJE PREDLOGOV ZA RAZVOJ.....	53
5.1 Funkcija planiranja prodaje v obravnavanem podjetju	53
5.2 Funkcija organiziranja prodaje v obravnavanem podjetju	57
5.3 Funkcija vodenja prodaje v obravnavanem podjetju	61
5.4 Funkcija kontroliranja prodaje v obravnavanem podjetju	67
SKLEP.....	69
LITERATURA IN VIRI.....	72
PRILOGE	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Razlike med vodjo in managerjem prodaje.....	8
Tabela 2: Prednosti in slabosti posamezne oblike prodajne organiziranosti.....	20
Tabela 3: Pomembnejši finančni podatki podjetja ALVO GLOBAL d.o.o.....	36

KAZALO SLIK

Slika 1: Odnos med trženjem in prodajo	4
Slika 2: Geografska struktura prodaje	20
Slika 3: Organizacijska struktura prodaje po izdelkih.....	21
Slika 4: Organizacijska struktura prodaje po kupcih.....	21
Slika 5: Organiziranost prodaje po funkcijah.....	22
Slika 6: Shematski prikaz razdeljenosti podjetja.....	35
Slika 7: Dejavniki motiviranosti v prodaji	48
Slika 8: Ocena dejavnikov nezadovoljstva v prodaji podjetja	49
Slika 9: Dejavniki, ki bi vplivali na višjo motiviranost pri delu v prodaji podjetja	49
Slika 10: Lastnosti zaposlenih v prodaji	50
Slika 11: Oblike usposabljanja v podjetju.....	50
Slika 12: Geografska organiziranost prodajnega oddelka v podjetju.....	60
Slika 13: Preoblikovanje prodajnega oddelka v organiziranost po ključnih kupcih	61

UVOD

Za uspešno poslovanje celotnega podjetja je pomembno, kako ta izvaja proces managementa na vseh ravneh, predvsem pa v njegovem temeljnem, to je prodajnem oddelku. Tej problematiki bom namenila raziskavo, kjer bom na podlagi analize razvila ukrepe in izboljšave za sleherno funkcijo v procesu managementa prodajnega osebja, s čimer bom celotnemu podjetju omogočila prihodnji razvoj in ne nazadnje obstoj.

Podjetje, v katerem bom preučila delovanje procesa managementa prodajnega osebja, je mlado in majhno, zato je še toliko bolj pomembno, da že v začetni fazi vzpostavi trden proces managementa. Razmere, v katerih je začelo svojo poslovno pot, so hitro spreminjajoče se in negotove. Prodajni oddelek v obravnavanem podjetju predstavlja njegovo ključno strateško funkcijo, od katerega je v večini odvisen uspeh podjetja. Vsako podjetje se na začetku svoje poti sooča z različnimi težavami, ki upočasnjujejo in zavirajo rast podjetja. Slednje je lahko še bolj izrazito v sodobnih časih, ko stari pristopi v prodaji ne veljajo več, razmere na trgu se hitro spreminjajo, prav tako se spreminjajo razmere na trgu dela prodajnega osebja.

Prodajo že od nekdaj štejemo med bolj kritične dejavnosti podjetja, saj mora prodajna služba s prodajo izdelkov pokriti stroške in zagotoviti pričakovani dobiček, sicer podjetje na dolgi rok ne more delovati (Ledinek, 2010, str. 6). Vidik sodobnega trženja postavlja prodajo na osrednje mesto poslovnega dogajanja. Včasih je bila naloga tržnih delavcev, da čim bolje prodajo, kar so naredili v proizvodnji. V današnjih časih je miselnost obratna. Prodajalec naj poskuša skozi prodajni proces čim bolje spoznati kupca in mu s svetovanjem pomagati rešiti njegove probleme (Bric et al., 2008). S svetovalnim pristopom lahko tako prodajalec daje podjetju predloge o novih izdelkih, potrebah in načinih dela glede na zahteve trga.

V današnjem zahtevnem poslovnem okolju so podjetja bolj kot kdaj koli prej pod pritiskom, da vzdržujejo in povečujejo rast prihodkov v prodaji. Pritisk na prodajno funkcijo se krepi in raste, s tem pa se povečuje tudi pomen prodajnih managerjev pri vodenju in ustvarjanju prihodkov (Geoffrey, Shepherd, Lambert, Ridnour, & Weibaker, 2012, str. 659). Dejstvo je, da je prodaja v današnjih dneh izjemno zahtevna in bo v naslednjih letih postala še bolj. V prihodnosti bodo uspešna samo tista podjetja, ki bodo uspela zagotoviti odličnost vseh svojih procesov, spremembe pa bodo postale pravilo.

Pred podjetjem so torej mnogoteri izzivi, ki jih narekujejo razmere na trgu – spremembe v organiziranosti, novih načinih dela, drugačnih pristopih, sodobnih kadrih ... Vse to seveda zahteva spremenjene managerske prijeme. Največja težava še neveljavljenega podjetja na trgu in podjetja v razvoju je po mojem mnenju zadržati ljudi, saj se ti bojijo negotovosti in ne delujejo, če jim okolje ni znano.

V magistrskem delu bom torej preučila štiri temeljne funkcije managementa prodaje, saj se v njih prav gotovo skriva še velik del pomanjkljivosti, ki bi jih lahko v podjetju razrešili. Večji del raziskave bom namenila analizi funkcije vodenja, ki se mi zdi na tem mestu najpomembnejša, saj vključuje bistvene naloge, ki se izvajajo na ravni višjega managementa – kadrovanje, usposabljanje, plačilni sistem, nagrajevanje in motiviranje prodajnega osebja.

Namen magistrskega dela je predstaviti proces managementa prodajnega osebja, njegove temeljne pojme, definicije, novosti in izzive. Drugi bistveni namen pa je z ugotovitvami prispevati k rešitvi določenih vprašanj in problemov v procesu managementa prodajnega osebja v obravnavanem podjetju ter s tem posledično omogočiti rast in razvoj podjetja v prihodnosti. Prav tako je namen na podlagi raziskave procesa managementa prodaje v konkretnem podjetju opozoriti druga podjetja, ki se soočajo s podobnimi težavami, na to, kako nanje reagirati in jih uspešno odpraviti ter predstaviti sodobne trende v prodaji, s katerimi se srečujejo managerji.

Cilj magistrskega dela je v prvi vrsti preučiti različne opredelitve, povezane z managementom prodajnega osebja, in delovanje procesa managementa v majhnih podjetjih. Prav tako je cilj tudi opredeliti glavne izzive in ovire pri izvajanju managementa prodaje v majhnih podjetjih. V drugem delu je cilj predstaviti obravnavano podjetje in analizirati njegov proces managementa prodajnega osebja skozi štiri temeljne funkcije managementa prodaje – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Cilj raziskovalnega dela je tudi razviti nov model procesa managementa v prodaji, ki ga zahtevajo sodobni trendi, nove generacije kadrov in krizne razmere na trgu ter nakazati prihodnje razvojne smernice v planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju okoli prodajno naravnane podjetja. Zadnji cilj raziskovalne naloge je managementu podjetja podati priporočila za možne rešitve in izboljšave.

Temeljna **raziskovalna vprašanja**, ki me bodo usmerjala pri raziskavi, so:

- S katerimi pomanjkljivostmi se v procesu managementa prodaje sooča obravnavano podjetje?
- Kako z razvojem temeljnih funkcij managementa prodajnega osebja pomagati podjetju doseči rast?
- Katere lastnosti, znanja in kompetence potrebujejo managerji za vodenje prodajne ekipe?
- Kako z izboljšanjem procesa managementa prodajnega osebja novo ustanovljenemu podjetju kljub majhnosti in krizi na trgu omogočiti večjo prodajo?
- S katerimi izzivi se v procesu managementa prodaje srečuje vodja prodaje 21. stoletja?

Strukturo magistrskega dela sestavlja pet obširnejših poglavij, ki so glede na vsebino smiselno razdeljena na več podpoglavij. Prvi dve poglavji sta vsebinsko bolj teoretično usmerjeni – znotraj teh bom združila različne poglede domačih in tujih avtorjev s področja managementa, prodaje, vodenja, človeških virov, nagrajevanja in kadrovanja ter sorodnih tematsko povezanih vsebin. Tretje poglavje se nanaša na predstavitev obravnavanega podjetja interno in v povezavi s konkurenco. V četrtem delu bom podrobneje predstavila raziskavo in njene rezultate. Zadnji, peti del, pa bo poskušal v povezavi z rezultati raziskave razkriti dejansko stanje v obravnavanem podjetju in predstaviti morebitne smernice za izboljšavo in razvoj vsake izmed funkcij.

1 TEORETIČNO OZADJE MANAGEMENTA PRODAJE

V prvem poglavju magistrskega dela bom predstavila temeljne pojme in teoretično ozadje managementa prodaje, ki se nanaša na razlikovanje med prodajo v majhnem in velikem podjetju, delovanju prodaje v razvojni fazi podjetja in prodaji v času recesije na trgu. Navezala se bom tudi na aktualne trende, tehnike, metode in izzive v prodaji, s katerimi se soočajo prodajalci in managerji. Obravnavane teme bodo omogočile boljše razumevanje nadaljnje raziskave.

1.1 Opredelitev temeljnih pojmov managementa prodaje

Prvo podpoglavje se nanaša na razlago temeljnih pojmov v povezavi s prodajnim managementom. Opredelila bom pojem management prodaje različnih avtorjev s stroke in za začetek na kratko predstavila temeljne funkcije prodajnega managementa. V tem delu bom predstavila tudi vlogo managerjev, vodij prodaje in prodajalcev ter lastnosti in karakteristike uspešnih prodajalcev in vodstva.

1.1.1 Opredelitev trženja in prodaje ter razlikovanje med njima

»Vsakdo živi od tega, da nekaj prodaja,« je nekoč dejal poznani romanopisec Robert Louis Stevenson (Hair, Anderson, Metha, & Babin, 2010, str. 91). To drži, saj prodajo v takšni in drugačni obliki zasledimo na vsakem koraku, naj je to formalno v podjetju ali neformalno na tržnici in ulici.

Začetki prodaje segajo globoko v zgodovino, v čas Feničanov, starih Indijcev in Kitajcev, in trajajo vse do danes (Snoj, 2005, str. 9). Da je prodajanje eden najstarejših poklicev na svetu, meni tudi sam začetnik trženja Kotler (1996, str. 684). Edina razlika med prodajo nekoč in danes je v tem, da nekdanj nismo imeli velike možnosti izbire, danes pa lahko izbiramo, kolikor želimo. Kljub vsem opredelitvam, ki se pojavljajo v literaturi, marsikdo še danes prodaje ne loči od trženja. Gre za dva med seboj prepletajoča se pojma, ki se s strokovnega vidika razlikujeta v pomenu.

Trženje je sistem oblikovanja principov, strategij in sredstev za doseganje zastavljenih tržnih ciljev ter je dolgoročnega značaja. Prodaja pa je element trženja, ki služi predvsem doseganju konkretnih ciljev v zastavljeni marketinški strategiji (Števančec, 2003, str. 6).

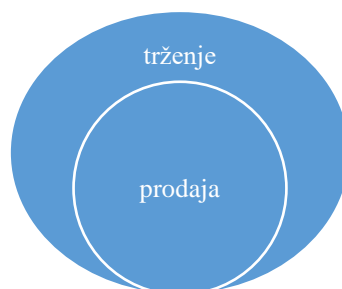
Slika 1 predstavlja odnos med trženjem in prodajo. Izraz **trženje** izvira iz anglosaksonskega izraza marketing, ki je nastal iz besede »the market«, kar pomeni trg, tržišče. Številni avtorji so iskali primeren slovenski izraz, vendar se pogosto uporablja beseda marketing, ki jo nadomešča pojem trženje (Vukasović, 2012, str. 17).

Mnogi mislijo, da je trženje samo prodajanje in oglaševanje, vendar je mnogo več. Trženje definiramo kot proces, s katerim podjetja ustvarjajo vrednost za kupce. Če tržniki razumejo kupčeve potrebe, razvijejo izdelke, ki zagotavljajo višjo vrednost za kupca, jim določi pravo ceno, distribucijo in jih uspešno promovira, potem se bodo ti produkti z lahkoto prodali (Kotler & Armstrong, 2010, str. 29).

Obstaja vrsta opredelitev trženja, katerega najenostavneje definiramo kot družbeni in managerski proces. Iz družbene opredelitve trženja izhaja, da je to proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo to, kar potrebujejo in želijo tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost. Managerska opredelitev trženja je opisana kot umetnost prodajanja izdelkov (Kotler, 2004, str. 8–9). Kritiki pravijo, da ljudje v trženju pogosto niso v stiku s kupci, za oglaševanje zapravijo preveč sredstev in so za končne prodajne rezultate odgovorni v manjšini (Lee & Scott, 2015, str. 43-44).

Prodaja(nje) je ponujanje uporabnih vrednosti različnih pojavnih oblik izdelkov strankam in hkrati povpraševanje po protivrednostih, ki jih stranke ponujajo v zameno (Snoj & Iršič, 2017, str. 5). Prodaja dandanes ne pomeni več samo prodaje izdelkov in storitev, temveč mora izdelek zadovoljiti tudi potrebe, zahteve in želje kupcev (Šenk-Ileršič, 2010, str. 9). Strinjam se z Grubišo (2000, str. 18), ki pravi, da je prodaja prvi kontakt med kupcem in podjetjem ter je vse, kar sledi. Nasprotniki menijo, da se prodajalci preveč ukvarjajo z individualnimi potrebami kupcev, namesto da bi se usmerili v potrebe širšega trga (Lee & Scott, 2015, str. 44).

Slika 1: Odnos med trženjem in prodajo



Prodajalci označujejo zaposlene v trženju kot nerealistične sanjače, ki ustvarjajo sicer fantastične plane, ki pa so v praksi popolnoma neuporabni. Razlikujejo se v sposobnostih in mišljenju, običajno pa med njimi ni jasno razvidno, katere odgovornosti in naloge ima posamezen oddelek, zato se nekatere aktivnosti lahko izvedejo prepozno, se sploh ne izvedejo ali se celo podvajajo (Matthyssens & Johnston, 2006, str. 343). Zato je še danes v majhnih in srednje velikih podjetjih običajno težko ločiti mejo med trženjem in prodajo. V veliko primerih gre za en skupen oddelek, ki pripravlja tako prodajni kot trženjski plan (Havliček & Roubal, 2013, str. 30).

Kljub različnim mnenjem, da trženje ni prodaja, mora oddelek trženja dobro pripraviti teren za prodajo, spodbuditi dober ugled podjetja in zaposlenih, prodaja pa je tista, ki mora znati pravilno zaključiti posel, kar se kaže v merljivih rezultatih (Triller, 2014, str. 1). Končni prodajni uspeh je tako odvisen od prepletenosti in sodelovanja obeh področij.

1.1.2 Opredelitev prodajnega osebja

Prodajno osebje je osebna vez med podjetjem in kupci. Prodajni predstavnik pooseblja podjetje in mu prinaša še kako potrebne informacije o kupcu. Podjetje mora zato izredno temeljito premisliti, kako bo zasnovalo svojo prodajno ekipo, predvsem pa mora v povezavi s tem premisliti, kako bo oblikovalo strategije, strukturo, organizacijo in obseg ter nagrajevanje prodajnega osebja (Kotler, 2004, str. 638). Strinjam se, da je prav prodajalec tisti člen v podjetju, ki nam služi kot odličen vir informacij s trga, saj je pogosto edina oseba, ki ima dejansko kontakt s kupci, česar v praksi podjetja največkrat ne znajo izkoristiti.

Primarna naloga prodajne službe (Grlica, 2010, str. 7) je prodaja nabavljenih oziroma proizvedenih izdelkov ali storitev kupcem in posledično zadovoljitev njihovih želja in potreb. To je prvi in pogosto edini stik s kupcem, zato lahko prodajna služba s svojim ravnanjem pomembno prispeva h konkurenčni prednosti podjetja. Večja je razvitost v podjetju, pomembnejšo vlogo ima prodajna služba, saj je zaradi konkurence na trgu čedalje težje prodajati.

Sekundarna naloga prodajalca (Đukić, 2014a, str. 43) je opravljanje številnih drugih (ne)prodajnih nalog, kot so reševanje reklamacij, fakturiranje, izterjava, pisanje poročil, urejanje logistike in usklajevanje blaga, za kar lahko porabi več kot polovico svojega delovnega časa. Prodajno osebje v največjih svetovnih podjetjih Cisco, General Electric in IBM porabi večji del delovnega časa prav za zbiranje informacij o potencialnih kupcih, planiranje aktivnosti v zvezi s prodajnimi klici, sodelovanje z drugimi oddelki in nudenje servisa obstoječim kupcem (Hair et al., 2010, str. 194).

Prodajalec mora verjeti v izdelke in storitve, ki jih prodaja. V nasprotnem primeru ima dve možnosti – ali sprejme, da jih bo nezaupanje v izdelke in storitve do določene mere oviralo

pri uspešnosti v prodaji ali poišče drugo delovno okolje, kjer bo verjel v tisto, kar prodaja (Habbe, 2013, str. 75). Pri tem se mora vsak zavedati, da ne more izdelkov in storitev prodati vsem. Včasih je veljalo nenapisano pravilo, da kupci sprejmejo le vsako deseto ponudbo, danes pa je zaradi različnih dejavnikov ta odstotek lahko tudi bistveno višji (Habbe, 2013, str. 78).

Ena zelenih lastnosti, ki bi jih moral osvojiti sleherni prodajalec, je razvoj empatije, kar pomeni sposobnost vživljanja v položaj drugih in razumevanje njihovih čustev, želja, misli in dejanj. Poleg misli in čustev mora biti pozoren tudi na neverbalna sporočila, kot so mimika, gestika, telesna drža, hoja itd. (Mihaljčič, 2006, str. 21). Sposobnost empatije ali vživljanje v drugega nas pripelje do tega, da sledimo določenim moralnim načelom – temelji morale naj bi se nahajali prav v empatiji (Wharam, 2012, str. 161).

Psihološko stabilen prodajalec bi se moral priučiti tudi čustvene inteligentnosti. Ta termin izhaja še iz časa Aristotla, Schillerja in drugih, vendar besede v takšnem pomenu, kot jo poznamo danes, še niso izrekli (Wharam, 2012, str. 12). Zaželena lastnost prodajalca je tudi senzibilnost, ki zaseda najvišjo stopnjo korelacije s čustveno inteligentnostjo, saj naj bi senzibilni ljudje hitreje zaznali čustva drugih in jih tudi sami občutili (Wharam, 2012, str. 153).

Prodajalec prihodnosti bo postal podoben managerju, ki se bo ukvarjal s potrebami kupcev. V ta namen bo moral razširiti svoje managerske sposobnosti. Ne bo dovolj, če se bo spoznal samo na prodajo, potrebno bo obvladati tudi marketing in finančne procese prodaje. Postati bo moral bolj integriran v celotno vrednostno verigo podjetja (Kupec, 2015).

1.1.3 Opredelitev managementa prodaje

Znotraj poslovnih ved obstaja nemalo razlag o tem, kaj pomeni **management prodaje**. Lahko ga opredelimo kot proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja prodajnih virov, s katerimi želi podjetje doseči svoje prodajne cilje (Grlica, 2010, str. 11). Damnjanović in Filipović (2006, str. 10) opisujeta management prodaje kot managiranje s prodajo, proces planiranja, realizacija in nadzor prodajne funkcije organizacije, vodenje marketinške aktivnosti planiranja, organizacije ter vodenje in nadzor napora posameznikov v prodaji.

Stewart (2000) pravi, da je cilj prodajnega managementa doseganje planiranih poslovnih rezultatov z motiviranjem prodajnega osebja na način, da bodo naloge izvajali po svojih najboljših močeh. Hair et al. (2010, str. 3) razlaga management prodaje kot funkcijo planiranja, usmerjanja in kontroliranja prodajnih aktivnosti na ravni poslovne enote, ki vključuje usposabljanje, izbiranje, treniranje, usmerjanje, nadziranje, nagrajevanje in motiviranje nalog, ki jih opravljajo prodajalci. Tanner, Honeycutt in Erffmeyer (2009, str.

5) opredeljuje proces managementa prodaje kot vse aktivnosti okoli vodenja, usmerjanja in nadziranja naporov prodajnega osebja podjetja.

Vsem opredelitvam je skupno to, da management prodaje opisujejo kot proces, ki ga izvajajo prodajni managerji skozi načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje prodajnega osebja z namenom, da bi ti dosegli skupne prodajne cilje. V celotnem procesu naj bi bila prisotna motivacija za delo, ki zagotavlja nemoteno delovanje vseh faz in uspeh. V nasprotnem primeru so učinki demotiviranja porazni.

1.1.4 Opredelitev temeljnih funkcij procesa managementa prodaje

Klasično pojmovanje **procesa managementa** je sestav štirih temeljnih funkcij – planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dela v podjetju oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih opravljajo zaposleni (Bauer & Vorina, 2009, str. 18). Pri tem morajo biti vsi procesi med seboj tesno povezani, za uspešno poslovanje podjetja pa je nujno potrebno obvladovati vse štiri procese. Proces managementa prodaje se nanaša na aktivnosti, ki se izvajajo skozi štiri temeljne funkcije managementa v prodajnem oddelku podjetja.

Proces managementa prodajnega osebja je danes mnogo več kot samo prodajanje izdelkov in storitev ter ustvarjanje odnosov, saj kupci postajajo vedno bolj prefinjeni in informirani. Da bi bil uspešen, mora biti vpet tako v marketing (univerzalne prodajne lastnosti, uporabna vrednost, konkurenčne prednosti, segmentacija, znamčenje) kot tudi v druge operacije (kontrola kakovosti, raziskave in razvoj) in finance (Storbacka, Ryals, Davies, & Nenonen, 2009, str. 892). Številni avtorji (na primer Dimovski & Penger, 2008; Rozman, Mihelčič, & Kovač, 2011) proces managementa prodaje opredeljujejo podobno, in sicer kot sestav naslednjih štirih temeljnih funkcij:

- **Funkcija planiranja prodaje** se ukvarja z definiranjem ciljev in določanjem prodajnih kvot za vse zaposlene v prodaji. Opredeljuje, katere naloge je potrebno uresničiti in katere resurse bomo v ta namen potrebovali. Prodajni cilji morajo biti skladni z ostalimi cilji na organizacijski ravni (Dimovski & Penger, 2008, str. 10). Gre tudi za določanje prodajnih strategij in razporejanje prodajnega osebja tako, da ti obiskujejo prave kupce ob pravem času in na pravi način. Podjetje pri tem lahko uporabi svoje prodajno osebje ali ga najame po pogodbi (Kotler, 2004, str. 639–640).
- **Funkcija organiziranja prodaje** se ukvarja z dodeljevanjem nalog prodajalcem, njihovim združevanjem v prodajne enote in razporejanjem virov vanje. Organiziranje prodaje je proces ustvarjanja medsebojnih razmerij med zaposlenimi v prodaji, ki na koncu omogočajo izvajanje in doseganje prodajnih planov (Dimovski & Penger, 2008, str. 10).
- **Funkcija vodenja prodaje** vključuje vpliv na motiviranje zaposlenih v prodaji, da bi dosegli cilje prodaje in posledično celotnega podjetja. Opredelimo jo lahko kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v prodaji in s tem usmerjanje

njihovega delovanja k postavljenim prodajnim ciljem (Dimovski & Penger, 2008, str. 11). Funkcija obsega iskanje, izbiranje, usposabljanje, nadziranje in motiviranje prodajnih predstavnikov (Kotler, 2004, str. 643).

- **Funkcija kontroliranja prodaje** je v procesu managementa prodaje zadnja. Zajema nadziranje aktivnosti zaposlenih v prodaji, preverjanje, ali je podjetje na pravi poti k svojim prodajnim ciljem, in izvajanje korekcij po potrebi. Funkcija zajema spremljanje izvedbe aktivnosti prodaje, ugotavljanje odstopanj v prodaji, prepoznavanje vzrokov in ukrepe za uresničitev postavljenih prodajnih ciljev (Kotler, 2004, str. 645).

1.1.5 Opis managerjev in vodij prodaje ter prodajalcev

Po opredelitvi Hair et al. (2010, str. 4) je manager prodaje oseba, ki je plačana za to, da planira, vodi in nadzira prodajne aktivnosti podjetja. Drugi (na primer Tanner et al., 2009, str. 5) opisujejo managerja prodaje kot osebo, ki trenira prodajno osebje z namenom, da bi se izboljšalo, razvija strategije in deli odgovornosti, skuša ugotoviti, kako motivirati ljudi in prepričati ostale v podjetju, da je tisto, kar je prav za prodajo, prav tudi za ostale oddelke. Isti avtorji menijo, da managerji prodaje niso nujno »super« prodajalci, saj raziskave kažejo, da je prodajni uspeh slab pokazatelj uspeha prodajnega managerja.

V preteklosti sta bila izraza vodja in manager sopomenki, ki sta se z razvojem velikih korporacij in tržnega kapitalizma pomensko ločili v dve različni funkciji z različnimi nalogami (Stojilkovič, 2016a). Iz tega razloga ju danes ne enačimo, res pa je, da se njuna pomena med seboj dopolnjujeta. To, da je vsak odličen manager prodaje tudi odličen vodja prodaje in obratno, bi bilo v realnosti idealno, vendar žal to največkrat ne drži. V splošnem se ena glavnih razlik med vodjo in managerjem nanaša na njun izvor moči in na stopnjo, do katere se jima podrejeni pokorijo.

Tabela 1: Razlike med vodjo in managerjem prodaje

Vodja prodaje »duša«	Manager prodaje »glava – intelekt«
vizionarski, strasten, kreativen, fleksibilen, navdihnjen, inovativen, hraber, poln domišljije, rad eksperimentira, spodbuja spremembe, osebnostno močan	razumski, ima sposobnost svetovanja, vztrajen, ima sposobnost reševanja problemov, odločen, analitičen, ima sposobnost strukturiranega razmišljanja, nameren, avtoritativen, stabilizirajoč, pozicijsko močan

Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 115, tabela 11.

Vodstvene in managerske kvalitete, ki jih pripisujemo vodji in managerju prodaje, so predstavljene v Tabeli 1, kjer so v levem stolpcu predstavljene kvalitete »duše«, ki zaznamujejo vodjo prodaje, v desnem pa kvalitete »glave«, ki predstavljajo managerja prodaje. Vodja naj bi obvladoval tri **ključna področja**, katera mu skupaj omogočajo optimalno delo z ljudmi (Schmidt, 2006, str. 5):

- **strokovnost** (1/3): popolno obvladovanje vseh področij dela, ki jih vodi;
- **vodstvene spretnosti** (1/3): obvladovanje tehnik vodenja in organizacije dela;
- **motivacijske spretnosti** (1/3): poznavanje človeške narave.

Direktor prodaje prihodnosti je po mnenju sodelujočih v raziskavi podjetij Valicon & Bisnode & HSC (2015, str. 15) oseba, ki zna delati z ljudmi, ima komunikacijske veščine, sposobnost vodenja, je ambiciozna, predana, delavna, vztrajna, razgledana, strokovna, prodorna, poštena, ciljno usmerjena, samozavestna, samoiniciativna, odločna, pozna trg, ima znanje, je timski delavec, strateg in vizionar.

Raziskovalci Bray, Boyatzis, Kotter idr. (v Boyatzis, 2008) so v članku »*Competencies in the 21st century*« pokazali, da morajo ljudje, ki opravljajo ključne funkcije v oddelkih, kot sta prodaja ali finance, združevati sklop treh **kompetenc**, in sicer strokovno znanje in izkušnje, napovedovalna, proceduralna, funkcionalna in meta-kognitivna znanja ter asortiment osnovnih kognitivnih kompetenc, kot sta spominsko in deduktivno mišljenje.

Ključni kader v prodaji, to so prodajalci, morajo združevati **značilnosti**, kot so prilagodljivost, empatija, entuziazem in samospoštovanje. Imeti morajo globalni in lokalni pogled, smisel za humor, narediti dober prvi vtis, biti ustvarjalni, pošteni in imeti smisel za etiko. Sodobni prodajalec igra več **vlog** – od podjetnika, načrtovalca, raziskovalca trga do kontrolorja, psihologa, vodje delovnih skupin, svetovalca in prijatelja (Grlica, 2010, str. 76–77).

Triller (2014, str. 1) meni, da je osnova za uspešne prodajalce njihova profesionalnost. Prodajalci morajo voditi sestanek, se nanj odlično pripraviti, poznati kupčeve želje in produkt. Ključno pri tem je, da znajo kupce dobro poslušati, opazovati, predvsem pa postavljati prava vprašanja, s katerimi sploh odkrijejo želje. Prodaja je po njenem mnenju kompleksna veščina, ki se je sicer lahko vsak nauči, verjame pa, da so najboljši prodajalci tisti, ki so strastni in v svojem delu zares uživajo. Tuji strokovnjaki (na primer Piercy, Cravens, & Lane, 2012) pravijo, da kompetence prodajalcev združujejo naslednja vedenja:

- **kognitivne kompetence** – mišljenje in vzorčno prepoznavanje;
- **čustveno inteligentne kompetence** – samozavedanje in samoupravljanje;
- **družbeno inteligentne kompetence** – zavedanje in menedžment odnosov (empatija in timsko delo).

Poklic prodajalca ali vodje prodaje nikoli ni bila enostavna naloga. Odličen prodajalec naj bi bil samozavesten, kar mu omogočita predvsem delo in praksa, obogatena z vztrajnim učenjem. Združevati mora znanja o tehničnih lastnostih izdelkov, ki jih prodaja, obvladovati socialne in družbene kompetence pri ravnanju z ljudmi, biti timski delavec in empatična oseba. Ker je stres njihov vsakdanji spremljevalec, je nepogrešljiva lastnost čustvena stabilnost in športen duh. V svojem poslu je prodajalec velikokrat prepuščen sam

sebi, zato je pomembno, da je za delo motiviran, tekmovalen, pošten in etičen. Obvladati mora znanja o podjetništvu, sociologiji in psihologiji.

1.2 Management prodajnega osebja v majhnem in velikem podjetju

Majhna podjetja predstavljajo 99 % vsega svetovnega gospodarstva v razvitih ekonomijah in polovico vseh delovnih mest (Alistair & Farid, 2014, str. 326). Majhna in srednje velika podjetja zaposlujejo 67 % vseh zaposlenih in so bila v krizi bolj prizadeta od velikih podjetij (Damijan, 2015).

Manjše kot je podjetje, manj je hierarhičnih ravni in bolj njeni managerji v sebi združujejo vse funkcije managementa. Te funkcije ne zadevajo le področja prodaje, ampak tudi druga področja marketinga, kot je oblikovanje cen, razvijanje izdelkov, komuniciranje z oglaševalskimi agencijami in podobno (Snoj, 2005, str. 25). Majhna podjetja, ki imajo zaposlena več kot dva prodajalca, imajo običajno zgolj nekakšen približek funkcijam prodajnega managementa, medtem ko imajo velika podjetja funkcije prodajnega managementa bolj definirane, saj mora lastnik podjetja, ko ima pod seboj večje število prodajalcev, voditi pravi prodajni proces (Haskell, 2009, str. 18). Pri majhnih podjetjih se nemalokrat zgodi, da med marketingom in prodajo ni jasne meje. V veliko primerih sta oddelka kar združena in se v njih pripravljajo tako marketinški kot prodajni plani (Havliček & Roubal, 2013, str. 30). V večjih podjetjih je marketing ločen od prodajnega oddelka, oba pa morata, če želita dosegati dobre rezultate, sodelovati.

Nekateri (na primer Rugelj, 2013) pravijo, da majhna podjetja, ki živijo od prodaje na trgu, praktično nikoli ne zaposlujejo novega kadra preko znancev, saj želijo dobiti kar se da soliden kader za posamično delovno mesto. Če koga zaposlijo preko poznanstev, ga drugi (v majhnem kolektivu, kjer se vse takoj razve) že od začetka gledajo z nezaupanjem, kar ob morebitnem neustreznem delu novega zaposlenega negativno vpliva na delovno klimo v celotnem kolektivu. V velikih podjetjih je ta problem rešen z javnimi razpisi za delo, na katero ima vsak pravico kandidirati. V majhnem podjetju se je pomembno zavedati slabosti velikih ponudnikov, saj ti vsaki stranki ne morejo posvetiti toliko skrbi in se ji prilagajati. Strankam je potrebno pokazati primere sodelovanja z njimi (na primer kako smo jim pomagali odpraviti težave, se jim prilagodili, se poglobili v problem in ga rešili), nato pa primerjati z odnosom in načinom dela velikih ponudnikov (Kaučič, 2011).

Po drugi strani je slabost majhnih podjetij to, da so izpostavljena veliki konkurenci na prodajnem trgu, njihova stopnja preživetja je majhna, težko si zagotovijo monopolni položaj, ki jim prinaša preživetje. Posledično je majhna tudi pogajalska moč, iz katere izhaja vpliv podjetja, kar pomeni, da težje dobivajo kredite in dajejo količinske popuste, saj imajo višje fiksne stroške. Slaba stran je tudi v specializaciji dela. V velikem podjetju delo prodajalca zajema zgolj prodajo proizvodov in storitev, v majhnem pa je prodajalec hkrati tudi nabavnik ali računovodja, in posledično takšno podjetje ne privablja strokovnjakov z

različnih področij, saj ti pri njih ne vidijo priložnosti za napredovanje (Rozman et al., 2011, str. 99).

1.3 Novi trendi v prodajnih tehnikah in metodah

Današnja tehnologija prinaša vse bolj prožne načine za prenašanje in izmenjavanje informacij, ki je ljudem v pomoč, da smo si kljub razdalji bližje. Kljub vsem naprednim rešitvam pa to še vedno ne more nadomestiti pristnega osebnega stika med ljudmi. Globalizacija je prinesla spremembe, ki so izven dosega prodaje v podjetju. Od tega so nekatere spremembe, na primer nadomeščanje osebne prodaje z internetnimi prodajnimi kanali v nekaterih industrijah, posledica tehnoloških sprememb, druge, na primer cenovna občutljivost in naraščajoči pomen soustvarjanja, pa so pripeljane s strani kupcev (Geiger & Guenzi, 2009, str. 874).

Hitro spreminjajoče se in visoko kompleksno poslovno okolje prizadene prodajno funkcijo, zato se morajo podjetja hitro prilagoditi spremembam. Prodaja je sedaj prepoznana kot funkcija strateškega ustvarjanja vrednosti in je. Prodajalci so odgovorni za svoja dejanja etično in denarno bolj kot kadar koli prej. Pri tem je pomemben dejavnik za sodobno vodenje prodaje dobičkonosnost (Geiger & Guenzi, 2009, str. 875).

Vse več kupcev danes zavrača klasične prodajne in trženjske metode in išče prodajalce, ki delajo drugače. Dandanes je kupec kralj. Še pred desetletjem so bili kupci veseli, če so našli ustrezen izdelek ali storitev po primerni ceni. V tem stoletju to ni dovolj, saj mora izdelek ali storitev spremljati še primerna izkušnja, zato ni presenetljivo, da se pojavljajo nove pobude, kot je na primer inoviranje izkušnje kupca (angl. *buyer experience innovation*) (Sušnik, 2011). Ena od definicij pravi, da gre pri tem za vzpostavljanje idealnih izkušenj pri nakupu in inovativnih interakcij, ki kupca v največji možni meri pritegnejo in mu omogočijo vzpostavitev lojalnega odnosa z organizacijo. Če je bilo prej govora zgolj o managementu odnosov s kupci (angl. *customer relationship management*, v nadaljevanju CRM), sedaj v ospredje vse bolj prihaja ustvarjanje takšnega okolja, ki kupcem omogoča aktivno grajenje odnosa s podjetjem (Sušnik, 2011).

Metode napovedovanja prodajnih sestankov preko telefona so preteklost in uporabljajo jih samo še najmanj učinkovite prodajne ekipe. Najnovejši načini za stik s kupci so direktni marketing (prodajna pisma in pisma najave), oglaševanje s kuponi, nagradne igre na dogodkih, sejmi, telemarketing, spletna stran in oglaševanje na internetu, kongresi, seminarji, dnevi odprtih vrat, poslovni zajtrki, internetni seminarji za kupce idr. Najbolj uspešna podjetja kombinirajo različna orodja za pridobivanje interesentov (Đukić, 2014a, str. 44).

Po drugi strani se podjetja pri prodaji še vedno vračajo nazaj h koreninam in to bo veljalo vsaj do leta 2017, zelo verjetno pa tudi še precej dlje. Klasične trgovine bodo ostale ali

postale (če niso že) glavna točka za procesiranje naročil in dostave za nakupe, opravljene prek drugih kanalov, denimo spleta. Ne glede na pomen klasičnih trgovin, ki bodo tudi v naslednjem obdobju imele dominantno vlogo, pa bo elektronsko trgovanje še naprej najhitreje rastoči segment (Djurđjič, 2013).

V prodaji še vedno uporabljamo paletu klasičnih pripomočkov, kot so spletne strani in spletni dnevnik (angl. *blog*), oglasi, prodajna pisma, razstavnici, prospekti, katalogi, predstavitve, vzorci, ceniki, ponudbe, podatkovne zbirke, programsko opremo za delo s kupci oziroma CRM, odvisno od naših izdelkov in storitev ter načinov prodaje (Habbe, 2013, str. 159). Praksa kaže, da so mobilne aplikacije pomembnejše za povečanje prodaje v klasičnih trgovinah kot pa za neposredno prodajo. Kupci za izbor izdelkov in primerjavo med njimi še vedno uporabljajo mobilne telefone in tablice, po tem pa se ponje raje odpravijo v trgovino, saj lahko izdelek tam vidijo v živo, morda pa tudi zato, ker ga lahko prevzamejo takoj in jim ni treba čakati na poštno dostavo (Djurđjič, 2013).

Novi tehniki se ne pojavljajo samo v načinu prodajanja, ampak tudi znotraj prodajne ekipe, kjer je v zadnjih letih mogoče zaslediti tehniko usposabljanja, pri kateri manager prevzame vlogo trenerja. Veliko prodajno naravnanih podjetij bi se pri vodenju prodajalcev moralo oklepati primerov iz športa – trenerstva. Tako kot morajo trenerji igralcem definirati cilje, vaje, prave igralce postaviti na pravo mesto in razviti njihove pomanjkljive veščine z namenom, da na koncu zmagajo, tako morajo vodje prodaje odkriti kritične točke svojih prodajalcev in jih usmerjati na pravo pot (Toman, 2014).

1.4 Opredelitev novih izzivov v okviru managementa prodaje

Manager se vsakodnevno srečuje z različnimi izzivi, zato je uspešno in učinkovito obvladovanje izzivov ena od njegovih najpomembnejših nalog. Največji izziv v zadnjih letih je prav gotovo globalna kriza, ki jo nekateri razumejo kot izziv, drugi pa kot priložnost (Vrečko, 2009, str. 12).

Za prodajne managerje velik pritisk predstavlja prilagajanje prodaje hitro spreminjajočim se tržnim razmeram, zato prodajni managerji danes svoje prodajalce nadzirajo preko različnih spletnih in drugih trženjskih kanalov tako, da delajo s telefonskim prodajnim osebjem, teletržniki, e-trgovci, mednarodnimi prodajalci, agenti in multikulturnimi (Hair et al., 2010, str. 11).

Spremembe, ki po mnenju Šenk-Ileršič (2010, str. 13) pomembno vplivajo na prodajo, so:

- globalizacija svetovnega trga in posameznih panog;
- pojav multinacionalnih korporacij in velikih trgovinskih prodajnih mrež;
- liberalizacija mednarodne trgovine in posledična dosegljivost množice novih izdelkov;
- dostopnost do izdelkov (nakup preko interneta, razvoj in hitrost transporta);

- razvoj novih tehnologij in postopkov, ki pospešujejo zastaranje izdelkov in skrajšujejo
- njihov življenjski cikel;
- pojav interneta, mobilne telefonije, informacijske tehnologije, s čimer so se zmanjšale geografske razdalje med trgi in hkrati tudi stroškovne ovire;
- sprememba nakupnih navad potrošnikov in visoka stopnja informiranosti o izdelkih, ki jih kupujejo;
- veliko število konkurentov za enak ali podoben izdelek.

Drugi strokovnjaki s področja (na primer Petrov, 2013) so mnenja, da je danes največji izziv v prodaji preseganje miselnih okvirov okolja, v katerem živimo. Ritem mikro okolja, v katerem prodajalec živi in dela, ni enak ritmu na regionalni ali celo svetovni tržni ravni. Sposobnost prestavljanja prodajalca v okolje in prostor kupca mu daje možnost razumevanja neskončnih priložnosti, ki jih ponuja trg.

Največji izziv, s katerim se spopadajo prodajalci v podjetjih, je po mnenju Baudisa (v Kupec, 2015), nekdanjega direktorja nemškega Googla in priznanega digitalnega strokovnjaka, to, da kupci danes o trgu vedo več kot večina prodajalcev v podjetjih, saj je na internetu mogoče pridobiti veliko pomembnih informacij. Izziv pa predstavlja tudi dejstvo, da se morajo prodajalci vse hitreje prilagajati spremembam trga, saj proizvodni cikli postajajo vse krajši. K vsemu temu je pripomogla digitalizacija, ki je skrajšala vrednostne verige v podjetjih.

V prihodnosti bodo največji izzivi za prodajne managerje v koncepte vodenja vključiti globalizacijo in internacionalizacijo, povečati integriteto vodij, vključiti nova razmišljanja o vodenju in tehnologiji ter pokazati donosnost naložbe (Tanner et al., 2009, str. 233–234). Sama vidim izziv tudi v generacijski raznolikosti delovnih skupin znotraj prodaje, kar je predstavljeno tudi v članku »Stereotipna grožnja na delovnem mestu: Primer generacij.« V podjetjih so namreč pogosto prisotne generacijsko raznolike delovne skupine, v katerih je večja možnost za stereotipne grožnje. V prodajni skupini se lahko najdejo pripadniki generacije veteranov, otrok blaginje, X in Y, ki se med seboj razlikujejo po posameznih medgeneracijskih značilnostih od komunikacijskih slogov, delovne etike, odnosa do avtoritete, do razumevanja timskega dela in odnosa do tehnologije, zaradi česar lahko prihaja do trenj in uporabe različnih pristopov za njihovo obvladovanje (Ažman, Ruzzier, & Škerlavaj, 2014).

1.5 Prodajne ovire za majhna podjetja v začetni (razvojni) fazi podjetja

Razvojna faza podjetja se začne s pojavitvijo ideje po ustanovitvi, ki obsega predstavitev in uvajanje na trgu, medtem ko je prodaja proizvodov in storitev majhna (Ruzzier, Antončič, Bratkovič Kregar, & Hisrich, 2008, str. 252). Težko je določiti najboljšo strategijo, ki bi ji moralo majhno podjetje v želji po rasti slediti. Nekatera hitro rastoča podjetja, t.i. gazele, to izvajajo bolje kot druga. Takšna podjetja so uspešnejša v posvajanju managerskih

strategij ne glede na okolje, v katero so postavljena. Managerji so tudi v negotovosti in kompleksnem okolju primorani sprejemati odločitve, ki vodijo v rast podjetja (Tell, 2012, str. 700).

Ena izmed boljših strategij, ki bi jo morali managerji razviti in implementirati, da bi s svojim prodajnim osebjem zgradili odnos, je tista, ki temelji na zaupanju. S tem bi maksimirali organizacijsko učinkovitost in minimirali stroške (Mallin, O'Donnell, & Hu, 2009, str. 30). Največja težava še neuveljavljenega podjetja na trgu je zadržati ljudi v prodaji, saj se ti bojijo negotovosti – ne vedo, ali bo šel izdelek oziroma storitev v prodajo – posledično pa je zaradi tega ogrožen njihov obstoj v podjetju. V novonastalem podjetju je tako ključnega pomena, da zaposlimo prave ljudi, kar pa je tudi največji problem mladih podjetij, saj gre to zelo počasi (Benitt, 2015). Po mnenju nekaterih stroški zaradi izbire napačnega kandidata v prodaji znašajo kar sedemkrat več od letne plače osebe na takšni poziciji (Paul, 2013).

Pri vsakem poslu je na začetku težko ustvariti verodostojnost in vzpostaviti zaupanje, še posebej, če podjetje nima referenc. Izkušnja Philipa Hesketha, P&G, je bila ob ustanovitvi oglaševalske agencije »iz ničesar« takšna, da je najprej obiskal tista podjetja, ki jih je poznal iz preteklosti in jim pokazal, da so njihove potrebe in težave zanj na prvem mestu. Za pridobivanje prvih referenc je postavil tudi nekoliko nižjo ceno, kar je na začetku novega posla skorajda nujno. Najbolje je, da se na začetku poti obrneš na kupce, ki jih že poznaš. Potem, ko že imaš nekaj referenc, je vse skupaj precej lažje (Kaučič, 2011).

Da prodajni manager v obdobju rasti podjetja uspešno posluje, mora imeti določena znanja in veščine. Pomembne so vodstvene izkušnje in strategije, ki vključujejo vodenje evidenc in finančni nadzor, nadzor zalog, človeških virov, trženja, strateškega vodenja in upravljanje s časom (Ruzzier et al., 2008, str. 231).

1.6 Delovanje majhnih podjetij in prodaje v času gospodarske krize

Kriza kot kratkotrajno neugodno, neželeno in kritično stanje v podjetju neposredno ogroža njegov nadaljnji obstoj in razvoj, zato zaradi zagotavljanja tega zahteva pripravo in izvedbo revolucionarnih sprememb. Za zagotavljanje obstoja v sodobnem okolju se mora podjetje stalno razvijati (Dubrovski, 2011, str. 4–5).

Splošna gospodarska kriza, ki smo ji priča v zadnjem obdobju, je močno vplivala na navade kupcev in s tem tudi na uspešnost ter pogoje prodaje. Skupna točka novih nakupnih navad je racionalnost, zato morajo podjetja prilagoditi svojo ponudbo, cenovno politiko, odpreti posebne oddelke s cenejšimi izdelki, diskontnimi cenami, ponuditi več informacij o svojih izdelkih na čim več različnih mestih idr. (Ledinek, 2010, str. 26).

Kriza lahko za majhna in mlada podjetja predstavlja precej veliko oviro v primerjavi z velikimi družbami. V primeru, da imajo te genialne zamisli, jih težje razvijejo, ker jih zaradi majhnih denarnih tokov težje financirajo, banke pa v času krize niso naklonjene kreditiranjem majhnim podjetjem. Posledično so lahko v času krize majhna in mlada podjetja glede dolgoročnih perspektiv razvoja v veliko slabšem položaju (Damijan, 2009).

Prav kriza je čas, ko ima vsak zaposleni možnost, da podjetju pomaga pri prodaji – bodisi prodaja sam direktno ali s svojim delom sedanje in potencialne kupce prepriča k nakupu. Če se sodelavec zaveda, da je bistvo podjetja večja prodaja, in vse svoje aktivnosti izvaja s ciljem, da bodo stranke kupovale več, bo podjetju direktno ali posredno pomagal do večje prodaje in dvigal vrednost podjetja (Kriza v podjetju, 2016). Po pripovedovanjih delodajalcev v tej krizi kader iščejo prav med prodajalci in komercialnimi zastopniki za prodajo, saj se za ta delovna mesta ne zahtevajo tako stroga merila, izkušnje in znanja (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2015).

Pri prodajnih rešitvah je bistvena hitrost. Rešitve morajo biti takšne, da jih je mogoče hitro izvesti in morajo imeti hiter učinek na prodajo. Pri rešitvah, povezanih s ceno, to skoraj vedno drži, vendar to zahteva drugačen pogled na prodajni oddelek, saj je za njegovo povečanje z zaposlovanjem novih delavcev potrebno veliko časa (Hermann, 2009, str. 93).

V času krize so se ljudje pri izboljšanju prodaje začeli posluževati različnih metod prodajanja – na primer asertivna namesto empatične prodaje, ki zahteva bolj samozavesten nastop in karizmatičnega prodajalca, ki kupcu svojo ponudbo predstavi v zgodbi. Takšne lovce na nove kupce imenujemo guruji v industriji in dobri tehniki. Preprosto povedo, kakšna je kupčeva prihodnost. Poslužujejo se tudi navzkrižne prodaje, pri kateri prodajalec skuša povečati prodajo enakih ali novih izdelkov starim kupcem, izriniti konkurenta ali pridobiti novega kupca. V času krize je bilo pomembno tudi to, kako ohranjati zvestobo kupcev. Če tega ne moremo zagotoviti tehnološko, poskušamo to doseči pogodbeno, in sicer tako, da kupce motiviramo za povečevanje naročil. Zanimarjiva ni niti timska prodaja, pri kateri prodajalca in kupca zastopa več ljudi z različnih področij, ki v podjetju sodelujejo po načelih projektnega delovanja. Takšna prodaja deluje tudi pri uvajanju novega izdelka na trg, predvsem v tehnološko zahtevnih panogah (Šubic, 2009).

2 TEMELJNE FUNKCIJE PROCESA MANAGEMENTA PRODAJNEGA OSEBJA

V drugem poglavju magistrskega dela bom bolj poglobljeno opisala štiri temeljne funkcije v procesu managementa prodajnega osebja. Znotraj vsake bom predstavila pomembnejše teoretične vsebine. Pri prvi funkciji planiranja prodaje bom opisala, kakšen je pomen poslanstva, vizije, ciljev in strategij prodaje na nadaljnji potek procesa prodajnega managementa. Pri drugi funkciji organiziranja prodaje bom predstavila načine združevanja dela v prodaji. Tretji in obenem najobsežnejši funkciji vodenja bom namenila največ

pozornosti, saj se znotraj nje nahajajo najbolj bistvene naloge, ki jih morajo izvajati managerji, če želijo doseči pozitivne učinke tudi pri ostalih funkcijah prodajnega managementa. Predstavila bom ozadje komuniciranja, motiviranja, premagovanja stresa, izobraževanja, usposabljanja, stilov vodenja in nagrajevanja. Pri zadnji funkciji bom predstavila merjenje prodajnih ciljev in kako ukrepati v primerih, ko pride do odstopanj.

Teoretiki največkrat omenjajo te štiri funkcije managementa prodaje, pozabljajo pa na ostale, t.i. razširjene funkcije prodaje. To so planiranje, organiziranje, fasciniranje, usmerjanje, kontroliranje, analiziranje, komuniciranje in inoviranje (Bauer & Vorina, 2009, str. 61).

2.1 Funkcija planiranja prodaje

Uspeh podjetij je rezultat natančnega načrtovanja v preteklosti. Planiranje je določanje prodajnih ciljev in opredeljevanje akcij in poti za njihovo dosego. Gre za kompleksno dejavnost, pri čemer mora biti načrt prodaje kar najbolj preprost in pregleden, saj mora upoštevati pomembne vplive in dejavnike v podjetju in na tržišču. Načrtovati je potrebno na vseh ravneh v hierarhiji podjetja (Ledinek, 2010, str. 59–60).

2.1.1 Poslanstvo in vizija prodaje

Poslanstvo (angl. *mission*) je najpomembnejši dokument podjetja, saj lahko pomembno vpliva na uspešnost. Bistvo poslanstva je stalno razmišljanje o tem, kaj različni udeleženci pričakujejo in kako naj jim podjetje ustreže. Številni avtorji njegov pomen utemeljujejo kot namen ali razlog za delovanje podjetja, vendar podjetja velikokrat ne vedo zakaj ga potrebujejo, kakšen je njegov namen in kaj naj ga sestavlja (Vodopivec, 2010, str. 22).

Vizija (angl. *vision*) je osnova za podrobnejšo opredelitev ciljev in poti za njihovo doseganje. Z neopredeljeno vizijo podjetju onemogočamo, da bi poiskalo prave prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter z njimi povezane odločitve. Vizija podjetja je na osnovi zaznav okolja s pomočjo domišljije ustvarjena slika zelenega in mogočega stanja podjetja v prihodnosti (Toman, 2015, str. 15–16). V prodaji je vizija pomembna še bolj kot drugod, saj drugače obstanemo na eni točki – podjetje ne bo prodalo več, s tem pa tudi ne bo dosegalo višjih dobičkov in rasti.

2.1.2 Cilji, podcilji in plan prodaje

Cilji prodaje so najpomembnejši del procesa načrtovanja, saj dajejo vsem zaposlenim jasen smerokaz, kaj ima prednost in k čemu je potrebno težiti. Cilji prodaje so temelj za merjenje učinkovitosti in uspešnosti delovanja posameznikov oziroma delovnih skupin v prodaji, saj povedo, kaj želi podjetje s prodajno funkcijo doseči v časovno opredeljeni prihodnosti. Pri oblikovanju prodajnih ciljev v podjetju je pomembno, da oblikujemo

splošne cilje prodaje, ki so bolj opisni, in iz tega izhajajoče konkretne cilje, ki naj vsebujejo tudi številčne podatke. Pri oblikovanju ciljev prodaje je najbolje začeti s preteklostjo, prodajo na trgu in prodajo podjetja. Potrebno je ugotoviti trend gibanja prodaje v zadnjih letih in na podlagi teh ciljev določiti čim bolj realne cilje za prihodnost (Ledinek, 2010, str. 65).

Prodajni cilji so za podjetje pomembni (Tanner et al., 2009, str. 243), saj motivirajo prodajno osebje, pomagajo prodajalcem, da osredotočajo svoje prodajne napore, določajo donosnost naložbe (ROI) in omogočajo primerjavo med prodajnimi rezultati, doseženimi na različnih prodajnih območjih in regijah. Če prodajalec ne ve, kaj se od njega pričakuje, ni motiviran za doseg rezultata, ne glede na to, kakšno provizijo dobi. Uspešna podjetja se ne ustavijo zgolj pri tem, da celotno planirano prodajo razdelijo po mesecih. Če želimo resnično učinkovito usmerjati svoje prodajalce, moramo v sodelovanju z njimi postaviti tudi podcilje. Najbolj pogosti **podcilji prodaje** so (Đukić, 2014b, str. 35): razlika v ceni, število novih kupcev, prodaja po produktnih skupinah, zamuda plačil, življenjska doba kupca in povprečna košarica.

Plan prodaje predstavlja načrt prodaje – način, kako podjetje konkretizira svoje cilje, pričakovane rezultate in potrebne prodajne aktivnosti. Gre za načrt, ki se nanaša na organizacijsko strukturo prodaje, operativni prodajni načrt in fleksibilno strateško planiranje. Osnova za plan prodaje je plan marketinga, osnova za to pa plan organizacije (Grlica, 2010, str. 30).

Pri planiranju prodaje si management lahko pomaga z načrtom prodaje in prodajnih aktivnosti (angl. *sales and operations planning - S&OP*). To je proces, ki nam pomaga razviti taktične načrte za strateško usmerjanje podjetja z namenom, da se doseže stalna konkurenčna prednost. Proces združuje načrte prodaje, trženja, razvoja, proizvodnje in financ v integriran niz planov. Management ga izvaja vsaj enkrat mesečno na celotni ravni podjetja (Thomé, Scavarda, Fernandez, & Scavarda, 2012, str. 360). Pri prodajni ekipi, ki deluje izven pisarn, si lahko pomagamo s KPI (angl. *key performance indicators*). To so merilci uspeha posameznikov, ekip ali podjetij. Gre za indikatorje, ki nam kažejo izvajanje ključnih aktivnosti. Ti indikatorji so lahko število najdenih novih potencialnih kupcev, vrednost pobranih naročil pri potniku itd. Da so čim bolj uspešni, jih je potrebno povezati s konkretnimi številčnimi cilji (Planina, 2015).

2.1.3 Strategija prodaje

Ko prodajni manager definira prodajne cilje, mora pridobiti in izbrati strategije. Pojem **strategija** na splošno zajema pripravo poti, ki jih bo podjetje uporabilo za doseg ciljev (Jobber & Lancaster, 2009, str. 53). Izbira prave strategije spada med težje korake v procesu planiranja, saj imamo običajno več alternativnih poti, s katerimi lahko dosežemo cilj.

Prodajna strategija je načrt za pridobivanje, ohranjanje in širjenje poslovanja s strankami. Usmerja vedenje prodajalcev in ostalih zaposlenih v podjetju, ki prihajajo v stik s strankami. Samo natančno opredeljena prodajna strategija omogoča, da prodajna ekipa učinkovito opravi svoje delo (Ledinek, 2010, str. 67–68). Gre za planiranje prodajnih aktivnosti oziroma metod za doseganje strank, konkurenčne razlike in razpoložljivih resursov (Storbacka et al., 2009, str. 891).

Podjetje se mora na tej stopnji oblikovanja strategij odločiti (Ledinek, 2010, str. 68), katere distribucijske mreže bo uporabilo (trgovine na debelo/drobno), kakšen pristop bo imelo do kupcev (direktni – preko prodajnega osebja, indirektni – preko telefona, pošte, interneta, ali kombiniran), ali bo uporabljalo strateške zveze z drugimi podjetji, kakšen odnos s kupci bo imelo (transakcijski, pogodbeni, strateško partnerstvo).

Djukić (2007) v članku »Prodajna strategija: Načrt za pridobivanje, ohranjanje in širjenje poslovanja s strankami« ugotavlja, da lahko podjetja izbirajo med štirimi prodajnimi priložnostmi oziroma strategijami:

- **Ohranitvena prodajna strategija** – njen cilj je, da trenutnim kupcem prodajamo že obstoječe izdelke – torej si želimo, da so nam kupci zvesti in vedno znova naročajo naše izdelke. Namen prodaje je, da uspešno obdržimo trenutni pritok denarja in obstoječe kupce ter da preprečimo, da jih osvojijo drugi ponudniki.
- **Prebojna prodajna strategija** – vključuje maksimiranje odnosa s kupcem na način, da mu prodajamo širok spekter izdelkov, to pomeni, da želimo svoje prodajne aktivnosti usmeriti v navzkrižno in dodatno prodajo.
- **Prevzemna prodajna strategija** – pri njej je cilj prodaje pridobiti kupce konkurence; svoje aktivnosti zato usmerimo k temu, da pridobimo čim več novih kupcev.
- **Prodaja novega koncepta** – njen cilj je s prodajo novih izdelkov, ki jih konkurenca še ne nudi, pridobiti nove kupce. Izdelke ponujamo novim kupcem, s katerimi še ne sodelujemo.

2.2 Funkcija organiziranja prodaje

Organizacijska struktura prodaje je orodje vodstva za uresničevanje strategij. Prilagojena naj bi bila razmeram poslovanja. V obdobju krize je primerno realizirati zahteve po enostavnih strukturah z malo ravnmi vodenja (Mlakar, 2015, str. 25). Podjetja, ki želijo kar najboljše doseči visoko zadovoljstvo strank, morajo svoje prodajno osebje organizirati tako, da stranke dobijo to, kar želijo, kadar želijo in preko kanalov, ki so zanje najbolj primerni (Tanner et al., 2009, str. 134).

Organiziranost prodaje oziroma načini združevanja in delovanja ljudi, zaposlenih v organizacijski enoti prodaje, so odvisni od ciljev in strategije prodaje. V tem okviru je

potrebno opredeliti strukturo pristojnosti in odgovornosti za to, da bodo v podjetju lahko bolje povezali in uskladili delovanje prodajnega osebja (Ledinek, 2010, str. 87).

Na tem mestu morajo prodajni managerji razmisliti, koliko prodajnega osebja potrebujejo (Tanner et al., 2009, str. 139), da postrežejo obstoječe in potencialne stranke. Ekonomisti menijo, da bi morala podjetja zaposlovati prodajalce dokler so mejni prihodki tega početja večji od mejnih stroškov. Razmisliti je potrebno tudi o tem, ali bomo imeli specialiste ali generaliste. Specialiste je smiselno imeti v kompleksnih panogah (na primer znanost, medicina), saj je biti strokovnjak v več strokah težko. V večini podjetij prodajno osebje prodaja celotni proizvodni asortiment.

Razmisliti je treba tudi o tem, ali bomo delovali s prodajnim osebjem v podjetju ali bomo za to najeli prodajne agente. Kadar je pomembno, da kontroliramo prodajni trud, kadar je izdelek nov ali kadar kupci potrebujejo visoko stopnjo prodajne storitve, je najbolje, da se podjetje odloči za svoje prodajno osebje. V nasprotnem primeru je bolje, da se odloči za prodajne agente. Proizvodna podjetja so zato začela prepuščati prodajo zunanjim neodvisnim podjetjem – začela so izvajati t.i. »outsourcing« (Tanner et al., 2009, str. 152).

Na globalnih trgih (Tanner et al., 2009, str. 144) se prakse in organiziranost prodajnega osebja razlikujejo tudi glede na državo. Na tip organiziranosti prodajne strukture, ki jo uporablja podjetje, vpliva kulturni kontekst države. Tuje prodajno osebje lahko dobro sodeluje z državami z nizkim kulturnim kontekstom (na primer Nemčija).

2.2.1 Oblike prodajne organiziranosti

Centralizirana organizacijska oblika prodaje je oblika prodajne organiziranosti, kjer vso prodajno dejavnost podjetja vodi skupna prodajna služba na sedežu podjetja. Centralizirano je najbolj smiselno delovati, če je podjetje majhno in zaposluje le nekaj prodajalcev. Prodajno osebje lahko delo opravlja iz pisarne ali na terenu (potniki). Takšna organiziranost je primerna tudi za organizacije gospodarstev v recesiji, saj omogoča boljši nadzor nad stroški (Grlica, 2010, str. 18).

Decentralizirana organizacijska oblika prodaje je značilna za podjetja, ki prodajajo na različnih nepovezanih trgih, kjer dislocirane enote vodijo samostojno prodajno aktivnost. Z rastjo postajajo pritiski za približevanje prodajalcev kupcem vse večji. Tako organiziran sistem predstavnih omogoča prodajalcem, da lažje prisluhnejo zahtevam kupcev, zmanjšajo pa se tudi potni stroški. Vse večja uporaba sodobne informacijske tehnologije omogoča vedno boljšo decentralizirano organiziranost v prodaji s sorazmerno nizkimi stroški (Grlica, 2010, str. 18).

V praksi se najpogosteje pojavlja **kombinirana organizacijska oblika prodaje**. Najprimernejša je v podjetjih, v katerih so proizvodni programi različnih obratov podobni

oziroma uporabljajo istovrstne materiale (Grlica, 2010, str. 18). V Tabeli 2 sem za boljši pregled predstavila prednosti in slabosti posamezne oblike organiziranosti prodaje.

Tabela 2: Prednosti in slabosti posamezne oblike prodajne organiziranosti

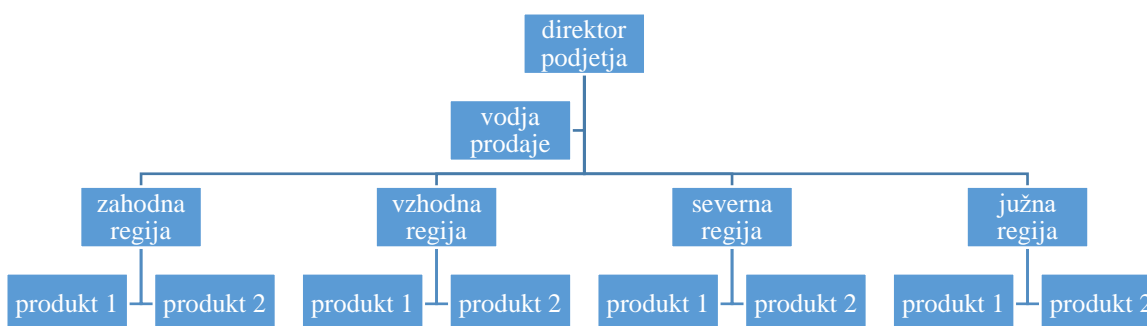
Oblike organiziranosti	Prednosti	Slabosti
centralizirana organiziranost prodaje	<ul style="list-style-type: none">• enotna prodajna politika• enoten pristop na trgu	<ul style="list-style-type: none">• manjša samostojnost• zmanjšana odgovornost prodajne službe v dislociranih enotah
decentralizirana organiziranost prodaje	<ul style="list-style-type: none">• večja prilagodljivost spremembam na trgu	<ul style="list-style-type: none">• neusklajena prodajna politika podjetja

2.2.2 Različni načini organiziranosti prodajne strukture

Pravilna izbira organizacijske strukture je nujno potrebna, da lahko z njo učinkovito izvajamo prodajni plan. Organizacijska struktura določa, kako donosno so v podjetju koordinirane aktivnosti, ki služijo strankam, in kako hitro se lahko podjetje prilagaja spremembam v prodajnem okolju (Hair et al., 2010, str. 161).

Najpogostejši način organiziranja prodaje v podjetjih je **organiziranost prodaje po geografskih področjih**, ki pa je pogosto kombiniran z drugimi oblikami organizacijske strukture. Prodajalci so odgovorni za prodajo vseh izdelkov iz programa vsem kupcem na določenem geografskem področju. Primeri takšne organiziranosti so banke s primestnimi podružnicami in hotelske verige z regionalnimi oddelki (Hair et al., 2010, str. 164). Slika 2 prikazuje organiziranost prodaje po geografskih področjih. Direktor podjetja določi vodjo prodaje, ki organizira prodajalce med štiri regije – zahodno, vzhodno, severno in južno. Znotraj posamezne regije vsak prodajalec prodaja vse proizvode podjetja.

Slika 2: Geografska struktura prodaje

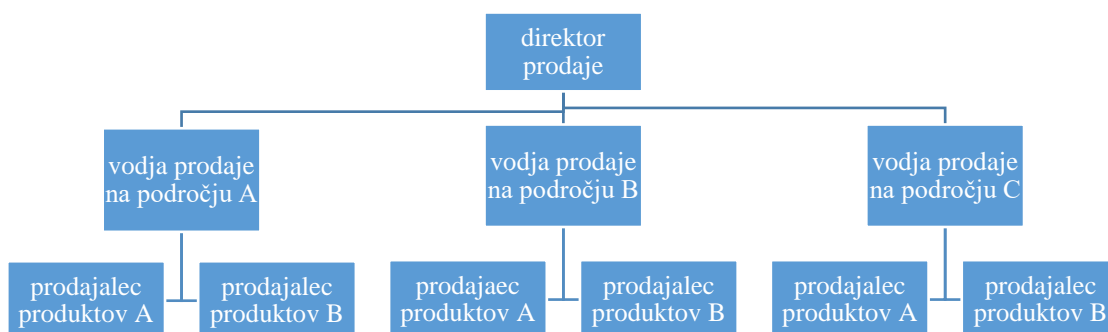


Povzeto in prirejeno po B. Snoj, Management prodaje: zbrano gradivo, 2005, str. 165, prikaz 5-4.

Organiziranost prodaje po izdelkih (produktna organiziranost) je primerna za podjetja, ki prodajajo več skupin različnih izdelkov. Uporabljajo jo podjetja, ki imajo sestavljene

asortimente izdelkov, pri katerih je pri prodajanju pomembno tehnično znanje. Produktno organizacijsko strukturo uspešno uporablja podjetje P&G (Hair et al., 2010, str. 164). Slika 3 prikazuje organiziranost prodaje po izdelkih. Direktor prodaje imenuje vodje prodaje za področje A, B in C. Vsak vodja prodaje za posamezno področje imenuje prodajalce za prodajo produkta A in B.

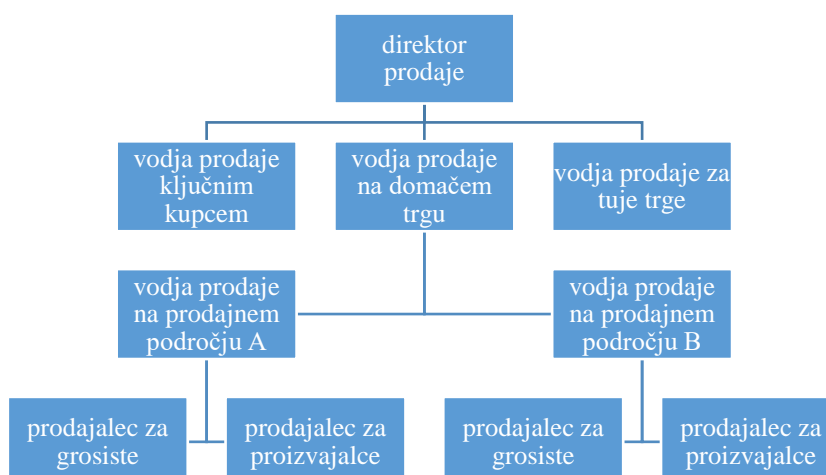
Slika 3: Organizacijska struktura prodaje po izdelkih



Povzeto in prirejeno po B. Snoj, Management prodaje: zbrano gradivo, 2005, str. 166, prikaz 5-5.

Organiziranost prodaje po kupcih je značilna za podjetja, kjer je prodaja posameznim kupcem velika, specifična in prilagojena njihovim potrebam in zahtevam. Primer je letalski proizvajalec Boeing, ki prodaja letala različnim kupcem – državi, vojski in komercialnim trgov (Hair et al., 2010, str. 165). Slika 4 prikazuje organiziranost prodaje po kupcih. Direktor prodaje določi vodjo prodaje za vsako skupino kupcev (na primer vodja ključnih kupcev, vodja na domačem trgu, vodja na tujem trgu). Za vsako skupino kupcev se določi vodja prodaje na posameznem prodajnem področju – tako ima vsak končni kupec svojega prodajalca.

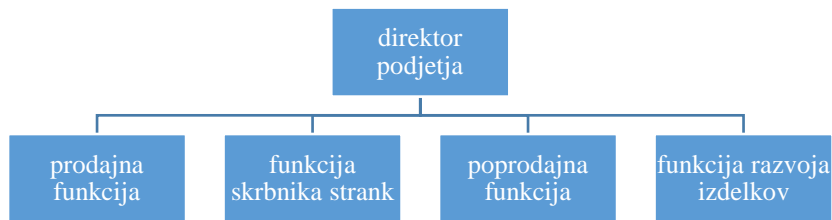
Slika 4: Organizacijska struktura prodaje po kupcih



Povzeto in prirejeno po B. Snoj, Management prodaje: zbrano gradivo, 2005, str. 168, prikaz 5-7.

Organiziranost prodaje po funkcijah (dejavnostih) prodaje je primerna za večja podjetja, manjše število izdelkov in podjetja, ki proizvajajo pretežno homogene in standardizirane proizvode. Organizirana je po funkcijah, ki jih opravlja prodajno osebje (Grlica, 2010, str. 22). Slika 5 prikazuje organiziranost prodaje po funkcijah. Prodajna funkcija je ločena od funkcije skrbnika strank, poprodajne funkcije in funkcije razvoja izdelkov. Znotraj vsake funkcije so prodajalci ločeni glede na naloge, ki jih opravljajo.

Slika 5: Organiziranost prodaje po funkcijah



Povzeto in prirejeno po B. Snoj, Management prodaje: zbrano gradivo, 2005, str. 170, prikaz 5-8.

V Prilogi 1 so v tabeli prikazane prednosti in slabosti posamezne organiziranosti prodajne službe.

2.3 Funkcija vodenja prodaje

Funkcija vodenja je po mojem mnenju ena izmed bistvenih pri celotnem procesu managementa prodajnega osebja, saj je od njene izvedbe v veliki meri odvisno, ali bodo v procesu delovale tudi ostale funkcije. Vodenju bom namenila več pozornosti, saj je tudi v literaturi največkrat raziskano področje, ki pa kljub vsem znanstvenim dognanjem še danes v praksi povzroča največ težav.

Vodje ustvarjajo vizije, motivirajo, upravljajo s spremembami in navdihujejo sodelavce. Vodenje je zato mogoče opredeliti kot sposobnost vplivanja na vedenje sodelavcev in njihov sistem vrednot tako, da ti z navdušenjem težijo k uresničevanju ciljev na ravni slehernega managerskega nivoja v podjetju (Bauer & Vorina, 2009, str. 61). Pri tem potrebujejo znanje, saj to naredi razliko. Izkušnje so namreč pokazale, da vodje, ki niso bile deležne dodatnega šolanja, najbolje obvladajo strokovni del (90 %), potem vodstveni (60 %), najslabše pa razumejo osnove motiviranja oziroma človeško naravo (35 %). S kvalitetnejšim vodenjem in sposobnostjo motiviranja bi lahko brez večjih težav dosegli, da bi ljudje v enakem času naredili vsaj 10 % več, kar po definiciji ob enakih stroških poslovanja pomeni 10 % čistega dobička (Schmidt, 2006, str. 3–5).

Zadnji trend v vodenju je t.i. voditeljsko-sodelovalno vodenje, ki prehaja iz pasivne vloge ljudi pri delu v aktivno. Namen neavtorskega načina vodenja je ustvarjanje pogojev za

zagnano delo in sodelovanje zaposlenih. Voditelj je človek, ki ob sebi zbere prave ljudi, od katerih je odvisen skupen uspeh. Je zgled in navdih (Mlakar, 2015, str. 26).

2.3.1 Komuniciranje

Komuniciranje se v organizacijski in managerski znanosti celoviteje obravnava od konca štiridesetih let prejšnjega stoletja. Ne glede na številne razlage **komuniciranje** najbolj splošno opredelimo kot proces prenosa pomena ideje ali informacije med več ljudi z namenom motiviranja ali vplivanja na vedenje drugih (Daft, 2003). Komunikacija poteka v okviru verige komuniciranja, ki povezuje člane v različnih enotah podjetja ter na različnih ravneh in področjih delovanja. Posamezna veriga lahko vključuje večje število različnih komunikacijskih kanalov, med katerimi so temeljni (Nedelko & Potočan, 2010, str. 14): uradna poročila, zapiski, materiali; elektronska pošta; pogovor iz oči v oči; zapiski, pisma; in telefonski pogovori.

Komuniciranje kot del vodenja prodajnega osebja zajema komunikacijo z zaposlenimi znotraj prodajnega oddelka. Najpogosteje se v managerski literaturi pojavlja delitev na formalno in neformalno komuniciranje. Formalno komuniciranje glede na smer njegovega poteka opredelimo kot (Nedelko & Potočan, 2010, str. 15):

- **komuniciranje od spodaj navzgor** – poteka od nižjih ravni delovanja do višje managerske ravni (gre za pridobivanje povratnih informacij od članov nižjih ravni organizacije);
- **komuniciranje od zgoraj navzdol** – poteka od vrha proti dnu (z njim poskušamo v organizacijski strukturi predstaviti obstoječe odnose avtoritete in odgovornosti);
- **horizontalno komuniciranje** – komuniciranje med ljudmi v okviru delovne skupine in komuniciranje med deli organizacije na isti ravni delovanja.

Ista avtorja (Nedelko & Potočan, 2010, str. 16) povezujeta razvitost sistema komuniciranja z razvitostjo organizacije, pri čemer ugotavljata, da nizka razvitost organizacije pogojuje nizko razvitost sistema komuniciranja. Vsaka izmed treh oblik komuniciranja na organizacijo vpliva različno. Prvi dve krepita vertikalne, tretja pa horizontalne informacijske tokove.

Vloga vodje prodaje pri komuniciranju je obvladovanje dvosmerne komunikacije, sprejemanje drugačnega pogleda, poslušanje, postavljanje direktnih vprašanj, nekritičnost, pozornost na čustva, razumevanje zaposlenega, ki ima težave, in konstruktivno sodelovanje z njim. Njegova naloga je tudi skrb za nemoten pretok informacij in za potek odkrite in spoštljive komunikacije med člani prodajne ekipe. Samo na ta način se lahko razvije odnos, ki vodi do večje motiviranosti in ustvarjalnosti ter ne nazadnje do rezultatov (Stojilkovič, 2016b).

Komunikacija je močno orodje, ki ga vodstvo lahko uporabi za spodbujanje motivacije zaposlenih. Komunikacija naj bo jasna in pristna. Sporočilo naj vsebuje tudi podatke, zaradi katerih se zaposleni počutijo pomembne za obstoj in uspešnost podjetja. Prioriteta vodje je, da si vzame čas in se pogovarja z vsakim zaposlenim. Komunikacija med vodjo in zaposlenimi mora postati vsakodnevna rutina (Šmelc & Žižek, 2014, str. 15).

2.3.2 Motiviranje prodajnega osebja

Ustvarjanje in vzdrževanje dobro motiviranih prodajalcev je izjemno izzivalna naloga, saj se samozavest in motivacija prodajnega osebja nenehno zmanjšujeta zaradi neizogibnih zavrnitev, ki jih prodajalcem povzročajo kupci pri vsakodnevni prodajni aktivnosti (Jobber & Lancaster, 2009, str. 405).

Pojem **motivacija** je v teoriji zelo pogosto definiran in zanj obstaja nemalo motivacijskih teorij različnih psihologov in drugih strokovnjakov. Med bolj poznanimi strokovnjaki, ki se ukvarjajo z motivacijo, je Daft (2003, str. 546–547), ki pravi, da ima motivacija pri delu vpliv na učinkovitost, zato mora biti naloga managerjev tudi motiviranje zaposlenih pri doseganju organizacijskih ciljev. Avtor koncept motivacije razlaga s preprostim modelom »potreba–obnašanje–nagrada«. Potreba se spremeni v notranji vzgib, ki spodbudi določeno obnašanje, kar zadovolji potrebo. Sledi nagrada glede na uspešnost aktivnosti.

Ledinek (2010, str. 52) razlaga motivacijo kot prizadevanje posameznika za doseganje določenih ciljev, s katerimi je povezano tudi zadovoljevanje lastnih potreb. Oče motivacije, Sigmund Freud, to razlaga kot dinamičen boj med tremi vidiki nezavedne duševnosti – ID, ego in superego (Mihaljčič, 2006, str. 26). Vsem definicijam je skupno, da motivacijo razlagajo kot silo v posamezniku, katera mu ob pravilni spodbuditvi omogoča, da doseže določen cilj, zato je to za znanstvenike še vedno tabu.

Napačni motivacijski prijemi demotivirajo prodajno osebje, kar je usodno tako za posameznike kot za celotno podjetje. Poznavanje potreb, ki motivirajo posameznika, in sposobnost zapolniti te potrebe, deluje enostavno, vendar v praksi temu ni tako (Tanner et al., 2009, str. 262). Ena najpomembnejših nalog managerjev v prodaji je doseganje visoke motiviranosti. Nekateri prodajni predstavniki se bodo potrudili kljub temu, da jih management pri tem ne spodbuja, toda večino prodajnih predstavnikov, predvsem tistih na terenu, je potrebno za samostojno delo spodbujati (Kotler, 2004, str. 648–649). Razlogi za to so lahko:

- **narava dela** – samo delo prodajalcem pogosto prinese razočaranje (navadno delajo sami, nimajo rednega delovnega časa, pogosto so zdoma);
- **človeška narava** – večina ljudi dela pod svojimi zmogljivostmi, če ni posebnih spodbud, kot sta finančna korist ali družbeno priznanje;

- **osebne težave** – bolezen v družini, zakonski prepiri, zadolženost ... Vse to lahko vpliva na prodajo.

Motive delimo na notranje in zunanje (Daft, 2003, str. 547). **Notranji motivi** so v človeku samem (na primer želja po uspehu, ponos na delo, dokončanje določene naloge, napredovanje). **Zunanji motivi** so izven človeka (na primer plača, določena korist, več prostega časa). Za dolgoročno uspešnost je veliko pomembnejša notranja motivacija. Številni primeri uspešnih slovenskih podjetij so pokazali, da so lahko prodajalci motivirani kljub temu, da plača ni med najvišjimi v panogi. Bistvo je, da znajo vodje prodaje povezati vizijo podjetja z vizijo posameznega prodajalca (Ledinek, 2010, str. 52–53). V praksi se največkrat pojavlja motiviranje prodajnega osebja s pomočjo finančnih spodbud, kot so oblike neposrednega nagrajevanja (Šenk-Ileršič, 2010, str. 137): stimulatívna osnovna plača v denarju, plačani dopusti, razne oblike zavarovanj, plačilo izobraževanja in jezikovni tečaji. Poznamo tudi možne oblike nefinančnih spodbud, ki se uporabljajo za stimuliranje posebnih delovnih dosežkov. To so (Ledinek, 2010, str. 54) spodbujanje pripadnosti kolektivu, omogočanje svobode pri oblikovanju dela, sodelovanje pri oblikovanju prodajnih strategij, organiziranje tekmovanj med prodajalci in pohvale nadrejenih.

Najbolj cenjena nagrada, ki motivira prodajalce, je glede na raziskave plača, sledi ji napredovanje, nato osebna rast in občutek dosežka. Najmanj cenjene nagrade so všečnost in spoštovanje, priznanje in varnost. Ugotovljeno je tudi, da se pomembnost motivatorjev spreminja glede na demografske značilnosti prodajalcev. Denarne nagrade najbolj cenijo starejši prodajalci z daljšo delovno dobo in tisti z velikimi družinami. Nagrade višjega reda, kot so priznanje, všečnost in spoštovanje, občutek dosežka, cenijo mlajši prodajalci, ki niso poročeni ali imajo majhno družino (Kodrin, 2012, str. 208). Nekateri (na primer Habbe, 2013, str. 191) trdijo, da na zadovoljstvo sodelavcev ne vplivajo samo delovno mesto, vsebina dela, plača in druge ugodnosti ter možnosti osebnega razvoja in napredovanja, temveč predvsem odnosov njihovih vodij in vodstva podjetja, kajti še tako ugodni delovni pogoji na daljši rok ne odtehtajo slabe volje ali celo stresa, ki ga zaposlenim lahko dan za dnem povzročajo njihovi vodje.

Druge raziskave kažejo, da je prav motivacija tista, ki je za organizacijsko spremembo ključnega pomena. Prav v krizi je motivacija pogosto ena bistvenih lastnosti, saj ljudi prisili k razmisleku o spremembah (Chapman, Wood, Levine, Cory, & Wilson, 2015, str. 162). Premalo informacij o dogajanju v podjetju in okolju lahko vpliva na zmanjšanje motiviranosti v prodaji (Bergant, 2016). Prodajalec mora zato vedeti, kaj se od njega pričakuje in imeti na voljo vse potrebne informacije. Poleg tega mora biti sposoben presegati zastavljene cilje ter imeti vsa potrebna znanja in veščine. Imeti mora takšne razmere za delo, ki mu omogočajo, da svoje znanje čim bolj učinkovito izkoristi. Ne glede na naštetu pa mora imeti za dobre rezultate voljo za doseganje ciljev (Đukić, 2014a, str. 43).

Poseben izziv za managerje je motiviranje mednarodnega prodajnega osebja (Jobber & Lancaster, 2009, str. 416), kjer je ključ pri izbiri najbolj primerne pristopa k motiviranju prodajnega osebja pogojena z razumevanjem vrednot in pričakovanj vsakega posameznika. Managerji pri tem ne smejo domnevati, da če nek pristop deluje na domačem kraju, da bo tudi v tujini. V Evropi je najpogostejši motivator denar, v Srednjem vzhodu in na Japonskem pa so najbolj učinkoviti načini za motiviranje nefinančni dejavniki. Provizija je uporabljena redko. Zato se mednarodni prodajalci v praksi velikokrat pritožujejo, da jih managerji na sedežu podjetja ne razumejo in se pogosto počutijo osamljene ter prepuščene sami sebi.

2.3.3 Usposabljanje in izobraževanje prodajnega osebja

Nobena stvar ni za uspeh pomembnejša od treninga, izobraževanja in razvoja prodajalcev, saj s tem lahko pomembno vplivamo na sposobnost podjetja, da se odzove na konkurenčne izzive, ki se pojavljajo na trgu. S tem si podjetje zagotavljanja konkurenčno prednost in položaj. Pri tem je potrebno skrbeti za vseživljenjsko izobraževanje, saj je strokovno znanje, ki so ga pridobili pred letom ali dvema, že zastarelo. Vse te aktivnosti pomembno vplivajo med drugim tudi na motivacijo zaposlenih (Šmelc & Žižek, 2014, str. 12–14).

Večina podjetij svoje nove prodajne predstavnike pošlje na teren takoj, ko jih zaposli, kar pa se največkrat izkaže za neuspešno. Prodajalcem moramo omogočiti formalna izobraževanja in neformalne oblike usposabljanja. Med **formalne oblike** prištevamo izobraževanje na ekonomskih in poslovnih šolah, s čimer prodajalci pridobijo formalno izobrazbo, **neformalne oblike** usposabljanja pa so razni seminarji, tečaji in druge oblike usposabljanj, ki se večinoma odvijajo izven sedeža podjetja. Sem prištevamo tudi razna pripravljena besedila, avdio in video zapise, katere si prodajalec lahko sam ogleda in se iz njih nauči postopkov prodaje (Šenk-Ileršič, 2010, str. 134). Vodja prodaje mora poskrbeti, da prodajalec strokovnost pridobiva skozi usposabljanje na delovnem mestu – na primer na strokovnih tečajih, ki jih pripravljajo proizvajalci izdelkov, na seminarjih, kongresih, simpozijih itd. (Mihaljčič, 2006, str. 20).

Dandanes se nenehno pojavljajo nove metode in tehnike usposabljanja prodajalcev, ki poleg ostalega omogočajo doseči prihranke pri stroških, namenjenih za usposabljanje. Med njimi lahko zasledimo igranje vlog, rotacijo mest znotraj prodaje, trenerstvo (angl. *coaching*) in mentorstvo, e-izobraževanje, pripovedovanje uspešnih zgodb ter primerjavo s konkurenčno prodajo oziroma z njihovimi načini prodajanja. Prav hitro spreminjajoča se tehnologija, rastoča konkurenca na svetovnem trgu in večji pomen odnosov s strankami so podjetja prisilile, da bolj investirajo v trenerstvo in razvoj prodaje. Trenerstvo ima pomembno vlogo pri doseganju strateške prednosti podjetja, organizacijske pripadnosti, orientiranosti k strankam, večjega dobička in prodajne učinkovitosti (Attia, Jantan, Atteya, & Fakhr, 2014, str. 125).

Trenerstvo je proces usposabljanja z orodji, znanjem in priložnostmi, ki jih potrebujejo, da razvijejo sebe in postanejo učinkovitejši. Ena izmed prvih oblik trenerstva, kot ga poznamo danes, je atletsko trenerstvo. Učinkovit odnos med atletom in trenerjem je odnos, pri katerem mentor podaja znanje skozi inštrukcije in treninge, motivira napor in zagotavlja povratne informacije z namenom, da se odpravijo napake in okrepi vedenje (Badrinarayanan, Dixon, West, & Zank, 2015, str. 1089). Managerji morajo sprejeti dejstvo, da se koristi od prodajnega treninga mogoče ne bodo pokazale takoj. Koristi, ki jih prinaša trening prodajalcev, so neizmerne, saj ta izboljša njihove spretnosti, motivacijo in poveča samozavest, ki je pomembna za dobro prodajo (Jobber & Lancaster, 2009, str. 420).

Prodajna podjetja morajo investirati v trenerske programe. Največje korporacije v Združenih državah Amerike (angl. *United States of America - USA*) za trenerstvo namenijo več kot 17,6 milijonov dolarjev letno. Po mnenju stroke je prihodnost zaradi napredka tehnologije zagotovo v virtualnem trenerstvu (Badrinarayanan et al., 2015, str. 1088, 1105). Za treniranje prodaje obstajajo tudi druge metode (Jobber & Lancaster, 2009, str. 424). Eno od najlažje izvedljivih in hkrati stroškovno zanemarljivih je predavanje, ki je uporabna oblika izobraževalnega procesa. Predavanje v podjetju naj bi bilo podkrepljeno z vizualnimi pripomočki. Druga metoda je film, ki je uporaben način za prikaz primerov dobrih praks. Druge možne metode so še igranje vlog, študije primera, e-izobraževanje idr.

2.3.4 Plačilni sistem in nagrajevanje prodajnega osebja

Plače in nagrajevanje zaposlenih so že od nekdaj problematična tema, še posebej znotraj prodajnega oddelka, saj so prodajalci običajno tisti, ki najbolj nergajo nad plačami in nagradami, kar pa ne pomeni, da je plačni sistem slab. Če prodajalci presegajo pričakovanja, ostajajo zvesti podjetju in strošek prodaje ostaja znotraj zastavljenih ciljev, za spremembo sistema nagrajevanja ni nobenega razloga. V primeru, da od prodajalcev pričakujemo boljše rezultate, lahko te dosežemo s spremembo načina nagrajevanja (Đukić, 2014a).

Sistem plačne politike v prodaji mora biti prilagojen prodajnemu oddelku in se razlikovati od plačne politike v ostalih oddelkih, kjer znesek večinoma temelji na fiksnem delu. Prodajno osebje je eno najproduktivnejših, a hkrati tudi najdražjih za podjetje, zato je naloga managementa, da v podjetju razvije učinkovit in privlačen način nagrajevanja z namenom pritegniti visokokakovostne prodajalce (Kodrin, 2012, str. 207). Naloga prodajnega managerja je prepoznati tip prodajalca in glede na to oblikovati plačni sistem tako, da bo ta maksimalno napore celotne prodajne ekipe (Hair et al., 2010, str. 359).

Številni strokovnjaki se strinjajo, da zaposlenih ne bi smeli nagrajevati, saj naj bi nagrajevanje po njihovem ubijalo kreativnost. Zato, na primer, ne nagrajujemo zaposlenih v raziskavah in razvoju. Ker so odnos do kupca in druge kompetence v prodaji znatno

pomembnejše kot kreativnost, so pozitivni učinki nagrajevanja veliko večji od negativnih. Prodajalcev ne nagrajujemo zato, ker lahko pričakujejo vedno večjo nagrado. V tem primeru nagrajevanje stane vedno več, ne prinaša pa višje motivacije dlje kot nekaj mesecev. Z nagrajevanjem prodajalcev je treba biti previden, saj lahko nagrado želijo tudi zaposleni iz drugih oddelkov (Đukić, 2014b, str. 41).

Najpogosteje uporabljena kategorija nagrajevanja je osnovna plača z različnimi oblikami variabilnega dela plačila (Tanner et al., 2009, str. 272–279). Takšna kombinacija je uporabljena v več kot 60 % podjetij. Variabilni del plačila je lahko izkazan v obliki bonusa, ki je pavšalni znesek gotovine, katero managerji uporabljajo za nagrajevanje prodajnega osebja pri dosegu različne stopnje prodaje. Bonusi se lahko pojavljajo tudi v obliki delnic, timskega plačila in provizije. Kot bonus se pogosto pojavlja udeležnost pri dobičku podjetja, ki zaposlenim v podjetju zagotavlja varnost. Poznamo upokojitvene programe, ki zaposlenim prinašajo dobiček po upokojitvi. Druga oblika programa udeležnosti pri dobičku podjetja je plačevanje izven delovnega časa, se pravi za čas, ko smo na počitnicah, bolniškem dopustu in čas, ko smo kakorkoli odsotni z dela.

Nematerialna oblika nagrajevanja (Tanner et al., 2009, str. 279–280) in s tem povečevanja motivacije prodajnega osebja je fleksibilnost na delovnem mestu, ki zaposlenim omogoča, da si sami sestavijo urnik, kje in kdaj želijo delati. Nekatera podjetja svojim zaposlenim plačujejo tudi odsotnost z dela zaradi rojstva, posvojitve in študijskega dopusta. Naslednja oblika nadenarnega nagrajevanja je program zdravja in dobrega počutja, ki se osredotoča na to, da se izboljšata zdravje in vitalnost prodajalcev. Takšni zaposleni plačujejo, na primer, nižje stroške za zdravstvo.

Pri snovanju plačnih modelov in sistemov je smiselno naslednje (Mlakar, 2015, str. 27):

- nagrajevanje zaposlenih mora biti povezano z vizijo, razvojnimi strategijami, s poslanstvom podjetja, z njegovimi razvojnimi in letnimi poslovnimi plani ter usklajeni s prodajnimi cilji;
- v sedanjih razmerah moramo nagrajevanje izvajalcev obravnavati v povezavi z nagrajevanjem vodij in ključnih strokovnjakov;
- finančnemu motiviranju moramo v nadaljevanju dodati sistem nefinančnih spodbud, ki bo zaposlene spodbujal k strokovnemu razvoju in doseganju izvrstnih dosežkov.

V kolikor je sistem nagrajevanja slab, so lahko posledice tega velike. Najpogostejša napaka (Đukić, 2014b, str. 41) je subjektivno ocenjevanje vodje. Prodajalci pri takem ocenjevanju ne vedo, kaj konkretno morajo narediti za nagrado, zato jih ta ne motivira. Pogosta napaka je tudi sistem nagrajevanja, vezan na velik delež provizije, saj si prodajalci med seboj lahko kradejo stranke. Obe napaki lahko učinkovito rešimo z nagrajevanjem, vezanim na timske rezultate. Napaka v sistemu se lahko kaže tudi v primeru, ko plača prodajalcev sploh ne motivira in ne dosegajo plana. V tem primeru vzrok za nemotiviranost

prodajalcev ni nujno v nagrajevanju. Morda je potrebno vložiti več v trženje, boljše definirati koristi ponudbe ali natančneje opredeliti potencialne kupce.

Če večina kljub odličnim rezultatom ne dosega planov, bo najverjetneje eden prvih korakov za dvig motivacije sprememba sistema nagrajevanja. Med napake v napačni izbiri sistema nagrajevanja štejemo tudi prodajalčevo dajanje prevelikega popusta, kar pomeni, da je sistem nagrajevanja vezan na količino prodanih izdelkov ali na njihovo vrednost. Težavo lahko preprosto odpravimo, da v sistem nagrajevanja vključimo učinek popustov. Pogosto se dogaja tudi to, da vodje najboljšemu prodajalcu kot nagrado za odlične prodajne rezultate dodelijo mesto vodje prodaje. To je sicer lepa nagrada, vendar ima dober vodja običajno drugačne kompetence kot odličen prodajalec, zato se lahko ta odločitev izkaže kot manj uspešna. Pri tem lahko napako odpravimo tako, da oblikujemo sistem nagrajevanja, ki je vezan izključno na skupinske rezultate in obsega daljša obdobja merjenja.

2.3.5 Obvladovanje stresnih situacij v prodaji

Razlog za napačne odločitve, napake, slabšo storilnost in ustvarjalnost je v podjetjih največkrat srečevanje s stresnimi situacijami, zato je to potrebno preprečevati, če pa se pri zaposlenih pojavi, jim mora podjetje pomagati pri premagovanju težav (Žižek & Treven, 2010, str. 14). Bojazen, da ne bomo našli službe ali da jo bomo hitro izgubili, želja po doseganju najvišjega položaja na družbeni lestvici, preobremenjenost zaradi dela, nesoglasja v zakonu in družini, osamljenost in finančne težave so nezavidljive okoliščine, ki lahko trajajo zelo dolgo in posameznika razjedajo, postanejo njegova stalnica, vse to pa je v prodajnem oddelku bolj izrazito kot v drugih delih podjetja. Vse naštetu postavi posameznikovo telo v takšno stanje pripravljenosti, da je lahko zanj celo usodno (Žižek & Treven, 2010, str. 14).

Dejavniki stresa v delovnem okolju so lahko napeti odnosi med zaposlenimi, postavljanje nerazumnih delovnih zahtev, večkratno preverjanje poteka našega dela, sprejemanje odločitev v afektu, neurejeno delovno okolje, neurejeno delovno mesto, nevarnost pri delu, strah pred nevarnostjo, težko usklajevanje dela in zasebnih obveznosti idr. (Žižek & Treven, 2010, str. 16). Posledice stresa za posameznika so srečevanje s čustvenimi, vedenjskimi in telesnimi simptomi, nato pa se ti lahko odrazijo v težavah in boleznih, povezanih s stresom. Stres na ravni podjetja prepoznavamo po visoki stopnji odsotnosti, velikem menjavanju zaposlenih in večjem številu delovnih nesreč. Stres prav tako znižuje stopnjo produktivnosti in kakovosti, poslabšuje medsebojne odnose in medosebne napetosti (Žižek & Treven, 2010, str. 18). Premagovanje stresa je pomembno tako na ravni posameznika kot tudi podjetja. Stres je mogoče premagovati z vajami o zavedanju sebe in okolja, urjenjem pravilnega dihanja in sproščujočega globokega dihanja, meditacijo, kreativno vizualizacijo in vodenjem dnevnika stresa. Za premagovanje stresa moramo

izvajati telesne vaje, se primerno prehranjevati, izvajati meditacijo, jogo in masažo (Žižek & Treven, 2010, str. 19).

Za vrhunske rezultate so torej pomembni tako fizični kot psihični dejavniki. Gibanje ustvarja dovolj energije za vsakodnevne izzive, s katerimi se sooča sleherni prodajalec ali njegov vodja. Vir fizične aktivnosti je tudi prehrana – tako posredno vpliva na mentalno in čustveno stanje.

2.3.6 Stili in oblike vodenja prodajnega osebja

O vodenju govori veliko avtorjev in mnogotere knjige, vendar se mi ena zanimivejših zdi Grubiševa opredelitev iz leta 2000: »Vodenje ni nekaj, s čimer bi se človek rodil ali bi se za to izšolal, ampak nekaj, v kar se človek razvije in zraste. Zamenjal se je tudi pojem – nič več ne govorimo o vodenju, ampak vodenstvu.« Vodja prodaje se mora zavedati, da je od uspešnosti njegove prodajne ekipe odvisen osebni uspeh. Sodelavcem mora zaupati, kar pomeni, da jim pri delu pusti samostojnost (Habbe, 2013, str. 206).

Vodje ustvarjajo vizijo, motivirajo, upravljajo s spremembami in navdihujejo sodelavce. Tako kot vse oblike življenja se vse bolj spreminjajo oziroma razvijajo tudi stili vodenja. Stil je način, na katerega določeno stvar delamo. Ločimo več načinov vodenja (Bauer & Vorina, 2009, str. 62):

- **dnevno** – to je vodenje brez koncepta, planov in principov;
- **razdrobljeno** – poudarja enkrat eno idejo, drugič drugo idejo;
- **svobodno** – vodja prenese vso odgovornost na sodelavce;
- **manipulativno** – vodenje s pisnimi nalogami in okrožnicami;
- **karizmatično** – vodja vpliva na podrejene s svojo osebnostjo in karizmo.

V teoriji obstajajo še številni drugi načini vodenja, kot so vodenje **z izjemami**, **s pravili odločanja**, **z motiviranjem**, **s soudeležbo**, **z delegiranjem** in **s cilji** (Dimovski & Penger, 2008, str. 122). Vodenje s cilji je v prodaji pomembno bolj kot drugod. Sodelavcem v prodaji določimo jasne in merljive cilje (na primer kakšno vrednost naročil morajo doseči v določenem časovnem obdobju). Cilji naj bodo vedno postavljeni nekoliko višje, kot jih je realno mogoče doseči (Habbe, 2013, str. 207). V prihodnosti naj bi se vodje izogibali ukazovanju, grajanju in kontroli delavcev. Pridobili bi zaupanje podrejenih in tako z njimi ustvarjali skupne cilje. Nova filozofija vodenja bo temeljila na naslednjih značilnostih (Bauer & Vorina, 2009, str. 63):

- management je odgovoren za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in za organiziranje poslovnega procesa;
- vodja mora izhajati iz predpostavk, da so podrejeni pridni, se ne upirajo spremembam in so pripravljeni sprejemati odgovornost;

- menedžment mora zagotoviti ustrezne pogoje, da uskladijo cilje zaposlenih in cilje podjetja.

V literaturi se vedno pogosteje pojavljajo domneve, da bo v prihodnosti vse več delavcev, predvsem umskih, moralo imeti sposobnost voditi samega sebe. Največji geniji – Napoleon, Leonardo da Vinci, Mozart – so znali voditi same sebe, njihova genialnost je bila v veliki meri posledica te sposobnosti. Bili so tako redki, da na njihovo nadarjenost in dosežke gledamo kot na nekaj, česar navadni smrtniki niso sposobni doseči (Drucker, 2001, str. 156). Sama menim, da bo moral »voditelj prihodnosti« usmerjati svoje podrejene na podlagi vrednot, ki se vse bolj izgubljajo. To so ljubezen, mir, nenasilje, odprtost, prijaznost, pravičnost, poštenost, sočutje in potrpežljivost. Vodja bo moral v večji meri graditi tudi na osebnem razvoju in duhovnemu poznavanju sebe in svojih sodelavcev.

2.4 Funkcija kontroliranja prodaje

Kontrola prodaje je tema, s katero se sooča vsak manager v podjetju, saj je neprestano potrebno iskati nove načine povečevanja zadovoljstva kupcev, vzdrževanje dobrih odnosov z njimi, minimaliziranje stroškov, povezanih s prodajo, razvijati nove proizvode in izboljševati načine prodaje. Gre za sistematičen proces reguliranja aktivnosti znotraj prodaje, da bi bile te v skladu s plani, cilji in standardi uspešnosti. Kontrola se usmerja na dogodke pred, med ali po procesu. Govorimo o vnaprejšnji, sprotni in povratni kontroli (prirejeno po Dimovski & Penger, 2008, str. 153).

Prodajni manager mora pridobivati in uporabljati informacije, ki jih dobi od prodajalcev. Gre za informacije o tem, kako težko oziroma lahko je prodati nek izdelek, katere izdelke bi bilo potrebno bolj izpostaviti, koliko ljudi v prodaji zaposliti ... Na podlagi pridobljenih informacij lahko izdela poročila za svoje vodilne (Tanner et al., 2009, str. 297).

Večina podjetij pripravlja formalna poročila o kvantitativnem merjenju uspešnosti, ki jih managerji dnevno, tedensko ali mesečno pregledujejo. Ta se ne zanašajo zgolj na kvantitativnost, ampak gredo managerji tudi na teren in pregledujejo tamkajšnje dejansko stanje. Na podlagi tega ugotavljajo, ali dejanski rezultati ustrezajo standardom, in posledično izvajajo spremembe (Dimovski & Penger, 2008, str. 156).

2.4.1 Spremljanje uspešnosti prodajnega osebja in doseganje prodajnih ciljev

Ocenjevanje prodajnega osebja je primerjava ciljev z doseženimi prodajnimi rezultati. Proces vrednotenja se začne z oblikovanjem prodajnih ciljev, ki so lahko finančni (na primer prodajni prihodki, dobički in izdatki), tržni (na primer tržni delež) in ciljev na osnovi strank (na primer zadovoljstvo strank). Sledijo oblikovanje strategij in priprava standardov na ravni podjetja, regije, izdelkov, prodajnega osebja in financ ter korak

merjenja rezultatov in primerjava z zastavljenimi standardi. V primeru odstopanj za izboljšanje izvedbe sledijo še akcije (Jobber & Lancaster, str. 494).

Za spremljanje uspešnosti prodajne službe potrebujemo različne kriterije vrednotenja (Tanner et al., 2009, str. 317–321), saj ni enotne mere, ki bi lahko izmerila učinkovitost prodajne službe. Tri najbolj pogoste prodajne analize se nanašajo na prodajo, stroške in dobičkonosnost. Prodajna analiza se nanaša na odločitve v povezavi s prodajnimi prihodki, o katerih lahko zberemo informacije s pomočjo prodajnih poročil in povratnih informacij kupcev. Stroškovna analiza nam pomaga odkriti odnos med prodajo, ki jo je podjetje doseglo v določenem časovnem obdobju, in stroški, ki so bili za to potrebni. Stroški med različnimi industrijami in lokacijami variirajo. Stroškovna analiza pripomore pri pripravi višin prodajnih cen in proračuna. Z analizo dobičkonosnosti pa lahko prodajni manager identificira nedonosne proizvode, teritorije in segmente kupcev. K olajšani izdelavi analize dobičkonosnosti so precej pripomogle izboljšave in informacijska tehnologija.

Pokazatelje učinkovitosti prodajne službe lahko izračunamo iz podatkov, ki so zabeleženi v prodajnih evidencah (Grlica, 2010, str. 122): stopnja odzivnosti ponudb (št. prejetih naročil/št. poslanih ponudb), stopnja postrežbe kupcev (št. izvršenih naročil v določenem obdobju/št. prispelih naročil v istem obdobju), prodaja na zaposlenega (vrednost prodaje v določenem obdobju/povprečno število zaposlenih), delež prodajnih stroškov v lastni ceni ($(\text{prodajni stroški}/\text{lastna cena izdelka}) \cdot 100$) in koeficient obračanja zalog (vrednost prodaje v določenem obdobju/povprečna vrednost zaloge v istem obdobju).

Kljub vsem evidencam je ocenjevanje prodajnega osebja zahtevna naloga, ki je kompleksna zaradi narave dela v prodaji (Hair et al., 2010, str. 424). Večina prodajalcev dela samih in ima zato malo neposrednega kontakta s svojimi prodajnimi managerji, poleg tega pa imajo prodajalci o prodajnem področju več informacij kot njihovi managerji, zato jih lahko uporabijo v svojo korist. Tako med prodajalci in njihovimi managerji prihaja do asimetrije informacij, ki pogosto vodi v disfunkcionalno vedenje pri delu. Najpogostejše analize v prodaji so analiza obsega prodaje, stroškov in dobičkonosnosti, prodajnih cen in zadovoljstva kupcev. Analiza obsega prodaje zajema prodajo po območjih, izdelčnih linijah ali posameznih izdelkih, distribucijskih kanalih, tipih ali posameznih kupcih (Grlica, 2010, str. 123). Analiza stroškov in dobičkonosnosti obsega analizo prodajnih cen (razmerje med prodajnimi cenami izdelkov podjetja in njenih konkurentov, gibanje in medsebojno primerjanje prodajnih cen), analizo plačil (koeficient obračanja terjatev do kupcev, povprečna doba vezava terjatev v dnevih) in analizo prodajnega osebja (število obiskov kupcev in telefonskih kontaktov, količinski obseg prodaje, povprečna velikost naročil, število novih kupcev, prodajni stroški na prodajalca).

Pri spremljanju načrtovanih prodajnih nalog prodajalca so v pomoč tudi prodajna poročila o obisku posameznega kupca, tedenska poročila dela prodajnega referenta ali nujno poročilo (Grlica, 2010, str. 127). Prodajni managerji se morajo pri oblikovanju meril za

kontrolno izogibati uporabi subjektivnih kriterijev, saj odražajo opazovanja in mnenja, ne pa objektivne mere. Vitalnega pomena za prodajne managerje je, da razvijejo sistem ocenjevanja, ki jasno identificira prodajne cilje in standarde ter prodajalce spodbuja k želenemu vedenju (Hair et al., 2010, str. 429). Sprotno delo posameznega prodajalca lahko kontroliramo po e-pošti in intranetu, kjer zagotavljamo tedenske ali mesečne grafe dejanske prodaje v primerjavi z zastavljeno. Ta ukrep omogoča oblikovanje tekmovalnega okolja med prodajalci, saj se ti bolj trudijo, da ne bi bili javno osramočeni pred ostalimi (Hair et al., 2010, str. 441).

2.4.2 Razlogi za odstopanje doseženih prodajnih ciljev od zastavljenih

Razlogi za slabše dosežene rezultate so lahko rezultat nemotiviranosti prodajnega osebja, slabe prodajne napovedi, postavljanje prevelikega števila meril, zamude pri dobavah izdelkov, sprememba pravil in zakonodaje, uvajanje nove tehnologije ali finančne in ekonomske krize. Razlog za odstopanje med doseženimi in zastavljenimi cilji je lahko v različnih merah (Tanner et al., 2009, str. 328), ki si jih zastavijo prodajni managerji, saj te povzročijo, da dajejo različne rezultate.

Eden poglavitnih razlogov za nedoseganje prodajnih rezultatov je lahko to, da prodajalec več kot polovico svojega časa nameni neprodajnim nalogam. Manj časa ima na voljo za terensko delo, manj je motiviran za odhod na teren; manj je prodajalec prisoten pri kupcih, slabši je prodajni rezultat. Večje bo število prodajnih obiskov na terenu, višja bo prodaja. Razlog za nedoseganje planov je lahko tudi uporaba računalnika pri kupcih. Če je računalnik nestabilen ali počasen in pred stranko zamrzne, prodajalca spravi v stresen položaj. Prodajalec se bolj kot s stranko ukvarja s svojo opremo, prodajni rezultat pa je lahko temu primeren. Nedoseganje planov lahko povzroči tudi napačna segmentacija trga, saj prodajalci kličejo vse potencialne kupce in pogosto obiskujejo tiste, ki izdelka/storitve nikoli ne bi kupili. Delež sklenjenih poslov je tako glede na število obiskov nizek, številne zavrnitve pa načenjajo samozavest in motivacijo prodajalcev (Đukić, 2014a, str. 43).

To, da prodajalec nameni preveč časa neprodajnim kot prodajnim aktivnostim, je tudi napaka managerjev, ki želijo kontrolirati vse aktivnosti, zato so lahko prodajalci zmedeni in posvečajo več svojega časa manj pomembnim nalogam. Pogost razlog za nedoseganje plana so tudi nerealna pričakovanja managerjev (Hair et al., 2010, str. 439–440), saj so ti zaradi nerealnih kvot nemotivirani za njihovo doseganje. Da bi se temu izognili, nekateri managerji verjamejo v postavljanje povprečnih kvot in nagradijo prodajalce, ki presežejo povprečja.

2.4.3 Ukrepi v primeru odstopanja doseženih prodajnih ciljev od zastavljenih

Pri spremljanju odstopanja je pomemben sproti sistem spremljanja uspešnosti prodajalcev. To je lahko tedensko, mesečno ali letno. V primeru, da odstopanja vidimo že

pri sprotni kontroli, izvedemo korekcijo ciljev, a samo po potrebi in v nujnih primerih. Če prodajalec ne posveča dovolj časa prodaji najbolj dobičkonosnih proizvodov podjetja (Tanner et al., 2009, str. 338), mora prodajni manager prerazporediti njegov napor. V tem primeru mora manager posvetiti čas treniranju prodajnega osebja. Ko damo na trg nov proizvod ali spremenimo prodajno strategijo, mora podjetje prilagoditi program trenerstva, da pripravi prodajalce na te tržne spremembe. Podjetje lahko najame tudi bolj izkušene in uspešne prodajalce.

Ukrep v primeru odstopanja v prodajnih rezultatih je lahko vzpostavitev podpore prodaji, saj so prodajalci na ta način cel dan na terenu in razbremenjeni večine (ne)prodajnih nalog. Če nam stroški ne dopuščajo povečanja števila zaposlenih, lahko delo razdelimo med prodajalce. Eni prevzamejo nalogo referentov, drugi pa delo na terenu. S tem ukrepom se prodajni čas poveča (Đukić, 2014b, str. 44). Drugi ukrep je oblikovanje prodajnih območij. To omogoča manjšo porabo časa pri vožnji in s tem večjo izkoriščenost delovnega časa. Naslednji ukrep je zmanjševanje časa vožnje od doma do sedeža podjetja. Takemu prodajalcu lahko damo na voljo prenosni računalnik, mobilni dostop do interneta in tiskalnik (Đukić, 2014b, str. 44).

Učinkovitost prodajalcev izboljšamo tudi s tehnološko podporo, ki učinkuje tako na količino prodajnih sestankov kot na njihovo kakovost. Eno takšnih je programski paket za podporo managementa odnosov s kupci CRM, ki ji v stroki rečemo Prodaja 1.0., danes pa lahko govorimo že o Prodaji 2.0., kot so mobilni CRM, pridobivanje kontaktov (LinkedIn), baze podatkov o kupcih (Hoovers, D&B, ZoomInfo, Bizi, Pirs), panožne informacije (First Research), bonitetne informacije (Gvin, Ajpes), orodja za spletne sestanke (GoToMeeting, Webex, Skype) in videokonferenčni sistemi (Đukić, 2014b, str. 44). Prodajno učinkovitost izboljšujejo tudi prodajna orodja, kot so brošure, prospekti, CD predstavitve in referenčni listi, rezultati testov, različni grafi, formule in tabele, s katerimi prodajalci podprejo svoje argumente. Vse zato, da se prodajalec na sestanku ne ukvarja z opremo, ampak s kupcem (Đukić, 2014b, str. 44).

3 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA

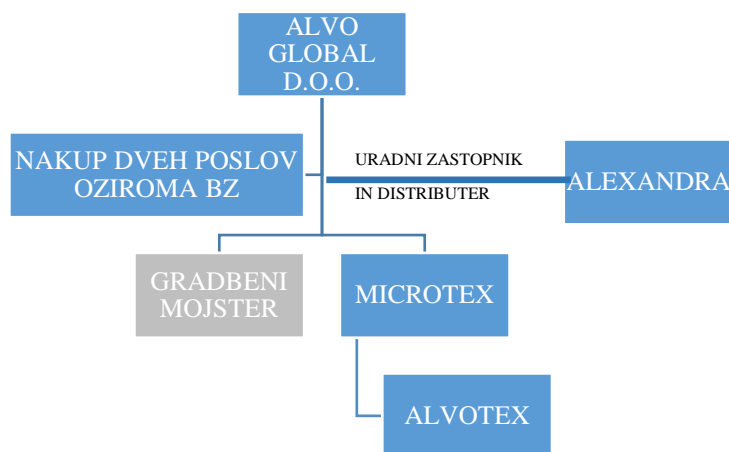
Začetki podjetja ALVO GLOBAL d.o.o. segajo v leto 2014. Ime firme izhaja iz začetnic imen dveh ustanoviteljev – Aleša in Voje, ki sta se odločila kupiti že utečen posel na spletni platformi prodampodjetje.si oziroma današnji borzaposla.si. Septembra 2014 sta kupila Gradbeni mojster, spletni portal, januarja 2015 pa Microtex, proizvodnjo in prodajo tekstila za gostilne in restavracije, kasneje preimenovan v Alvotex. Nakup Gradbenega mojstra je šel kmalu po nakupu Microtexa v pozabo, saj je bil vložek in interes za Microtex večji.

Slika 6 prikazuje razdeljenost podjetja ALVO GLOBAL d.o.o., lastnika Gradbenega mojstra in Microtexa. Konec leta 2015 so postali tudi uradni zastopnik in distributer za

angleško blagovno znamko korporativnih oblačil Alexandra za slovenski in hrvaški trg. Alexandra je vodilno podjetje za izdelavo in trženje široke palete delovnih in poslovnih oblačil.

Blagovna znamka Alvotex, s katero sta lastnika ustvarila popolnoma novo zgodbo, je v lasti podjetja ALVO GLOBAL d.o.o., ki na trgu tekstilne industrije predstavlja materiale in izdelke iz tekstila najvišje kakovosti. Logotip blagovne znamke je v Prilogi 6. Uporaba izdelkov iz tekstila je usmerjena predvsem v gostinstvo in hotelirstvo, kjer je potreba po kakovostnih tekstilnih izdelkih največja. Njeni začetki so bili v proizvodnji in prodaji visoko trpežnih prtov, nadprtov in tekačev, narejenih iz tefloniziranih materialov, odpornih na madeže in enostavnih za vzdrževanje. Kasneje so prodajni program razširili še na ostale tekstile in tekstilne izdelke: v restavracijah za zunanjo in notranjo uporabo, korporativna oblačila, za catering podjetja, za hotele; za pralnice in po naročilu strank.

Slika 6: Shematski prikaz razdeljenosti podjetja



Poslanstvo, vizija in strateške usmeritve podjetja – ker podjetje še nima jasno oblikovanega poslanstva in vizije ter strateških usmeritev, sem jih za potrebe študije oblikovala sama, pri tem pa sem izhajala iz prednosti podjetja.

Finančni podatki poslovanja podjetja – Tabela 3 prikazuje pomembnejše finančne podatke podjetja v njegovih prvih dveh letih poslovanja. Prihodki iz poslovanja so se v letu 2015 glede na predhodnje leto povečali za 69.130,00 evrov (v nadaljevanju EUR). Prav tako so se glede na leto 2014 sredstva v letu 2015 povečala za 39.996,00 EUR. Leta 2015 so zaposlili 1,02 delavca. Kapital je bil negativen, in sicer je znašal -5.631,00 EUR. To lahko pripišemo izgubi, ki je v letu 2015 znašala 13.155,00 EUR in je nastala predvsem zaradi iskanja trga in pridobivanja kupcev s premajhno razliko v ceni. Podrobnejši finančni podatki so izkazani v bilanci stanja za leto 2015 v Prilogi 7.

Tabela 3: Pomembnejši finančni podatki podjetja ALVO GLOBAL d.o.o.

Kategorije	2015 (v EUR)	2014 (v EUR)
sredstva	92.945	52.949
kapital	-5.631	7.524
celotni prihodki	81.199	12.069
čisti poslovni izid	-13.155	24
povprečno število zaposlenih	1,02	0

Vir: Bisnode, d.o.o., Finančni podatki podjetja ALVO GLOBAL d.o.o., 2016.

V bazi najdemo okoli 5,515 potencialnih kupcev (ponudnikov gostinskih storitev), od katerih podjetje ALVO GLOBAL d.o.o. obvladuje približno 166 kupcev, torej dosega približno 3,01 % tržni delež. Med kupci so nekatere izmed bolj poznanih gostiln: Gostilna Mašun s Knežaka; Restavracija Tri vdove, Piran; Stara oljka, Portorož; Črnuški dvor; Gostilna Bencak, Medvode; Gostilna in motel pri Lešniku, Maribor idr.

3.1 Analiza notranjega in zunanjega okolja podjetja

Podjetja delujejo v okolju od katerega je odvisno njihovo poslovanje. Analizo poslovnega okolja podjetja razdelimo na širše (družbeno, makro) in ožje (panožno) okolje, pri čemer si pri analizi širšega okolja pomagamo s PEST analizo, ki zajema analizo politično-pravnega, ekonomskega, socialno-kulturnega in tehnološkega okolja. Pri analizi ožjega okolja najpogosteje uporabljamo Porterjev model petih silnic.

3.1.1 Analiza širšega okolja podjetja

Politično-pravno okolje. Po pravni ureditvi je Slovenija demokratična republika, ki jo predstavlja predsednik republike, katerega se izvoli za največ dve petletni obdobji. Najvišji zakonodajni organ je državni zbor, sestavljen iz 40 članov, ki sprejema zakone. Vlada predstavlja izvršilno oblast in ima odgovornosti do državnega zbora, ki ga sestavljajo predsednik vlade in ministri. Potrjuje jo državni zbor (Vlada RS, 2016). Slovenija je leta 2004 postala članica Evropske unije (v nadaljevanju EU). Kot polnopravna članica EU sodeluje v vseh sporazumih, katerih podpisnica je EU (Vlada RS, 2016).

Tekstilna industrija v EU se sooča z dolgo zgodovino izzivov – med drugim na trg vstopajo države, ki imajo v primerjavi z evropskimi veliko nižje stroške dela. Ena takšnih je Kitajska, ki se je za vstop na evropski trg pripravljala vrsto let in je v svetovnem gospodarstvu pridobila velike prednosti, saj je v zelo kratkem času zgradila velike moderne tekstilne tovarne s sodobno tehnologijo, v katerih ob poceni delovni sili in nizkih fiksnih stroških proizvaja poceni izdelke. Podobne prednosti ima tudi Indija (Hansa, 2005, str. 9).

Ekonomsko okolje. Po podatkih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) (2016, str. 7–17) se je **rast gospodarske aktivnosti** v tretjem četrtletju 2016 nadaljevala; v prvih treh četrtletjih 2016 je bil **bruto domači proizvod** (v nadaljevanju BDP) realno za 2,60 % višji kot v enakem obdobju lani. V primerjavi s prejšnjim četrtletjem se je okrepil za 1,00 %, kar je najvišja rast BDP-ja v zadnjih devetih četrtletjih. Zmerna gospodarska rast evrskega območja se nadaljuje. BDP se je v tretjem četrtletju 2016 povečal za 0,3 % četrtletno in 1,7 % medletno. **Število registriranih brezposelnih** se ob okrepljenem zaposlovanju nadalje zmanjšuje. Konec novembra 2016 je bilo v evidenci prijavljenih 96.843 oseb oziroma 9,8 % manj kot lani. **Cene življenjskih potrebščin** so ostale novembra 2016 nekoliko višje kot pred letom (0,60 %). Višje kot pred letom so tudi cene hrane, cene trajnega blaga pa ostajajo medletno nižje. **Medletno krčenje obsega kreditov** domačim nebančnim sektorjem se je oktobra 2016 v primerjavi s preteklimi meseci nekoliko upočasnilo.

Socialno-kulturno okolje. Po podatkih (UMAR, 2016, str. 43–48) se število prebivalcev Slovenije od osamosvojitve giblje okoli dva milijona, povečuje pa se delež starejših, ki bodo leta 2060 predstavljali že skoraj tretjino prebivalcev. Zaradi upadanja števila rojstev po letu 1980 se je število žensk v rodni dobi v zadnjih letih začelo hitreje zmanjševati, kar se bo nadaljevalo tudi v prihodnje. Demografske spremembe že zmanjšujejo ponudbo delovne sile. Do leta 2020 bo prišlo do zmanjševanja aktivnega prebivalstva v povprečju za 8.000 oseb na leto. Pri tem bi se zmanjšalo tako število delovno aktivnih kot brezposelnih. Stopnja aktivnosti odraslih je v Sloveniji med višjimi v EU, pri mladih in starejših pa sta stopnji podpovprečni. Aktivnost med odraslimi (30–54 let) je med najvišjimi v EU. Podpovprečna stopnja delovne aktivnosti mladih (20–29) je posledica nadpovprečno visoke stopnje njihove vključenosti v izobraževanje, ki pa ob pomanjkanju izkušenj in strukturnih neskladjih pogosto ne omogoča hitrega prehoda iz izobraževanja v zaposlitev. Migracijska politika privabljanja deficitarne delovne sile še ne podpira.

Ob gospodarski rasti in večjem povpraševanju po delovni sili bo prišlo do potrebe po večjih migracijskih tokovih. Pritok tuje delovne sile v Slovenijo v preteklih desetih letih večinoma ni bil rezultat celovite strategije oziroma ukrepov za pritegnitev poklicev, ki jih primanjkuje, ampak predvsem posledica visoke rasti posameznih sektorjev gospodarstva. V zadnjih letih smo se soočili z izseljevanjem slovenskih državljanov. Demografske spremembe bodo povečale javne izdatke. Učinek staranja na javnofinančne izdatke je v Sloveniji še posebej velik na področju pokojnin, ki predstavljajo tudi največji delež izdatkov, povezanih s staranjem. Transfer iz proračuna v Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije že sedaj kaže na nevzdržnost pokojninskega sistema. Sistem zdravstva bo v prihodnosti zahteval čedalje večji delež BDP, pri čemer projekcije že upoštevajo izboljšanje nekaterih predpostavk.

Slovenci smo nekoliko bolj naklonjeni varčevanju in investiranju kot zapravljanju. Spletna raziskava na panelu GfK 2016, je pokazala, da 11 % Slovencev želi uživati danes in sploh

ne razmišlja o prihodnosti, 18 % pa se jih izogiba trenutni potrošnji in se predvsem posveča varčevanju in investiranju za prihodnje potrebe. Če upoštevamo še tiste, ki se ne nagibajo k obema skrajnostma, je 36 % v večji meri naklonjenih takojšnji potrošnji, 41 % pa varčevanju (Bajde, 2016).

Tehnološko okolje. Slovenska tekstilna industrija je tehnološko precej zaostala. Večina slovenskih tekstilnih tovarn porabi bistveno več vode, kot bi jo lahko z uporabo moderne tehnologije. Poleg tega uporaba zastarele tehnologije povzroča dodatne stroške in zmanjšuje konkurenčnost (Drev, Klemenčič, Panjan, & Kompare, 2012, str. 95–98).

3.1.2 Analiza ožjega okolja podjetja

Tekmovalnost med obstoječimi podjetji. Število konkurentov je dokaj veliko, med njimi so nekateri zelo močni, saj imajo na trgu dolgoletno tradicijo, zato ocenjujem silnico kot srednje močno. Pod oznako dejavnosti C 13.920 najdemo na Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES) 180 podjetij.

Možnost pojava novih substitutov. Substituti v panogi so ponudniki plastičnih in bombažnih prtov in sorodnih tekstilij, zato ocenjujem silnico kot močno. Hkrati imajo velik pomen pri tem tudi modne smernice, ki lahko v precejšnji meri vplivajo na povpraševanje po storitvah podjetja. Na primer, danes od gostincev več ne zahtevajo, da imajo mize pogrnjene s prti, temveč samo s pogrinjki.

Pogajalska moč kupcev. Kupci so gostinska in hotelirska podjetja. Pogajalska moč kupcev je velika, saj obstaja več možnosti izbire, poleg tega imajo kupci ugled in specifične zahteve. Velikokrat se zgodi, da je izdelek prilagojen individualnim željam kupcev.

Pogajalska moč dobaviteljev. Pogajalska moč dobaviteljev je velika. Dobaviteljev tefloniziranih tekstilij je malo, podjetij, ki odkupujejo od njih blago, pa je veliko. Obravnavano podjetje od dobaviteljev odkupuje majhne količine blaga v primerjavi z velikimi korporacijami in ima šibko moč v pogajanjih za določanje cen blaga.

Vstopne ovire v panogo. Ocenjujem, da so vstopne ovire v panogo visoke, saj ima tekstilno podjetje visoke fiksne stroške, zato mora prodati veliko proizvodov. Visoki so tudi stroški zaloge, kar podjetje sili čim hitrejši prodaji svojih proizvodov. Kupec lahko z lahkoto menja ponudnika, kar spet poveča tekmovalnost, poleg tega pa je diferenciacija nizka, zato se mora podjetje bolj boriti za nove in obstoječe kupce. Panoga je v zreli fazi in zato nasičena, kar povečuje tekmovalnost in cenovne vojne. Podjetje za delovanje potrebuje visok začetni kapital, saj potrebuje proizvodne prostore in poslovni prostor ter morebiti salon.

Na podlagi zgoraj opisanih Porterjevih petih silnic menim, da panoga za vstop novih podjetij na trg ni posebej privlačna.

3.2 Analiza konkurence

Pri analizi konkurenčnih izdelkov in pregledu trga sem najprej raziskala spletne strani različnih ponudnikov tekstilnega programa za gostince in hotelirje. Ugotovila sem, da večina konkurence ponuja ozek asortiment proizvodov (na primer prte iz trpežnih in manj trpežnih materialov). Večina prav tako ni usmerjena v ponudbo za hotele in izdelavo delovnih oblačil, saj to zahteva bolj prilagojeno proizvodnjo. Pri konkurenci prav tako ni zaslediti široke ponudbe vzorcev različnih materialov za zahtevne okuse gostincev, saj to za podjetje predstavlja bistveno višje stroške. Večina ponuja samo izbrane kose materialov v osnovnih barvah in najpogostejših vzorcih. V veliki meri tudi ne uporabljajo prodajalcev na terenu, ker to poleg predstavitve ponudbe preko pošte ali telefona predstavlja še dodaten strošek. V nadaljevanju bom opisala tri največje konkurente podjetja ALVO GLOBAL d.o.o.

Gerič s.p., storitveno podjetje (v nadaljevanju Gerič s.p.) – Podjetje iz Prekmurja se ukvarja s prodajo namiznih prtov, ki so odporni na madeže, ne potrebujejo likanja in so poceni za vzdrževanje. Uporabljajo jih gostišča, hoteli, turistične kmetije, domovi za ostarele in osnovne šole po Sloveniji. Njihovo ponudbo odlikujejo velika odpornost na madeže, nepotrebno vsakdanje pranje, velika izbira barv in kvalitete, obojestranska uporaba in hitra dobava. Prisotnost podjetja Gerič s.p. na trgu ni zanemarljiva, saj lahko prte zaradi poslovanja z nižjimi stroški ponujajo po bistveno nižjih cenah. Njihov princip ne temelji na osebni pristopu h kupcem, ampak ponudbo predstavljajo gostincem preko pošte, kamor predložijo vzorec materiala in cenik. Tak način si lahko privoščijo, saj jih kupci zaradi svoje dolgoletne prisotnosti na trgu že poznajo. Prevladujejo predvsem na trgu vzhodne in severovzhodne Slovenije, zato je vstop podjetjem iz drugih regij na tem območju težji (Gerič s.p., 2016).

Urh&Co d.o.o. – Podjetje iz Osrednjeslovenske regije je v panogi prisotno že 25 let. V svojem prodajnem programu poleg prtov ponuja tudi blazine, prevleke, predpasnike in vzglavnike. Ponuja predvsem standardizirane izdelke, nekaj malega tudi proizvodnje po naročilu. Od ostalih se razlikuje v tem, da so njegovi izdelki zaradi nižje kakovosti bistveno cenejši od konkurence. Materiali so ceneni in neobstojni. Prednost tega podjetja je v tem, da je kupcem bolj dostopno, saj njegove proizvode najdemo tudi na policah trgovskih centrov Mercator, Lesnina, Tuš ipd. Dolgoletna prisotnost na trgu mu prinaša številne bogate reference. V tekstil so na primer oblekli Hotel Belvedere, LifeClass Hotels & Spa, restavracijo Maxi in Kratochwill. Zaradi dolgoletnega medsebojnega zaupanja je z novo ponudbo do teh gostiln v osrednji Sloveniji težko pristopiti (Urh&Co d.o.o., 2016).

Sečnik d.o.o. – Podjetje iz Vrhnike ima na trgu 20-letno tradicijo. Poleg izdelave gostinskega perila se ukvarja tudi s pranjem perila. Njegove cene so prav tako nižje od konkurenčnih, kar je ponovno posledica cenejših materialov, ki jih pri tem uporablja – bombaž in poliester. Podjetje izdeluje standardizirane dimenzije gostinskih namiznih prtov, ki jih daje tudi v najem. Najem in pranje je njegova bistvena prednost pred ostalimi tekmeci v panogi, slabost pa je, da ne vlaga v inovativne materiale in s tem v kakovost (Sečnik d.o.o., 2016).

3.3 SWOT analiza

Pri SWOT analizi (Priloga 2) sem ocenila notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti za podjetje ALVO GLOBAL d.o.o. in njihovo blagovno znamko Alvotex. SWOT analizo sestavljata analizi priložnosti (angl. *opportunities*) in nevarnosti (angl. *whreats*) ter analizi prednosti (angl. *wtrengths*) in slabosti (angl. *weaknesses*) v primerjavi s konkurenco.

SWOT matrika za podjetje ALVO GLOBAL d.o.o. je narejena na podlagi PEST analize širšega okolja podjetja in Porterjeve analize petih silnic ožjega okolja podjetja. Vodstvo ALVO GLOBAL d.o.o. mora poznati tako notranje organizacijsko okolje (proizvodnjo, tehnologijo, prodajo, organizacijsko shemo idr.) kot širše, zunanje okolje (trg, možnost kreditiranja, plasmaja izdelkov idr.). Pri oblikovanju SWOT analize podjetja sem zato izhajala iz obeh. V pomoč pri oblikovanju priložnosti in nevarnosti iz zunanjega okolja so mi bili pogledi na politično-pravno, ekonomsko, socialno-kulturno in tehnološko okolje ter sama panoga, v kateri podjetje po SKD klasifikaciji C 13.920 (J 63.120) deluje oziroma proizvodnja končnih tekstilnih izdelkov z izjemo oblačil.

Pri analiziranju prednosti in slabosti iz notranjega okolja sem izhajala iz podjetja na osnovi njegovega poslovanja – proizvodnje, prodajnega procesa, trženja. Predvsem me je zanimalo kaj ALVO GLOBAL d.o.o. dela drugače od ostalih, v čem so njihove prednosti, ki jih delajo boljše od tekmecev, in obratno, kateri so pomisleki, ki se jih je prav tako potrebno zavedati in izkoristiti v svojo korist.

Na podlagi SWOT analize sem ugotovila, da je glavna prednost podjetja lastna proizvodnja, proizvodi pa so lahko izdelani glede na individualne želje kupcev. Največja slabost podjetja je, da ne omogočajo najema tekstila, njihova blagovna znamka Alvotex pa še ni dovolj prepoznana v očeh kupcev. Glavna priložnost je iskanje novih trgov in cenejših dobaviteljev blaga, zaradi česar bi tudi lažje konkurirali v ceni. Nevarnost, ki se pojavlja, so nove modne smernice v gostinstvu, ki narekujejo, da se pri opremljanju ambientov uporablja vedno manj prtov in zaves.

4 RAZISKAVA O PROCESU MANAGEMENTA PRODAJNEGA OSEBJA V OBRAVNAVANEM PODJETJU

Analize ne bi mogla dokončno izvesti, če ne bi spoznala dejanskega stanja v podjetju. Odločila sem se za majhno podjetje v prvih letih obstoja, ker je to idealen primer za odkrivanje pomanjkljivosti in posledično vpeljavo izboljšav v procesu managementa prodajnega osebja.

4.1 Metodologija raziskave

Izbrani problem bom preučila skozi kvalitativno raziskovanje, ki je kot sistematičen metodološki pristop k pridobivanju znanstvenih spoznanj razmeroma novo. Uporabljamo ga za zbiranje, opis in razlago vedenjskih, doživljajskih in komunikacijskih vzorcev, za katere še ne vemo, kako jih kvantitativno meriti (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 11).

Kvalitativna raziskava na področju managementa raziskovalcu ponuja vrsto kvalitativnih metod, ki omogočajo raziskavo ravnanja, dogodkov, delovanja organizacije, socialnega okolja, interakcije in medsebojnih odnosov. Kvalitativne metode so povezane s kvalitativnimi tehnikami, s katerimi raziskovalec zbira in analizira podatke. Določitev konkretne metode ali tehnike v raziskavi je odvisna od raziskovalnega problema in namena. Na podlagi analize dobimo odgovore na raziskovalna vprašanja (Roblek, 2009, str. 54). Uporabila sem naslednje tri najpogostejše kvalitativne oblike zbiranja primarnih podatkov, in sicer strukturiran intervju z direktorjem podjetja, strukturiran intervju z vodjo prodaje in anketni vprašalnik s prodajnimi agenti.

Za kvalitativen način raziskave sem se odločila predvsem zato, ker omogoča vpogled v probleme, v njihovo razumevanje, iskanje, razlago in razvijanje idej. Takšna metoda omogoča tudi več fleksibilnosti, saj so vprašanja prilagojena že dobljenim podatkom. Za namen analize procesa prodajnega managementa v konkretnem podjetju sem pri raziskavi uporabila intervjuja in anketni vprašalnik. Populacijo pri intervjuju predstavljata direktor in vodja prodaje v podjetju, pri anketnem vprašalniku pa zaposleni v prodaji. Želela sem ugotoviti, kako deluje proces managementa prodaje v mladem in majhnem kolektivu.

Intervju z direktorjem podjetja sem opravila na podlagi strukturiranega intervjuja (Priloga 3), ki v procesu spraševanja pomeni formalizirano metodo tako glede vsebine (vprašanja zaprtega tipa), zaporedja, kot načina posredovanja in oblikovanja vprašanj. Zanj so značilni tudi pričakovani odgovori (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 40). V enournem intervjuju sem zastavila 15 zaprtih vprašanj s področja procesa managementa prodaje, ki so bila določena vnaprej in so navedena v Prilogi 3. Intervju spada med individualne intervjuje. Potekal je v živo, seznam vprašanj je bil direktorju predhodno posredovan, da se je lahko nanj nekoliko pripravil. Sproti se je tvoril zapisnik.

Intervju z vodjo prodaje se je prav tako opravil strukturirano (Priloga 4) z 21 predhodno sestavljenimi vprašanji, ki se nanašajo na proces managementa prodaje v podjetju. Intervju je potekal eno uro, seznam vprašanj je bil intervjuvancu podan predhodno. Zapisniki so se izdelovali sproti in takoj po zaključku intervjuja, saj so bile informacije še sveže.

Anketni vprašalnik s prodajnimi agenti (Priloga 5) je bil izveden preko spleta v dnevih od 30.05.2016 do 12.06.2016. Vprašalnik je bil poslan prodajni ekipi podjetja. Na anketo je odgovorilo vseh pet prodajalcev, ki sodelujejo s podjetjem. Anketirancem so bila zastavljena vnaprej pripravljena vprašanja s predvideno obliko odgovorov. Anketo so anketiranci izpolnili sami. Ključno je bilo oblikovanje vprašanj in odgovorov – dobro zasnovana vprašanja namreč znižujejo merske napake in neodzivnost. Vprašanja so bila oblikovana na osnovi prebrane literature o izbrani temi, na podlagi katere sem izbrala najbolj zanimiva področja, ki bi najbolje pripomogla k raziskavi posamezne funkcije prodajnega managementa. Zastavila sem devet zaprtih vprašanj s predvidenim in omejenim številom odgovorov (na primer obkroževanje vnaprej navedenih odgovorov ali razvrstitev odgovorov glede na pomembnost). Najbolj sem vključevala stopnjevalne odgovore (na primer popolnoma, deloma, nisem zadovoljen, se strinjam, pomembno). Prvi del anketnega vprašalnika zajema vprašanja o motiviranosti v prodaji, drugi del je namenjen pridobivanju podatkov o samem procesu managementa prodaje, zadnji pa je namenjen poizvedbi splošnih podatkov o zaposlitvi, spolu in starosti prodajalcev.

4.2 Rezultati raziskave

Rezultati so pokazali, da se v podjetju zavedajo pomena vseh štirih temeljnih funkcij v procesu prodajnega managementa, vendar znotraj vsake izmed funkcij še vedno obstaja velik del možnosti za razvoj. Najbolje sta razvita taktično planiranje in sprotna kontrola, več pa bi lahko delali na strateškem planiranju in kontroli. Glede na oceno je najslabše razvito vodenje, ki je oteženo predvsem zaradi omejenih sredstev, kar me ni presenetilo. Posledično se omejenost sredstev odraža v motiviranosti in izobraževanju prodajnega osebja, ki sta temelj vsakega podjetja in ključna dejavnika za doseganje rezultatov.

4.2.1 Rezultati intervjuja z direktorjem podjetja

Ustanovitev majhnega podjetja za direktorja predstavlja predvsem osebni izziv, da je sposoben sam v celoti voditi posle. Proces managementa v prodaji majhnega podjetja se razlikuje od velikih korporacij predvsem v tem, da nimajo strogo ločenih funkcij managementa, ampak se te med seboj prepletajo.

Direktor odgovarja: »Izmed vseh funkcij procesa managementa je zagotovo ključno planiranje«. Določanje ciljev v podjetju poteka skupno, vendar ima direktor pri tem še vedno zadnjo besedo, da na podlagi svojih izkušenj določi pričakovanja (kvote, prodano blago v EUR), ki jih ima od posameznega prodajalca. Pri planiranju opredeljujejo

individualne cilje, ki so prilagojeni zmožnostim posameznega prodajalca. Plan prodaje združuje kar vse plane v podjetju, ki včasih planu prodaje ne sledijo enakomerno (nabava, nepravočasna dobava, dolgi dobavni roki). Planirajo za največ leto ali dve vnaprej, saj prilagajanje trgu poteka bistveno hitreje kot v preteklosti. Na začetku leta planirajo za naslednjih 12 mesecev. Konec tekočega meseca pogledajo realizacijo. Spremljajo približno pet ključnih kazalnikov, ki jih mora vodja prodaje voditi z namenom kontrole in pravočasnega ukrepanja. Vizija je postavljena za pet, deset let naprej, vendar trenutno ostaja zgolj v glavah vodilnih. Z vizijo in strategijo se ukvarjajo na vodilnih položajih in ta je opredeljena v poslovnem načrtu, ni pa nikjer javno zapisana. Okvirno jo lahko razberemo s spletne strani. Njihova konkurenčna strategija temelji na diferenciaciji, kar pomeni, da svoje izdelke prodajajo po višjih cenah. Vsake toliko časa s komuniciranjem motivirajo zaposlene, da ti začetijo in vidijo usmeritve podjetja za prihodnost.

Prodaja podjetja je organizirana po geografskih področjih, kar se jim zdi glede na dejavnost najbolj smiselno in za podjetje majhnega obsega stroškovno najbolj učinkovito. Imajo dva zunanja agenta in tri lastne prodajalce. Vsak prodajni agent zastopa posamezno regijo in ima dodeljenega skrbnika strank, ki mu načrtuje obiske na terenu. Ocenjujejo, da so prednosti trenutne organiziranosti to, da imajo boljši nadzor nad stroški, kupci se lažje navadijo na prodajalce in jim s tem bolj zaupajo. Slabost takšne organiziranosti je, da prodajalci običajno prodajajo samo tiste izdelke, ki jih je najlažje prodati (prte in tekače), medtem ko ostale proizvode zanemarjajo. V prihodnosti si želijo v podpori prodaje bolj programsko podprt program za delo s strankami, saj postaja ta ob naraščanju podatkov vedno težje obvladljiv. Planirajo tako, da imajo prodajni agenti na dan približno enako število obiskov in da so s tem seznanjeni vsaj dan ali dva vnaprej, čeprav stremijo k vnaprej pripravljenemu planu za en teden. Zunanji izvajalci so omejeni s časom, notranji pa opravljajo poleg prodaje tudi druge povezane posle (logistiko, nabavo, proizvodnjo, trženje). Bolj izkušene prodajalce skušajo čim bolj aktivirati na terenu.

Ocenjujejo, da so najmanj uspešni pri vodenju. Po direktorjevih besedah gre za ravnanje v povezavi z ljudmi in, če imaš na voljo omejena sredstva, kot jih imajo oni, potem določenih stvari enostavno ne moreš izpeljati v takšnem obsegu in kakovosti, tako kot bi si jih želel. Plačilo za zunanje agente je vezano na določen odstotek provizije od prodaje, kar je po njihovem tudi najbolj učinkovit sistem. Agenti na sedežu imajo poleg provizije še določeno minimalno urno postavko. Vsem so za delo na voljo službeni pripomočki, ki pripomorejo k boljšim prodajnim rezultatom – prodajni vzorci, službeno vozilo, telefon in delovna miza v pisarni. Občasno bolj uspešnim nudijo bonuse v obliki bonov za nakup v njim najljubši trgovini ipd.

Trenutno usposabljanje poteka bolj ali manj interno (tj. znotraj podjetja) z deljenjem lastnih izkušenj, s pripovedovanjem uspešnih zgodb in posluževanjem mentorstva, saj gre za najcenejše in hkrati dokaj učinkovite pristope. Na ta način skušajo zagotoviti uspešno vpeljava prodajalcev na teren. Preden postanejo samostojni, njihovo delo na terenu

spremljata in opazujeta direktor ali vodja prodaje: »Šele po obnašanju prodajalca na terenu lahko dejansko potrdim, da se pri izbranem kandidatu nisem zmotil,« navaja direktor. »Nekaterim, ki so v podjetju že dlje časa, omogočamo tudi občasno rotacijo mest v prodaji, en dan gredo na teren, naslednji dan so v pisarni, da zamenjajo okolje in jim je delo bolj zanimivo, obenem pa lažje premagujejo stres in so bolj motivirani. Tega sem se naučil v tujini, kjer takšen način učenja bolj spodbujajo kot pri nas.« Razvoj posameznikov spremljajo mesečno. Direktor in vodja prodaje pogledata dosežene rezultate posameznika, potem vsi skupaj poiščejo način za izboljšave in napredek. Mlade spodbujajo k razvoju kariere v prodaji, saj se da v tej stroki zaslužiti bistveno več kot v marsikateri drugi službi.

Direktor premaguje vsakodnevni stres s športom (največkrat s tekom), in, če se le da, je zdravo hrano, ki pa jo je včasih zaradi hitrega tempa in nepredvidenega urnika v prodaji težko zagotoviti. Želi si, da bi se več športa posluževali tudi ostali zaposleni.

Komunikacija med zaposlenimi poteka večinoma ustno, preko telefona ali elektronske pošte, veliko komunicirajo tudi v skupni pisarni in na tedenskih sestankih, kjer se v začetku tedna pogovorijo o planih za prihajajoči teden. Ekipa deluje kot velika družina, zaradi česar je včasih težko pokazati avtoriteto, medtem ko je pri zunanjih agentih težko okrepiti pripadnost ostalim članom ekipe.

Nove sodelavce običajno najprej iščejo v svojem krogu znancev, med kolegi iz stroke in preteklimi sodelavci ali pa za priporočila vprašajo zaposlene. Kadre iščejo tudi preko študentskih agencij, saj so oglasi tam brezplačni, odziv pa velik. To omogoča širok in poceni nabor iskalcev zaposlitve z izkušnjami v prodaji ali brez. Primerne kandidate najprej izberejo glede na zanimivost prošnje za delo, v drugem krogu glede na odgovore v predhodno pripravljenem vprašalniku in nazadnje glede na vtis, ki ga ti pustijo po srečanju z direktorjem in vodjo prodaje. Ta dva na srečanju zastavita ključna vprašanja, ki o bodočem zaposlenem v prodaji povejo veliko. Najbolj pogosto zastavljeno direktorjevo vprašanje kandidatom je: »Kaj bi naredili z milijonom dolarjev?«. Odgovor pove veliko o kandidatovem odnosu do denarja, saj spraševalci vedo, da imajo pravi prodajalci do denarja specifičen odnos. Opažajo, da na trg prihajajo nove, mlajše generacije prodajnih kadrov, ki so pesimistične narave, ne radi tvegajo, so premalo vztrajni in hitro obupajo, kar pa v poklicu prodajalca, ki v 80 % primerov sliši zavrnitve, ni spodbudno. Če so kandidati njihovi znanci, se običajno izvede samo formalni sestanek o obojestranskih pričakovanjih. Najpogostejši kandidati, ki jih najdejo med znanci, so na eni strani že izkušeni prodajalci na drugi strani ljudje brez izkušenj v prodaji.

Pri prodajalcih iščejo predvsem energijo, ki se začuti v prvih petih sekundah. Tej lastnosti sledijo karizmatičnost, pozitivna naravnost in smisel za humor. Vodjo prodaje od prodajalca loči razvitost managerskih spretnosti. Gre za vodstvene in organizacijske sposobnosti in sposobnost ravnanja z ljudmi. Direktor razlaga, da je po njegovem mnenju

bistvena vizija: »V poslu moraš poleg lastnih sposobnosti in potenciala biti vizionar, da znaš delati drugače kot drugi«.

Kriterij uspešnosti, ki ga merijo na ravni podjetja je temeljni kazalec uspešnosti – poslovni izid pred obrestmi in davki (angl. *Earnings Before Interest and Tax*, v nadaljevanju EBIT). Bistveno za njih je tudi spremljanje prihodkov od prodaje in razmerje med njihovimi in konkurenčnimi prodajnimi cenami ter prodajnimi stroški. Pri posameznem prodajalcu spremljajo prodajo glede na zaposlenega, stopnjo izvršenih naročil, delež prodaje po posameznih izdelkih in po kupcih ter število poklicanih kupcev v primerjavi z obiskanimi.

»Križa predstavlja obvladovanje vseh vrst tveganj in priložnost za razvoj,« razlaga direktor. Obvladovanje krize je v celoti vodeno centralno. Pri finančnih tveganjih izpostavljajo predvsem tveganje v premajhni razliki med prodajno in nabavno ceno. Tveganje so zmanjšali z nakupom že utečenega posla, saj lahko na ta način po njihovem mnenju hitreje dosežejo rast podjetja. Kupci so jim namignili, kaj potrebujejo in kaj pričakujejo.

4.2.2 Rezultati intervjuja z vodjo prodaje

Rezultati intervjuja z vodjo prodaje potrjujejo besede direktorja, in sicer, da so najbolj uspešni pri planiranju prodaje, saj imajo vsi največ izkušenj prav v tem. Najmanj so uspešni pri vodenju prodaje, saj je za učinkovito vodenje potreben cel sklop dejavnosti, ki največkrat niso zastoj. Karizma in osebnost vodje do neke mere zadostujeta za uspešno vodenje, vendar so za dolgoročno uspešnost poleg nematerialnih dobrin potrebni nagrajevanje odličnosti, različni motivacijski prijemi in spodbudno plačilo za dosežke v prodaji. Vodenje je oteženo tudi zaradi neprepoznavnosti podjetja, ki je na trgu prisotno malo časa – to v ljudeh vzbuja negotovost, ki se je bojijo. Vodenje prodajne ekipe je zaradi majhnosti bistveno lažje obvladljivo.

»Moj običajni delovni dan se začne z jutranjo kavo pri direktorju, kjer na kratko predelava ključne zadeve za prihajajoči delovni dan, se pravi, kakšni so plani za današnji dan in kako se je prodajno iztekel prejšnji dan. Potem sledijo rutinska opravila – pisanje ponudb, pridobljenih iz prejšnjih dni, naročila blaga pri dobaviteljih, preverjanje proizvodnje že obdelanih naročil, najnujnejši klici strank in morebitni obiski na terenu po planu ter priprava plana za agente,« pripoveduje vodja prodaje.

Vodja in direktor se posvetujeta in skupaj postavljata cilje prodaje na ravni celotne prodajne ekipe in na ravni vsakega prodajalca posebej. »Cilje dodeljujemo v okviru zmožnosti posameznika. Dejstvo je, da nekateri zmorejo več, drugi manj. Še vedno pa morajo biti cilji višji od pričakovanih oziroma za vsakega nekoliko nedosegljivi,« razlaga vodja. V primeru odstopanj od planiranih ciljev skupaj ugotavljajo, kakšen je razlog za to in nato v to smer izvajajo korekcije. Po preteku določenega časa pogledajo, če so izvedli

popravke v pravo smer. Plane posameznim prodajalcem posredujejo v konkretnih številkah tedensko in mesečno, z letnimi plani pa jih ne obremenjujejo, saj dolgoročno planiranje ostaja na ravni vodstva.

Prodajno strukturo predstavlja vodja prodaje, ki je odgovoren za pet prodajnih agentov. Prodaja je organizirana geografsko – vsak prodajni agent skrbi za kupce v svoji regiji. Na sedežu podjetja sta trenutno dva telefonista, ki sta zadolžena za najavljanje obiskov pri strankah – vsak za svoje agente na terenu. Ekipo sestavljajo zunanji in notranji prodajni agenti, večkrat se jim pri izvajanju aktivnosti pridružita še vodja prodaje in direktor, saj sta oba večji del svoje kariere delovala v prodaji. Menijo, da je takšna organiziranost smiselna, saj je vodena centralno in zagotavlja boljši nadzor nad stroški. Slaba stran takšne organiziranosti je v prodaji zgolj najlažje prodajanih izdelkov, medtem ko so ostali zapostavljeni.

V podjetju zaposlujejo predvsem kadre, s katerimi so v prodaji že sodelovali – to so tisti, ki imajo svoje podjetje za opravljanje dejavnosti v prodaji. Zaposlene odpuščajo redko, saj zagovarjajo idejo, da mora vsak imeti čas za razvoj in odkritje svojega talenta za prodajo. Glede odpuščanja vodja prodaje meni tako: »Običajno je prodajalec tisti, ki obupa nad delom v prodaji, ker meni, da to delo ni zanj, še preden zares začne uspevati in uživati v tem«. O morebitni odpustitvi se vodja prodaje in direktor običajno odločita skupaj, sicer pa velja direktorjeva odločitev. Pred vsako pomembno odločitvijo se vodja posvetuje z direktorjem – seveda pri tem včasih prihaja do razhajanja mnenj.

Na vprašanje o izzivih v prodaji tega stoletja vodja prodaje odgovarja: »Iskalci zaposlitve v prodaji so se skozi čas zelo spremenili. Predvsem je trend iskalcev zaposlitve, da niso pripravljeni garati za uspeh in prehitro obupajo nad eno stvarjo. Menijo, da niso za neko delo, da je pretežko zanje, čeprav ga sploh še niso zares poskusili. Edino, kar vedo, je, da bi bili direktorji, na poziciji, ker si niti ne predstavljajo, kaj vse takšna odgovornost prinese s seboj«.

Lastnosti, ki jih po mnenju vodje prodaje iščejo v slehernem podjetju, so odločnost, karizmatičnost in samozavest. »Prodajalec naj bo energičen, komunikativen, ima smisel za humor, je fleksibilen, več v ravnanju z ljudmi in ne nazadnje, pozna izdelek, ki ga prodaja.«

Omejenost sredstev za izobraževanje jih je prisilila, da veliko izobraževalnih aktivnosti izvajajo interno v obliki mentorstva, rotacije mest in branja knjig za osebno in profesionalno rast ter prodajo. Te metode so cenovno ugodne ali brezplačne in prav tako učinkovite kot plačljivi tečaji in seminarji. Nagrad v obliki materialnih sredstev v zadostni meri ne morejo ponuditi – zdi se jim, da so dovolj že pohvala za uspeh, možnost razvoja in izražanja mnenj, izboljšav, provizija od prodaje, službeni pripomočki, pisarna in sproščen kolektiv.

Prodajni oddelek v podjetju združuje vse podporne funkcije (marketing, trženje in nabavo), zato zaposleni v podjetju glede na potrebe največkrat opravljajo več funkcij. »Zavedamo se, da bomo primorani z rastjo podjetja ločiti meje med oddelki, saj bi v nasprotnem primeru trpela celotna prodaja,« je povedal vodja prodaje, »vendar trenutno še ne razmišljamo o tem.«

V podjetju spremljajo ključni kazalec EBIT, ki zadeva predvsem vodstvo podjetja. Pri posamezniku spremljajo do pet dejavnikov uspešnosti. Razlog za nedoseganje plana se po njihovem mnenju skriva predvsem v prodajalcih samih, ker ti niso dovolj motivirani za delo. Tedensko spremljajo njihove rezultate, enkrat mesečno pa preverijo dosege za nazaj.

Stres, ki je v oddelku prodaje pogosti spremljevalec, premagujejo z druženjem ob kavi, doma pa s preživljanjem prostega časa z družino. Po mnenju vodje prodaje ta v današnjih časih ni bolj zahtevna, ampak se od nekoč razlikuje predvsem v tem, da so se zahteve kupcev in trga spremenile, zato se jim bo potrebno prilagoditi: »Opažam, da so ljudje pri nakupih bolj previdni, potrebe pa so bolj specifične kot so bile nekoč,« zaključí vodja prodaje.

Razlike v majhnosti podjetja se kažejo predvsem v obsegu prodaje in načinu prodajanja, ki je veliko bolj oseben: »V velikih podjetjih se moraš celo leto posvečati eni stranki, da jo prepričaš v nakup, ampak ko ga opravi, je ta v visokih zneskih. Plan je lahko tako dosežen zgolj z eno prodajo. To mi je predstavljalo kar precejšen izziv, ko sem stopila v to podjetje in spoznala, da so nakupi bolj impulzivni, hitreje se proda in za nižje vrednosti.« Prednost v majhnosti vidijo predvsem v tem, da je kolektiv med sabo bolj povezan, slabost pa v tem, da zunanji agenti ne čutijo pripadnosti podjetju, saj se večino delovnega časa ne vidijo s preostalo ekipo.

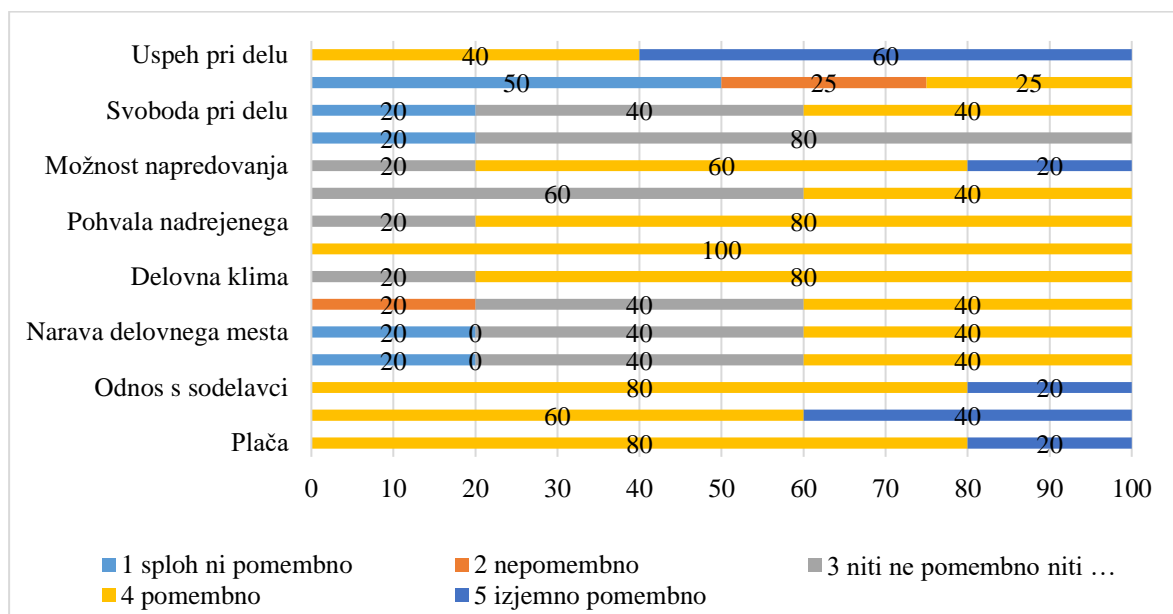
4.2.3 Rezultati ankete s prodajnimi agenti

Anketo je opravilo vseh pet prodajalcev, od tega tri ženske in dva moška. Več kot polovica (60 %) vseh anketiranih je starih od 30 do vključno 40 let, preostalih 40 % predstavlja populacija, stara od 20 do vključno 30 let. Starostna struktura prodajalcev je tako dokaj mlada. Dva sta v prodaji podjetja zaposlena preko študentskega servisa, dva preko svojega podjetja, en pa za določen čas.

Pri prvih treh vprašanjih sem ugotavljala stopnjo motiviranosti in kako bi jo lahko izboljšali, saj je ključna za potek vsake izmed funkcij procesa managementa prodaje. Slika 7 prikazuje, da zaposlene pri delu v prodaji najbolj motivira in da je zanje izjemno pomemben (ocena 5) uspeh pri delu (60 % anketiranim), odnos z vodjo (40 % anketiranim), plača, odnos s sodelavci in možnost napredovanja (20 % anketiranim). Pri motivaciji v prodaji se vsem anketiranim zdijo pomembne (ocena 4) nagrade in priznanja. 80 % vsem prodajalcem so pomembni (ocena 4) plača, odnos s sodelavci, delovna klima in

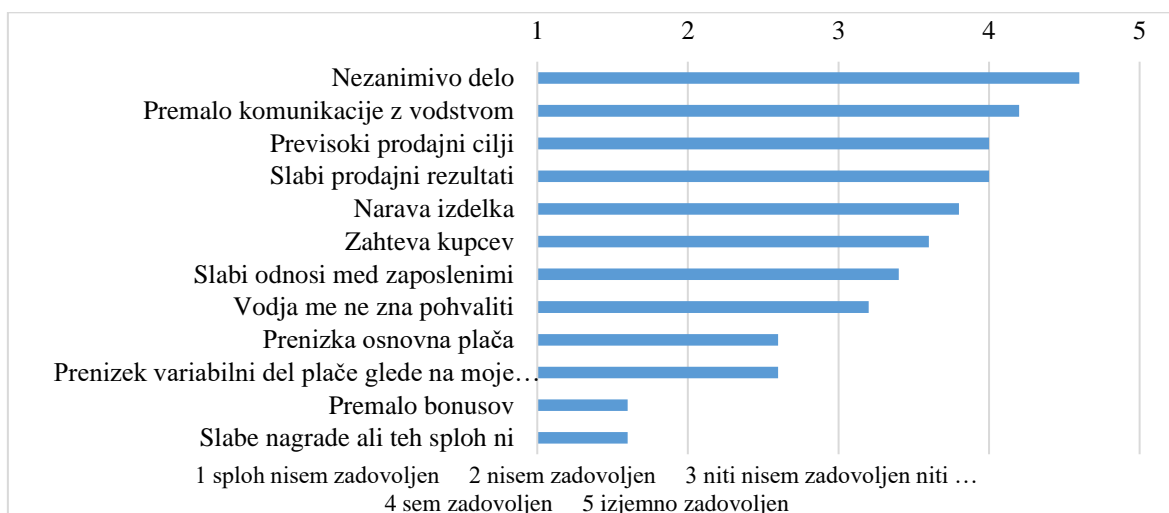
pohvala nadrejenega. Sledita odnos z vodjo in možnost napredovanja (60 %). 40 % anketiranim so pomembni (ocena 4) fleksibilen delovni čas, narava delovnega mesta, službeni telefon in avto, možnost izobraževanja, svoboda pri delu in uspeh. Najmanj, 25 % prodajalcev, je pomembno, da imajo veliko prostega časa. Največ (80 % anketirancem) ocenjuje kot niti pomembno niti nepomembno (ocena 3) varnost zaposlitve, 60 % možnost izobraževanja, 40 % fleksibilen delovni čas, naravo delovnega mesta, službeni telefon in avto ter svobodo pri delu. Najmanj (20 %) anketirancem se ne zdijo niti pomembne niti nepomembne delovna klima, pohvala nadrejenega in možnost napredovanja. 25 % se zdi nepomembno (ocena 2) imeti veliko prostega časa, 20 % jih je kot nepomembno ocenilo to, da imajo službeni telefon in avto. Za kar 50 % prodajalcev je sploh nepomembno (ocena 1) veliko prostega časa. Po nepomembnosti temu sledijo še varnost zaposlitve, svoboda pri delu, narava delovnega mesta in fleksibilen delovni čas.

Slika 7: Dejavniki motiviranosti v prodaji



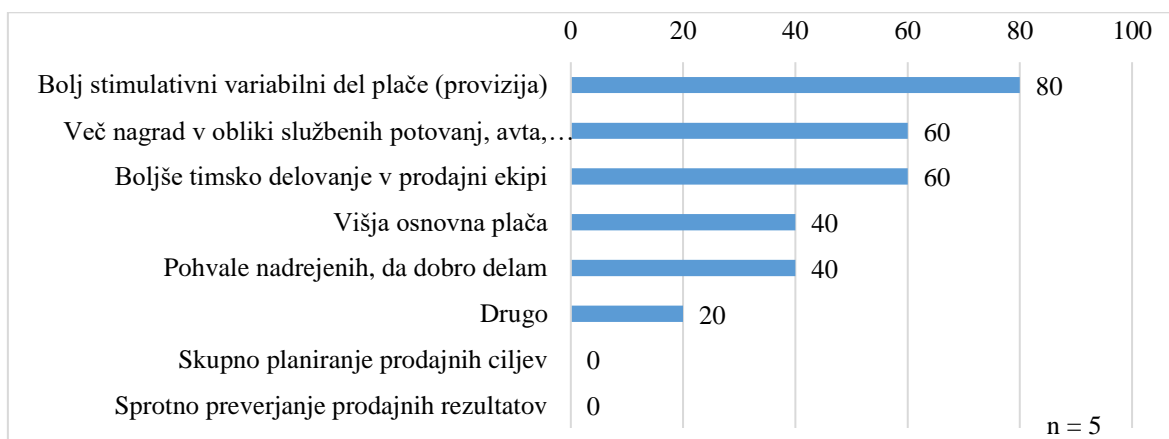
Rezultati ankete na Sliki 8 prikazujejo, da prodajalci v prodaji podjetja sploh niso zadovoljni z nagradami. Nezadovoljni so tudi zaradi prenizke osnovne plače (2,6) in prenizkega variabilnega dela plače glede na rezultate (2,6). Največ jih je zadovoljnih z zanimivostjo dela (4,6), komunikacijo z vodstvom (4,2), prodajnimi cilji in prodajnimi rezultati (4), pa tudi z naravo izdelka (3,8) in zahtevami kupcev (3,6). Povprečna ocena posameznih dejavnikov nezadovoljstva v prodaji podjetja je 3,27.

Slika 8: Ocena dejavnikov nezadovoljstva v prodaji podjetja



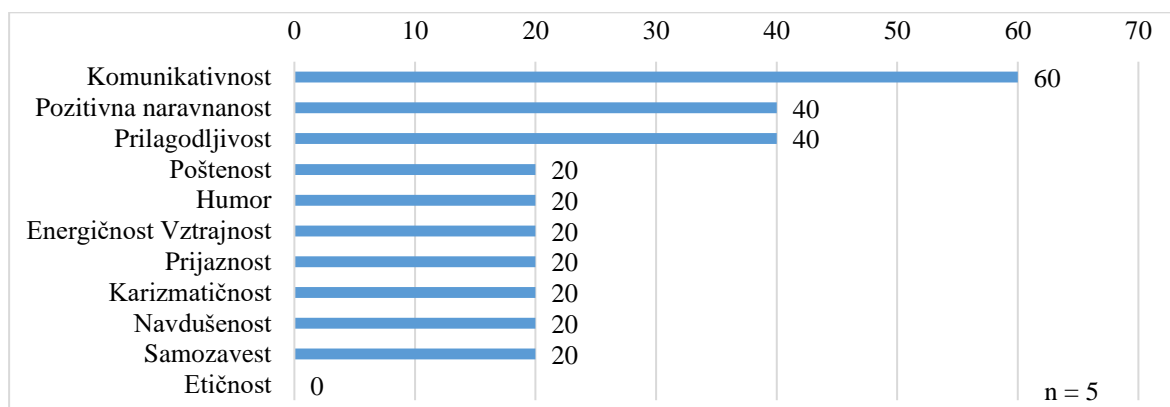
Podatki, prikazani na Sliki 9, so pokazali, da si večina (80 %) prodajalcev za večje zadovoljstvo pri delu v prodaji želi bolj stimulativen variabilni del plače, več nagrad v obliki službenih potovanj, avta, mobitela, bonov itd. (60 %), prav tako boljše timsko sodelovanje v prodajni ekipi (60 %). Dva prodajnika si želita višjo osnovno plačo in pohvalo nadrejenih za dobro delo. En prodajalec si želi tudi večji občutek pripadnosti.

Slika 9: Dejavniki, ki bi vplivali na višjo motiviranost pri delu v prodaji podjetja



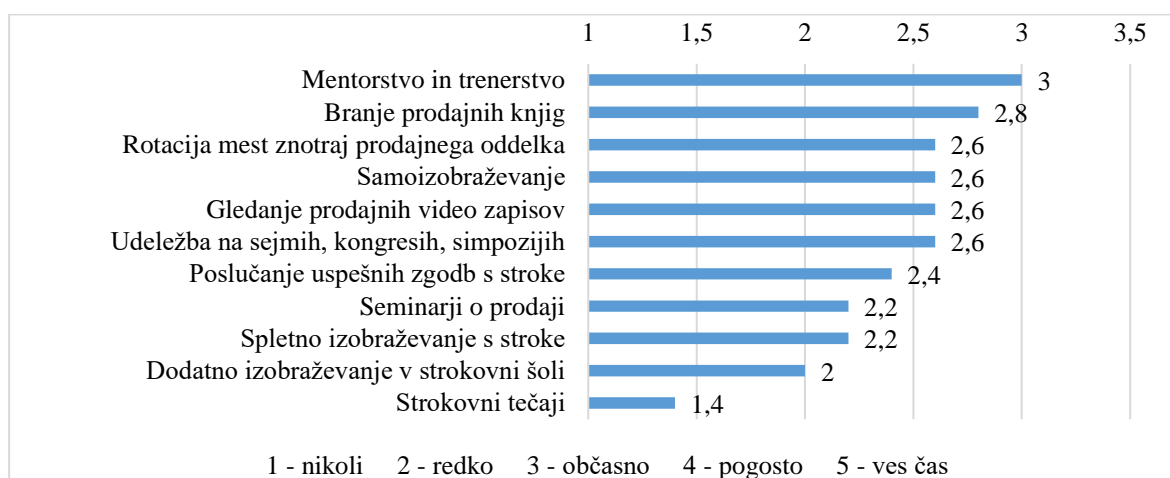
Pri nadaljnji raziskavi me je zanimalo, katere lastnosti združujejo zaposlene v prodaji podjetja. Izkazalo se je, da so največkrat zastopane lastnosti prodajalcev (Slika 10) komunikativnost (60 %), pozitivna naravnost in prilagodljivost (40 %) poštenost, humor, energičnost, vztrajnost, prijaznost, karizmatičnost, navdušenost in samozavest (20 %). Za etičnost se ni odločil nihče.

Slika 10: Lastnosti zaposlenih v prodaji



Rezultati, predstavljeni na Sliki 11, so pokazali, da se pri oblikah usposabljanja v podjetju občasno uporablja mentorstvo in trenerstvo (3), temu sledi branje prodajnih knjig (2,8). Nekaj je tudi rotacije mest znotraj prodajnega oddelka, samoizobraževanj, gledanja prodajnih video zapisov, udeležbe na sejmih (2,6). Nikoli oziroma redko sta zastopana dodatno izobraževanje v strokovni šoli (2) in strokovni tečaji (1,4). Povprečje pogostosti usposabljanja v zadnjih treh letih znaša 2,2.

Slika 11: Oblike usposabljanja v podjetju



V osrednjem, najboljširnem delu, so pridobljeni rezultati za razvitost posameznih funkcij procesa managementa prodaje pokazali, da se jih znotraj funkcije planiranja 60 % ne strinja s tem, da vodja načrtuje prodajne cilje skupaj s prodajalci. To je delno res, saj se o ciljnih najprej posvetujeta direktor in vodja prodaje, ki pričakovane zahteve od posameznika uskladita glede na zmožnosti prodajalca. 80 % se jih strinja, da vodja planira cilje, ki so za posameznega prodajalca dosegljivi. 60 % prodajalcev se povsem strinja s tem, da vejo, kakšna je njegova prodajna kvota. Glede skladnosti prodajnih ciljev s cilji celotnega podjetja je 60 % neopredeljenih. Preostanek se ne strinja ali se sploh ne strinja s tem, da so prodajni cilji skladni z ostalimi cilji v podjetju. Prav tako jih je 60 % neopredeljenih glede

trditve, da je plan prodaje skladen z ostalimi plani v podjetju. 40 % se jih ne strinja s tem, da je plan skladen. 80 % se jih strinja, da se o prodajnih ciljnih pogovarjajo sproti. 60 % jih ne pozna strategije podjetja, 80 % prodajalcem nista poznana vizija in poslanstvo podjetja.

Vsi vprašani so neopredeljeni glede tega, da je prodaja v celoti prepuščena zunanjim izvajalcem. 40 % se jih strinja, da vodja ustrezno razdeli naloge in delo prodajalcem, 20 % pa se jih s tem povsem strinja. 40 % jih meni, da se večino časa ukvarjajo s prodajo, drugih 40 % pa, da se ukvarjajo z (ne)prodajnimi nalogami, kar dokazuje, da so določeni posamezniki zadolženi tudi za druge naloge v podjetju. 40 % se jih povsem strinja s tem, da so enakomerno obremenjeni pri delu, 60 % se jih s tem ne strinja oziroma sploh ne strinja. 80 % anketiranih meni, da je prodaja ustrezno organizirana. 40 % jih ocenjuje, da pri delu nimajo ustreznega CRM programa, drugih 40 % je neopredeljenih, kar dokazuje, da v podjetju nimajo ustreznega programa za obvladovanje podatkov o strankah. 60 % jih nima mnenja glede dobrega sodelovanja prodajnega oddelka z ostalimi oddelki v podjetju, saj so vsi združeni v en sam oddelek. Delovne naloge so jasne in razumljive, 80 % jih ve, kaj se od njih pričakuje.

Vsi se bolj ali manj strinjajo, da komunikacija večinoma poteka preko e-pošte in telefona. Vsi imajo tudi kadarkoli možnost pogovora z vodjo. Glede pripadnosti k prodajni ekipi je 60 % neopredeljenih, ostalih 40 % pripadnosti k skupini ne čuti (zunanji agenti). Predloge lahko vsi večinoma jasno izrazijo. Navodila za delo dobivajo neposredno od vodje prodaje. Z nezmožnostjo izmenjavanja delovnih mest se strinja 40 % vseh prodajalcev, ostalih 60 % to možnost ima. Večina je z vodjo v dobrih odnosih in se z njo lahko pogovarja tudi o zadevah zunaj službe. Razvidno je, da vodja ne spodbuja dovolj timskega dela. Večino prodajalcev bolj motivirajo finančne kot nefinančne spodbude za delo. 80 % vseh je glede dobrih razmer za delo v podjetju neopredeljenih. Več kot polovica jih meni, da imajo vsa potrebna znanja in veščine za delo. Večina se strinja, da je pri delu v prodaji pogosto pod stresom. Izven delovnega mesta se večina redno ne ukvarja s športom in se ne prehranjuje zdravo. 60 % jih meni, da je plačilni sistem ustrezen, vendar provizija ni dovolj spodbudna. 80 % je neopredeljenih glede tega, ali jih zna vodja motivirati za delo v prodaji ali ne. Več kot polovica jih meni, da ni ustrezno nagrajena za svoje dosežene rezultate. 20 % jih je pripravljenih slediti viziji vodje, ostali ne ali pa so neopredeljeni. 40 % jih meni, da imajo možnost napredovanja v podjetju, drugih 40 % pa, da ne. Več kot polovica je mnenja, da se v podjetju nimajo možnosti izobraževati in usposabljeni. Zaposlujejo večinoma na podlagi poznanstev. O tem, v kakšni meri izbrani kadri ustrezajo zahtevam dela, večina ne želi dati mnenja. Vodja jih spodbuja pri razvoju kariere in daje prednost pohvalam pred kritikami ter jim omogoča rabo službenega avta in mobitela.

Vodja kontrolira delo prodajalcev tedensko. Sproti se tudi komunicira o morebitnih problemih. V primeru odstopanj razloge ugotavljajo skupaj, odpravljanje odstopanj poteka hitro. Kontrola je vezana predvsem na spremljanje tekočega poslovanja. Skupaj z vodjo sproti spremljajo odstopanja in izvajajo korekcije. Povratnih informacij večinoma ne

dobivajo redno, medtem ko je delovna uspešnost v 80 % dosežena. 80 % jih meni, da za nedoseganje rezultatov niso krivi previsoko zastavljeni cilji. Prodajna poročila mesečno izdelava vodja prodaje.

4.2.4 Ključne ugotovitve raziskave

Rezultati raziskave so pokazali spodaj navedene ugotovitve na zastavljena raziskovalna vprašanja.

RV1: S katerimi pomanjkljivostmi se v procesu managementa sooča obravnavano podjetje? Pomanjkljivosti se odražajo predvsem znotraj funkcije vodenja, in sicer v zaposlovanju, izobraževanju, plačevanju in nagrajevanju prodajnega osebja, zaradi česar ni prave motiviranosti. Pri planiranju manjkajo strateški pogled na prodajo ter jasno zastavljeno poslanstvo, vizije in cilji. Pomanjkljiva je tudi strateška kontrola.

RV2: Kako z razvojem temeljnih funkcij managementa prodajnega osebja pomagati podjetju doseči rast? Z razvojem funkcij v prodaji bi odpravili neučinkovitosti, kar pomeni, da bi se moralo podjetje zavedati svojih pomanjkljivosti in postopoma v vsakdanjo prakso vpeljati izboljšave, s čimer bi pripomogli k rasti podjetja.

RV3: Katere lastnosti, znanja in kompetence potrebujejo managerji za vodenje prodajne ekipe? Vodja prodaje ima strokovno znanje in izkušnje v prodaji, vendar ni nujno tudi najboljši prodajalec v podjetju. Zna delati z ljudmi, ima komunikacijske veščine, je ambiciozen, timski delavec, vizionar, samozavesten, samoiniciativen in odločen. Obvlada znanje podjetništva, financ do psihologije. Združuje kognitivne, čustveno-inteligenčne in družbeno-inteligenčne kompetence.

RV4: Kako z izboljšanjem procesa managementa prodajnega osebja novo ustanovljenemu podjetju kljub majhnosti in krizi na trgu omogočiti večjo prodajo? Podjetje bi moralo za večjo prodajo upoštevati predloge za razvoj vsake izmed funkcij in te izboljšave vpeljati v vsakdanje poslovanje. Gre za celo vrsto sprememb v smislu izboljšav, ki bi jih morali uvesti. Predvsem bi morali uskladiti prodajo z drugimi funkcijami v podjetju, kot sta trženje in prodaja, in jih tudi medsebojno ločiti ter vpeljati določene podporne funkcije prodaji. Aktivnosti v prodaji bi morali prilagajati njihovim razpoložljivim zmogljivostim in se prilagajati spremembam v okolju.

RV5: S katerimi izzivi se v procesu managementa prodaje srečuje vodja prodaje 21. stoletja? Izzivi se kažejo predvsem v tem, kako vključiti globalizacijo in internacionalizacijo, nova razmišljanja o vodenju in novih tehnologijah. V zadnjih letih je aktualna tudi globalna kriza in hitro spreminjajoče se tržne razmere – krajši življenjski cikli izdelka, spremembe nakupnih navad potrošnikov in internet.

5 ANALIZA PROCESA MANAGEMENTA PRODAJNEGA OSEBJA V OBRAVNAVANEM PODJETJU SKOZI ŠTIRI TEMELJNE FUNKCIJE IN OBLIKOVANJE PREDLOGOV ZA RAZVOJ

Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja in rezultatov raziskave bom v tem poglavju analizirala dejansko stanje procesa managementa v prodaji konkretnega podjetja. Nadalje bom poiskala pomanjkljivosti in predlagala izboljšave na ravni vsake izmed funkcij.

Vsi procesi prodaje so pomemben del vsakega poslovnega procesa, saj lahko z dobrim managementom dosežemo, da prodajo in zadovoljstvo kupcev maksimiramo, stroške prodaje pa minimiramo. Prav to loči neuspešna podjetja od uspešnih, saj se ta zavedajo, kako pomembni so posamezni prodajni procesi, vlaganje vanje in v njihovo izboljševanje (Huotari, 2009, str. 1).

5.1 Funkcija planiranja prodaje v obravnavanem podjetju

Planiranje prodaje je najpomembnejša funkcija, od katere je odvisen obstanek podjetja na konkurenčnem trgu. V novonastalem podjetju je še bolj kot drugod pomembno, da si zastavimo naslednja vprašanja: Koliko prodajalcev bomo potrebovali? Koliko sredstev bomo namenili za prodajo? Ali bomo imeli zunanje izvajalce ali lastno prodajno ekipo? Koliko naročil pričakovati? Ali bo proizvodnja uspela slediti naročilom? Kakšne cene postaviti?

Planiranje pomaga podjetjem, da vedo, kam se usmeriti v prihodnosti. Kljub kompleksnosti mora biti preprosto in pregledno (Ledinek, 2010, str. 59–60). Nekateri prodajni managerji trdijo, da se trg prehitro spreminja, da bi planiranju namenjali tako veliko pozornost, ampak dejstvo je, da se mora planiranje vseskozi prilagajati, saj se poslovno okolje ves čas spreminja, planiranje pa nam na tak način pomaga zmanjšati šoke iz okolja (Hair et al., 2010, str. 149). V podjetju se zavedajo pomena učinkovitega planiranja, kateremu pripisujejo tudi največji pomen in znotraj katerega imajo največ strokovnega znanja. Zavedajo se, da je danes težko planirati za več kot leto dni naprej. Planiranje prodaje v podjetju se najbolj dotika vrhnjega managementa, v tem primeru direktorja in vodje prodaje, ki pa določen del planiranja delegirata tudi zaposlenim v prodaji, saj po skupnem posvetovanju tako najlažje uskladijo prodajne cilje, prilagojene posamezniku.

Osnova vsakega dobrega planiranja je opredelitev poslanstva in vizije ter ciljev in strategij prodaje, kjer opažam pomanjkljivosti, saj te zaposlenim niso poznane. Njihovo oblikovanje je izključno v rokah vodstva, kar ni primerno za odzivanje na hiter tempo in s tem osnovo za učečo se organizacijo. Jobber in Lancaster (2009, str. 46) razlaga proces planiranja prodaje s kratico MOST, ki opisuje proces planiranja od širšega k specifičnemu: vizija (angl. *mission*), cilj (angl. *objective*), strategija (angl. *strategy*) in taktike (angl. *tactics*).

Avtorji (na primer Vodopivec, 2010) navajajo, da je poslanstvo eno najpomembnejših dokumentov v podjetju, saj služi kot razlog za delovanje podjetja, čeprav to največkrat ne ve, zakaj ga potrebuje in kaj naj ga sestavlja. Pomanjkljivo oblikovano poslanstvo je pokazala tudi anketa v obravnavanem podjetju. Menim, da je v majhnih podjetjih neuporaba poslanstva in vizije dokaj pogost pojav. Na podlagi SWOT analize sem kot priporočilo vodstvu oblikovala poslanstvo, ki bo pripomoglo k uspešnosti podjetja.

Poslanstvo podjetja ALVO GLOBAL d.o.o. se glasi: »Zagotavljamo najvišjo kakovost tekstilnih izdelkov in svetovanja na tem področju, našim strankam pa smo vedno na voljo. Vse to omogočamo za razumno ceno in z izkušenim osebjem, ki ima v tekstilni industriji več kot 26 let izkušenj, tako doma kot v tujini. Vsi naši tekstilni izdelki bodo vaši restavraciji, hotelu ali domu dali prijeten videz. Izdelki ne bojo prostor samo dizajnersko obogatili, temveč ga tudi dopolnili z zadnjimi tehnološkimi dosežki v proizvodnji tekstilov«.

Pojem, o katerem se vedno več govori, je tudi vizija. Toman (2015) meni, da je prav vizija osnova za podrobnejšo opredelitev ciljev in poti, ki podjetju omogoča, da poišče svoje prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti. Vizijo je potrebno deliti s trgom, še posebej z zaposlenimi v prodaji, da se ti poistovetijo z njo in ji sledijo, s tem pa podjetju posledično omogočamo, da ne obstane na enem mestu. Ne nazadnje je temeljni cilj vsakega podjetja povečati rast in prihodke.

Vizija podjetja ALVO GLOBAL d.o.o. se glasi: »Postati vodilni proizvajalec kakovostnih tekstilnih izdelkov za gostinstvo in hotelirstvo na slovenskem trgu, z našimi dizajnerskimi izdelki, izkušenim osebjem in tehnološko dovršenostjo pa postati prepoznavni tudi v mednarodnem gospodarstvu«.

V delu planiranja je potrebno **načrtovati** tudi **kadre**, saj je dobre prodajalce težko najti, še težje pa obdržati. Povprečni čas od zaposlitve do dne, ko prodajalec zapusti podjetje, znaša štiri mesece, zato ni čudno, da prodajni managerji za takšne primere uvajajo proces stalnega zaposlovanja prodajalcev in imajo vedno pri roki že izdelano listo potencialnih kandidatov, da nadomestijo prazno delovno mesto (Tanner et al., 2009, str. 162). Pomembno je imeti oblikovan tudi **proračun prodaje**. To je finančni prodajni plan, ki nam pove, kako razporediti resurse in prodajne napore, da dosežemo prodajno napoved. Prodajni plan in napoved delujeta soodvisno, saj se s povečanjem prodajnih napovedi povečuje tudi proračun prodaje (Hair et al., 2010, str. 137).

Prodajni cilji so najpomembnejši del procesa načrtovanja prodaje (Ledinek, 2010), s čimer se strinjam tudi sama, saj tako zaposleni vidijo, kaj ima prednost in k čemu stremeti. Prav tako nam dajo najbolj jasno sliko o tem, kako uspešen je v prodaji posameznik oziroma skupina. Prodajne cilje v obravnavanem podjetju posredujejo prodajalcem sproti, tedensko, manjka pa jim dolgoročnejši, strateški pogled na cilje, saj zaposleni niso

seznanjeni, kaj se od njih pričakuje na letni ravni in v prihodnosti. Đukić (2014b) meni, da takšno vedenje vodi v nemotiviranost prodajalcev, saj ne bodo dosegli zelenih rezultatov – ne glede na to, kako visoko provizijo dobijo. Za še večjo uspešnost bi se morale podjetje zgedovati po uspešnih podjetjih, ki za večjo učinkovitost prodaje planirajo tudi podcilje.

V veliko primerih, posebej v malih podjetjih, so cilji pogosto nejasno in neustrezno definirani, na primer: »Želimo postati eno najboljših v industriji«. Vsi oddelki in zaposleni bi morali razumeti tako splošne kot individualne cilje podjetja. Pri izboljšanju razvoja ciljev v podjetju nam lahko pomaga avtomatizacija prodaje (angl. *sales force automation - SFA*), ki je prodajnim managerjem precej olajšala proces planiranja. Aktivnosti prodajnega osebja jim pomaga planirati tako, da njihovo vedenje bolj sledi željam podjetja (Hair et al., 2010, str. 153). Kratkoročni prodajni cilji podjetja so:

- v letu 2017 dvigniti promet prodaje prtov za 20 %,
- v letu 2017 dvigniti promet po ostalih skupinah izdelkov za 15 %,
- v naslednjih 12 mesecih povečati število novih kupcev za 10 %,
- v letu 2017 zmanjšati število nezadovoljnih strank za 5 %,
- v letu 2017 povečati prodajno ekipo za novega zaposlenega.

Prodajni cilji, pričakovani rezultati in prodajne strategije podjetja morajo biti izražene tudi navzven, najbolje skozi plan prodaje. V obravnavanem podjetju delujejo po prodajnem planu, ki ga pripravi eden od lastnikov podjetja, vendar ta ponovno – tako kot poslanstvo in vizija – ni na razpolago zaposlenim. V njem so zajeti prodajni cilji za naslednje leto, za največ dve leti naprej in plani za bližnjo prihodnost oziroma strateške usmeritve v prihodnosti (na primer prodor na tuje trge, razvoj lastne proizvodnje blaga). **Prodajni plan** je sicer učinkovit na kratek rok – dolgoročno bi morali uporabljati prodajni plan, na katerem temelji finančni plan in kateremu sledi trženjski plan. Za majhna podjetja je to, da uporabljajo en sam plan, nekaj običajnega (Havliček & Roubal, 2013). V prodajno usmerjenih podjetjih je prodajni plan izdelan pred ostalimi, zato mu morajo ostali plani slediti (Jobber & Lancaster, 2009, str. 51).

Havliček in Roubal (2013) navajata, da se prodajni in trženjski plan v majhnih podjetjih največkrat križata, zato med njima ni jasno razvidne meje. Oddelka sta običajno združena, kar se je izkazalo tudi v praksi. Prodajni plan je v podjetju sicer bolj ali manj dosežen, ker so izdelki med kupci široko uporabni, vendar bi bilo potrebno za njegovo boljšo realizacijo preveriti tudi, kako je s stroški in prodajo po segmentih ter oblikovati trženjski plan.

Trženjski plan bi moral združevati odgovore na vprašanja v povezavi z oglaševanjem, pri čemer bi izpostavili kakovost materialov, lastno proizvodnjo, edinstvenost in sodobne tehnološke pristope. Z dodelanim trženjskim planom bi povečali prepoznavnost lastne blagovne znamke, temu pa bi sledila tudi prodaja na terenu, kar bi bilo z vidika prodaje lažje. Na žalost veliko prodajnih managerjev verjame, da so izdatki za oglaševanje izguba

denarja in bi bilo bolje, če bi denar namenili tja, kjer bi bil odziv trga na ponudbo podjetja takojšen, tj. prodajalcem (Jobber & Lancaster, 2009, str. 67).

V trženjskem planu bi moralo obravnavano podjetje določiti katere trženjske kanale bo uporabilo. Splet je omogočil, da danes obstaja nemalo skoraj brezplačnih, a zato nič manj učinkovitih kanalov, ki prinašajo velik odziv ciljne publike. Mednje spada spletna stran, ki se je poslužuje tudi v podjetju. Stran je sicer na pogled privlačna, vendar so novice zastarele, saj se z vsebinami nihče v podjetju ne ukvarja redno. Za splet skrbi, kdor ima čas, zato predlagam, da za to zadolžijo točno določeno osebo, ki bo redno objavljala novosti in s tem poskrbela za večjo prepoznavnost blagovne znamke in posledično prodajo izdelkov podjetja. Površna je tudi uporaba socialnih omrežij Facebook, Twitter, LinkedIn in YouTube kanalov.

Teoretiki (na primer Dubrovski, 2011; Ledinek, 2010) so mnenja, da je v času krize potrebno planiranju prodaje znotraj podjetja nameniti še več pozornosti. Strinjam se, da so potrebe po spremembah v planiranju prodaje v tem primeru še večje, saj so kupci postali bolj racionalni, zato moramo času primerno prilagoditi tudi ponudbo – več akcijskih ponudb, cenejših izdelkov in diskontnih cen. Da je v krizi še bolj kot po navadi potrebno planirati ovire, ki bi lahko nastopile in preprečile rast, se podjetje dobro zaveda, saj po njihovem mnenju kriza predstavlja priložnost, da začnejo delati drugače, pridobivati nove kupce, trge in vire. Njihov začetni optimizem pa ni dobro predvidel s tem povezanih naraščajočih stroškov. To potrjuje tudi teza (Damijan, 2009), da majhna in mlada podjetja v krizi zaradi majhnih denarnih tokov veliko težje razvijejo svoje ideje.

Kot majhno podjetje bi morali planirati tudi v smeri povečanja prepoznavnosti lastne blagovne znamke, saj je trg še vedno ne loči dobro od prevzete blagovne znamke Microtex, ki si je po mojih ugotovitvah na trgu pri nekaterih spoštovanih slovenskih gostincih izoblikovala slabo ime. Več sredstev bi morali nameniti promociji lastne blagovne znamke Alvotex, ki so jo ustanovili leta 2015, in sicer predstavitev po celotnem izdelčnem asortimentu. Večina kupcev še vedno misli, da gre zgolj za prodajo prtov za gostilne, vendar se je ponudba, odkar je podjetje pod novim vodstvom, v celoti spremenila in se razširila tudi na tekstilni program za pralnice, hotele in po naročilu.

Planiranje zajema tudi **načrtovanje prodajnega osebja**. Podjetja naj bi v tej fazi strateško razporedila prodajno osebje tako (Kotler, 2004), da bi to obiskovalo prave kupce ob pravem času in na pravi način, pri tem pa bi si pomagali s svojo prodajno ekipo ali pa jo najeli. Dokler prodaja raste, je za podjetje bolj ekonomično, da se odloči za lastno prodajno osebje – in obratno – ko so prihodki od prodaje manjši od fiksnih stroškov, je za podjetje smotrnejše, da se odloči za zunanje agente. Zato so podjetja začela izvajati »outsourcing« prodajnega osebja in zaupati svojo prodajo zunanjim podjetjem, ki zanje izvajajo telemarketing ali druge prodajne storitve (Tanner et al., 2009, str. 153).

Obravnavano podjetje polovico prodaje organizira samo. Zaposleni prodajalci za tako majhno podjetje predstavljajo velik vir stroškov, saj jim mora podjetje za nemoteno prodajo poleg plače in bonusov omogočati vedno aktualne in najnovejše prodajne vzorce blaga, službena vozila in telefone. Z vidika fiksnih stroškov prodaje in majhnosti bi bilo za podjetje stroškovno učinkoviteje, da bi prodajo zaupalo zunanjim specializiranim izvajalcem ali večji del prodaje preusmerilo na splet.

Z vzpostavitvijo e-poslovanja bi lahko ponujali konkurenčnejše cene, saj ne bi imeli visokih stroškov vzdrževanja prodajnega osebja. Internet kupcem dopušča, da lažje iščejo informacije o izdelkih in cenah ter kupijo izdelek brez pomoči prodajalca (Jobber & Lancaster, 2009, str. 377). Implementacija e-prodaje bi prinesla podjetju tudi svojo podatkovno bazo kupcev, dobili bi vpoglede v nakupne navade, ne nazadnje bi na tak način lažje prilagodili prodajo in povezane oddelke (marketing, trženje, nabava, logistika) posamezniku. Teoretiki (na primer Ruzzier et al., 2008) menijo, da je tudi v majhna podjetja vse bolj potrebno vpeljevati procese, ki nadzorujejo stranke in s tem njihovo zadovoljstvo, saj si tako lahko prihranimo marsikatero težavo s kupci, ki vpliva na finančni rezultat.

V podjetju premalo izkoriščajo bazo kupcev, ki predstavlja velik vir informacij. Z vpeljavo CRM sistema, ki pomeni vpeljavo rešitve za ravnanje s širokim spektrom informacij o prodaji in kupcih (Hair et al., 2010, str. 58), bi prodajalcem omogočili povezati kupce z izdelki, ki so zanj najboljše. Blažič in Gorjup (2013) sta podobnega mnenja, in sicer, da je poznavanje strank in razumevanje njihovih potreb ter potreb lastnega podjetja danes ključ do uspeha, zato predlagam, da podjetje izvaja aktivnosti urejanja baze potencialnih kupcev in jih v nadaljevanju razvrsti glede na kriterije (velikost, potrebe) ter izvaja telefonske obdelave kupcev, katerim bo kasneje lahko po elektronski pošti pošiljalo razne akcije idr. Njihov program je v osnovi zastarel, zato bi razvoj prilagojenega programa za spremljanje kupcev pomenil velike prihranke pri porabi časa, skrbniki strank pa bi se tako lahko posvetili pomembnejšim opravilom znotraj prodaje.

Posledice njihove pomanjkljivosti v planiranju se odražajo v dejanskih rezultatih prodaje, ki sicer rastejo, saj so v letu 2015 za dvanajstkrat povečali prihodke od prodaje v primerjavi s predhodnim letom, vendar pa zaradi nepredvidenih zapletov stroški še bolj rastejo. Razlog za to je, da nimajo vpeljanega dolgoročnega, strateškega planiranja. Pomanjkljivost dolgoročnega plana ima za posledico previsoke zaloge določenih materialov, proizvodni viri pa niso optimalno izkoriščeni.

5.2 Funkcija organiziranja prodaje v obravnavanem podjetju

Pri funkciji organiziranja gre za skrb, kako bomo dodelili in združevali naloge v prodaji prodajalcem in razporedili vire posameznim organizacijskim enotam. Če so naloge in viri smiselno razporejeni, lahko prihranimo marsikateri nepotreben strošek. Teoretiki (na

primer Ledinek, 2010; Mlakar, 2015) menijo, da bi morala organiziranost prodaje slediti planiranju prodaje, medtem ko je učinkovitost njene organiziranosti odvisna predvsem od dobre organiziranosti nadrejenih in vzporednih procesov v podjetju ter razmer na trgu. Tudi sama se strinjam, da mora organiziranost prodaje slediti trenutnim razmeram na trgu. V krizi je zato najbolje, da uporabljamo enostavne strukture, ki omogočajo boljši nadzor nad stroški in hiter odziv na trgu. Ker pa je prodaja v veliki meri povezana z marketingom in ostalimi procesi v podjetju, je smiselno, da jih bolje povežemo in uskladimo njihovo delovanje ter s tem povečamo medsebojno odvisnost.

Pri organiziranju prodaje je verjetno največja odločitev o tem, koliko prodajnega osebja potrebujejo, da bodo lahko postregli obstoječim in potencialnim strankam. Ekonomisti predlagajo, naj podjetja zaposlujejo prodajalce, dokler mejni prihodki prodaje presegajo mejne stroške (Tanner et al., 2009, str. 137).

Nekateri prodajalci v podjetju pri delu niso enakomerno obremenjeni, saj po navodilih nadrejenega izvajajo še druge naloge, kar zmanjšuje produktivni čas, namenjen prodajanju. Skrbniki strank v pisarnah se mi zdijo preobremenjeni, saj poleg klicanja strank po navodilih vodje opravljajo tudi druge naloge. Veliko časa se tako porabi za nepotrebne akcije, specializacija dela pa je s tem manjša. Čeprav nasprotniki menijo, da v majhnih podjetjih običajno ni možno imeti ločenih oddelkov marketinga in prodaje (Havliček & Roubal, 2013), menim, da bi bilo poleg prodajnega oddelka smiselno organizirati tudi oddelk za marketing, ki bi zaposloval osebje s potrebnim znanjem in v okviru katerega bi preučevali in organizirali prodajo.

Znotraj funkcije organiziranja je zato velikost prodajne ekipe pomembna. Težko je postaviti optimalno število prodajalcev, vendar v teoriji obstaja kar nekaj metod, ki so nam pri tem v pomoč – na primer: izenačitev obremenitev, inkrementalna produktivnost in prodajni potencial (Hair et al., 2010, str. 168). V podjetju bi povečala število prodajalcev in zaposlita nekoga, ki bi upravljal s spletno stranjo in socialnimi omrežji ter nekoga, ki bi skrbel za oglaševanje in izdelavo promocijskega materiala, saj je od teh aktivnosti odvisna prodaja.

Prodajni managerji se morajo tudi odločiti med specialisti in generalisti. Za specialiste se običajno odločajo visoko tehnološka podjetja, medtem ko se za generaliste odloča večina podjetij (Tanner, 2009, str. 139), kar je smiselno tudi za obravnavano podjetje, saj so njihovi prodajni izdelki nezahtevni. Strinjam se z avtorji (na primer Rozman et al., 2011), da je specializacija prodajalcev v manjših podjetjih slabša, saj je ena oseba zadolžena za več (ne)prodajnih nalog, kar lahko za podjetje pomeni nevarnost, saj ne bo privabljalo strokovnjakov z različnih področij, ker ti ne verjamejo v možnost napredovanja. Hkrati jih lahko delodajalec tudi manj plača, če nimajo ustrezne izobrazbe in izkušenj.

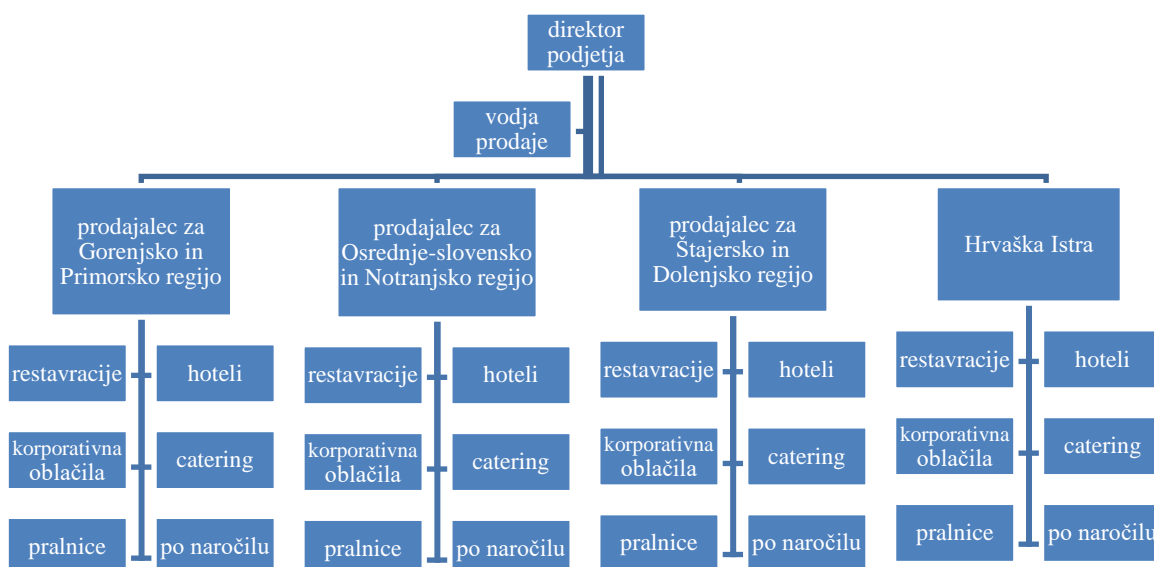
Za razumevanje organiziranosti prodaje v podjetju moramo najprej prikazati organiziranost celotnega podjetja (Priloga 8), ki je funkcijsko razdeljena. Vrh podjetja vodi direktor, ki pri vseh pomembnejših odločitvah sodeluje s solastnikom. Direktor dejansko upravlja in vodi podjetje ter sprejema pomembne odločitve, saj je solastnik v tujini.

Vodja prodaje je direktorju in solastniku podjetja neposredno podrejen in je zadolžen za prodajo na terenu, nabavo materiala, kadrovanje prodajalcev in vodenje trenutno petčlanske prodajne ekipe. Ekipo prodajalcev sestavljata dva skrbnika strank in trije prodajalci na terenu, katerim na pomoč pri prodaji občasno priskočita tudi vodja prodaje in direktor. Skrbnika se ukvarjata s klicanjem strank, pisanjem ponudb in računov. Prodajalci na terenu skrbijo za obisk strank.

Funkcijska razdelitev organiziranosti podjetja je smiselna za majhna podjetja in tudi podjetja v času krize, saj gre za enostavno strukturo z malo ravnmi vodenja, ki jo priporočajo tudi teoretiki (Mlakar, 2015). Glede na hitro spreminjajoče se tržno okolje bi morali tako kot vodilna podjetja (na primer Coca-Cola, Dell, Microsoft idr.) stalno prilagajati organizacijsko strukturo glede na pogoje trga (Hair et al., 2010, str. 161). Sama bi glede na majhnost podjetja priporočala, da poizkusijo katero izmed drugih oblik organiziranosti, na primer linijsko organiziranost, saj je fleksibilna in učinkovita, ker sestoji iz nekaj managerjev, ki imajo nadzor nad specifičnimi poslovnimi funkcijami, kot so proizvodnja, finance, prodaja (Hair et al., 2010, str. 162), a dokler nimajo razvitih vseh oddelkov, ne vidim potrebe po spreminjanju.

Prodajni oddelek je organiziran po geografskih področjih, saj je ta oblika po njihovem mnenju najbolj stroškovno učinkovita. V teoriji gre za eno najbolj pogosto obliko organiziranosti prodaje (Grlica, 2010; Hair et al., 2010; Tanner et al., 2009). V prodajnem oddelku podjetja (Slika 12) so vodja prodaje, dva skrbnika strank v pisarni na sedežu podjetja in tri predstavniki prodaje na terenu. Vsi prodajajo na terenu in so odgovorni za prodajo vseh izdelkov iz programa vsem kupcem na določenem geografskem področju. Za vodjo prodaje se mi ne zdi primerno, da poleg vodenja tudi prodaja na terenu, zato bi mu priporočala, da se posveti zgolj nalogi vodenja in čim manj ostalim naporom, ki niso neposredno povezani z njegovo funkcijo, saj se pri tem izgubi preveč časa. Strinjam pa se, da mora tudi vodstvo razumeti prodajo in da ta ni samo stvar prodajnega oddelka. Število prodajalcev na terenu bi povečala, saj zunanjih agentov ne moremo angažirati za polni delovni čas, ker poleg prodaje v tem podjetju prodajajo izdelke še za druga podjetja.

Slika 12: Geografska organiziranost prodajnega oddelka v podjetju

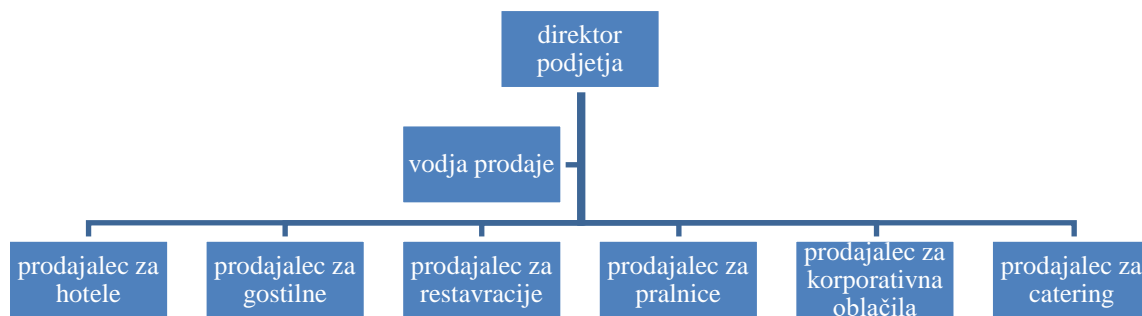


Prodajalci po geografskih področjih so odgovorni za prodajo prtov, tekačev, prtičkov, brisač, posteljnine idr. vsem kupcem (tj. gostincem in hotelirjem) na določenem področju. En prodajalec skrbi za prodajo na Štajerskem in Dolenjskem, drugi na Gorenjskem in Primorskem, tretji na v Osrednji Sloveniji in na Notranjskem. V času poletne sezone nekdo od prodajalcev poskrbi tudi za prodajo v hrvaški Istri.

Geografska organiziranost prodaje v podjetju je smiselna, saj imajo enostavno prodajno linijo, kar pomeni, da prodajalci še vedno dokaj dobro poznajo vse njihove izdelke. Na ta način lahko podjetje dobro izkorišča svoje prednosti, da se lažje približa posameznim kupcem, se hitreje odloča in rešuje probleme ter zmanjša potne stroške na terenu. Slaba stran je, da prodajo največ izdelkov, ki jih je najlažje ponuditi (tj. prti in tekači), ostalim izdelkom pa zato ne namenjajo toliko pozornosti, čeprav je prav pestra ponudba ena izmed njihovih prednosti.

Grlica (2010) bi na tem mestu priporočal organiziranost po ključnih kupcih, saj podjetje veliko izdelkov prodaja izbranim skupinam kupcev. Vsakega kupca bi obiskoval le en prodajalec. Na ta način bi bili boljše seznanjeni s specifičnimi željami posamezne skupine kupcev in bi kupcem, ki pri njih redno kupujejo prte in tekače, ponudili še ostale izdelke iz programa, s tem pa povečali prodajo po vseh programih. Rešitev bi za podjetje predstavljala večji strošek, saj bi morali več investirati v usposabljanje prodajalcev in boljšo tehnično podporo. Slika 13 prikazuje predlagano obliko organiziranosti za podjetje.

Slika 13: Preoblikovanje prodajnega oddelka v organiziranost po ključnih kupcih



Po drugih razdelitvah prodajne organiziranosti (Grlica, 2010) je prodaja podjetja v teoriji centralizirano organizirana, kar pomeni, da je delovanje prodaje celotnega podjetja na enem samem mestu in vse odločitve prihajajo od vodje prodaje, kar je za majhna podjetja smiselno. Prodajno osebje deluje v pisarni in na terenu kot trgovski potniki. Skrbniki strank (angl. *customer service*) delajo v pisarni in skrbijo za najavo prodajnih sestankov za prodajne agente, ki pa hodijo po terenu. Takšna oblika organiziranosti zaposlenim ne prinaša avtonomije in jim daje manjšo svobodo, je pa ta način smiseln za obdobje krize.

Predlagam timsko prodajo, saj en sam prodajalec danes težko ve dovolj o izdelku, kupci pa so o izdelkih vedno bolj informirani. Timsko prodajo sestavlja nekaj posameznikov znotraj podjetja, ki prodajajo izdelke in storitve vsem pomembnim odločevalcem. Timska organiziranost je v zadnjem desetletju postala tudi ena izmed večkrat vpeljanih principov v vseh podjetjih. Zagovarjajo jo tudi teoretiki (Hair et al., 2010, str. 166), saj je njen cilj ustvariti dolgoročne odnose med ljudmi, izdelki in podjetji.

Pozitivno se mi zdi, da ohranjajo svojo pojavnost, ki temelji na osebnem pristopu. To potrjuje tudi teorija (na primer Djurdjič, 2013). Trgovine bodo tudi v bodoče ostale glavna točka za izvajanje naročil, ker omogočajo pristen odnos, ki ga najhitreje rastoči segment, splet, ne bo nikoli omogočal. V podjetju bi morali bolj poudarjati svojo prednost – najava na obisk preko telefona, osebni prodajni sestanek na terenu in osebno svetovanje na sedežu podjetja. Majhnost podjetja jim to omogoča in to možnost bi zato lahko veliko bolje izkoristili pred velikimi ponudniki. Pri hitrem tempu življenja se mi zdi osebni pristop k prodaji veliko bolj zanimiv od neosebnega stika, saj ljudje to pogrešajo.

5.3 Funkcija vodenja prodaje v obravnavanem podjetju

V začetni fazi ustanovitve podjetja je nadaljnji uspeh odvisen predvsem od prodaje in sposobnosti vodje. Prodajalci mu morajo biti pripravljeni prisluhniti in slediti. Le karizmatična oseba z jasno začrtano vizijo ima moč, da znatno izboljša produktivnost v prodaji. Kotler (2004) razlaga vodenje prodaje kot proces kadrovanja, usposabljanja in motiviranja prodajalcev. Bauer in Vorina (2009) meni, da gre pri vodji predvsem za

sposobnost vplivanja na vedenje zaposlenih s svojo vizijo. Zato, da mu ti sledijo (Schmidt, 2006), potrebuje znanje, saj je to tisto, ki naredi največjo razliko, da ljudje s kvalitetnejšim vodenjem v istem času naredijo več. Tudi Ledinek (2010) meni, da na koncu zmaga znanje, ki pa je privilegij predvsem velikih korporacij. V obravnavanem podjetju se je izkazalo, da majhnost vpliva na omejene resurse, zaradi česar podjetje ne more vlagati v znanje prodajalcev tako, kot bi želelo, kar na dolgi rok ni spodbudno. Drugi (na primer Mlakar, 2015) menijo, da je voditelj človek, ki je svojim zaposlenim zgled in navdih. Sama menim, da morajo uspešni vodje združevati tako vizijo kot znanje in biti zgled ostalim v podjetju.

Ena izmed bistvenih komponent vodenja je **komunikacija**, saj z njo prenašamo cilje, ideje, misli in vrednote na ostale člane organizacije. Tipičen manager porabi več časa za komunikacijo kot za kaj drugega. Najbolj uspešni prodajni managerji so navadno ekstremno dobri poslušalci (Hair et al., 2010, str. 309). Interna komunikacija je brez dvoma zelo pomemben povezovalni element v vsakem podjetju, zato je tudi v podjetju redno in odprto komuniciranje ena od temeljnih vrednot. Skrb za obveščanje je v prvi vrsti odgovornost vodij, v drugi vrsti pa odgovornost skrbnikov strank. Komunikacija z zaposlenimi poteka s pomočjo raznovrstnih orodij za posredno in neposredno komuniciranje. **Neposredna komunikacija** poteka vsakodnevno, kadarkoli zaposleni v prodaji želi govoriti z vodjo ali direktorjem, **posredna** pa preko pripomočkov, kot so telefon, internet in e-pošta, ki jih tudi teoretiki (na primer Nedelko & Potočan, 2010) navajajo kot temeljne komunikacijske kanale znotraj prodajnega oddelka. Komunikacija v podjetju je torej dokaj učinkovita, kar je za majhno podjetje pričakovano.

Predlagam, da neposredna komunikacija z vodjo prodaje poteka enkrat tedensko kot neke vrste »govorilne ure za prodajalce«. **Prodajni sestanek** bi bil idealna priložnost za sporočanje novosti v podjetju, vpeljevanje novega proizvoda na trg, spreminjanja cen, prihodnjih promocijskih kampanj idr. Vodstvo bi se na tak način približalo vsem, predvsem zunanjim agentom, ki bolj potrebujejo stik s podjetjem. Priporočam, da direktor enkrat mesečno vsem zaposlenim pošlje e-pošto, v kateri sporoči, kaj novega se je zgodilo v preteklem mesecu, pohvali posebej uspešne prodajalce meseca, izrazi načrte za nov delovni mesec idr. Na ta način bi vsi čutili večjo pripadnost podjetju. Komunikacija med zaposlenimi in vodjo bi morala postati vsakodnevna rutina (Šmelc & Žižek, 2014), saj bi na ta način hitro prepoznali morebitni problem. Tudi tuji avtorji (na primer Hair et al., 2010, str. 209) izpostavljajo, da se dobra komunikacija v podjetju odraža v produktivnosti. Slaba komunikacija lahko povzroči konflikt, saj si ljudje isto besedo razlagamo različno, zato je pomembno, da je komunikacija izpeljana pravilno, saj na ta način prispeva k napredku in spremembam v poslovnem odnosu, ki nas pripelje do rešitve. Avtorji (Hair et al., 2010, str. 314) vodjem prodaje predlagajo, da pri komunikaciji s prodajalci uporabljajo preproste besede, ki jih vsi razumejo, dajejo jasna neverbalna znamenja in ne preveč informacij.

Z rastjo bi morali postati pozorni tudi na druge oblike komuniciranja, kot sta intranet in interni časopis podjetja. Predlagam tudi, da enkrat na leto v podjetje vpeljejo letni razgovor vodje prodaje s prodajalci, ki bi pripomogel k razumevanju delovanja posameznega prodajalca, njegovih dolgoročnih ciljev in vloge pri vsakodnevnem delu. Na razgovoru bi se pregledali doseženi rezultati in načrtovali cilji za prihodnje leto ter vizija, kje v podjetju se zaposleni vidijo.

Komunikacijo bi lahko izboljšali z druženjem izven delovnega okolja. Z zaposlenimi bi se lahko srečevali na skupnih vadbah, ki bi okrepile vezi in povezanost med sicer številčno majhno ekipo. S tem bi poskrbeli ne samo za višjo raven komunikacije, ampak tudi za premagovanje stresa, ki je tesen spremljevalec dela v prodaji. Enkrat letno bi se morali vsi zaposleni udeležili tudi *team buildinga*, ki bi ga organiziral vodja prodaje.

Drugi elementi funkcije vodenja (na primer Šmelc & Žižek, 2014) so **izobraževanje, trening in razvoj zaposlenih**, saj podjetje s temi dejanji pomembno vpliva na njihovo motivacijo in si ne nazadnje ustvarja konkurenčen položaj. V podjetju se zavedajo pomena dodatnega izobraževanja, ki je za osebni in poklicni razvoj posameznika nadvse pomembno, vendar ga zaradi omejenih sredstev ne morejo spodbujati v tako velikem obsegu. Sodobne metode z zniževanjem stroškov omogočajo veliko cenejše izobraževanje, zato predlagam, da bi v podjetju spodbudili izvajanje prodajnih delavnic, komunikacije in osebne rasti preko interneta. To je zelo dober način, ki predstavlja poceni alternativo tradicionalnim programom za podajanje znanja, poleg tega omogoča izobraževanje na daljavo in v času, ki ustreza posamezniku (Jobber & Lancaster, 2009, str. 426). Velik del izobraževanja bi lahko izvedli na sedežu podjetja, organizirala pa bi ga vodja prodaje ali direktor, saj imata oba dolgoletne izkušnje in znanja s področja prodaje.

Edini obliki **usposabljanja**, ki ju uporabljajo znotraj prodaje, sta rotacija mest in mentorstvo. Rotacija mest je učinkovit način usposabljanja, saj podjetje tako pridobi sodelavca s širšim pogledom na delo v prodaji. Mentorstvo je pozitivno, ker starejši in bolj izkušeni prodajalci v podjetju lahko prenesejo svoje znanje in izkušnje na mlajše oziroma nove kadre v prodaji. Pri tem, kot meni tudi avtor Šenk-Ileršič (2010), delajo napako, in sicer, da svoje nove prodajne predstavnike takoj po zaposlitvi pošljejo na teren, ni pa nujno, da so za to sploh usposobljeni.

V podjetju ne prakticirajo **treninga**, kar ni za majhna podjetja nič kaj neobičajnega, saj trening prodajalcev zahteva več sredstev. Managerji bi morali biti pristojni za zagotavljanje treninga ne samo novim, ampak tudi izkušenim prodajalcem, in to ne samo v času, ko pride na trg nov proizvod ali druga inovacija, ampak vedno. Za nove prodajalce bi bilo smiselno uporabljati usposabljanje na delovnem mestu (angl. *on-the-job training* - *OJT*), katerega ideja je, da se novi prodajalci naučijo modela vedenja izkušenih prodajalcev. Ta model jim bo takoj pomagal razkriti prodajne prakse, izdelke in stranke podjetja (Tanner et al., 2009, str. 199). Dolgoročni učinek treninga se namreč najprej kaže v naraščajočih dobičkih,

poleg tega pa je učinkovita pot, skozi katero izboljšamo odnose s strankami, zmanjšamo fluktuacijo in dosežemo boljšo kontrolo nad prodajnim osebjem (Hair et al., 2010, str. 250).

Raziskava je pokazala, bi morali bolj skrbeti za **vseživljenjsko učenje**, saj je znanje, ki so ga zaposleni pridobili pred leti, zastarelo, in ga morajo zato stalno obnavljati, saj teoretično znanje, pridobljeno pred leti, v hitrem tempu življenja zastari (Šmelc & Žižek, 2014). Danes obstaja veliko brezplačnih načinov usposabljanja in izobraževanja, ki bi se jih vodilni lahko posluževali in posredovali naprej do ostalih, zaposlenih v prodaji. Enkrat mesečno bi lahko znotraj prodaje organizirali razna predavanja na podlagi pridobljenega praktičnega in teoretičnega znanja prodaje ter uprizarjali igranje vlog. To namreč izboljšanja spretnosti prodajalcev, saj se lahko po vzoru različnih situacij v nakupno-prodajnem procesu na podlagi lastnih uspehov in neuspehov veliko naučijo. Metoda ima tudi svoje slabosti, saj se lahko zgodi, da je prodajalci ne bi jemali resno (Jobber & Lancaster, 2009, str. 424).

Naslednji element znotraj funkcije vodenja je **motivacija**, ki je v teoriji široko obravnavana, saj je običajno pomanjkanje motivacije tudi najpogostejša težava, ki se pojavlja v podjetjih. Prodajni oddelek je za upad motiviranosti še posebej dovzeten, saj so zavrnitve s strani kupcev nekaj povsem običajnega. Motiviranost zaposlenih v prodaji podjetja se je izkazala za slabo, saj nimajo razvitega primerne sistema nagrajevanja in plačil, poleg tega tudi ni rednih zaposlitev, ki bi doprinesle k motiviranosti. Pogodba za nedoločen čas bi bila sicer lahko dvorezni meč, saj bi se prodajalci ob redni zaposlitvi mogoče manj trudili.

V knjigah obstaja veliko teorij o motivaciji, na primer Maslowa, Herzbergova, Vroomova teorija. Jobber in Lancaster (2009, str. 410) v svoji knjigi opisuje model motiviranosti prodajnega osebja, ki so ga razvili Churchill, Ford in Walker, in vsebuje nekaj idej poznane Herzbergove in Vroomove teorije. Izhaja iz tega, da višja kot je motivacija prodajnega osebja, večji je napor, ki vodi v boljšo izvedbo del. Ta okrepljena izvedba bo vodila do višjih nagrad, ki bodo pripomogle k večjemu zadovoljstvu pri delu. Krog bo zaključen, ko bo okrepljeno zadovoljstvo povzročilo še višjo motiviranost. Da bi model deloval, morajo vodje prodaje najprej prepričati prodajalce v to, da bodo ob povečanem delu prodali več, poleg tega pa še, da se za nagrade spleča vložiti še večji napor.

Vodilni bi morali visoko motiviranost svojih prodajalcev spodbujati, saj je okoli nas veliko dejavnikov, kot so narava dela ali človeška narava, ki lahko vplivajo na nas pri delu v prodaji (Kotler, 2004). Vodja ima pri tem na voljo več možnosti, ključno pri tem pa je poznavanje prodajalca in razumevanje tistega, kar prodajalca vodi k akciji, saj lahko le na tak način najbolj učinkovito vpliva nanj. Vodja se mora zavedati, da smo si ljudje različni, zato morajo biti tudi pristopi k motiviranju raznoliki. Motivacija je lahko že preprosto vizija posameznika, želja po uspehu ali zgolj več prostega časa (Ledinek, 2010). Spet

druge, bolj zahtevne prodajalce bolj motivirajo zunanje nagrade, ki poleg redne plače vključujejo tudi provizije, bonitete, napredovanje, udeležnost v dobičku podjetja idr. (Hair et al., 2010, str. 331). Vodja prodaje se mora zavedati tudi, da različne generacije zahtevajo različne motivacijske prijeme, kar predstavlja izziv za managerje. Zrele generacije cenijo certifikate, znajo slediti pravilom in cenijo bolj formalne oblike komunikacije. »Baby boom« generacije delajo do poznih ur in to pričakujejo tudi od ostalih. Priljubljeno je timsko delo in redna komunikacija. Cenijo javno priznanje in vodstvene pozicije. »Generacije X« uporabljajo računalnike in so znane po večopravnosti. Cenijo priložnosti za spremembe in iščejo priložnosti za rast. »Generacije tisočletja« želijo mentorje in ljudi z izkušnjami, da jim pomagajo doseči cilje. Fleksibilnost je pri tem nujno potrebna (Tanner et al., 2009, str. 265–268).

Na koncu je še vedno najbolj cenjena plača, vendar poznamo veliko oblik **nefinančnih spodbud**, za katere ni potreben velik finančni vložek in bi jih lahko zato vpeljali tudi v obravnavano podjetje. Že spodbujanje pripadnosti h kolektivu in pohvala nadrejenih lahko bistveno pripomoreta k večji motivaciji za delo. Ker je kolektiv majhen, bi lahko enkrat letno po pregledu uspešnosti preteklega poslovnega leta skupaj odšli na potovanje, da bi se zaposleni bolj povezali in razumeli, da se vsi njihovi napori na koncu obrestujejo.

Da je nagrajevanje v prodaji pomembnejše kot v drugih oddelkih podjetja, se strinja večina (na primer Đukić, 2014b). Pri tem pa moramo biti previdni, saj s pretiranim **nagrajevanjem** lahko naredimo več slabega kot dobrega. Nagrada je varljiva stvar. Prodajalci se hitro navadijo, da so nagrade nekaj običajnega, zato predlagam, da vpeljejo drugačen način nagrajevanja. Na primer za vsak plan, ki je presežen za več kot 10 %, bi prodajalci dobili stimulacijo v obliki bona za najljubšo trgovino, razvajanje za dve osebi, mesečno karto za najljubši šport ali vstopnico za priznan kulturni dogodek. Vsak mesec bi lahko razglasili tudi prodajalca meseca, ki bi pokazal največji napredek in ga javno obesili na vidno mesto v pisarni. Na tak način bi prodajalec dobil občutek priznanja.

Oblikovanje **plačilnega sistema** je v teoriji vedno med bolj perečimi temami, še posebej v prodaji, saj je znano, da prodajalci po večini bolj cenijo denar kot drugi zaposleni. V obravnavanem podjetju je plača vodje prodaje sestavljena iz minimalnega fiksnega dela, preostali del pa je vezan na variabilni delež od prodanega blaga, kar pomeni, da je ta avtomatsko prisiljen tudi prodajati. Sistem ni omejen navzgor in zaslužek je odvisen predvsem od posameznika. Tak sistem ne deluje v primeru, ko je prodajalcem vseeno, koliko zaslužijo, saj podjetje od takšnega prodajalca nima koristi in mu predstavlja strošek. Đukić (2014b) meni, da tak sistem ni najbolj učinkovit. Sama menim, da je sistem ustrezen, saj fiksni del omogoča finančno varnost, medtem ko provizija omogoča večji zaslužek.

Plačilni sistem zunanjih agentov je vezan samo na provizijo od prodaje, kar pomeni, da v primeru, če prodajalec ne proda nič, na koncu meseca tudi ne zasluži nič. Če tak prodajalec

ni uspešen, kmalu ne bo več delal v podjetju. Sistem se mi ne zdi učinkovit, saj tak prodajalec ne bo dosegel zastavljenega plana, razen v primeru, da je sam tako visoko motiviran ali prodaja tudi izdelke za drugega delodajalca, pri katerem ima fiksno plačilo. V kolikor bo plan dosežen, bo to na račun večjih popustov pri strankah. Po drugi strani si lahko prodajalci, plačani zgolj s provizijo, za doseglo plana med seboj kradejo stranke. V takšnem primeru bi bilo boljše, če bi, kot predlaga tudi Dukić (2014), oblikovali plačilni sistem, vezan na timske rezultate. To med drugim uporablja tudi IBM. Vpeljali bi lahko tudi plačilni sistem, kjer bi bila višina provizije različna glede na vrsto izdelka. V kolikor bi podjetje želelo prodati dražje izdelke, ki jih je težje prodati, naj zanje zviša provizijo (Jobber & Lancaster, 2009, str. 412). Skrbniki strank v podjetju so plačani po uri, kar ni najbolj učinkovito, saj se prodajalci avtomatsko v primeru, ko jim je zagotovljena finančna varnost, trudijo manj in se za pridobitev terminov za obiske ne zavzemajo dovolj.

Za prodajno ekipo v podjetju bi oblikovala **skupinski plačilni sistem**, ki med prodajalci omogoča večjo tekmovalnost. Tisti skrbnik strank in agent, ki bi bila v skupini, bi se borila za to, da prvi najde čim večje število terminov za obisk strank, drugi pa od dobljenih terminov proda izdelke čim večjemu številu strank. Plačo vodje prodaje bi oblikovala tako, da od vsake prodaje agenta dobi določen procent provizije. S tem bi se vodja prodaje bolj zavzemal za motiviranje prodajne ekipe, nagrajevanje in usposabljanje. Vodja bi bil tako odvisen od uspešno izvedenega posla prodajalcev, sam pa ne bi izgubljal veliko časa na terenu in bi se bolj posvetil nalogam vodenja.

Predlagam, da podjetje da več poudarka na **kvalificirano delovno silo**, ki jo najdejo preko raznih zaposlitvenih portalov ali zavoda za zaposlovanje in si s tem povečajo možnost, da najdejo večje strokovnjake s področja, kar bo ugodno vplivalo na prodajo. Prodajalci, ki bodo zaposleni na tak način, si bodo bistveno bolj prizadevali za uspeh v prodaji. Še boljša oblika iskanja kandidatov je s pomočjo mreženja (angl. *networking*) s šolami in univerzami s področja prodaje. V pomoč pri kadrovanju so jim lahko tudi različna socialna omrežja (Tanner et al., 2009, str. 168), kot sta LinkedIn in Ryze, ki promovirata lažji način za poslovno mreženje. Zasebne kadrovske agencije (angl. *headhunters*) v podjetju ne bi prišle v poštev, saj gre za sorazmerno drag način iskanja kadrov, ki običajno ne zagotavlja zaposlenih za dolgoročno sodelovanje.

Za iskanje prodajalcev med zaposlenimi, ki že delajo v podjetju, so koristni **interni razpisi**. Mogoče lahko najdejo dobrega prodajalca med inženirji, proizvodnimi delavci idr. Ni presenetljivo, da večina podjetij ustreznega kandidata išče najprej med obstoječimi zaposlenimi (Tanner et al., 2009, str. 166). Čeprav teoretiki zagovarjajo (na primer Rugelj, 2013), da majhna prodajna podjetja praktično ne zaposlujejo preko znancev, lahko v praksi to trditev zavržemo, saj je raziskava pokazala, da **zaposlovanje** v obravnavanem podjetju poteka predvsem na podlagi poznanstev. Včasih to za podjetje in klimo v kolektivu ni ugodno, saj se lahko prepletajo sorodstvene in druge vezi, ki lahko povzročijo, da zaposleni na delovno mesto nosijo osebne težave, ostali v ekipi pa lahko mislijo, da so tako

zaposleni prodajalci privilegirani in da je to razlog za njihovo nezmožnost napredovanja. S tem mogoče ne najdemo najbolj uspešnega prodajalca, ampak dajemo možnost že poznanim, občutljivim skupinam delojemalcev – brezposelnim, starejšim, mladim, ljudem brez izkušenj in sorodnikom.

5.4 Funkcija kontroliranja prodaje v obravnavanem podjetju

Zadnja, a ne zanemarljiva funkcija v procesu prodajnega managementa je funkcija kontroliranja prodaje. Manager prodaje mora vseskozi kontrolirati aktivnosti v prodaji podjetja in zagotavljati, da so te čim bolj v skladu s plani, cilji in standardi, ki si jih je podjetje zadalo. V kolikor se pojavijo odstopanja od zastavljenih ciljev, mora podjetje nemudoma vzpostaviti korekcije.

Naloga kontroliranja prodajnega osebja je predvsem zaradi narave dela v prodaji za managerje velik izziv. Nekateri avtorji (na primer Jobber & Lancaster, 2009, str. 495) menijo, da kontroliranje dela prodajalcev pomembno vpliva na posameznikovo motivacijo in spretnosti. Še več, kontrola dela prodajalcev je pomembna sestavina programa usposabljanja, saj lahko pokaže slabosti, in sicer, da prodaji nismo posvetili dovolj pozornosti. Strinjam se, da je nadzor nad delom v prodaji pomembna funkcija, saj tako pravočasno preprečimo marsikatero neugodno situacijo, ki bi preprečila rast prodaje. Pomembna je tudi seznanjenost managerja z delom slehernega prodajalca, saj ga le na ta način lahko najbolje usmerja pri delu. V primeru nedoseganja rezultatov mu tako lažje oblikuje dodatni program usposabljanja ali ga ustrezneje motivira.

Kotler (2004) pravi, da podjetja različno nadzirajo svoje prodajne predstavnike. Običajno so agenti manj pod nadzorom, kadar je njihova prodaja odvisna predvsem od provizije. Ugotavljam, da so prodajalci na sedežu podjetja na dnevni ravni dovolj kontrolirani, saj je ekipa majhna in zato obvladljiva. Zunanji agenti so pri delu v preveliki meri prepuščeni sami sebi, zato bi jih morali bolj pogosto nadzirati s tedenskimi poročanji. Na ta način bi vedeli, kaj od njih vodja pričakuje in obratno, vodilni bi se seznanili z delom na terenu.

Velike korporacije imajo lahko do potankosti dodelan **mehanizem kontrole** tako, da izdelujejo poročila o merjenju uspešnosti in pregledujejo dejansko stanje na terenu, saj brez tega sistem ne bi deloval (Dimovski & Penger, 2008). V obravnavanem podjetju si vodja prodaje ogleda stanje na terenu in enkrat mesečno izdela poročilo za direktorja. Tudi Grlica (2010) predlaga uvedbo prodajnih poročil, ki se mi zdijo smiselna predvsem zato, da bi prodajalci seznanili vodilne z dnevnim delom posameznega prodajalca – s posebnostmi, uspešnostjo obiskov, najbolj prodajanim izdelkom, zneskom prodanega blaga. Prodajalci v podjetju ne izdelujejo prodajnih poročil, vendar bi bilo to smiselno, saj bi na ta način vodilni redno dobivali povratne informacije, uvajali spremembe in v primeru odstopanj hitro ukrepali.

Kontrola je v majhnem in novem podjetju pomemben dejavnik, saj na začetku nimamo predstave o tem, koliko bo stala lastna proizvodnja, prodajalci, službena vozila, poslovni prostori idr. Prav zato je potreba po finančni in časovni kontroli nujna. Podjetje mora nujno zmanjšati tekoče stroške poslovanja ali pa dvigniti ceno svojih proizvodov, ker še nima dovolj lastnega kapitala. Prednost vidim predvsem pri zniževanju tekočih stroškov poslovanja, saj cen proizvodov zaradi stroškov lastne proizvodnje ne morejo znižati. Privarčevali bi lahko pri uporabi službenih avtomobilov, saj bi bilo ceneje uporabiti osebna vozila prodajalcev, za katera bi izplačevali kilometrino.

Večina podjetij (Jobber & Lancaster, 2009, str. 498) pri kontroli uporablja **notranje in zunanje kvalitativne mere**, saj so te dober pokazatelj nedoseganja prodajnih kvot. Možno, da so prodajalci leni in ne opravijo dovolj prodajnih klicev, možno, da jih opravijo dovolj, ampak pri tem niso dovolj učinkoviti. Kvalitativne mere je potrebno kombinirati s **kvantitativnimi**, saj nam šele te dajo jasen vpogled v to, kdaj so izdatki za prodajo čezmerni ali kdaj je zastavljeni plan ušel iz kontrole. Uspešna prodajna podjetja običajno uporabljajo kombinacijo obeh meril.

Direktor in vodja prodaje vsakodnevno opravljata kontrolo nad potekom dela v prodaji. Pred obiskom preverita, koliko klicev je bilo potrebno opraviti in katere termine za obiske gostincev sta pridobila skrbnika strank za prodajalce. Po obisku preverijo, kako uspešni so ti bili, koliko in komu so prodajalci prodali ter komu in zakaj ne. Glede na te podatke bi lahko uvedli **prodajne evidence**, ki jih priporočajo tudi nekateri avtorji (na primer Grlica, 2010), saj se v njih dejansko skrivajo kakovostni podatki, ki o prodaji marsikaj povedo (na primer kakšna je stopnja odzivnosti, prodaja na zaposlenega, koeficient obračanja zalog idr.). S tem ukrepom bi v podjetju izboljšali kvaliteto storitev, lažje planirali zalogo in njeno odprodajo. Ugotavljali bi lahko tudi, ali je težava v prodaji kje drugje (na primer prodajalci niso dovolj motivirani, prodajni cilji so previsoko zastavljeni, sprememba zakonodaje, splošne ekonomske razmere idr.).

Na podlagi prodajnih evidenc bi lahko po mnenju Grlice (2010) oblikovali **analize v prodaji** podjetja, med katerimi so najpogostejše analize po območjih, izdelkih in posameznih kupcih. Tako bi pridobili boljši vpogled v prodajo posameznega izdelka, v prodajne cene, plačila, obiske, naročila idr. Izdelava prodajnih analiz kot so zbiranje, urejanje, vrednotenje in sprejemanje odločitev glede prodajnih prihodkov, bi morala biti domena vodij prodaje. Prodajne analize omogočajo razumeti, ali prodajni prihodki rastejo oziroma padajo, kako dobro se prodajajo različni izdelki na prodajnih območjih in primerjajo prodajo s predhodnimi opazovanimi obdobji (Tanner et al., 2009, str. 318). Če želimo ugotavljati donosnost prodaje po posameznih območjih, si lahko pomagamo tudi s **prodajnimi obračuni** (Grlica, 2010). Ti bi obravnavanemu podjetju pomagali ugotoviti, katere lokacije bi bilo potrebno ukiniti in katere ohraniti, da pokrijejo fiksne stroške in poslujejo z dobičkom.

Prednosti in slabosti prodajne službe v podjetju ter ponudbo morebitnih rešitev bi najbolje identificiral zunanji neodvisni revizor prodajnega osebja (Hair et al., 2010, str. 390), ki predstavlja strošek, česar si majhno podjetje ne more privoščiti. Zaradi majhnosti ne pride v poštev niti sistem za monitoring opravljenega dela (Hair et al., 2010, str. 441) (angl. *performance evaluation monitoring system - PEMS*), ki omogoča managerjem priskrbeti povratne informacije o delu prodajnega osebja. Z rastjo podjetja se potreba po vpeljavi sistema za monitoring opravljenega dela povečuje.

V podjetju uvajajo predvsem **sprotno kontrolo** prodaje, kar je smiselno v začetni fazi, ko še nimajo dovolj kapitala, ki bi ga lahko namenili za investicije. Investicije so nujno potrebne za dolgoročni obstoj in rast. Tekoča kontrola je izjemnega pomena tudi, če se želimo nenehno učiti in spreminjati podjetje. Na tem mestu bi dodala tudi uvedbo **strateške kontrole**, za katero bi potrebovali boljše opredeljeno vizijo in poslanstvo, da v podjetju vidijo, če uspešno uresničujejo plane in ocenijo, če ta deluje pravilno. Z vpeljavo bi zgodaj odkrivali nepredvidene dogodke, ki nastajajo v okolju podjetja.

V predmetnem podjetju **ocenjuje pokazatelje** kot so prodajni prihodki, stroški, dobiček in EBIT. Na ravni posameznika merijo prodajo na zaposlenega, število izvršenih naročil, delež prodaje po skupinah izdelkov. Redko merijo zadovoljstvo kupcev, kar je slab pokazatelj konkurenčnosti na dolgi rok. Drugih kazalnikov, kot so zadovoljstvo zaposlenih v prodaji, lojalnost kupcev in kompetenc vodstva prodaje, ne merijo. Uspešnost na terenu je več kot polovično dosežena, vendar samo za eno, tj. najbolj prodajano, skupino izdelkov. Vodstvo bi moralo na podlagi podatkov o prodaji po posameznih asortimentih racionalizirati prodajne programe, ki ne dosegajo zahtevanega donosa, tako, da prodajalce nauči prodaje vseh skupin izdelkov, saj je to ena izmed njihovih konkurenčnih prednosti.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil s pomočjo izbrane literature in raziskave na primeru mladega in majhnega podjetja predstaviti proces managementa prodaje v prodajnem oddelku skozi štiri temeljne funkcije. Proces managementa prodajnega osebja sem za potrebe magistrskega dela prikazala s pomočjo vprašalnika za prodajno osebje in intervjujev z vodjo prodaje in direktorjem podjetja. Pri analizi teorije in empirične raziskave sem prišla do ugotovitev, ki sem jih povzela v nadaljevanju.

V magistrskem delu sem spoznala osnovne pojme v povezavi s procesom managementa prodaje kot ga opisujejo domači in tuji avtorji. Spoznala sem delovanje procesa managementa prodaje na primeru malega podjetja in analizirala njegove možnosti za razvoj glede na pridobljeno teoretično znanje.

Prodajni oddelek opravlja eno najpomembnejših poslovnih funkcij v vsakem podjetju, zato je pomembno, kako vodi proces managementa, da bi zagotavljal pričakovani dobiček.

Vloga prodajnih managerjev je velika in zahteva do potankosti načrtovan pristop k procesu managementa. Prodajni oddelek je na dražljaje iz zunanjega okolja najbolj občutljiv v podjetju, zato moramo znotraj podjetja zagotoviti, da proces managementa prodaje deluje čim bolj optimalno. Težnje so še posebej velike v času kriznih razmer na trgu, ki smo jim priča v zadnjem desetletju.

Ugotovila sem, da so funkcije procesa managementa v prodaji malega podjetja slabše definirane kot v razvitih velikih korporacijah, saj se potreba po razvitosti temeljnih funkcij z rastjo podjetja povečuje. Pojavljajo se zgolj približki pravemu procesu managementa prodaje, kljub temu pa so vodilni seznanjeni s pomenom vsake izmed funkcij. V malih podjetjih sta znotraj prodajnega oddelka pogosto združena oddelek trženja in marketinga, saj med njima ni jasno definiranih meja in zato prihaja do situacij, ko delo ni opravljeno, se podvaja ali je en član oddelka preobremenjen.

Vsesplošni izziv za managerje je glede na raziskavo vodenje prodajnega osebja. Menim, da slednje ni samo problematika malih podjetij, ampak se enak problem pojavlja pri večini slovenskih podjetij. Finančni viri, namenjeni uspešnemu vodenju prodajalcev, se največkrat porabijo za drug namen. Največji problem znotraj vodenja je vlaganje v znanje zaposlenih v prodaji, ki se je izkazalo za zastarelo. Tej problematiki bi morali managerji v bodoče nameniti več navora, saj danes obstaja nemalo učinkovitih in hkrati skoraj brezplačnih oblik usposabljanja. Veliko aktivnosti vodenja je mogoče izvajati brez visokih vlaganj.

Vodja prodaje prihodnosti bo moral presoditi, koliko delovnega navora nameniti prodajnim aktivnostim in koliko vodenju prodajnega osebja. V malih podjetjih je vodja prodaje še vedno bolj vpet v prodajo kot v vodenje. Rezultati so pokazali, da vodstvu danes manjka strateški pogled na prodajo. Vzrok za to je v hitro spreminjajočem se okolju, ki od vodilnih zahteva, da predvidi prodajo na kratek rok, za spremljanje tekočega poslovanja. Uspešen prodajalec bo postal v bodoče vedno bolj podoben vodji prodaje, saj to od njega zahteva poklic, ki je vedno težji. Prodajno osebje se bo moralo prilagoditi vedno hitreje spreminjajočim se izzivom iz okolja – krajši življenjski cikel izdelkov, vedno manjše konkurenčne razlike in dramatične spremembe na strani kupcev, ki so postale nekaj vsakdanjega.

Nobeno podjetje v praksi nima optimalnega procesa managementa prodaje. Z dosledno vpeljavo izboljšav, ki morajo biti prilagojene zmožnostim podjetja in slediti spremembam iz okolja, pa se temu lahko zelo približa. Uspeh po mojem mnenju izhaja iz jasno zastavljene vizije in poslanstva ter pravilno zastavljenih ciljev, katerim sledijo ostale funkcije procesa managementa prodaje.

Glavni doprinos magistrskega dela so predvsem ugotovitve pomanjkljivosti, ki se v procesu managementa pojavljajo znotraj prodajnega oddelka, omejujejo rast malega

podjetja in ki jih lahko reši management že s preprostimi vpeljavami sprememb. Želim si, da bi vodstvo v podjetjih, ki se soočajo s podobno situacijo, ugotovitve prepoznalo in jih v nadaljevanju implementiralo v svoje poslovanje ter s tem pripomoglo k boljšemu poslovnemu rezultatu.

Naj zaključim z mislijo ameriškega avtorja, prodajalca in velikega motivacijskega govorca Zig Zigarja: »*You do not have to be great to start, but you have to start to be great.*« Nič ni torej narobe, če smo začeli s poslom in pri tem nismo odlični, pomembno je, da imamo pogum ustanoviti podjetje in delati napake, saj le tako lahko vpeljemo izboljšave in spremembe ter postanemo odlični.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES - Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016a). *Bilanca stanja podjetja ALVO GLOBAL d.o.o.* Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6680593000&id_prikaza=2&id=4007303#porocilo
2. AJPES - Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016b). *Izkaz poslovnega izida podjetja ALVO GLOBAL d.o.o.* Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6680593000&id_prikaza=1&id=4007303#porocilo
3. Alistair, R., A., & Farid, U. (2014). The condition of smallness: How what it means to be small deters firms from getting bigger. *Management Decision*, 52(2), 326–349.
4. Attia, M. A., Jantan, M. A., Atteya, N., & Fakhr, R. (2014). Sales training: Comparing multinational and domestic companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(1), 124–138.
5. Ažman, U., Ruzzier, M., & Škerlavaj, M. (2014). Stereotipna grožnja na delovnem mestu: primer generacij. *Economic and business review*, 16, 27–47.
6. Badrinarayanan, V., Dixon, A., West, V. L., & Zank, G. M. (2015). Professional sales coaching: An integrative review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 1087–1113.
7. Bajde, J. (2016, 31. avgust). Uživaj življenje danes ali poskrbi za jutri. Najdeno 26. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.gfkorange.si/2016/08/31/uzivaj-zivljenje-danes-ali-poskrbi-za-jutri/>
8. Bauer, J., & Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja: Gradivo za 1. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.
9. Benitt, G. (2015, 19. januar). Small Business Spotlight: What I Wish I Knew When I Started My Company. Najdeno 28. marca 2015 na spletnem naslovu <http://blogs.salesforce.com/company/2015/01/small-business-spotlight-what-i-wish-i-knew-when-i-started-my-company.html?d=70130000000NECc&internal=true&BAN=FY16Q1StumbleUponSCESMB>
10. Bergant, Ž. (2016, 29. junij). Vodja trženja, potrebne so spremembe. Najdeno 2. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://bankazapodjetnike.si/novice/vodja-trzenja-potrebne-so-spremembe>
11. Bisnode, d.o.o. (2016). *Finančni podatki podjetja ALVO GLOBAL d.o.o.* Najdeno 21. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=371676&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
12. Blažič, L., & Gorjup, R. (2013). Nasvet: Kako izboljšati učinkovitost prodaje. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://akademija.finance.si/8333365>
13. Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.

14. Bric, R., Djukić, D., Bogdanovski, J., Šimac, I., Robnik, L., Kragelj, R., Straže, B., Jug, A., Marinko, I., Volk, D., Fink, I., Zupančič, P., Jovanovič, D., Senčur Peček, D., Karlovšek, J., Rebronja, V., Štravs, S., Primec, A., Galič, J., Heinzer, A., Hvala, P., Breznik Alfirev, T., Kapun, I., Goršič, M., Bohl Ulčar, T., Budja, A., & Obrulj, V. (2008). *Zelo enostaven način vodenja: direktor*. Ljubljana: Verlag Dashofer.
15. Chapman, R., Wood, D. S., Levine, G. A., Cory, Jr., & Wilson, D. R. (2015). Evolutionary Neuroscience and Motivation in Organizations. *Organizational Neuroscience*, 7, 143–167.
16. Daft, R. L. (2003). *Management*. Mason: South-Western.
17. Damijan, P. J. (2009, 5. marec). So krize res priložnost? So, če ima država tehnološko politiko ... Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.razgledi.net/2009/03/05/so-krize-res-priloznost-so-ce-ima-drzava-tehnolosko-politiko/>
18. Damijan, P. J. (2015, 23. september). Mala in srednje velika podjetja so pomembna. *Delo*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/finance/fidermuc-podlaga1.html>
19. Damjanović, V., & Filipović, V. (2006). *Menadžment prodaje*. Beograd: Fakultet organizacionalnih nauka.
20. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
21. Djukić, D. (2007, junij). Prodajna strategija – načrt za pridobivanje, ohranjanje in širjenje poslovanja s strankami. *Obrtnik*, 4(2), 22–26.
22. Djurdjič, V. (2013, 27. november). Prihodnost maloprodaje. Najdeno 17. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.monitorpro.si/152201/trendi/prihodnost-maloprodaje>
23. Drev, D., Klemenčič, K. A., Panjan, J., & Kompore, B. (2012). Raziskava onesnaženosti odpadnih voda v slovenski tekstilni industriji in ekonomska upravičenost učinkovitega čiščenja. *Organizacija*, 45(2), 90–100.
24. Drucker, F. P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
25. Dubrovski, D. (2011). Kriza, revolucijske spremembe in kompetence managementa. *Izzivi managementu*, 3(2), 4–11.
26. Đukić, D. (2014a, junij). Do učinkovitih prodajalcev v 4 korakih. *Podjetnik*, str. 42–44.
27. Đukić, D. (2014b, marec). Pasti in priložnosti nagrajevanja prodajnega osebja. *Podjetnik*, str. 40–42.
28. Geiger, S., & Guenzi, P. (2009). The sales function in the twenty-first century: Where are we and where do we go from here? *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 873–889.
29. Geoffrey, L. C., Shepherd, D., Lambert, B., Ridnour, R. E., & Weilbaker, D. C. (2012). The training of sales managers: Current practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 659–672.
30. *Gerič s. p.* Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.namizni-prti.si/index.html>
31. Grlica, Z. (2010). *Prodaja: Gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.

32. Grubiša, N. (2000). *Poti do uspeha. Kako prodati karkoli skoraj komurkoli!* Ljubljana: Marbona.
33. Habbe, J. (2013). *Uživajmo v prodaji ali česa vas o prodaji poslovnim kupcem v šolah ne bodo naučili.* Ljubljana: Lisac & Lisac.
34. Hair, F. J., Anderson, E. R., Metha, R., & Babin, J. B. (2010). *Sales management: Building Customer Relationships and Partnerships.* Independence, KY: South-Western, a part of Cengage Learning.
35. Hansa, I. (2005). *Textile and Clothing Industry – ATC and Beyond.* Bangalore: ICFAI Business School.
36. Haskell, J. (2009). Regional Sales Management and the role of the Sales Manager. *Agency Sales*, 39(6), 16–19.
37. Havliček, K., & Roubal, O. (2013). Sales Management and Sales Communication of SMEs. *European Research Studies*, XVI(4), 30–42.
38. Hermann, S. (2009). *Kriza – kako uspešno poslovati v spremenjenih razmerah: 33 učinkovitih rešitev za vašo gospodarsko družbo.* Ljubljana: Planet GV.
39. Huotari, O. (2009). *Sales Process Management in Product Based Business – a Case Study frm the Metal Industry.* Helsinki: University of Information and Natural Sciences.
40. Jobber, D., & Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management* (8th ed). London: Pearson Education Limited.
41. Kaučič, P. (2011, 8. marec). Pri prodaji šteje vsaka malenkost. *Podjetnik*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/pri-prodaji-%C5%A1teje-vsaka-malenkost-20110803>
42. Kodrin, L. (2012). *Obvladovanje prodaje.* Celje: FKPV.
43. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja.* Koper: Založba Univerze na Primorskem.
44. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola.* Ljubljana: Slovenska knjiga.
45. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV Založba.
46. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (13th ed). Upper Saddle River (New Jersey): Pearson Education, Inc.
47. Kupec, B. (2015, 8. december). Prodajnik prihodnosti bo postal bolj podoben menedžerju. *ŠtartajFinance*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://startaj.finance.si/8839204/Prodajnik-prihodnosti-bo-postal-bolj-podoben-mened%C5%BEerju>
48. Ledinek, S. (2010). *Prodaja: Gradivo za 2. letnik višješolskega študija.* Slovenj Gradec: Šolski center, Višja strokovna šola.
49. Lee, H., & Scott, J. C. (2015). Marketing or sales: the executive decision. *Journal of Business Strategy*, 36(5), 43–49.
50. *Logotip blagovne znamke Alvotex.* Najdeno 26. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.alvotex.com>

51. Mallin, L. M., O'Donnell, E., & Hu, M. Y. (2009). The role of uncertainty and sales control in the development of sales manager trust. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 30–42.
52. Matthyssens, P., & Johnston, W. J. (2006). Marketing and sales: Optimization of a neglected relationship. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 338–345.
53. Mihaljšič, Z. (2006). *Psihologija prodaje: Učbenik za višjo strokovno šolo smer Komercialist*. Ljubljana: Jutro.
54. Mlakar, P. (2015). Kako lahko primerna organiziranost in plačni sistem vplivata na poslovno uspešnost podjetja. *Izzivi managementu*, 7(1), 23–30.
55. Nedelko, Z., & Potočan, V. (2010). Kako izboljšati komuniciranje v organizacijah: Primer slovenskih organizacij. *Izzivi managementu*, 2(2), 14–20.
56. Paul, A. (2013, 24. oktober). Are You Hiring a Sales Stereotype? Najdeno 28. marca 2015 na spletnem naslovu <http://blogs.salesforce.com/company/2013/10/sales-hiring.html>
57. Petrov, S. (2013, 13. februar). Nasvet: kako izboljšati učinkovitost prodaje. *Finance Akademija*. Najdeno 17. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/8333365/Nasvet-Kako-izbolj%C5%A1ati-u%C4%8Dinkovitost-prodaje>
58. Piercy, N., Cravens, D., & Lane, N. (2012). Sales Manager Behavior-Based Control and Salesperson Performance: The effects of Manager Control Competencies and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 7–22.
59. Planina, A. (2015, 29. junij). Kako postaviti cilje pri terenski prodaji? Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://blog.spica.com/slo/kako-postaviti-cilje-pri-terenski-prodaji>
60. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53–69.
61. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Rugelj, S. (2013, 4. december). Urbani portreti: Iskanje službe v času krize: izkušnje delodajalca, majhno podjetje. *Siol*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.siol.net/priloge/kolumne/samo_rugelj/2013/12/iskanje_sluzbe.aspx
63. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič Kregar, T., & Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
64. Schmidt, A. (2006). *Najmanj, kar bi morali vedeti o vodenju: predstavitev najučinkovitejših orodij za delo z ljudmi*. Ljubljana: samozaložba.
65. *Sečnik d. o. o.* Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.secnik.si>
66. Snoj, B. (2005). *Management prodaje: zbrano gradivo*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
67. Snoj, B., & Iršič, M. (2017). *Menedžment prodaje – za teorijo in prakso: znanstvena monografija*. Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
68. Stewart, G. (2000). *Successful Sales Management*. London: Prentice Hall.

69. Stojilkovič, S. (2016a, 7. julij). Komunikacija v ekipi. Najdeno 2. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://bankazapodjetnike.si/novice/komunikacija-v-ekipi>
70. Stojilkovič, S. (2016b, 6. oktober). Ste vodja ali menedžer? Najdeno 29. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://bankazapodjetnike.si/novice/ste-vodja-ali-menedzer>
71. Storbacka, K., Ryals, L., Davies, A. I., & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross- functional process. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 890–906.
72. Sušnik, M. (2011, 23. februar). S tehnologijo do strank. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.monitorpro.si/41884/trendi/s-tehnologijo-do-strank>
73. Šenk-Ileršič, I. (2010). *Prodaja: gradivo za 2. letnik* [elektronski vir]. Ljubljana: Zavod IRC.
74. Šmelc, T., & Žižek, Š. S. (2014). Motiviranje zaposlenih za razvoj in usposabljanje v podjetju Elti d. o. o. *Izzivi managementu*, 6(2), 12–20.
75. Števančec, D. (2003). *Psihologija prodaje*. Murska Sobota: Ekonomska šola, Višja strokovna šola.
76. Šubic, P. (2009, 29. december). Prodajne zvijače za leto 2010. *Podjetniški portal*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=E_publicacije&type=prirocnik&article_id=260
77. Tanner Jr., F. J., Honeycutt Jr., D. E., & Erffmeyer, C., R. (2009). *Sales Management: Shaping Future Sales Leaders*. London: Pearson International Edition.
78. Tell, J. (2012). Managerial strategies in small, fast-growing manufacturing firms. *Journal of Management Development*, 31(7), 700–710.
79. Thomé, T. A. M., Scavarda, L. F., Fernandez, N. S., & Scavarda, A. J. (2012). Sales and operations planning and the firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(4), 359–381.
80. Toman, N. (2014, 24. julij). What Sales Can Learn from Sports Coaching. Najdeno 28. marca 2015 na spletnem naslovu <http://blogs.salesforce.com/company/2014/07/what-sales-can-learn-from-sports-coaching-cso-gp.html>
81. Toman, V. (2015). Vsebina vizije. *Izzivi managementu*, 7(1), 16–22.
82. Triller, J. (2014, junij/julij). Najboljši prodajalci so tisti s strastjo. *ŠIK: Šola internega komuniciranja*, str. 1.
83. UMAR - Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2016, avgust). Ekonomsko ogledalo. Najdeno 26. decembra 2016 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2016/EO0816.pdf
84. *Urh&Co d. o. o.* Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.urh.si>
85. Valicon d. o. o., Bisnode & HSC. (2015, 13. februar). *Izzivi prodajnega managementa v Sloveniji: Želijo si osvojiti nove kupce, vendar na tradicionalen način*. Najdeno 17. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.valicon.net/uploads/Sales_Challenges_raziskava_Sporocilo_za_javnost_20150213.pdf
86. Vlada Republike Slovenije. (2016). *Politični sistem*. Najdeno 26. decembra 2016 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/o_sloveniji/politichni_sistem

87. Vodopivec, V. (2010). Poslanstvo kot osnova za uvajanje sprememb v podjetju v času kriznih razmer – primer globalnega podjetja Scania CV AB. *Izzivi managementu*, 1(2), 22–27.
88. Vrečko, I. (2009). Projektno obvladovanje poslovnih kriz. *Izzivi managementu*, 1(1), 4–12.
89. Vukasović, T. (2012). *Trženje: od temeljev do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
90. Wharam, J. (2012). *Čustvena inteligenca: potovanje v središče samega sebe*. Ig: Anu Elara.
91. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2015). *Kaj delodajalci napovedujejo za slovenski trg dela za prvo polovico leta 2016?* Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu https://www.ess.gov.si/_files/7919/Nap_Zap_2015_II.pdf
92. Žižek, Š. S., & Treven, S. (2010). Uspešno premagovanje stresa – izziv sodobnega managementa. *Izzivi managementu*, 1(2), 14–21.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prednosti in slabosti različnih načinov organiziranosti prodajne strukture.	1
Priloga 2: Swot matrika podjetja ALVO GLOBAL d.o.o.	2
Priloga 3: Intervju z direktorjem podjetja.....	3
Priloga 4: Intervju z vodjo prodaje.	5
Priloga 5: Anketni vprašalnik za prodajno osebje.	8
Priloga 6: Logotip blagovne znamke Alvotex.....	14
Priloga 7: BS in IPI podjetja ALVO GLOBAL d.o.o. Za leto 2015.	15
Priloga 8: Organiziranost podjetja po funkcijah.....	17
Priloga 9: Seznam pogosto uporabljenih kratic.....	18

PRILOGA 1: Prednosti in slabosti različnih načinov organiziranosti prodajne strukture.

Tabela 1: Prednosti in slabosti različnih načinov organiziranosti prodajne strukture

Način organiziranosti	Prednosti	Slabosti
po geografskih področjih	<ul style="list-style-type: none"> • prodajalci se lahko bolje približajo kupcem • manjši potni stroški • manj porabljenega časa • večja specializacija • enostavnost • relativno majhni stroški 	<ul style="list-style-type: none"> • prodaja vseh izdelkov v asortimentu • prodajalci se svobodno odločajo, katerim izdelkom v prodaji bodo dali večjo težo • prodaja izdelkov, ki jih je lažje prodajati
po izdelkih	<ul style="list-style-type: none"> • prodajalci so bolj specializirani • prodajalci bolje poznajo izdelek, ki ga prodajajo 	<ul style="list-style-type: none"> • večji potni stroški • več porabljenega časa za izvedbo prodaje • premalo tehničnega znanja za prodajo celotnega asortimenta izdelkov
po kupcih	<ul style="list-style-type: none"> • boljša seznanitev prodajalcev s problemi, potrebami in željami vsake skupine kupcev • prodajalci se intenzivneje identificirajo s kupci • specialisti z izrazito profesionalnim odnosom do dela • zmanjšana fluktuacija 	<ul style="list-style-type: none"> • več usposabljanja • več tehnične podpore
po prodajnih funkcijah	<ul style="list-style-type: none"> • boljša delitev dela • večja specializacija zaposlenih za posamezna opravila 	<ul style="list-style-type: none"> • neprimerna pri večjem številu izdelkov • neprimerna za heterogene proizvode

PRILOGA 2: SWOT matrika podjetja ALVO GLOBAL d.o.o.

Tabela 2: SWOT matrika podjetja ALVO GLOBAL d.o.o.

Notranje okolje	
Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">• lastna proizvodnja• unikatni proizvodi• inovativni materiali• dosegljiva cena proizvodov• izkušeno prodajno osebje• profesionalno svetovanje• širok prodajni program• fleksibilnost	<ul style="list-style-type: none">• ni možnosti najema proizvodov• veliko ponudnikov podobnih izdelkov• neprepoznavnost blagovne znamke Alvotex• večji stroški obiskov na terenu• večji stroški proizvodnje (unikati)• manjša specializiranost prodajalcev• premajhna motiviranost zaposlenih• fluktuacija prodajnega osebja• manjša pogajalska moč z dobavitelji• okrnjen ugled zaradi slabih odnosov z nekaterimi kupci, ki so kupovali predhodno znamko Microtex
Zunanje okolje	
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none">• novi dobavitelji blaga• inovativni materiali• nove tehnologije pri proizvodnji blaga• iskanje novih trgov doma in v tujini• novi proizvodi iz tekstila• drugačni prodajni pristopi	<ul style="list-style-type: none">• konkurenti nudijo tudi najem in pranje tekstila• zasičenost panoge s podobnimi izdelki• povišanje davkov na storitev• nenaklonjenost bank do kreditiranja• neplačniki• naraščajoča prisotnost poceni azijskih proizvajalcev blaga• nove modne smernice v opremljanju gostiln

PRILOGA 3: Intervju z direktorjem podjetja.

Spoštovani!

Sem Aleksandra Ribič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer trženje, kjer v okviru svoje zaključne naloge pripravljam magistrsko delo z naslovom Analiza procesa managementa prodajnega osebja v malem podjetju. Intervju je popolnoma anonimen.

Odgovori bodo vzeli uro vašega dragocenega časa, meni pa bodo pomagali pri pridobitvi potrebnih informacij glede procesa managementa prodaje.

- 1. Predstavite nam vaše poslovanje z vidika ključnih procesov prodaje in trženja ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenem področju izpostavili?**
- 2. Za razumevanje teorije in prakse managementa prodaje je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa prodaje, se pravi planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika vseh štirih funkcij v vašem primeru?**
- 3. Za uspešno obvladovanje prodaje mora biti celoten proces managementa prodaje uravnotežen. Katera od funkcij managementa prodaje pa se vam zdi najpomembnejša? Katera funkcija managementa prodaje je po vašem mnenju najmanj in najbolj razvita ter zakaj?**
- 4. V zadnjih letih se veliko govori o gospodarski in finančni krizi ter njenem obvladovanju. Kaj za vas pomeni kriza, kako ste se soočali z njo in kako jo obvladujete?**
- 5. S katerimi izzivi v procesu managementa vašega prodajnega osebja ste se srečali, ko ste začeli svojo samostojno podjetniško pot?**
- 6. Vemo, da ste bili pred tem, ko ste se podali na samostojno potjo, uspešni v velikih slovenskih korporacijah doma in v tujini. Kaj je tisto, kar vas je pritegnilo, da ustanovite majhno podjetje? Kaj je drugače pri procesih managementa prodaje?**
- 7. Na področju managementa stalno poudarjajo pomen vizije. Kakšen je vaš pogled na vizijo – kako pomembna je za prodajo?**
- 8. Dober poslovni izid je rezultat dobro postavljenih ciljev in strategij. Kako postavljate cilje in strategije v podjetju?**

- 9. Od organizacije prodaje je odvisno, kako hitro bomo zajeli določen trg. Kakšna je prodaja v vašem podjetju in kako ste se lotili njene organiziranosti? Kako ocenjujete prednosti oziroma slabosti sedanje organiziranosti?**
- 10. Na kakšen način poiščete nove sodelavce? Kako jih izbirate in na kaj ste pri tem še posebej pozorni?**
- 11. Pravijo, da dobrega prodajalca prepoznamo že, ko stopi v prostor. Katere lastnosti mora po vašem mnenju imeti uspešen prodajalec, da lahko takoj rečete »to je to«? Kaj je tisto, kar razlikuje vodjo prodaje od dobrega prodajalca?**
- 12. Izobraževanje prodajnega osebja in njihovo motiviranje lahko za majhno podjetje največkrat predstavlja velik strošek. Kako se s tem soočate v vašem podjetju? Kako kot direktor skrbite za motiviranje prodajalcev?**
- 13. Katere kriterije uspešnosti v prodaji spremljate na ravni podjetja in posameznega prodajalca?**
- 14. Stres se v prodajnem oddelku bistveno vidneje pojavlja kot v drugih oddelkih, zato je pomembno kako se spopadamo z njim. Kako se v vašem podjetju spopadate s stresom?**
- 15. V času globalne krize na trgu, ki smo ji priča v zadnjih letih, je prodaja precej bolj zahtevna. Kakšno je vaše mnenje o tem? Se je prodaja v zadnjih časih spremenila (kriza, recesija)? Kaj na trgu opazate vi?**

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

PRILOGA 4: Intervju z vodjo prodaje.

Spoštovani!

Sem Aleksandra Ribič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer trženje, kjer v okviru svoje zaključne naloge pripravljam magistrsko delo z naslovom Analiza procesa managementa prodajnega osebja v malem podjetju. Intervju je popolnoma anonimen.

Odgovori bodo vzeli uro vašega dragocenega časa, meni pa bodo pomagali pri pridobitvi potrebnih informacij glede procesa managementa prodaje.

- 1. Za razumevanje teorije in prakse managementa prodaje je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa prodaje, se pravi planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika vseh štirih funkcij v vašem primeru?**
- 2. Za uspešno obvladovanje prodaje moramo obvladovati vse funkcije procesa managementa prodaje. Katera od funkcij managementa prodaje pa se vam zdi najpomembnejša? Katera funkcija managementa prodaje je po vašem mnenju najmanj in najbolj razvita ter zakaj menite, da je tako?**
- 3. S katerimi izzivi ste se pri svojem delu srečali v procesu managementa vašega prodajnega osebja?**
- 4. V majhnem podjetju se nemalokrat zgodi, da mora ena oseba opravljati več funkcij. Kako je pri vas, kako poteka vaš običajen dan? Kaj so vaše glavne naloge in odgovornosti?**
- 5. Na področju managementa stalno poudarjajo pomen vizije. Kakšen je vaš pogled na vizijo, kako pomembna je za prodajo?**
- 6. Kako postavljate cilje in na kakšen način jih merite? Kako ukrepate v primeru odstopanj?**
- 7. Od organizacije prodaje je odvisno, kako hitro bomo zajeli določen trg. Kako imate organizirano prodajo v vašem podjetju?**
- 8. Kot vodja prodajne ekipe se srečujete tudi s kadrovanjem svoje prodajne ekipe. Na kakšen način zaposlujete prodajalce?**

9. Ali se vam je že zgodilo, da ste koga od izbranih odpustili? Kakšni so bili razlogi za to in kako ste izpeljali ta proces?
10. Vodja prodaje in prodajna ekipa se razlikujeta od drugih zaposlenih po določenih lastnostih. Katere karakteristike vas najbolj opisujejo? Katere besede najbolj opisujejo vaše prodajalce?
11. Se vam zdi, da so se iskalci na trgu dela v prodaji skozi leta spremenili? Kakšen trend opazate vi?
12. Na kakšen način v podjetju poskrbite za izobraževanje in usposabljanje prodajalcev? Kakšen je vaš pogled na vseživljenjsko učenje?
13. Kako motivirate prodajno ekipo? Kakšne oblike nagrajevanja uporabljate? Se vam zdi, da je nagrajevanje ustrezno ali bi bilo lahko še boljše? Menite, da so prodajalci zadovoljni z vašim načinom nagrajevanja?
14. Ali se pri procesu managementa usklajujete in sodelujete z direktorjem podjetja oziroma zaposlenimi v prodaji? Kako pogosto prihaja do razhajanj mnenj in kaj storite v tem primeru?
15. V teoriji se pogosto pojavljajo razprtije med marketingom in prodajo. Kako vi gledate na to? Kako sodelujete z ostalimi oddelki podjetja?
16. Katere kriterije uspešnosti v prodaji spremljate na ravni podjetja in posameznega prodajalca?
17. Kaj je po vašem mnenju največkrat razlog, da prodajni rezultati niso doseženi? Kako pogosto merite rezultate in odstopanja? Kako ukrepate v primeru odstopanj?
18. Stres se bistveno vidneje kot v drugih oddelkih pojavlja v prodajnem oddelku, zato je pomembno, kako se spopadamo z njim. Kako se v vašem podjetju spopadate s stresom?
19. V času globalne krize na trgu, ki smo ji priča v zadnjih letih, je prodaja precej bolj zahtevna. Kakšno je vaše mnenje? Se je prodaja v zadnjih časih spremenila (kriza, recesija)? Kaj opazate na trgu?
20. Se vam zdi, da se prodaja v majhnem podjetju razlikuje od tiste v velikih mednarodnih podjetjih? Kako se razlikuje?

21. Kaj menite, katere so odlike in šibke točke v procesu vašega podjetja? Kako bi lahko okrepili odlike in odpravili slabosti?

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

PRILOGA 5: Anketni vprašalnik za prodajno osebje.

Spoštovani!

Sem Aleksandra Ribič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer trženje, kjer v okviru svoje zaključne naloge pripravljam magistrsko delo z naslovom Analiza procesa managementa prodajnega osebja v malem podjetju. Vprašalnik je popolnoma anonimen, njegov namen pa je pridobiti potrebne informacije glede procesa managementa prodaje.

Anketni vprašalnik bo vzel 10 minut vašega dragocenega časa, zato vas prosim, da ga izpolnite in s tem pripomorete k nadaljnji izvedbi magistrskega dela. Anketa je sestavljena iz petih zaprtih vprašanj in štirih merskih lestvic.

Način izpolnjevanja: Pri vsakem vprašanju označite z X ali pred vsakim odgovorom ustrezno obkrožite pravilni odgovor, razen, če v oklepaju piše drugače.

1. Z X označite, kaj vas pri delu v prodaji motivira. (1 – sploh ni pomembno, 5 – izjemno pomembno.)

DEJAVNIK MOTIVIRANOSTI	1 sploh ni pomembno	2 nepomembno	3 niti pomembno niti nepomembno	4 pomembno	5 izjemno pomembno
plača					
odnos z vodjo					
odnos s sodelavci					
fleksibilen delovni čas					
narava delovnega mesta					
službeni avto in telefon					
delovna klima					
nagrade, priznanja					
pohvala nadrejenega					
možnost izobraževanja					
možnost napredovanja					
varnost zaposlitve					
svoboda pri delu					
veliko prostega časa					
uspeh pri delu					

2. Z X označite, s čim v prodaji podjetja niste zadovoljni. (1 – sploh nisem zadovoljen, 5 – popolnoma sem zadovoljen.)

DEJAVNIK NEZADOVOLJSTVA	1	2	3	4	5
pre nizka osnovna plača					
pre nizki variabilni del plače glede na moje rezultate					
pre malo bonusov					
slabe nagrade ali teh sploh ni					
vodja me ne zna pohvaliti					
pre visoki prodajni cilji					
slabi prodajni rezultati					
pre malo komunikacije z vodstvom					
slabi odnosi med zaposlenimi					
narava izdelka					
zahteve kupcev					
nezanimivo delo					

3. Kaj bi si želeli v podjetju, da bi bili bolj zadovoljni pri delu v prodaji? (Obkrožite tri odgovore.)

- a. višjo osnovno plačo
- b. bolj stimulativen variabilni del plače (provizija)
- c. več nagrad v obliki službenih potovanj, službenega avta, mobitela, bonov ...
- d. pohvale nadrejenih, da dobro delam
- e. skupno planiranje prodajnih ciljev
- f. sprotne preverjanje prodajnih rezultatov
- g. boljše timsko delovanje v prodajni ekipi
- h. drugo (navedite): _____

4. Z X označite posamezno trditev o procesu managementa prodaje v vašem podjetju, s katero se najbolj strinjate. (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.)

	1 sploh se ne strinjam	2 delno se ne strinjam	3 niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 delno se strinjam	5 povsem se strinjam
Vodja načrtuje prodajne cilje skupaj s prodajalci.					
Vodja planira cilje, ki so dosegljivi za posameznega prodajalca.					
Točno vem, kakšna je moja prodajna kvota.					
Prodajni cilji so skladni s cilji celotnega podjetja.					
Plan prodaje je skladen z ostalimi plani podjetja.					
O prodajnih ciljih se pogovarjamo sproti.					
Poznam strategijo podjetja.					
Vizija in poslanstvo podjetja sta mi poznana.					
Prodaja je v celoti prepuščena zunanjim izvajalcem.					
Vodja ustrezno delegira naloge in delo prodajalcem.					
Večino časa se ukvarjam s prodajo in ne opravljam drugih nalog v podjetju.					
Prodaja je ustrezno organizirana.					
Imamo ustrezen program za management odnosov s kupci (CRM).					
Prodajni oddelek dobro sodeluje z ostalimi oddelki v podjetju.					
Prodajalci smo enakomerno obremenjeni pri delu.					
Delovne naloge so mi jasne in razumljive.					
Komunikacija poteka večinoma preko e-pošte in telefona.					
Kadarkoli imam možnost pogovora z vodjo.					
Čutim pripadnost prodajni ekipi.					
Predloge za izboljšave lahko jasno izrazim.					
Navodila za delo dobivam neposredno od vodje prodaje.					
V prodaji si izmenjujemo delovna mesta.					
Z vodjo sem v dobrih odnosih.					
Vodja prodaje spodbuja timsko delo.					
Bolj me motivirajo finančne kot nefinančne spodbude za delo.					
Z vodjo se lahko pogovarjam o čemerkoli, tudi o zadevah izven službe.					
Vem, kaj se od mene pričakuje.					
Menim, da so razmere za delo v podjetju					

	1 sploh se ne strinjam	2 delno se ne strinjam	3 niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 delno se strinjam	5 povsem se strinjam
dobre.					
Imam vsa potrebna znanja in veščine za delo.					
Pri svojem delu sem pogosto pod stresom.					
Izven delovnega mesta se redno ukvarjam s športom in skrbim za zdravo prehrano.					
Plačilni sistem v podjetju je ustrezen.					
Vodja me zna motivirati za delo v prodaji.					
Za dosežene rezultate sem ustrezno nagrajen.					
Vodja ima jasno vizijo, kateri sem pripravljen slediti.					
V podjetju imam možnosti napredovanja.					
V podjetju se imam možnost izobraževati in usposablјati.					
Kadre v prodaji se izbira na podlagi vez in poznanstev.					
Pridobljeni kadri v prodaji ustrezajo zahtevam dela.					
Vodja me spodbuja pri razvoju kariere.					
Vodja daje pohvalam prednost pred kritikami.					
Vodja mi omogoča rabo službenih stvari (avto, mobilni telefon).					
Redno (sproti) komuniciramo o morebitnih problemih.					
Provizija od prodaje je spodbudna.					
Vodja tedensko spremlja delo prodajalcev.					
V primeru odstopanj skupaj ugotavljamo razloge.					
Odpravljanje odstopanj poteka hitro.					
Kontroliramo predvsem tekoče poslovanje.					
Skupaj z vodjo sproti spremljamo odstopanja in izvajamo korekcije.					
Redno dobivam povratne informacije.					
Delovna uspešnost je dosežena za več kot polovico (60 %).					
Za nedoseganje rezultatov so večinoma krivi previsoko zastavljeni cilji.					
Prodajna poročila so izdelana mesečno.					

5. Katere od naštetih lastnosti vas najbolj opisujejo? (Obkrožite tri odgovore.)

- a. komunikativnost
- b. etičnost
- c. poštenost
- d. humor
- e. energičnost

- f. pozitivna naravnost
- g. vztrajnost
- h. prijaznost
- i. karizmatičnost
- j. navdušenost
- k. prilagodljivost
- l. samozavest

6. Kako pogosto ste se v zadnjih treh letih udeležili katere od spodaj navedenih oblik usposabljanja? (1 – nikoli, 5 – ves čas)

OBLIKA USPOSABLJANJA	1 nikoli	2 redko	3 občasno	4 pogosto	5 ves čas
seminarji o prodaji					
mentorstvo in trenerstvo					
dodatno izobraževanje v strokovni šoli					
rotacija mest znotraj prodajnega oddelka					
strokovni tečaji					
spletno izobraževanje iz stroke					
samoizobraževanje					
branje prodajnih knjig					
gledanje prodajnih video zapisov					
poslušanje uspešnih zgodb iz stroke					
udeležba na sejnih, kongresih, simpozijih					

7. Oblika zaposlitve v podjetju:

- a. redno za nedoločen čas
- b. redno za določen čas
- c. preko študentskega servisa
- d. preko svojega s. p.
- e. podjemna pogodba

8. Starost:

- a. do vključno 20 let
- b. nad 20 do vključno 30 let
- c. nad 30 do vključno 40 let
- d. nad 40 do vključno 50 let
- e. nad 50 do vključno 60 let
- f. nad 60 let

9. Spol:

- a. Ž
- b. M

Hvala za sodelovanje.

PRILOGA 6: Logotip blagovne znamke Alvotex.

Slika 1: Logotip blagovne znamke Alvotex



Vir: Logotip blagovne znamke Alvotex, 2016.

PRILOGA 7: BS in IPI podjetja ALVO GLOBAL d.o.o. za leto 2015.

Tabela 3: Podatki iz bilance stanja na dan 31.12.2015 (v EUR)

	2015	2014
SREDSTVA	92.945	52.949
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	50.118	26.123
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	34.580	24.000
1. Neopredmetena sredstva	34.580	24.000
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	15.538	2.123
III. Naložbene nepremičnine	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Dolgoročna posojila	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	41.851	26.826
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
II. Zaloge	26.110	0
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Kratkoročna posojila	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	15.110	11.797
V. Denarna sredstva	631	15.029
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	976	0
Zabilančna sredstva	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	92.945	52.949
A. KAPITAL	(-5.631)	7.524
I. Vpoklicani kapital	7.500	7.500
1. Osnovni kapital	7.500	7.500
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0
II. Kapitalske rezerve	0	0
III. Rezerve iz dobička	24	0
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0
V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	0	0
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)	(-13.155)	24
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
1. Rezervacije	0	0
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	8.990	0
I. Dolgoročne finančne obveznosti	8.990	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	89.586	45.425
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	77.387	41.761
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	12.199	3.664
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
Zabilančne obveznosti	0	0

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve [AJPES], Bilanca stanja podjetja ALVO GLOBAL d.o.o., 2016a.

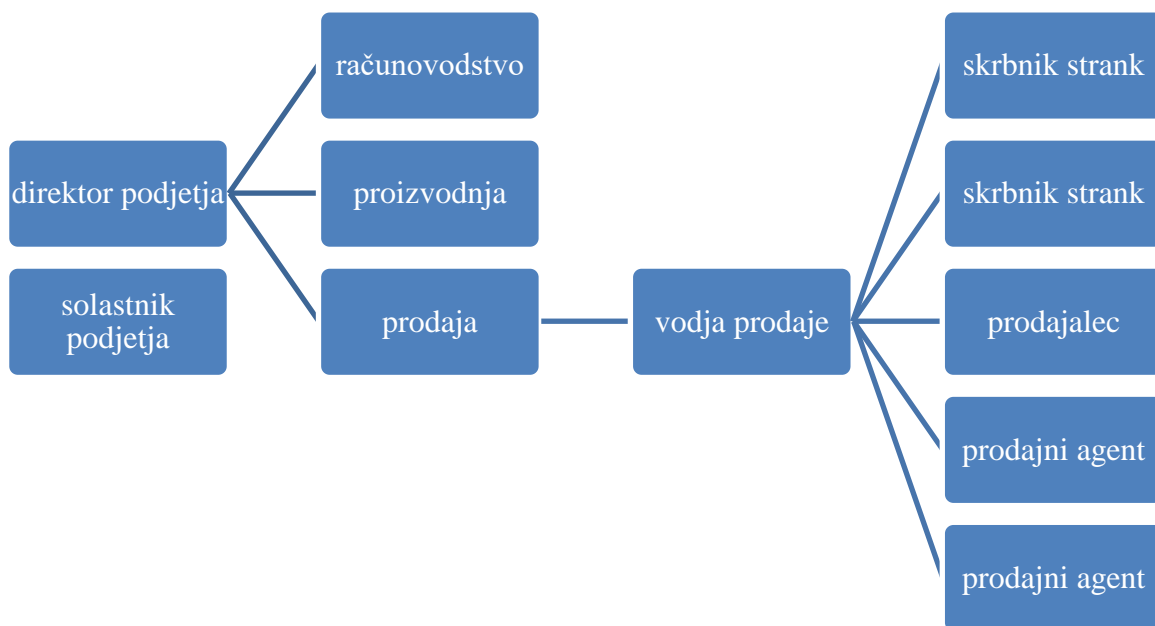
Tabela 4: Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1.1. do 31.12.2015 (v EUR).

	2015	2014
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	80.532	12.069
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	665	0
5. Stroški blaga, materiala in storitev	75.014	6.372
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	24.876	499
b) Stroški storitev	50.138	5.873
6. Stroški dela	12.244	0
a) Stroški plač	6.294	0
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	2.373	0
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	1.350	0
č) Drugi stroški dela	2.227	0
7. Odpisi vrednosti	905	51
a) Amortizacija	905	51
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0
8. Drugi poslovni odhodki	5.653	5.396
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0	0
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	538	186
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0	0
15. DRUGI PRIHODKI	2	0
16. DRUGI ODHODKI	0	0
17. DAVEK IZ DOBIČKA	0	40
18. ODLOŽENI DAVKI	0	0
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)	(-13.155)	24
20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU	1,02	0,00
21. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA	0	0
22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0
23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0
a) zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0
b) zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0
c) zmanjšanje statutarnih rezerv	0	0
č) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0
24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0
a) povečanje zakonskih rezerv	0	0
b) povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0
c) povečanje statutarnih rezerv	0	0
č) povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0
25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	(-13.155)	24

Vir: AJPES, Izkaz poslovnega izida podjetja ALVO GLOBAL d.o.o., 2016b.

PRILOGA 8: Organiziranost podjetja po funkcijah.

Slika 2: Organiziranost podjetja po funkcijah



PRILOGA 9: Seznam pogosto uporabljenih kratic.

Kratica	Pomen
AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
BDP	Bruto domači proizvod
CRM	Management odnosov s kupci
EBIT	poslovni izid pred obrestmi in davki
EU	Evropska unija
EUR	Evro
OJT	usposabljanje na delovnem mestu
SFA	Avtomatizacija prodaje
S&OP	Načrtovanje prodaje in prodajnih aktivnosti
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in raziskave
USA	Združene države Amerike