

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SPODBUJANJE PRODAJNEGA OSEBJA K POVEČANJU PRODAJNIH NAPOROV:
PRIMER PODJETJA A-COSMOS, D.D.**

Ljubljana, januar 2010

MAJKIĆ NATAŠA

IZJAVA

Študentka Majkić Nataša izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Irene Ograjenšek in dovolim objavo tega diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSPEŠEVANJE PRODAJE	1
1.1 OPREDELITEV POSPEŠEVANJA PRODAJE.....	2
1.2 RAST POSPEŠEVANJA PRODAJE	3
1.3 VRSTE POSPEŠEVANJA PRODAJE IN NJEGOV NAMEN	4
1.4 POSPEŠEVANJE PRODAJE, USMERJENO NA KONČNE POTROŠNIKE	6
1.5 POSPEŠEVANJE PRODAJE, USMERJENO NA TRGOVINO	7
2 UKREPI POSPEŠEVANJA PRODAJE, USMERJENI NA PRODAJNO OSEBJE	8
2.1 MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA.....	9
2.2 ORODJA ZA POSPEŠEVANJE PRODAJE, USMERJENA NA PRODAJNO OSEBJE.....	10
2.2.1 Prodajna tekmovanja.....	11
2.2.2 Izobraževanje prodajnega osebja.....	12
2.2.3 Prodajni pripomočki.....	13
2.2.4 Nagradna potovanja.....	14
2.2.5 Poslovni sejmi in konvencije.....	14
2.2.6 Brezplačna darila/vzorci	14
2.2.7 Prodajni sestanki.....	14
2.2.8 Sistem nagrajevanja z darilnim katalogom	15
2.2.9 Posebno oglaševanje	15
2.2.10 Provizija	15
2.2.11 Denar namenjen promociji.....	16
3 POSPEŠEVANJE PRODAJE, KI JE USMERJENO NA PRODAJNO OSEBJE V PODJETJU A-COSMOS, D.D.	16
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA A-COSMOS, D.D.	17
3.1.1 Dejavnost družbe A-Cosmos.....	17
3.1.2 Kadrovska sestava podjetja	18
3.1.3 Tržne aktivnosti v podjetju A-Cosmos	18
3.2 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA IN CILJEV RAZISKAVE	19
3.3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA A-COSMOS.....	20
3.3.1 Analiza zunanjega okolja.....	20
3.3.1.1 Ekonomsko okolje	21
3.3.1.2 Politično-pravno okolje	24
3.3.1.3 Tehnološko okolje	25
3.3.1.4 Socio-kulturno okolje	26
3.3.2 Analiza notranjega okolja	29

3.3.3 Opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja	31
3.4 GLOBINSKI INTERVJU	34
3.5 UGOTOVITVE.....	35
3.6 PRIPOROČILA.....	36
SKLEP.....	37
LITERATURA IN VIRI.....	39
 KAZALO TABEL	
Tabela 1: Osebni avtomobili konec leta in prve registracije osebnih avtomobilov, Slovenija, 2007	28
Tabela 2: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja A-Cosmos.....	31
 KAZALO SLIK	
Slika 1: Strategija potega.....	5
Slika 2: Strategija potiska.....	5
Slika 3: Število zaposlenih po izobrazbi v podjetju A-Cosmos, na dan 31.12.2007	18
Slika 4: Vpliv dejavnikov na izbiro znamke avtomobila	27
Slika 5: Vpliv dejavnikov na izbiro prodajnega salona.....	27
Slika 6: Osebni avtomobili konec leta glede na starost, Slovenija, 2000-2007	28
Slika 7: Registrirana nova osebna vozila po blagovnih znamkah in tržnem deležu	29
 KAZALO PRILOG	
Priloga 1: Vprašalnik za intervju z gospodom Iztokom Racetom.....	1
Priloga 2: Intervju z gospodom Iztokom Racetom.....	4
Priloga 3: Vprašanja za intervju s prodajnim osebjem.....	8
Priloga 4: Intervju s prodajalcem Mazda 1	9
Priloga 5: Intervju s prodajalcem Mazda 2	10
Priloga 6: Intervju s prodajalcem Mazda 3	11
Priloga 7: Intervju s prodajalko Mazda 4	12
Priloga 8: Intervju s prodajalcem Citroen 1	13
Priloga 9: Intervju s prodajalcem Citroen 2	14
Priloga 10: Intervju s prodajalcem Citroen 3	15

UVOD

Današnja globalna konkurenca, dobro osveščeni in zahtevni porabniki, napredne tehnologije, boj za tržni delež in kupce so prisilila številna podjetja, da so začela iskati svoje konkurenčne prednosti drugje. To je v svoji lastni organizaciji, pri svojem lastnem prodajnem osebju. Da prodajno osebje deluje v interesu podjetja in uresničuje zastavljene cilje ter povečuje njegovo uspešnost, mora menedžment vzpostaviti vzdušje, okolje in klimo, v katerem bodo zaposleni postali in ostali uspešni in motivirani. Danes to podjetja lahko dosežejo s pomočjo različnih orodij in tehnik pospeševanja prodaje. Z njihovo pomočjo podjetja povečujejo sposobnosti in želje prodajnega osebja, da ti prodajo izdelke in pripravijo kupce do tega, da izdelke tudi kupijo.

Cilj diplomskega dela je predstaviti orodja pospeševanja prodaje, usmerjena na prodajno osebje v podjetju A-Cosmos, d.d., kakšen vpliv imajo ta orodja na prodajno osebje ter načine, kako lahko podjetje spodbuja in motivira svoje zaposlene k večji in hitrejši prodaji v kratkem časovnem obdobju glede na okolje, v katerem se podjetje nahaja. V diplomskem delu predstavljam vpliv teh orodij na prodajno osebje in na njihovo večjo motiviranost.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri sklope. Podlaga za pripravo prvega in drugega sklopa so sekundarni viri, med katere sodi strokovna literatura, domači ter tuji članki. V prvem sklopu predstavljam opredelitev pojma pospeševanja prodaje, njegove razloge za rast, njegovo delitev in namen. V tem sklopu predstavljam tudi pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno na končne potrošnike, končujem pa ga s predstavitvijo orodij pospeševanja prodaje, usmerjenih na trgovino. Drugi sklop je namenjen pospeševanju prodaje, usmerjenem na prodajno osebje, ki predstavlja ključno nit tega diplomskega dela. V njem opredeljujem pojem, cilje pospeševanja prodaje ter motiviranje prodajnega osebja. Teoretični del zaključujem z obširno predstavitvijo orodij pospeševanja prodaje, usmerjenih na prodajno osebje. Tretji sklop je namenjen raziskovalnemu delu. V tem delu predstavljam podjetje A-Cosmos, d.d., njegovo dejavnost ter njegovo kadrovske sestavo. Sledi podrobna analiza okolja podjetja ter predstavitev orodij pospeševanja prodaje, ki so usmerjena na prodajno osebje, v podjetju A-Cosmos, d. d.

1 POSPEŠEVANJE PRODAJE

Podjetja, ki vstopajo na trg, in podjetja, ki so že prisotna na trgu, morajo imeti jasno opredeljeno strategijo, da si zagotovijo obstanek na vse bolj konkurenčnih trgih. Podjetja oblikujejo učinkovito strategijo s pomočjo sestavin trženjskega spleta, med katerega sodijo proizvod (ang. *product*), cena (ang. *price*), tržne poti (ang. *place*) in tržno komuniciranje (ang. *promotion*). Poleg atraktivnega in kvalitetnega proizvoda, dobro oblikovane cenovne strategije in dobre distribucije, mora imeti podjetje tudi dobro oblikovan sistem komuniciranja. Komuniciranje danes pomeni več kot le uporaba najpogostejših orodij komuniciranja. Za kupca ima sporočilno vlogo tudi oblikovanje izdelka, njegova cena, oblika in barva embalaže, prodajni prostor ter vedenje in tudi obleka prodajnega osebja (Kotler, 2004, str. 564-565).

Komunikacija je nedvomno vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh. Uspešna notranja komunikacija povzroči homogenost organizacije, kar pomeni, da bodo zaposleni nastopali složno tudi v najtežjih trenutkih. Uspešna zunanja komunikacija omogoči poslovne uspehe organizacije, pospeši prodajo in razširi tržišče. Tržno komuniciranje pomeni komunicirati s svojimi potencialnimi kupci in jim posredovati prednosti svojih izdelkov oziroma storitev. S pomočjo tržnega komuniciranja podjetja neprestano spreminjajo in izpopolnjujejo svoje proizvode in storitve, v skladu s spremembami, ki nastajajo s potrošniškimi potrebami. Med orodja tržnega komuniciranja sodijo oglaševanje, neposredno trženje, osebna prodaja, odnosi z javnostjo in pospeševanje prodaje (Palmer, 2004, str. 21).

Med vse bolj pomembno orodje tržnega komuniciranja sodi pospeševanje prodaje, ki je danes enakovredno oglaševanju in osebni prodaji. Njegova uporaba je prisotna v vseh uspešnih podjetjih, sredstva, namenjena njegovi uporabi, pa se iz leta v leto povečujejo (Završnik, b.l., str. 1).

1.1 Opredelitev pospeševanja prodaje

Sama interpretacija pojma pospeševanja prodaje se razlikuje med avtorji. Kotler (1998, str. 664) ga opredeljuje kot zbirko orodij, ki jih podjetja potrebujejo za kratkoročno spodbujanje hitrejšega odziva in/ali večjega nakupa izdelka ali storitev s strani porabnikov ali trgovine.

Starman (1998, str. 20) ga definira kot vse ukrepe, ki kratkoročno spodbujajo potrošnike k nakupu, motiviranje trgovine na drobno ter prodajnega osebja.

Definicija po Shimpu pravi, da gre pri pospeševanju prodaje za katere koli spodbude proizvajalca, ki povzročijo, da trgovina ali potrošniki kupijo določeno znamko, ter za spodbude prodajnega osebja, da bi ti čim bolj agresivno prodali določeno blagovno znamko (Yeshin, 2006, str. 7).

Kot pojem je pospeševanje prodaje je opredeljeno kot aktivnost, materialna spodbuda ali oboje, ki neposredno spodbuja in dodaja vrednost ter spodbuja k nakupu izdelka. Usmerjeno je k posrednikom, prodajnemu osebju in končnim potrošnikom (Dibb, 2006, str. 593).

Pospeševanje prodaje predstavlja vse tiste marketinške aktivnosti, ki nudijo dodatno vrednost in spodbude potrošnikom, distributerjem in prodajnemu osebju. Vse te aktivnosti spodbujajo takojšnjo prodajo (Belch & Belch, 1999, str. 17). Podjetja uporabljajo pospeševanje prodaje predvsem takrat, kadar želijo okrepiti učinke oglaševanja ali osebne prodaje (Potočnik, 2005, str. 308).

Kljub različni interpretaciji je pospeševanje prodaje kratkoročno orientiran instrument, ki ga podjetja vse pogosteje uporabljajo pri komunikaciji s posamezniki, skupinami in drugimi organizacijami. Pospeševanje prodaje vključuje orodja, katerih uporaba omogoča pospešitev

prodaje izdelkov oziroma storitev, ob predpostavki, da bi se prodaja v vsakem primeru najverjetneje zgodila, vendar pa jo uporaba aktivnosti pospeševanje prodaje pospeši.

1.2 Rast pospeševanja prodaje

Uporaba orodij za pospeševanje prodaje v preteklosti ni bila tako pogosta, saj so se ekonomsko velika in močna podjetja pri komuniciranju s svojimi ciljnim odjemalci odločala predvsem za oglaševanje. Razmerje med oglaševanjem in pospeševanjem prodaje je pred približno dvajsetimi leti zanašalo 60:40. Danes smo priča čisto drugačni sliki. Prišlo je do drastične rasti pospeševanja prodaje, kar dokazuje razmerje 30:70 v korist pospeševanja prodaje (Kotler, 1998, str. 666).

Razlogi za rast so različni. Eden ključnih razlogov leži v vse bolj kratkoročno orientiranih ciljih organizacij, njihovega menedžmenta in njihovih zaposlenih. Lastniki želijo, da se njihove naložbe čim hitreje povrnejo, zato od menedžmenta zahtevajo hitrejše in višje rezultate, ki jih menedžment lahko doseže s hitro povečano prodajo izdelkov oziroma storitev. Ti visoko in kratkoročno orientirani cilji so posledično cilji prodajnega osebja, ki jih morajo uresničiti in izdelke oziroma storitve prodati.

Preostali razlogi za drastično rast so:

- Cenovno občutljivi potrošniki dajejo vse večji pomen materialnim spodbudam.
- Številni izdelki na trgu, ki jih potrošniki ne diferencirajo med seboj, zato vsaka dodatna materialna ali nematerialna spodbuda lahko povzroči, da se kupci odločijo za impulziven nakup. Podjetjem je tako z orodji pospeševanja prodaje omogočena diferenciranost izdelkov.
- Vse bolj zahtevni in dobro informirani kupci želijo, da prodajno osebje razpolaga s številnimi informacijami, ki jim pomagajo pri njihovi nakupni odločitvi.
- Razlog je tudi v vse večji moči distributerjev. Trgovci so postali veliki in močni, kar pogosto prisil proizvajalce, da uporabljajo vse več orodij pospeševanja prodaje. Če proizvajalec želi na dobre police v trgovini umestiti nov izdelek, bo trgovec pričakoval velike spodbude s strani proizvajalca. Od trgovca je namreč odvisno ali mu bo le-ta dal najboljši prostor na polici ali ne.
- Eden izmed razlogov leži v močni konkurenci na trgih. Potrošniki so postali vse manj zvesti določeni blagovni znamki.
- Zasičenost z nezanimivimi oglasi, za katera podjetja porabijo veliko sredstev, da jih lahko posnamejo.
- Statistike kažejo, da je približno 66% vseh nakupnih odločitev potrošnikov sprejetih v sami trgovini in kar 53% teh odločitev v trgovini je impulzivnih.

Hitra in vse pogostejša uporaba orodij za pospeševanje prodaje lahko predstavlja tudi nevarnost, saj pretirana uporaba teh orodij lahko na dolgi rok zmanjša zvestobo blagovni znamki. Številni avtorji zato opozarjajo, da je potrebno uravnati razmerje med pospeševanjem prodaje in

oglaševanjem. Slednje ne sme pretirano zaostajati, saj lahko to privede do razvrednotenja blagovne znamke.

1.3 Vrste pospeševanja prodaje in njegov namen

Pospeševanje prodaje lahko razdelim na dva velika dela (Belch & Belch, 1999, str. 471).

- Prvi del predstavlja *pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno na potrošnika*. Gre za orodja, ki spodbujajo takojšen nakup končnih kupcev. Ta orodja so kuponi, vzorci, darila, nagradne igre in natečaji, ponudbe z vračilom gotovine, programi zvestobe ter predstavitve in degustacije.
- Drugi del predstavlja *pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno na trgovino*. Ta skupina zajema vsa orodja, ki so usmerjena na posrednike, kot so trgovci na debelo in drobno, distributerji in prodajno osebje. Gre za finančne spodbude za promoviranje, trgovske popuste in dogovore, promocijski material, izobraževanje prodajnega osebja, za sejme in razstave ter kooperativno oglaševanje itd.

Če sem pri razčlenitvi pospeševanja prodaje še natančnejša, ga lahko klasificiram v štiri kategorije, ki temeljijo na viru in ciljni populaciji (Yeshin, 2006, str. 10):

- pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno na trgovino s strani proizvajalca,
- proizvajalčeve spodbude, ki so usmerjene na končne potrošnike,
- pospeševanje prodaje proizvajalca, ki je usmerjeno na lastno prodajno osebje in prodajno osebje trgovca na drobno,
- pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno na končnega potrošnika s strani trgovca na drobno.

Pospeševanje prodaje se deli tudi na posredno ali neposredno pospeševanje prodaje. Pri *posrednem* načinu podjetje ne vpliva neposredno na kupce, ampak najprej usposablja prodajno osebje, jih seznanja z izdelki, z njihovo uporabo, s prednostmi pred drugimi podobnimi izdelki ali s kakšno drugo izjemno koristnostjo. Izjemno pomembno je, da pri strokovnem usposabljanju prodajnega osebja sodelujejo tudi proizvajalec in njegovi strokovnjaki, ki poznajo vse tehnične in tehnološke značilnosti izdelkov. Zaradi vse večje prisotnosti tehnološko zapletenih izdelkov si je težko predstavljati, da bi tudi trgovci sami poznali vse njihove značilnosti (Potočnik, 2005, str. 342).

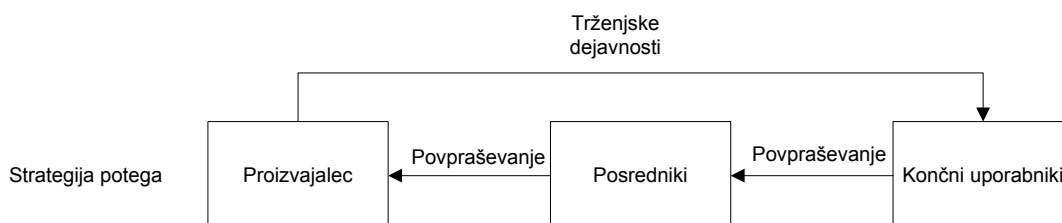
Pri *neposrednem* načinu pospeševanju prodaje pa podjetje neposredno vpliva na kupce s pomočjo orodij, namenjenim za pospeševanje prodaje usmerjene na končne potrošnike.

Namen pospeševanja prodaje torej leži v spodbujanju takojšnjega odziva in spodbujanju porabnika za nakup ter neposredno ali posredno vpliva na hitrejšo in povečano prodajo z namenom, da bi podjetje lažje doseglo načrtovane prodajne cilje.

Za katero strategijo komuniciranja se bo podjetje odločilo, je odvisno tudi od strategije potega (angl. *pull strategy*) ali strategije potiska (angl. *push strategy*) (Belch & Belch, 1999, str. 471).

Pri *strategiji potega* podjetja svoja sredstva namenijo za komuniciranje s končnimi potrošniki, z namenom, da ti kasneje zahtevajo proizvod ali storitev od trgovca na drobno. Sredstva so namenjena predvsem za oglaševanje in pospeševanje prodaje, usmerjeno na končne potrošnike. Pri strategiji potega gre za to, da potrošniki potegnejo proizvod skozi distribucijske kanale oziroma se potrošnika spodbudi k nakupu.

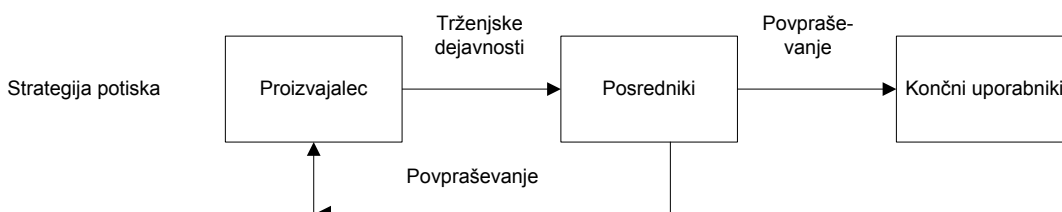
Slika 1: Strategija potega



Vir: P. Kotler, Marketing Management. Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor, 1998, str. 618.

Pri *strategiji potiska* proizvajalci namenijo sredstva v osebno prodajo in v pospeševanje prodaje, usmerjeno v trgovino, kjer spodbujajo prodajno osebje in ostale člene na prodajni poti, naj potisnejo proizvod ali storitev po distribucijskem kanalu naprej.

Slika 2: Strategija potiska



Vir: P. Kotler, Marketing Management. Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor, 1998, str. 618.

Tako kot se med seboj razlikujejo orodja in ciljna skupina, kateri je namenjeno pospeševanje prodaje, tako se razlikujejo tudi cilji pospeševanja prodaje. Cilji pospeševanja prodaje so izpeljani iz širših ciljev tržnega komuniciranja, ti pa so izpeljani iz temeljnih trženjskih ciljev, ki jih je podjetje določilo v zvezi z izdelkom oziroma storitvijo (Kotler, 2004, str. 611). Cilji so razdeljeni v tri skupine glede na ciljne skupine (končni kupec, trgovina in prodajno osebje). Cilji so podrobno predstavljeni v nadaljevanju diplomskega dela v sklopu predstavitev vsake ciljne skupine.

1.4 Pospeševanje prodaje, usmerjeno na končne potrošnike

Podjetje ima na voljo številna orodja pospeševanja prodaje. Če se odloči, da se bo osredotočilo na potrošnika, mora pri tem upoštevati ali bo skušalo pritegniti k nakupu nove kupce, nagraditi obstoječe ali spodbuditi nakup občasnih kupcev.

Tržnik mora pri izbiri orodja upoštevati tip trga, cilje pospeševanja prodaje, ki jih skuša uresničiti, konkurenco ter stroškovno učinkovitost posameznega orodja, ki ga bo uporabil (Kotler, 1999, str. 821).

Cilji pospeševanja prodaje, usmerjeni na končne potrošnike, so:

- pridobiti nove kupce za nakup izdelkov,
- spodbuditi kupce, da ob enkratnem nakupu kupijo večjo količino izdelka, kar povzroči, da ga za nekaj časa izločimo iz nakupnega procesa in tako preprečimo nakup konkurenčnih izdelkov,
- spodbuditi kupce, da se odločijo za nakup izven sezonskih izdelkov,
- doseči, da bodo neuporabniki določenih izdelkov le-tega vsaj poizkusili,
- pritegniti uporabnike konkurenčnih izdelkov.

Orodja pospeševanja prodaje, usmerjena na končnega potrošnika:

- **Vzorci:** so brezplačni in potrošniku omogočijo preizkus izdelka. Vzorci so lahko dostavljeni na dom, poslani po pošti, dodani k izdelkom oziroma storitvam in so na voljo v trgovini ali v reviji. Za proizvajalca je to najučinkovitejši pa tudi najdražji način predstavitve novega proizvoda.
- **Kuponi:** gre za potrdila, ki omogočijo potrošniku cenejši nakup ob njegovi predložitvi. Potrdila lahko dobijo po pošti, elektronski pošti, pri drugem proizvodu oziroma storitvi ter v časopisih in revijah. Proizvajalci jih uporabljajo za povečanje prodaje izdelkov, ki se nahajajo v fazi zrelosti ali pa za izdelke, ki se nahajajo v zgodnji fazi in želijo proizvajalci doseči preizkus novega izdelka.
- **Rabati:** potrošnik plača nižjo ceno izdelka oziroma storitve po nakupu, vendar ne v sami trgovini, ampak morajo proizvajalcu poslati potrdilo o nakupu. Ta znesek rabata kupcu povrne.
- **Cenovni paketi:** cenovna znižanja, neposredno označena s strani proizvajalca na samem izdelku ali njegovi embalaži.
Poznamo *paket po nižji ceni*, ki vsebuje eno vrsto izdelka po nižji ceni, ter *vezani paket*, ki vsebuje dva sorodna izdelka.
- **Darila:** gre za brezplačno ali cenovno ugodno blago, ki predstavlja spodbudo za nakup. Darila so lahko priložena k samemu izdelku ali njegovi embalaži.
- **Programi zvestobe:** programi, ki ponujajo nagrade, vezani na pogostost in obseg nakupa v določenem podjetju (Kotler, 2004, str. 612).
- **Nagradna tekmovanja, žrebanja, igre:** opravljen nakup kupcu omogoči, da dobi gotovino, potovanje ali druge nagrade. Pri *tekmovanjih* gre za prikaz različnih

sposobnosti kupcev, ki tekmujejo med seboj z namenom, da bi pridobili nagrade. Pri *žrebanju* mora biti kupec izzreban, da si pridobi nagrado. *Igre* pa prinašajo kupcu ob vsakem nakupu nekaj, kar jih bo privedlo do določene nagrade.

- **Nagrade stalnim strankam:** gre za spodbude podjetij svojim strankam, ki pogosto in v velikem obsegu kupujejo pri njih. Lahko gre za gotovinske ali kakšne druge nagrade.
- **Brezplačni preizkusi:** proizvajalci omogočijo brezplačne preizkuse izdelkov z namenom, da jih potrošniki testirajo, preizkusijo in se na podlagi tega odločijo za njihov nakup.
- **Garancije:** gre za obljube proizvajalca, da bo izdelek brezhibno deloval v določenem obdobju. V nasprotnem primeru stroške popravila plača proizvajalec.
- **Vezano pospeševanje prodaje:** povezava dveh ali več blagovnih znamk ali podjetij glede kuponov, tekmovanj, vračila gotovine z namenom, da bi skupaj pritegnili kupce (Kotler, 2004, str. 612).

Največjo prednost pospeševanja prodaje, usmerjenega na končne potrošnike predstavljata raznolikost in prilagodljivost orodij, katerih kombinacija omogoča lažje doseganje zastavljenih ciljev (Završnik, b.l., str. 6).

1.5 Pospeševanje prodaje, usmerjeno na trgovino

Pospeševanje prodaje, ki je namenjeno trgovini, se uporablja za spodbujanje posrednikov, predvsem trgovcev na drobno, distributerjev in prodajnega osebja. V zadnjih letih se veliko več sredstev nameni za pospeševanje prodaje trgovini kot končnim potrošnikom. Razlog za to so trgovci, ki so v zadnjih letih dosegli velikansko moč. Trgovci so se v preteklosti borili za izdelke priznanih in močnih proizvajalcev, danes je ravno obratno. Proizvajalci se borijo, da jih močni trgovci izberejo in njihove izdelke položijo na najvidnejša mesta in na najboljše police v trgovini.

Cilji, ki jih z akcijami, usmerjenimi v pospeševanje prodaje v trgovini, skušamo doseči so:

- spodbuditi trgovce na debelo, da bi bolje sodelovali s prodajo na drobno, z namenom, da bi pridobili čim večje število povratnih informacij,
- povečati posamezna naročila,
- pridobiti nove in razširiti obstoječe prodajne poti,
- spodbuditi trgovce na drobno, da sprejmejo nov proizvod,
- spodbuditi trgovce na drobno, da naročajo čim večjo število izven sezonskih izdelkov in si povečajo zalogo,
- doseči zvestobo trgovcev na drobno do posameznih blagovnih znamk,
- doseči večji in bolj atraktivnejši prodajni prostor na prodajnih policah.

Seveda brez spodbud trgovcem ne gre. Spodbude, s katerimi proizvajalci spodbujajo trgovce, so:

- **Cenovni popusti:** gre za neposredni popust, ki ga prejme trgovec ob nakupu vsakega kartona izdelkov v določenem časovnem obdobju. Popust se obračuna na ceno, ki je navedena v ceniku.
- **Dodatek za posebne storitve:** gre za znesek oziroma neke vrste nadomestilo, ki ga prejme trgovec od proizvajalca zaradi predstavljanja izdelka. Poznamo dve vrsti dodatkov. *Dodatek za oglaševanje* je nadomestilo, ki ga trgovec prejme za kritje stroškov oglaševanja proizvajalčevega proizvoda. *Dodatek za razstavljanje* pa je nadomestilo, ki ga prejme trgovec za stroške prikazovanja izdelka na prodajnem mestu.
- **Material na prodajnem mestu** (ang. *POP materials*): gre za brezplačen material proizvajalcev, ki je namenjen trgovcem za promoviranje blagovne znamke ali skupine proizvodov. So v obliki plakatov, brošur, transparentov itd.
- **Brezplačno blago:** gre za dodatne količine blaga, ki ga dobijo posredniki in trgovci ob nakupu določene količine, okusov ali velikosti izdelkov.
- **Poslovni sejmi in shodi:** podjetja sodelujejo na sejmih in shodih z namenom predstavitve svojih obstoječih in novih proizvodov, sklepanja novih pogodb ter komuniciranja z novimi in obstoječimi kupci.
- **Prodajna tekmovanja:** se uporabljajo za spodbujanje prodajnega osebja k boljšim prodajnim rezultatom in povečanju njihovega truda pri prodaji. V zameno prodajno osebje prejema različne nagrade, tako denarne kot nenedarne.
- **Kooperativno oglaševanje:** gre za dogovor med trgovcem in proizvajalcem, kjer se proizvajalec zaveže, da bo kril določeno vsoto stroškov, ki jih trgovec porabi za oglaševanje in medijske stroške.
- **Izobraževanje prodajnega osebja:** gre za izobraževalne seminarje in programe, s pomočjo katerih proizvajalci trgovcem posredujejo specifične informacije in znanje o njihovi blagovni znamki. Ti seminarji in programi se pogosto uporabljajo pri visoko tehnoloških izdelkih in izdelkih, kjer je znanje prodajnega osebja pomemben faktor pri prepričevanju kupcev pri nakupu izdelka (Yeshin, 2006, str. 192).

Metode pospeševanja prodaje, ki so usmerjene na trgovske posrednike, so proizvajalčevo močno konkurenčno orodje, vendar pa proizvajalci običajno porabijo več sredstev, kot bi si želeli, zaradi velike moči trgovcev.

2 UKREPI POSPEŠEVANJA PRODAJE, USMERJENI NA PRODAJNO OSEBJE

Zasičenost trga s številnimi med seboj podobnimi izdelki je privedla do nediferenciranosti izdelkov v očeh kupcev. Zato je za podjetja ključnega pomena, da imajo uspešno in kakovostno prodajno osebje, ki te izdelke oziroma storitve lahko proda. Osebna prodaja postaja eden izmed najpomembnejših elementov trženjskega spleta. Prodajno osebje postaja ključna vez med podjetjem in kupci, saj ti razpolagajo s številnimi informacijami o trgu in so v neprestani povezavi s kupci podjetja. Da prodajno osebje ostaja uspešno in neprestano motivirano in dosega visoko naravnane kratkoročne prodajne cilje, jih morajo tako trgovinska podjetja kot tudi sami

proizvajalci neprestano in ustrezno motivirati. Ta motivacija je lahko dosežena s pomočjo orodij pospeševanja prodaje, ki so usmerjena v spodbujanje in motiviranje prodajnega osebja.

Pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno na prodajano osebje, vsebuje orodja, ki motivirajo in spodbujajo prodajno osebje, da je njihova prodaja bolj učinkovita. Ta orodja vključujejo prodajna tekmovanja, izobraževanja, nagradna potovanja, prodajne pripomočke, poslovne sejme in shode, brezplačna darila in vzorce, prodajne sestanke, posebno oglaševanje in seveda denarne nagrade. Prodajno osebje ima velik učinek pri prodaji izdelkov za reprodukcijo oziroma pri investicijskih dobrinah. Tu je proces nakupnega odločanja daljši, odločitev sprejema več oseb, prodajalec pa lahko izdelek ali storitev in njune lastnosti predstavi bolje kot katero koli oglasno sporočilo v množičnih medijih (Starman, 1998, str. 24). Proizvajalci lahko spodbujajo svoje prodajno osebje pri potiskanju proizvoda ali pa se usmerijo na pospeševanje prodajnega osebja trgovin.

Cilji, ki jih uresničujemo s pomočjo orodij pospeševanja prodaje, usmerjenih v prodajno osebje, so (Starman, 1998, str. 21):

- spodbuditi prodajno osebje, da podpre nove izdelke proizvajalca,
- doseči, da prodajno osebje vloži več prodajnih naporov pri uvajanju novega izdelka,
- spodbuditi prodajno osebje k večji prodaji izven sezonskih izdelkov,
- pri prodajnem osebju doseči, da namenijo dodatno pozornost izdelkom, ki jim proizvajalec skuša podaljšati življenjski cikel,
- doseči zmanjšanje zalog,
- povečati obseg prodaje tistim izdelkom, ki veljajo za bolj donosne,
- pridobiti nove porabnike in ponovno pridobiti stare porabnike.

Podjetje si mora postaviti take cilje, ki so zanj najbolj pomembni in smotni.

2.1 Motiviranje prodajnega osebja

»Motivacija je najpomembnejši problem današnjega podjetništva. Delodajalci morajo vedeti, kaj zaposlene motivira, zato bi jih morali redno analizirati, da bi imeli dober vpogled v dejavnike, ki zaposlene motivirajo (Wiley, 1997). Pomembno pravilo pri oblikovanju motivacije zaposlenih je, da njen oblikovalec ne izhaja iz tega, kaj bi motiviralo njega, temveč poizkuša ugotoviti, kakšne so potrebe in želje zaposlenih. Prav tako so njihove potrebe in želje različne glede na spol, starost, izobrazbo in ostale dejavnike ter močno vplivajo na odziv na motivatorje.« (Cerle, 2004). Da je prodajno osebje učinkovito pri prodaji, mora podjetje razviti sistematičen način motiviranja, ki bo pripomogel k večji učinkovitosti in uspešnosti dela prodajnega osebja. Bolj kot je prodajno osebje motivirano, bolj se tudi potruži pri svojih prodajnih naporih. Ti napori posledično pripeljejo do večje uspešnosti, večja uspešnost pa prodajno osebje pripelje do višje nagrade. Prodajno osebje je z višjimi nagradami bolj zadovoljno, to pa dodatno okrepi motiviranost prodajnega osebja.

Po Vroomovi motivacijski teoriji (Rožič, 2008, str. 9) je motivacija zmnožek pričakovanj, instrumentalnosti in valence.

MOT= PRIČAKOVANJE x INSTRUMENTALNOST x VALENCA

Pri pričakovanju gre za prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja (npr. za boljšo prodajo prejme posameznik boljšo provizijo). Če posameznik že vnaprej ve, da ne bo dobil nagrade za uspešno izvedeno nalogo, za nalogo ne bo motiviran.

Pri instrumentalnosti gre za povezanost med dvema ciljema, kar pomeni, da mora posameznik doseči določen cilj, da bo dosegel tudi drugega, zanj še pomembnejšega.

Valenca predstavlja privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Vrednost valence je lahko pozitivna, negativna, lahko pa ima vrednost nič. V primeru, da je vrednost valence nič, pomeni, da je posameznik indiferenten glede doseganja cilja. Če je njena vrednost pozitivna, pomeni, da posameznika cilji privlačijo, njena negativna vrednost pa pomeni, da se jim posameznik želi izogniti (Rožič, 2008, str. 9).

Menedžment doseže visoko motivacijo z:

- realno postavljenimi in uresničljivimi cilji, kar omogoča, da je verjetnost izvedbe postavljenih ciljev visoka,
- nagrado za kvalitetno in uspešno opravljeno delo, za kar se mora v podjetju oblikovati primeren sistem nagrajevanja, zaposleni pa morajo pri tem vedeti, kakšno delo in vedenje se nagrajuje,
- nagradami, ki so ljudem pomembne (denar, pohvala, napredovanje, provizija, prosti dnevi, izobraževalni tečaj, potovanje itd.).

Menedžment se lahko odloča med denarnimi in nedenarnimi motivatorji, vendar pa mora biti pri njihovi izbiri pazljiv. Menedžer mora poznati osebne cilje in potrebe prodajnega osebja in z orodji motiviranja skuša le-te zadovoljiti. Motivatorji se lahko razlikujejo tudi glede na demografske značilnosti prodajnega osebja, in sicer:

- finančne nagrade najbolj ceni starejše prodajno osebje z daljšo delovno dobo in tisti, ki imajo večje družine;
- nagrade, kot so priznanje, všečnost in spoštovanje ter občutek dosežka bolj cenijo mlajši ljudje, ki niso poročeni ali imajo manjše družine in formalno izobrazbo.

2.2 Orodja za pospeševanje prodaje, usmerjena na prodajno osebje

Pri izbiri orodij za pospeševanje prodaje, usmerjenih na prodajno osebje, morajo biti podjetja previdna in izbrati taka orodja, ki najbolje odgovarjajo njihovem prodajnem osebju. Ne motivira vsakega dobra plača ali visok odstotek provizije. Nekoga motivira nepozabno potovanje, spet drugega dober izobraževalni tečaj. Prodajno osebje se med seboj razlikuje po demografskih,

vedenjskih in psiholoških spremenljivkah. Starejše prodajno osebje rado prejema drugačne nagrade kot mlado prodajno osebje. Razlika nastaja pri različnih življenjskih slogih in vrednotah. Načini nagrajevanja prodajnega osebja se razlikujejo tudi med različnimi panogami in celo znotraj iste panoge, zato podjetje potrebuje različne motivatorje, ki bodo prilagojeni potrebam podjetja in željam zaposlenih.

2.2.1 Prodajna tekmovanja

Prodajna tekmovanja spadajo med najpogostejša orodja pospeševanja prodaje, usmerjena na prodajno osebje. Njihova uporaba je z vsakim dnem pogostejša, prodajno osebje pa se jih tudi redno udeležuje.

Če želi menedžment doseči pozitiven učinek pri motiviranju zaposlenih, morajo biti prodajna tekmovanja oblikovana tako, da vsebujejo (Murphy, 1995, str. 1):

- Natančno definirane in specifične cilje: prodajni cilji morajo biti merljivi in dosegljivi. Primeri so: pridobitev novih kupcev, ponovna pridobitev starih/novih kupcev, prodaja določene količine izdelkov, število novih naročil ipd. Če prodajno osebje meni, da cilji niso uresničljivi ali smiselni, potem se prodajnih tekmovanj najverjetneje ne bodo udeležili.
- Razburljivo temo.
- Razumno verjetnost nagrade za celotno prodajno osebje: prodajno osebje se bo prodajnih tekmovanj udeležilo, če bo menilo, da imajo vsi udeleženci enake možnosti za nagrado. V nasprotnem primeru prodajna tekmovanja ne motivirajo.
- Privlačne nagrade.
- Napredovanje in doseganje zastavljenih ciljev.

Prodajno tekmovanje pritegne tako prodajno osebje kot trgovce. Cilj prodajnih tekmovanj je spodbuditi trgovce, da povečajo prodajne rezultate v določenem obdobju, v zameno za nagrade tistim, ki se izkažejo. Večina podjetji sponzorira letna ali pogostejša prodajna tekmovanja. Eden od razlogov za njihovo uporabo je spodbujanje prodajnega osebja, s pomočjo katerih jim trgovci skušajo povečati zavedanje o določeni blagovni znamki. Če je sodelovanje v prodajnih tekmovanjih odvisno od doseganja prodajnih ciljev, ta spodbujajo dodatno prodajo (Palmer, 2004, str. 480). Prodajna tekmovanja ne smejo biti napovedana v naprej, saj se lahko zgodi, da prodajno osebje skuša naročila zadržati in jih izvesti v obdobju prodajnega tekmovanja. Njihov namen je motivirati, dati priznanje dobremu poslovanju in nagraditi izredne dosežke. Tisti, ki svoje delo korektno opravijo, lahko prejmejo različne nagrade. Nagrade so lahko v obliki potovanj, gotovine, daril, avtomobilov, počitnic ali priznanj. Nenavadna in nedruga nagrada je lahko vredna več od zelo drage.

Prodajna tekmovanja imajo to pozitivno lastnost, da je z njihovo pomočjo mogoče pri prodajnem osebju doseči večje zavedanje o določeni blagovni znamki ter da je mogoče doseči sodelovanje vseh vpletenih v distribuciji. Slabost tega orodja je, da lahko prodajno osebje v času prodajnega

tekmovanja obljublja kupcem stvari, ki so neuresničljive po preteku tega obdobja, ter da so rezultati začasni in dragi.

2.2.2 Izobraževanje prodajnega osebja

V preteklosti je kakršna koli oblika izobraževanja prodajnega osebja predstavljala velike stroške in izgubo. Podjetja so v izobraževanju videla veliko izgubo časa, denarja in izgubljenih prodajnih priložnosti. Danes smo priča številnim oblikam izobraževanja tako novega kot obstoječega prodajnega osebja. Podjetja so spoznala, da so postali potrošniki vse bolj zahtevni, ne samo v smislu kakovosti izdelkov in storitev, temveč tudi v smislu, da je prodajno osebje dobro založeno s številnimi informacijami o blagovni znamki, o konkurenčnih znamkah, o lastnostih izdelka, o njihovih prednostih in slabostih in o drugih relevantnih informacijah, ki jih kupci potrebujejo, da se odločijo za nakup.

Podjetja imajo na voljo tako formalne kot tudi neformalne načine izobraževanja. Tečajji izobraževanja se odvijajo na različne načine, saj so lahko zelo obsežni ali pa lahko trajajo le kratek čas. Čas izobraževanja se razlikuje glede na zapletenost prodajne naloge in od vrste osebe, ki je zaposlena v organizaciji. V Sloveniji so v letu 2005 največ plačanih delovnih ur (od 42,7 ure do 48 ure) namenili za formalno in neformalno izobraževanje v majhnih podjetjih, ki zaposlujejo do 49 zaposlenih. Najmanj časa so izobraževanju namenili v velikih podjetjih (od 250 zaposlenih in več), kjer so se zaposleni izobraževali od 27,5 do 27,9 ur (Statistični urad Republike Slovenije, 2007).

Cilji programov usposabljanja prodajnega osebja (Kotler, 2004, str. 645):

- prodajno osebje mora poznati podjetje in se z njim poistovetiti (zgodovina podjetja, cilji, strategija),
- mora poznati izdelke podjetja (kako so izdelki proizvedeni in kako delujejo),
- mora poznati značilnosti odjemalcev in konkurentov (poznati mora distribucijo, strategijo konkurentov, kupce in njihove potrebe, prodajne motive in navade),
- mora znati pripraviti uspešne prodajne predstavitve in
- mora razumeti postopke in odgovornosti na terenu (ločiti prihodnja in obstoječa naročila, pripravo poročil).

Prodajno osebje je vezni element med potrošniki in podjetjem, zato je ključni element pri izmenjavi informacij tako pri potrošnikih kot tudi pri podjetju, v katerem je zaposlen. V primeru, ko podjetje prodaja izdelke, za katere je značilen zapleten nakupni proces, morajo biti prodajalci založeni s številnimi tehničnimi informacijami. Naloga prodajnega osebja je kupcem na pravi način predstaviti tehnične lastnosti, v smislu, da ti vidijo lastnosti izdelka kot priložnosti in koristi. Prav tako mora biti prodajno osebje sposobno posredovati povratne informacije podjetju o marketinških trendih, zahtevah kupcev, ključne podatke o konkurenci, spremembah na trgih itd. (Palmer, 2004, str. 467).

Prodajni tečajji so lahko organizirani s strani proizvajalcev, z namenom, da se prodajno osebje поближе seznanijo z njihovimi izdelki, celotno blagovno znamko ter s številnimi idejami, kako prodati izdelke oziroma storitev. Tečajji, ki so organizirani za prodajno osebje trgovca na drobno, so namenjeni tistim trgovcem, ki prodajajo visoko tehnološke izdelke.

Izobraževanja so lahko organizirana tudi s pomočjo zunanjih organizacij, ki so strokovno usposobljena za vse vrste izobraževanja, s pomočjo zaposlenih v podjetju, ki veljajo za tehnične strokovnjake, ali pa izobraževanje vodi prodajni menedžer podjetja. Druga oblika izobraževanja je izobraževanje prodajnega osebja s pomočjo prodajnega osebja proizvajalca (ang. *sales reps*). Ti posredujejo informacije o izdelkih, blagovni znamki ter posredujejo različne nasvete o prodaji, konkurenci itd. Ta način omogoča neprestano oziroma dolgotrajno izobraževanje, če je prodajno osebje v kontaktu na vsakodnevni ravni. To omogoči izmenjavo informacij o kakršnih koli spremembah pri celotni blagovni znamki, izdelkih, konkurenci in trgu (Belch & Belch, 1998, str. 503).

Šolanja, treningi in ostali načini izobraževanja lahko potekajo na terenu, v izobraževalnih ustanovah, v podjetju proizvajalca, v podjetju, kjer so prodajalci zaposleni, ter na številnih drugih lokacijah. Pripomočki, s pomočjo katerih potekajo programi usposabljanja, so številni. Med njih sodijo: brošure, teksti, filmi, priročniki, študije primerov, avdio in video kasete ter CD-ji. Med izobraževalne metode sodijo predavanja, demonstracije, simulacijske naloge in treniranje na samem delovnem mestu.

Za kateri program izobraževanja se bo podjetje odločilo, je odvisno od številnih faktorjev, med katere spadajo: tip in število oseb, ki se bo izobraževalo, vsebina programa in njegova zahtevnost, čas poteka izobraževanja ter lokacija, velikost sredstev namenjenih za program, število učiteljev potrebnih za celotno izobraževanje in njihove preference (Dibb, 2006, str. 588). Različni načini izobraževanja dajejo tako novo zaposlenim kot obstoječemu kadru občutek pripadnosti podjetju. Če jim podjetje omogoči izobraževanje, to pozitivno vpliva na odnos zaposlenega do podjetja in ga posledično lahko motivira k boljši prodaji. Večja informiranost daje prodajalcu samozavest ob prodaji, kar poveča njegovo učinkovitost in zanesljivost. To opazijo tudi odjemalci, ki so glavni akterji pri večji prodaji. Izobraževalni programi, ki jih organizirajo proizvajalci, se običajno odvijajo za prodajno osebje različnih trgovcev skupaj. Organizirani so v krajih, kamor prodajalci odpotujejo, to pa za njih predstavlja spodbudo in naklonjenost k tej blagovni znamki.

2.2.3 Prodajni pripomočki

Prodajni pripomočki so pripomočki, ki pomagajo prodajnemu osebju pri prodaji. Z njihovo pomočjo si prodajno osebje olajša delo in pospešuje prodajo, saj predstavljajo specifična izhodišča za prodajo. Ti pripomočki pomagajo ohraniti zanimanje, saj predstavljajo tudi pomemben vir informacij. Uporabljajo se za predstavitve, konference in za koordiniranje udeležbe na sejmih. So v obliki majhnih brošur, katalogov, cenikov in drugega tekstovnega gradiva ter v obliki vzorcev, displayjev, kaset, modelov, disket ipd. Lahko so tudi v obliki

konferenčnih povabil, ki se jih lahko udeležijo, pisem in informiranja o njihovih dosežkih ter v obliki specifičnih informacij, ki jih lahko privedejo do nagrad.

2.2.4 Nagradna potovanja

Nagradna potovanja so za prodajno osebje tako privlačna kot razburljiva. Lahko so vezana na določene poslovne priložnosti, ki jih podjetja organizirajo v tujini, kamor spadajo različne poslovne konference in obiski tovarn proizvajalcev (Ysehin, 2006, str. 206).

2.2.5 Poslovni sejmi in konvencije

Panožna združenja organizirajo letne poslovne sejme in konvencije. Podjetja zakupijo prostor, postavijo stojnice in razstave, da predstavijo svoje izdelke. Tisti prodajalci, ki se teh sejmov udeležijo, pričakujejo različne koristi. To so nove prodajne informacije, ohranjanje stikov, uvajanje novih izdelkov, srečanje novih strank, povečanje prodaje trenutnim strankam, izobraževanje porabnikov s pomočjo publikacij, filmov in avdiovizualnega gradiva. Prodajni sejmi pomagajo doseči možne porabnike, ki jih njihovi prodajalci sicer ne dosežejo. Približno 90% obiskovalcev poslovnih sejmov se prvič sreča s prodajnim osebjem podjetja prav na sejmih (Kotler, 1998, str. 673).

2.2.6 Brezplačna darila/vzorci

Proizvajalci lahko pospešujejo prodajo tudi s pomočjo daril, ki jih namenijo prodajnemu osebju posrednikov. Namen teh daril je ustvariti zavedanje določene blagovne znamke pri prodajnem osebju, s pomočjo katerih se lahko poveča prodaja.

2.2.7 Prodajni sestanki

S pomočjo občasnih prodajnih sestankov menedžment omogoči priložnost za družabnost in prekine vsakodnevno rutino. Z njihovo pomočjo dobi prodajno osebje priložnost za srečanja in pogovor z visokimi predstavniki podjetja, da govorijo o občutkih in se identificirajo z večjo skupino. Na sestankih mora menedžment jasno opredeliti strategije, cilje in taktike podjetja, ki so oblikovani za prihodnost. Na teh sestankih prodajno osebje pridobi zadostno število informacij, ki jim omogoči nemoteno opravljanje dela (Snoj, 2005, str. 71–72).

Glavne funkcije prodajnih sestankov (Dibb, 2006, str. 591):

- prepoznavanje in krepitev delovanja prodajnega osebja,
- posredovanje znanja o tehnikah prodaje, ki so uspešne,
- osredotočanje prodajnega osebja na cilje podjetja in ocenjevanje njihovega napredka pri doseganju teh ciljev ter
- izobraževanje prodajnega osebja o novih izdelkih oziroma storitvah.

Prodajni sestanki so pomembno komunikacijsko in motivacijsko orodje, ki se uporabljajo za gradnjo prodajnega elana in za uresničitev prodajnih načrtov.

2.2.8 Sistem nagrajevanja z darilnim katalogom

Podjetja oblikujejo katalog z darili, ki se razlikujejo med seboj glede na višino cilja, ki ga prodajno osebje doseže. Višji doseženi cilji omogočijo prodajalcu, da si izbere boljše nagrado, za katero je potrebno zbrati več točk. Darilni katalog omogoči prodajnemu osebju, da si izbere tako nagrado, ki je najbolj privlačna, ter omogoči, da si prodajno osebje, ki je že prejelo nagrade za svoje prodajne dosežke iz istega kataloga, izbere nagrado, ki je še ni prejelo (Yeshin, 2006, str. 206).

2.2.9 Posebno oglaševanje

Posebno oglaševanje je poklanjanje uporabnih in nedragih predmetov z imenom podjetja, naslovom ali celo reklamnim sporočilom možnim porabnikom in strankam s strani prodajalcev. Običajno so to darilna peresa, svinčniki, koledarji, vžigalniki in notesniki. Z izdelkom pride ime podjetja pred oči možnega kupca in ustvari dobro razpoloženje s svojo uporabnostjo. Neka raziskava je pokazala, da več kot 86 % proizvajalcev oskrbuje svoje prodajno osebje s takimi darilci (Kotler, 1998, str. 763).

2.2.10 Provizija

Denarne spodbude spadajo med zelo močne pospeševalce prodaje, vendar tudi med zelo kratkoročne. Denarna spodbuda je bonus, ki ga prodajno osebje prejme v obliki povečane plače ali denarja, kot posledica doseganja postavljenih prodajnih ciljev (Yeshin, 2006, str. 205).

Eno od vprašanj, na katero mora podjetje odgovoriti v primeru denarnih spodbud, je, kakšno obliko metode nagrajevanja bo uporabilo. Podjetje lahko uporabi tri osnovne načine nagrajevanja prodajnega osebja (Starman, 1998, str. 26-27):

- **FIKSNA PLAČA:** zagotavlja prodajalcu varnost in stabilnost dohodka, vendar pa ta oblika ni najbolj primerna za prodajalca. Menedžmentu daje ta način nagrajevanja malo možnosti usmerjanja in kontrole prodajalcev preko nagrajevanja. Fiksna plača je primerna v službah, kjer se prodajno osebje sooča z zahtevnimi prodajnimi nalogami in tam, kjer je za prodajno nalogo potrebno skupinsko delo. Uporablja se tudi za novo zaposleno prodajno osebje, ko podjetje vstopa na nova prodajna območja, pri prodaji tehnično zapletenih izdelkov, kjer so prodajna dogovarjanja dolgotrajna, ter ko prodajno osebje opravlja veliko neprodajnih aktivnosti.
- **FIKSEN Odstotek provizije:** ima večjo vlogo pri ciklični prodaji in v primeru, ko je prodaja odvisna od pobude prodajnega osebja. Ta pristop je izredno spodbuden za prodajalce, provizija pa se neposredno veže na obseg prodaje ali na dobiček. Prva slabost tega pristopa je, da je prodajalca težko pripraviti, da bi opravljal tudi dela, za katera se mu

provizija ne plačuje (zbiranje informacij, dograjevanje datoteke, analize ...), druga pa se pojavi v obliki pretirane želje prodajnega osebja po zaslužku. Ti začnejo obljubljeni kupcem več, kot je možno uresničiti, le da bi dobili dodatno naročilo. Podjetja uporabljajo ta pristop v primerih, kadar je potrebna močna spodbuda, da dosežejo prodajo. To je v primeru, ko je podjetje finančno šibko in mora zato način nagrajevanja vezati na prodajo ali na dobiček, ter v primeru, ko podjetje ni sposobno nadzirati dela prodajalcev.

- **KOMBINACIJA FIKSNE PLAČE IN ODSOTKA PROVIZIJE:** predstavlja najboljšo rešitev ob upoštevanju specifičnosti posameznega podjetja. S to kombinacijo podjetja spodbujajo prodajno osebje k boljši prodaji, ob enem pa jim je omogočen določen nadzor nad prodajnim osebjem. Kombinirana metoda je najbolj primerna takrat, kadar obstaja enak prodajni potencial pri različnih prodajnih območjih.

Fiksna plača pomeni za prodajno osebje določeno finančno varnost, ki je v primeru same provizije ni. Podjetje vidi v tej metodi to prednost, da prodajni stroški nihajo ob prodajnem dohodku. Seveda pa ima, tako kot ostali dve metodi, tudi ta slabosti. Te se kažejo v manj predvidljivih prodajnih stroških in v težavah pri administraciji.

Denarne nagrade in spodbude imajo pri prodajnem osebju drugačen učinek v različnih državah. V ZDA je pomen denarja zelo velik, saj ta predstavlja statusno vrednoto. Za države z visokimi davki kot je Skandinavija, tega ne moremo trditi, saj si ljudje želijo »druge stvari«. Za Slovenijo velja, da je denar na prvem mestu motivacijskih dejavnikov. Številni avtorji trdijo, da denarne spodbude povzročajo nevarnost enkratnega navdušenja in predstavljajo strošek, ki ne kupuje motivacije, kaj šele trajne zavzetosti, ter da so kratkoročne narave (Dialogos, b.l.). Denarne spodbude so močni in kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov, zato so za namen pospeševanja prodaje, usmerjenega na prodajno osebje, tudi zelo primerni.

2.2.11 Denar namenjen promociji

Gre za denarno spodbudo s strani proizvajalca ali distributerja, ki jo prejme prodajno osebje za povečanje prodaje določene linije proizvodov. Ta metoda je predvsem učinkovita v tesni povezavi z osebno prodajo. Proizvajalci s pomočjo te metode dobijo zvesto prodajno osebje.

3 POSPEŠEVANJE PRODAJE, KI JE USMERJENO NA PRODAJNO OSEBJE V PODJETJU A-COSMOS, D.D.

V prvem in drugem poglavju diplomskega dela so predstavljena teoretična izhodišča, ki so temelj za nadaljnjo delo. Tretji del je namenjen raziskovalnemu delu. Cilj diplomskega dela je s pomočjo raziskave predstaviti orodja pospeševanja prodaje, ki so usmerjena na prodajno osebje, njihov pomen za prodajno osebje, ter načine, kako lahko podjetje spodbuja in motivira svoje zaposlene k večji in hitrejši prodaji v podjetju A-Cosmos, d.d., v kratkem časovnem obdobju in glede na okolje, v katerem se nahaja.

S pomočjo tržnih raziskav podjetja pridobivajo pomembne tržne podatke in informacije, ki omogočajo, da se na podlagi njih smotrno odločajo tako na ravni marketinga kot same organizacije (Radonjič & Iršič, 2006, str. 214). Tržne raziskave predstavljajo tudi pomoč, ki podjetju pomagajo pri odločitvah glede ustrezne uporabe in kombinacije orodij marketinškega spleta (Vidic, 2002, str. 2). Ob pravočasnih in svežih informacijah je odvisen uspeh poslovanja podjetja (Devetak, 2007, str. 35).

3.1 Predstavitev podjetja A-Cosmos, d.d.

Podjetje A-Cosmos, d.d. (v nadaljevanju: A-Cosmos) je bilo ustanovljeno leta 1947 z odločbo Ministrstva za industrijo in rudarstvo pod imenom Avto servis državnih organov. Do danes se je že nekajkrat transformiralo v različne organizacijske oblike. Kot zunanje trgovinsko podjetje z imenom Cimos, se je prvič pojavilo leta 1955, s pridobitvijo generalnega zastopstva za prodajo osebnih vozil, srednjih in težkih kamionov, avtobusov ter rezervnih delov za Alfa Romeo. Nato so kmalu začeli širiti obseg poslovanja, zlasti servisno službo in prodajo rezervnih delov. Število zastopstev tujih firm je naraščalo iz leta v leto, tako da je v 60. letih presehalo številko 30. V letu 1968 je bila sklenjena pogodba o poslovno-tehničnem in trgovinskem sodelovanju s tovarno M.A.N. in Cosmos je postal generalni uvoznik za M.A.N. in pooblaščen serviser. Avtomontaža Ljubljana je dobila licenco za izdelovanje podvoza in avtobusnih nadgradenj ter rezervnih delov. Kooperacijske pogodbe so bile sklenjene tudi s številnimi drugimi slovenskimi podjetji, kar je Cosmosu omogočalo lažje preživetje v času takratne gospodarske krize. Kljub vmesnim težavam se je Cosmos širil in v 80. letih postal močen trgovinski subjekt. Leta 1990 se je podjetje preoblikovalo v Holding. V letih od 1994 do 1997 je potekal proces lastninskega preoblikovanja, ki se je končal z odcepitvijo od sistema Avtomontaže. Vrnitev družbe na staro poimenovanje Cosmos, izraža željo po nadaljevanju tradicije dobre trgovske hiše, kar je Cosmos nedvomno bil. Od leta 1997 je podjetje registrirano kot A-Cosmos, d.d. V začetku leta 2006 je bila družbi A-Cosmos pripojena podjetje Gama center, d.o.o.

3.1.1 Dejavnost družbe A-Cosmos

Najpomembnejše dejavnosti družbe A-Cosmos so trgovina na drobno z motornimi vozili, vzdrževanje in popravila motornih vozil ter trgovina na drobno z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila. Osnovna dejavnost družbe je prodaja in servis novih in rabljenih vozil ter distribucija rezervnih delov in servisne opreme. Podjetje opravlja svojo dejavnost na dveh lokacijah. Prva je v lastnih poslovnih prostorih, na Celovski 182, v Ljubljani, kjer je leta 1992 podjetje zgradilo lasten avtosalon, ki je rešil dotedanje neprimerno in nefunkcionalno delovno okolje. Tam poteka prodaja novih vozil blagovne znamke Mazda, Citroen, rabljenih vozil, motorjev in popolne opreme za motoriste. Tu ima podjetje tudi pooblaščen servis znamk Mazda, Citroen, Fiat, Alfa Romeo in Lancia. Drugo lokacijo predstavlja avtomobilistični center v BTC City Ljubljani, kjer poteka prodaja in servis vozil mazda. Podjetje je s 07.01.2007 postalo pooblaščen trgovec vozil citroen za nedoločen čas. So tudi pooblaščen trgovec znamke motorjev Suzuki za področje Ljubljane ter imajo pogodbo za distributerja olj in maziv Valvoline.

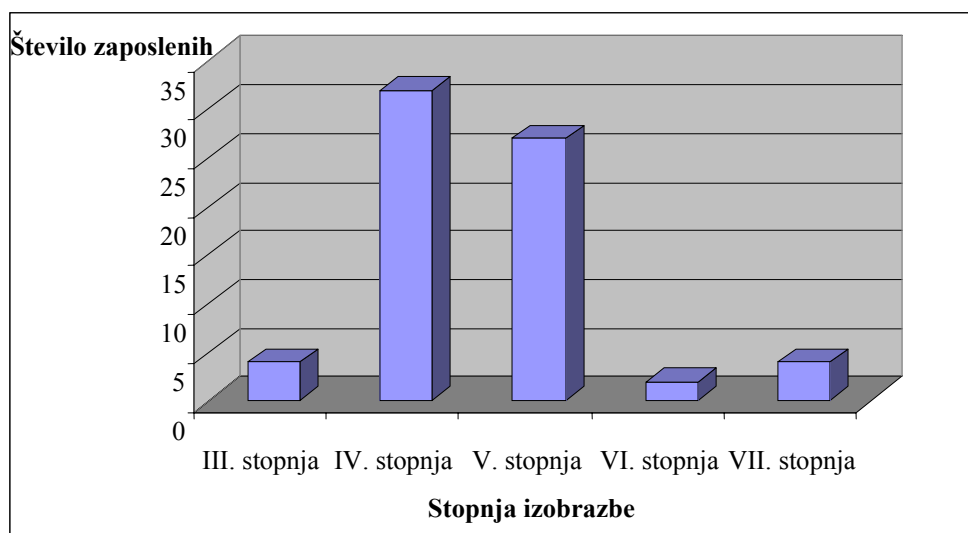
10.08.2007 so postali glavni distributer za olja Castro ter Valvoline pri Sparu in Tušu, d.o.o., ter Tuš Oilu, d.o.o.

3.1.2 Kadrovska sestava podjetja

Na dan 31.12.2007 je bilo v podjetju zaposlenih 69 oseb, ob tem je bila njihova izobrazbena struktura sledeča:

- 4 osebe imajo izobrazbo III. stopnje,
- 32 oseb ima izobrazbo IV. stopnje,
- 27 oseb ima izobrazbo V. stopnje,
- 2 osebi imata izobrazbo VI. stopnje,
- 4 osebe imajo izobrazbo VII. stopnje.

Slika 3: Število zaposlenih po izobrazbi v podjetju A-Cosmos, na dan 31.12.2007



Vir: Interni podatki podjetja A-Cosmos, d.d., 2007.

3.1.3 Tržne aktivnosti v podjetju A-Cosmos

V podjetju A-Cosmos za komuniciranje s svojimi potencialnimi kupci uporabljajo vse oblike promocijskega spleta. Nekatera orodja uporabljajo bolj aktivno kot druga. Najpogostejša oblika oglaševanja v podjetju je radijsko oglaševanje, sledijo tiskani oglasi ter televizijsko oglaševanje, ki ga izvaja proizvajalec posamezne blagovne znamke (Priloga 2).

V podjetju se zavedajo naraščajočega pomena orodij pospeševanja prodaje, zato jih uporabljajo tudi sami. Največ pozornosti namenijo končnim kupcem, saj prodajne aktivnosti pospešujejo s številni brezplačnimi servisi, testnimi vožnjami, dodatno opremo, gotovinskimi popusti, brezplačnimi seti gum, garancijami itd.

Najpogostejše orodje za spodbujanje prodaje prodajnega osebja so denarne spodbude. Njihova

plača je sestavljena iz fiksne plače in provizije, vodja prodaje pa pravi, da je to najbolj zaželena oblika spodbujanja s strani prodajnega osebja in tudi najbolj učinkovitejša. Proviziji sledi izobraževanje prodajnega osebja, ki ima prav tako velik pomen v podjetju. Vsaka blagovna znamka ima svoj način izobraževanja. Manj pogost način spodbujanja prodaje je uporaba prodajnih tekmovanj, brezplačnih daril in posebnega oglaševanja s strani proizvajalcev. Pogosta oblika spodbujanja prodajnega osebja je tudi obisk različnih avtomobilskih sejmov.

Prodajno osebje podjetja A-Cosmos je razdeljeno na blagovno znamko Mazda in Citroen. Glede na to, da je Mazda blagovna znamka, ki je v podjetju prisotna vrsto let, so za njeno prodajo zadolženi štirje prodajalci (dva na sedežu podjetja in dva v poslovni enoti v BTC-ju), pri Citroenu pa trije. Vsi prodajalci so mnenja, da njihova motiviranost pozitivno vpliva na večjo prodajo. Zavedajo se pomembnosti popolne informiranosti glede posamezne blagovne znamke, ki jo prodajajo, njihove pozitivne usmerjenosti k tej blagovni znamki in znanju o izdelku, ki ga prodajajo. Orodja za pospeševanje prodaje se raznolika, vendar pa se pri obeh blagovnih znamkah podobna. Predvsem gre tu za denarne spodbude, izobraževanja in potovanja v obliki sejmov. Vsi pripisujejo največji pomen denarnemu spodbujanju njihove motivacije, saj je to najpogostejše orodje spodbujanja pri obeh blagovnih znamkah. Prejemanje spodbud se razlikuje glede na prisotnost prodajnega osebja v podjetju. Glede na to, da je program Mazda v podjetju prisoten že vrsto let, so njihovi prodajalci deležni raznovrstnejših nagrad in so jih prejeli večkrat.

Vsi prodajalci blagovne znamke Mazda so mnenja, da je njihova motiviranost pri tej znamki pomembna. Velik pomen pripisujejo znanju o izdelkih, saj je za dobro prodajo pomembna popolna informiranost o izdelku in blagovni znamki, pozitivna energija prodajalca, samozavest, vse to pa izvira iz učinkovitega stimulativnega sistema trgovca. Med najbolj zaželena orodja, ki stimulirajo njihovo prodajo so uvrstili: provizijo, izobraževanja in potovanja. Raje prejemajo denarne nagrade kot nedenarne, saj jim denarne omogočijo nakup tistega, česar si sami najbolj želijo.

3.2 Opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave

V prvi fazi priprave raziskovalnega projekta je potrebno natančno in pravilno opredeliti problem, s pomočjo katerega lahko podjetje ugotovi svoje morebitne priložnosti. V drugi fazi raziskovalnega procesa pa je potrebno opredeliti cilje raziskave (Radonjič & Iršič, 2006, str. 215).

S pomočjo sekundarnih podatkov, ki sem jih zbrala na samem začetku diplomskega dela, sem ugotovila, da je pospeševanje prodaje doživelo v zadnjih 20. letih drastičen skok. To je posledica nasičenosti trga s številnimi nediferenciranimi izdelki ter visoko informiranimi kupci, ki posledično silijo proizvajalce in prodajalce, da le-ti posegajo po različnih orodjih pospeševanja prodaje. Ta fenomen pospeševanja prodaje je prisoten tudi v Sloveniji, vendar menim, da je pri nas večji poudarek na orodjih pospeševanja prodaje, usmerjenih na končne potrošnike in neposredno na trgovce, in se daje premajhen poudarek na spodbujanje prodajnega osebja. Glede na nasičenost trga in visoko stopnjo informiranosti kupcev menim, da ima prodajno osebje lahko

velik vpliv pri nakupu določenega izdelka, zato bom s pomočjo primarnih podatkov skušala ugotoviti uporabo tega orodja pri nas, konkretno na podjetju A-Cosmos.

Cilj raziskave je ugotoviti, katera orodja pospeševanja prodaje, usmerjena na prodajno osebje, uporabljajo v preučevanem podjetju, na kakšen način povečajo kratkoročno prodajo, kakšen vliv imajo ta orodja na prodajno osebje ter kako njihova uporaba motivira prodajno osebje in jih spodbuja k večjemu naporu, da bi prodali izdelek glede na okolje v katerem se podjetje nahaja.

3.3 Analiza okolja podjetja A-Cosmos

Prvi del raziskave se nanaša na analizo okolja podjetja, ki temelji na sekundarnih podatkih. S podatki, ki sem jih zbrala, sem ugotovila, kakšen je položaj podjetja na avtomobilskem trgu oziroma kakšen je njegov konkurenčni položaj.

Ena izmed prvih nalog raziskovalca je, da razume podjetje in njegovo panogo, zato sem za podroben pregled okolja podjetja A-Cosmos uporabila SWOT analizo, katere kratica izvira iz angleških besed strength - prednosti, weakness - slabosti, opportunity - priložnosti in threat - nevarnosti. V slovenski literaturi se izraz nahaja pod kratico PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti). Gre za metodo, s pomočjo katere podjetja opredelijo svoje potencialne vire konkurenčne prednosti in oblikujejo strategije, s pomočjo katerih bodo uresničila svoje zastavljene cilje. S pomočjo te metode podjetja identificirajo svoje prednosti in slabosti, ki se nanašajo na podjetje, ter priložnosti in nevarnosti, ki pa izhajajo iz okolja, v katerem se nahajajo.

Pri analizi priložnosti in nevarnosti mora podjetje nadzorovati ključne vplive svojega makro in mikro okolja. Podjetje mora spremljati ključne silnice makro okolja in pomembne udeležence v mikro okolju (kupci, dobavitelji, konkurenti, distributerji). Glavni namen spremljanja okolja je v zaznamovanju novih tržnih priložnostih za uspešno poslovanje. Seveda pa nekateri dogodki v zunanjem okolju predstavljajo za podjetje tudi nevarnosti oziroma jih omejujejo. Nevarnosti predstavljajo za podjetje izziv, ki ga lahko sproži neugoden trend ali dogodek, ki lahko povzroči zmanjšanje prodaje ali dobička (Kotler, 2003, str. 102).

Pri analizi notranjega okolja oziroma pri analizi slabosti in prednosti, mora podjetje oceniti svoje notranje prednosti in slabosti, ki predstavljajo v procesih učenja podjetja nastale večšine, tehnologije, procese in usmeritve, ki so med seboj povezani in predstavljajo za podjetje konkurenčne prednosti. Notranje slabosti organizacije pa predstavljajo tiste skupine večšin, tehnologij, procesov in usmeritev, ki podjetju onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi podjetje doseglo zastavljene cilje (Biloslavo, 1999, str. 172).

3.3.1 Analiza zunanjega okolja

Spreminjajoče se okolje sili podjetja v neprestano prilagajanje spremembam, ki so ključnega pomena za obstoj in uspešno poslovanje. Kotler pravi, da so »uspešna podjetja tista, v katerih

znajo prepoznati nezadovoljene potrebe in trende v makro okolju in se z dobičkom odzvati nanje« (Kotler, 1998, str. 151).

Okolje podjetja se razdeli na pet podokolij, za vsako okolje pa je potrebno oceniti ključne razvoje, ki so pomembni za podjetje. Ta ocena ključnih razvojev v preteklosti in prihodnosti omogoča podjetju, da ugotovi svoje priložnosti in izzive.

3.3.1.1 Ekonomsko okolje

Podjetje A-Cosmos je kot poslovni subjekt lociran v slovenskem gospodarskem prostoru, z dejavnostjo nabave in prodaje pa posega tudi na tuje trge. Zaradi teh navezav bom v tem poglavju podala opis dosedanjih in pričakovanih razmer v Sloveniji in Evropi.

Rast gospodarske aktivnosti v Sloveniji se je v letu 2007 povečala in bila najvišja v obdobju samostojne države. Po 5,7-odstotni rasti leta 2006 se je rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju: BDP) v letu 2007 povečala za 0,4 odstotne točke in dosegla 6,1-odstotno rast ter s tem presegla ocenjeno potencialno rast BDP. Realni BDP v Sloveniji se je v letu 2008 medletno povečal za 3,5%. V evro območju se je gospodarska rast znižala z 2,8% v letu 2006 na 2,6% v letu 2007. Razlika med rastjo v Sloveniji in rastjo v evro območju se je z 2,9 odstotne točke povečala na 3,5 odstotne točke. Tako močna rast slovenskega gospodarstva je bila nad pričakovanji in je posledica hitre rasti bruto investicij. Dodana vrednost se je najbolj povečala v gradbeništvu (18,7%), v finančnem posredništvu (12,1%), v trgovini (7,6%) in v predelovalnih dejavnostih (8,3%), kjer so tudi najvidnejše razlike v rasti dodane vrednosti v primerjavi z evro območjem. K visoki gospodarski aktivnosti v letu 2007 je bistveno prispevalo večje domače povpraševanje, ki se je začelo pospeševati že ob koncu leta 2005 in se je v letu 2006 še stopnjevalo. Gospodarska rast v letu 2008 je bila za 2,8 odstotne točke višja od rasti evro območja.

Trošenje gospodinjestev se je v povprečju leta 2007 nekoliko znižalo kljub močno izboljšanim razmeram na trgu dela in ugodnejšim pogojem kreditiranja ob relativno nizkih realnih obrestnih merah. Trošenje gospodinjestev se je v povprečju leta 2008 medletno zvišalo za 2,2% in se je po 3,6-odstotni rasti v prvi polovici leta precej umirilo, predvsem v zadnjem četrtletju. Trošenje države se je v letu 2007 zvišalo za 3,7% glede na leto 2006. Izvoz blaga in storitev se je v letu 2008 znižal za 6,2%. Izvoz blaga in storitev je zato dosegel le še 3,3-odstotno rast glede na leto 2007.

Razmere na trgu dela so se v letu 2007 izboljševale skladno z ugodnim gospodarskim ciklom. Ob koncu leta 2007 je bilo delovno aktivnih ljudi okoli 864,4 tisoč oziroma za 3,5% več kot v letu 2006. Zaposlenost se je glede na predhodno leto močno povečala v podjetjih (3,1%), še bolj pa v drobnem sektorju (5,1%), ki vključuje samozaposlene osebe in zaposlene osebe pri samozaposlenih. V letu 2007 se je zaposlenost najbolj povečala v gradbeništvu (11,4%) in v dejavnosti z nepremičninami (8,5%), upadla pa je v kmetijstvu (3,8%) in rudarstvu (5,7%). Zaradi novih zmogljivosti v avtomobilski industriji, se je zaposlenost povečala za 10,6%

medletno. Ob koncu leta je bilo število registriranih delovno aktivnih na ravni 880,3 tisoč oziroma za 1,8% več kot v letu 2007. Število brezposelnih oseb je bilo decembra 2007 glede na predhodno leto manjše za okoli 9.892 oseb oziroma za 16,8%, stopnja brezposelnosti pa je decembra znašala 7,3%, kar je za 1,3 odstotne točke manj kot leto poprej. Močno je upadla tudi stopnja brezposelnosti, merjena z Anketo o delovni sili (ILO), ki je v tretjem četrtletju 2007 dosegla najnižjo raven doslej, v povprečju celega leta pa je znašala 4,9%. Po Anketi o delovni sili sta se v letu 2007 povečali stopnja aktivnosti za 0,4 odstotne točke na 59,7% in stopnja delovne aktivnosti za 1,1 odstotne točke na 56,9%. Število brezposelnih oseb je bilo decembra 2008 glede na predhodno leto manjše za 2.172 oseb oziroma za 3,2%, stopnja registrirane brezposelnosti pa je decembra znašala 7,0%, kar je za 0,3 odstotne točke manj kot leto poprej. Močno je upadla tudi stopnja anketne brezposelnosti, ki je v tretjem četrtletju 2008 dosegla najnižjo raven doslej, v povprečju celega leta pa je znašala 4,4%. Po Anketi o delovni sili se je leta 2008 stopnja aktivnosti nekoliko znižala, za 0,2 odstotne točke na 59,5%, stopnja delovne aktivnosti pa je ostala nespremenjena pri 56,9%.

Rast povprečne nominalne bruto plače se je v letu 2007 povišala za 1,1 odstotne točke in je znašala 5,9%. Pri tem je znašala rast povprečne nominalne bruto plače v zasebnem sektorju 6,8%, v javnem sektorju pa 4,1%. Najhitreje so plače rasle v trgovini na drobno (7,6%), v finančnem sektorju (7,3%) in v dejavnosti z nepremičninami (7,1%), najpočasneje pa v javni upravi (4,0%). Rast povprečne nominalne bruto plače se je v letu 2008 povečala za 2,4 odstotne točke in je znašala 8,3%.

Nominalni stroški dela na enoto proizvoda so bili v letu 2007 nekoliko višji kot v preteklih treh letih in so ob koncu leta 2007 presegli rast produktivnosti.

Povprečna inflacija, merjena s harmoniziranim indeksom cen življenjskih potrebščin (v nadaljevanju: HICP), je v letu 2007 znašala 3,8% in se je tako glede na povprečje leta 2006 povišala za 1,3 odstotne točke. Še višja je bila inflacija ob koncu leta, ko je medletna stopnja rasti HICP dosegla 5,7%. Relativno visoka inflacija je bila posledica ponudbenih šokov, ki odražajo razmere v globalnem gospodarstvu (podražitve hrane, nafte in drugih surovin) in notranjih makroekonomskih dejavnikov. Povprečna inflacija se je v letu 2008 glede na leto 2007 povišala za 1,7 odstotne točke.

V letu 2007 je bil dosežen primanjkljaj v višini 0,1% BDP in znižanje dolga sektorja države na 24,1% BDP. Javnofinančni presežek je po nacionalni metodologiji znašal 0,3% BDP. Javnofinančni saldo se je ob višji gospodarski rasti kot v letu 2006 izboljšal, saj je primanjkljaj v predhodnem letu znašal 0,8% BDP. Slovenija je v letu 2007 najhitreje povečevala izvoz proizvodov višje stopnje predelave. Izvoz proizvodov za široko potrošnjo se je medletno povečal za 22,9%, predvsem zaradi povečanega izvoza cestnih vozil za 35%. Na strani uvoza se je najbolj povečal uvoz blaga za široko potrošnjo s 14,9% v letu 2006 na 25,9% v letu 2007. Delež izvoza v države članice EU v celotnem izvozu se je medletno povečal za 0,3 odstotne točke na 70,5%, pri uvozu pa zmanjšal za 2,3 odstotne točke na 78,9%. Pri tem je značilno, da se zmanjšuje predvsem delež menjave z evro območjem (pri izvozu za 1,8 odstotne točke na 52,1%,

pri uvozu za 2,6 odstotne točke na 65,7%), medtem ko se sočasno povečuje blagovna menjava z državami, ki so vstopile v EU po maju 2004. Med najpomembnejšimi partnericami Slovenije iz evro območja se je nad povprečjem EU povečal le izvoz v Italijo za 18,8%, pod povprečjem v Nemčijo za 10,9%, v Avstrijo za 11,9% ter najmanj v Francijo za 4,0%. Med novimi članicami EU se je izjemno povečal izvoz na Madžarsko za 68,1%, v Češko Republiko in Poljsko za več kot četrtno, nekoliko pod povprečjem EU pa na Slovaško, za dobrih 14%. Med pomembnejšimi partnericami Slovenije je bil uvoz iz Francije podpovprečen (2,0%), iz Nemčije nekoliko pod povprečjem (11,6%), nadpovprečen pa iz Avstrije (19,6%) in Italije (15,3%).

V letu 2009 bo poslabšanje v mednarodnem okolju še izrazitejše, tako da se bo gospodarska rast občutno znižala in bo po napovedih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize znašala 1,1 odstotka. Nižja gospodarska rast bo posledica močno oslabiljene izvozne in investicijske aktivnosti, recesija v glavnih trgovinskih partnericah ter občuten upad izvoznih naročil. Pod predpostavko stabilizacije razmer v mednarodnem gospodarskem okolju in začetka okrevanja svetovne gospodarske rasti v drugi polovici leta 2009, pa bi se gospodarska rast v Sloveniji v letu 2010 lahko okrepila na 3,1%.

Z znatno upočasnitvijo rasti gospodarske aktivnosti bo zaposlenost v letu 2009 predvidoma upadla na 1,3%, tako da naj bi bila stopnja registrirane brezposelnosti 7,7%, stopnja registrirane brezposelnosti po ILO pa 5,2%. Rahle izboljšave na trgu dela je smiselno pričakovati šele v letu 2010.

Zaradi zaostrovanja posojilnih pogojev in poslabšanja poslovne klime bo slabša tudi investicijska aktivnost, tako da se bo obseg investicij v letu 2009 znižal za 2,0%. Zasebna potrošnja naj bi v letu 2009 naraščala (2,8%), vendar počasneje (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2008).

V prihodnosti naj bi avtomobilsko panogo poganjali predvsem vzhodni trgi, kot sta Kitajska in Indija. Posledično bo trg zahteval proizvodnjo avtomobilov, ki bodo majhni, cenovno dostopni in ne bodo tehnološko zahtevni. Tudi na razvitih trgih bo prišlo do sprememb. Kupci bodo vse manj zvesti posamezni blagovni znamki zaradi vse večjih demografskih sprememb (prilagojenost vozil starejši populaciji prebivalstva) in okoljevarstvenih zahtev. Seveda pa bo na trgu preskrbljeno za zahtevnejše kupce, ki bodo kupovali dražja in kakovostna vozila. Posledično bodo imeli največ težav proizvajalci vozil srednjega razreda, saj bodo počasi izginili s trga.

V prihodnosti avtomobilski trg ne bo obvladovalo nekaj velikih koncernov, saj se bo trg začel drobiti. Trgu bo vladalo veliko majhnih podjetij s precejšnjimi tržnimi deleži. Podjetja bodo dosegala konkurenčne prednosti s pomočjo zniževanja stroškov, cenejših avtomobilov, v večji učinkovitosti v dobavni verigi in v razvoju izdelkov. Spremembe se bodo pojavile tudi v odnosu med proizvajalci in kupci, saj bodo proizvajalci vzpostavljali neposredne stike s svojimi potencialnimi kupci brez posredovanja posrednikov (Urbanija, b.l.).

3.3.1.2 Politično-pravno okolje

1. maja 2004 je Slovenija postala članica Evropske unije (v nadaljevanju: EU). Pravo EU je avtonomno pravo (opira se na zakonodajne pristojnosti organov EU) in je poseben mednarodni pravni sistem, ki deluje vzporedno s pravom držav članic EU. Ima neposredni učinek v pravnih sistemih držav članic in ima na področjih ekonomske in socialne politike *primat*, kar pomeni, da pravila sprejeta na ravni EU prevladujejo nad pravili vsebovanimi v pravnih redih držav članic EU. Evropsko državljanstvo, ki slovenskega ne nadomešča, temveč ga dopolnjuje, prinaša nove pravice, kar je za številna podjetja predstavljalo olajšanje poslovanja. Z vstopom Slovenije v EU je prišlo do sprememb na področju carinske politike. Z vstopom v EU so se v celoti začeli veljati evropski predpisi, ki urejajo delovanje carinske unije. Istočasno so z dnem članstva prenehali veljati vsi slovenski predpisi, v veljavo pa je stopil Zakon o izvajanju carinskih predpisov Evropske skupnosti. Z zakonom je bila ukinjena carina na notranjih mejah in vzpostavljen je bil enoten sistem za obdavčitev uvoza iz držav članic.

Pri uvozu osebnih motornih vozil iz tretjih držav se obračunajo in plačajo naslednje dajatve: carina po stopnji 10%, davek na dodano vrednost (v nadaljevanju: DDV) po stopnji 20%, davek na motorna vozila (v nadaljevanju: DMV) po stopnji od 1% do 13%, glede na vrednost vozila v skladu z Zakonom o davku na motorna vozila, ter okoljska dajatev za onesnaževanje okolja zaradi nastajanja izrabljenih motornih vozil v višini 0,0063 € za kilogram vozila. Osnova za določitev zneska carine je carinska vrednost blaga, v katero se všttevajo vsi stroški zunaj carinskega območja Evropske skupnosti, če niso upoštevani v plačani ali plačljivi ceni za uvoženo blago (npr. prevozniki stroški, stroški zavarovanja, stroški natovarjanja in pretovarjanja ipd.). Osnova za DDV pri uvozu je carinska vrednost blaga, v katero je všteta carina, DMV in drugi stroški (če že niso vključeni), ki nastanejo do prvega namembnega kraja v Sloveniji. Slovenski kupec (ne glede na to ali je davčni zavezanec ali ne), ki bo kupil novo vozilo v državi članici, bo plačal DDV v Sloveniji (po slovenskih predpisih), plačati pa ga bo moral pred njegovo registracijo. Osnova za DMV pri uvozu je vrednost blaga, določena v skladu z 38. členom Zakona o DDV, v katero se všteta tudi carina. Carinski postopek se izvede pri blagovni izpostavi z vložitvijo pisne carinske deklaracije, ki se ji priložijo drugi predpisani dokumenti (račun, potrdilo o poreklu, prevozne listine itd.). V večini primerov se pri carinjenju praviloma upošteva transakcijska vrednost vozila (po priloženem računu), obstajajo pa tudi druge metode določanja carinske vrednosti blaga, v skladu s carinsko zakonodajo. Pred registracijo vozila je potrebno opraviti homologacijo¹ (Carinska uprava Republike Slovenije, 2009).

Vozilo se šteje za novo, če ni starejše od šestih mesecev od datuma, ko je bilo dano v uporabo, in da z motornim vozilom ni bilo prevoženih več kot 6.000 kilometrov. V nasprotnem primeru se bo motorno vozilo štelo za rabljeno.

¹ Skladnost vozila s predpisi.

3.3.3.3 Tehnološko okolje

Globalizacija, nove tehnologije, inovativnost, konkurenčnost, uspešnost in učinkovitost, vse to so sinonimi sodobnega procesa razvoja proizvodov, še zlasti procesa razvoja novih proizvodov v avtomobilski industriji. Ključna trenda v tem procesu sta vsekakor učinkovitost in inovativnost, ki temeljita na (Slovenski avtomobilski grozd, 2009):

- novih poslovnih tehnologijah (raziskave in razvoj, proizvodnji, organizaciji ...),
- sodelovanju s poslovnimi partnerji in dobavitelji,
- razvoju zaposlenih ter razvoju njihovih sposobnosti in veščin,
- razvoju lastnih ključnih razvojnih sposobnosti, poznavanju in izpolnjevanju osnovnih pogojev, standardov in pravil raziskav in razvoju delovanja v avtomobilski industriji.

Avtomobilska panoga predstavlja s svojim obsegom in visoko specializirano proizvodnjo pomemben faktor ekonomskega razvoja, konkurenčnosti in tehnične inovativnosti. To je vzrok, da morajo biti kadri dobro usposobljeni in morajo nenehno pridobivati nova znanja in veščine. Evropska avtomobilska panoga se hitro razvija, zato mora biti sposobna sprejeti izzive visoke tehnologije in hitrega odzivanja na zahteve in potrebe uporabnikov. Avtomobilska panoga prav tako velja za največjega vlagatelja v raziskave in razvoj v EU, saj morajo evropski proizvajalci osebnih in gospodarskih vozil ohraniti visoko raven vlaganj zaradi regulativnih in tržnih zahtev.

Danes predstavlja eno najpomembnejših nalog na področju varovanja okolja zmanjšanje količine izpuščenega CO². Uporaba osebnih vozil močno vpliva na podnebne spremembe, saj zaradi porabe goriva nastajajo visoke vsebnosti ogljikovega dioksida (približno 12% vseh emisij ogljikovega dioksida), ki predstavlja glavni toplogredni plin. Povprečna izpustna stopnja (gramov dioksida na prevožen kilometer) CO² znaša danes 179 g/km. Evropska komisija je tako postavila mejo pri 120 g/km za 65% novih avtomobilov do leta 2012 ter za vsa nova vozila do leta 2015 (Xperimania, 2009).

Ravno »prijaznost do okolja« sili številne proizvajalce osebnih vozil k razvoju vse bolj čistih in učinkovitih motorjev, tako bencinskih kot dizelskih. Dizelski motorji so učinkovitejši in prožnejši, bencinski pa zmogljivejši in čistejši. Številni proizvajalci si s pomočjo inženirjev prizadevajo za izdelavo motorja, ki bi vsebovala lastnosti obeh tipov motorjev, vendar pa to še dandanes predstavlja velik tehnološki izziv (AMZS Motorevija, 2009).

Tudi številne raziskave in inovacije v kemični industriji so pripomogle k boljšim lastnostim avtomobilov. Te se nanašajo predvsem na nove kemikalije, z uporabo katerih proizvajalci izboljšujejo varnost in udobje voznikov. Številni novi materiali pripomorejo k zmanjševanju teže avtomobilov, kar posledično povzroči manjšo porabo goriva in s tem tudi pozitivno vpliva na okolje. Polikarbonat in njegova mešanica se zaradi majhne teže in odpornosti uporabljata za

² Ogljikov dioksid.

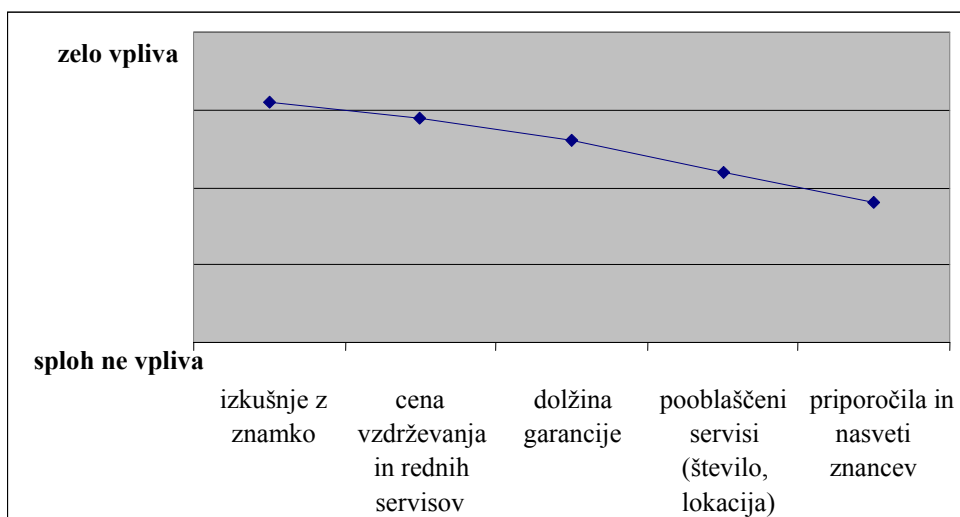
izdelavo pomičnih prozornih in panoramskih stekel, kar nudi večjo udobnost avtomobilu. Tudi poliamidna ohišja za zračne blazine so učinkovitejša, saj so za kar 50% lažja od kovinskih. Zračne blazine močno vlivajo na varnost potnikov, zato nov najlon omogoča dobro ravnovesje med močjo in odpornostjo. Plastični deli karoserije avtomobila prispevajo k zmanjšanju teže, so poceni in jih je lahko izdelovati. Razvoj je usmerjen tudi v materiale, s katerimi se izdelujejo gume-strien, butadienske gume, ki nudijo manjši odpor pri vožnji in povečujejo varnost (Xperimania, 2009).

3.3.3.4 Socio-kulturno okolje

Poleg prevoznega sredstva predstavlja avto tudi sredstvo, s katerim se posameznik identificira, opozori nase in pokaže svoj statusni položaj. Pred nakupom avtomobila prevladujejo *emocionalni* dejavniki, na katere lahko v fazi prepričevanja o nakupu določene blagovne znamke in modela vpliva tudi prodajno osebje. Ko kupec stopi v fazo nakupa avtomobila, se ti dejavniki oblikujejo v bolj *racionalne*, ki stimulirajo dejanski nakup. Najpogostejši racionalni dejavniki pri nakupu avtomobila so: kvaliteta, ugodnejša cena, plačilni pogoji, bogata dodatna oprema, vsečnost modela in tudi nizka poraba goriva. Ti dejavniki najpogosteje odločajo o nakupu avtomobila, vendar pa se znotraj posameznih avtomobilskih razredov pojavljajo različni racionalni dejavniki. Znotraj nižjega razreda prevladuje majhnost in praktičnost avtomobila, znotraj nižjega srednjega razreda pa stil oziroma videz avtomobila. V višjem srednjem razredu dajejo kupci večji poudarek na prostornost, varnost in vzdržljivost avtomobila. Skrb za okolje je kot dejavnik med Slovenci manj pomemben (E-mesečnik Gfk Orange, 2008).

V raziskavo, ki so jo izvedli v Gfk Gral-Iteo leta 2001, je bilo zajetih 260 gospodinjstev z vsaj enim avtomobilom iz celotne Slovenije. Raziskava je pokazala, da med najbolj pomembne dejavnike, ki vplivajo na izbiro blagovne znamke, sodijo lastne izkušnje z blagovno znamko, stroški nadaljnjega vzdrževanja avtomobila in rednih servisov, dolžina garancije ter število in lokacija pooblaščenih serviserjev. Anketiranci so menili, da med najmanj pomembne dejavnike spadajo priporočila in nasveti znancev in sorodnikov.

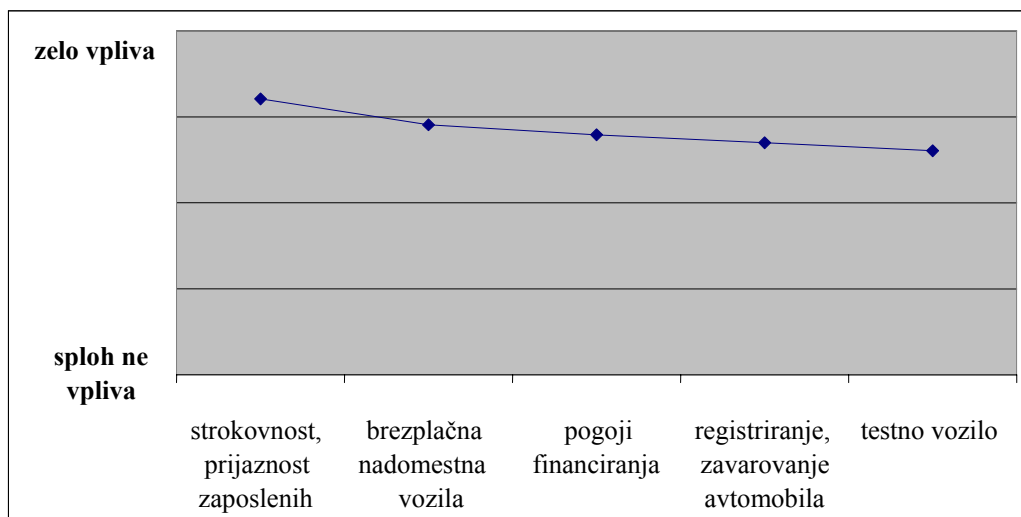
Slika 4: Vpliv dejavnikov na izbiro znamke avtomobila



Vir: Gfk Gal-Iteo; Marketing Magazin, 2001.

Ko se kupec odloči za določeno blagovno znamko, je naslednji korak izbira najprimernejšega prodajalca. Določene blagovne znamke imajo precej razvito mrežo prodajalcev, ki se morajo za vsakega posameznega kupca močno truditi. Anketa je pokazala, da si slovenski kupci najbolj želijo prijaznega in strokovnega prodajnega osebja, ki zna svetovati. Dejavnike, kot so organizacija registracije in zavarovanja avtomobila, ponudba brezplačnega nadomestila v času popravila ali rednega servisa, zagotovljeno testno vozilo ter pogoji financiranja, pa so ocenili kot bolj ali manj enako zaželene (Ahačič, 2001).

Slika 5: Vpliv dejavnikov na izbiro prodajnega salona



Vir: Gfk Gal-Iteo; Marketing Magazin, 2001.

Konec leta 2007 je bilo v Sloveniji registriranih več kot 1.014.000 osebnih avtomobilov, to

pomeni 501 avtomobil na 1.000 prebivalcev. Če upoštevamo samo osebne avtomobile, ki so bili v uporabi fizičnih oseb (962.000), je bilo v letu 2007 v Sloveniji registriranih 475 osebnih avtomobilov na 1.000 prebivalcev (SURS, 2008).

Konec leta 2007 je bilo v Sloveniji registriranih za 4 % več cestnih vozil kot konec leta 2006. Na skupno rast števila cestnih vozil je najbolj vplivala rast števila osebnih avtomobilov. Število teh se je v letu 2007 povečalo za 3%.

Število prvih registracij osebnih avtomobilov v Sloveniji se je v letu 2007, v primerjavi z letom 2006, povečalo za 16% (SURS, 2008).

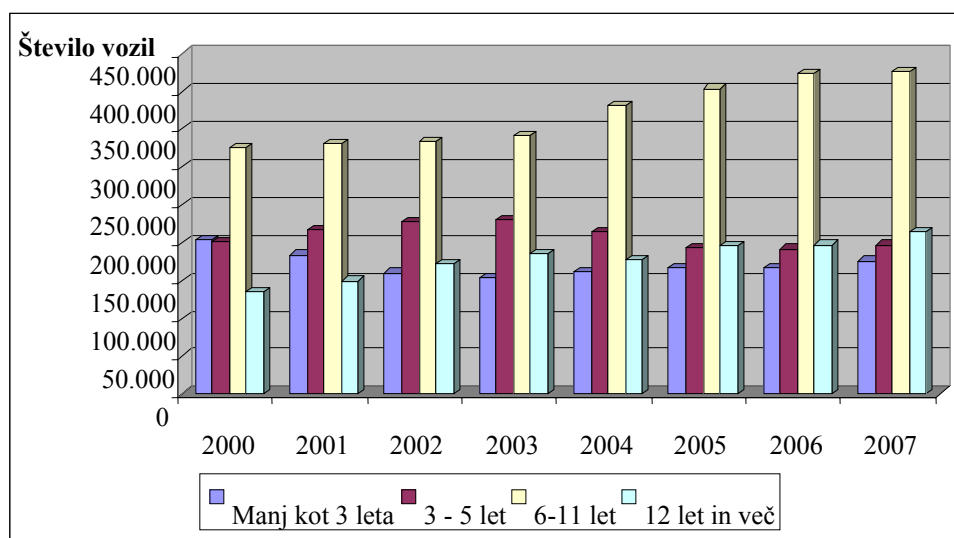
Tabela 1: Osebni avtomobili konec leta in prve registracije osebnih avtomobilov, Slovenija, 2007

	Število vseh vozil na dan 31.12.	Število vseh vozil v uporabi fizičnih oseb na dan 31.12.	Število prvih registracij	Število prvih registracij - nova vozila
Osebni avtomobili	1.014.122	961.669	94.364	67.791

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2008.

V letu 2007 je imel osebni avtomobil že vsak drugi Slovenec. Povprečna starost slovenskih osebnih avtomobilov leta 2001 je bila 6,9 v letu 2007 pa 7,7 let.

Slika 6: Osebni avtomobili konec leta glede na starost, Slovenija, 2000-2007



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2008.

3.3.2 Analiza notranjega okolja

Konkurenca v avtomobilski panogi je velika, saj imajo kupci na voljo različne blagovne znamke v različnih cenovnih razredih. Konkurenti so med seboj bolj ali manj enakovredni po velikosti in moči, zato mora vsako podjetje oblikovati tako strategijo, da bi se vse bolj diferenciralo in našlo svojo konkurenčno prednost. Slovenski avtomobilski trg, na katerem imajo najpomembnejši položaj štirje koncerni, je zrel. Na prvem mestu je koncern Renault, ki je v letu 2004 obvladoval več kot četrtino slovenskega avtomobilskega trga osebnih avtomobilov, vendar ta koncern počasi izgublja svoj prevladujoči položaj. Na drugem in tretjem mestu mu sledita koncern Volkswagen in Koncern PSA (Peugeot in Citroen), četrti pa je koncern General Motors (AMZS Motorevija).

Slika 7: Registrirana nova osebna vozila po blagovnih znamkah in tržnem deležu

Mesto	Znamka	Tržni delež 2008	Tržni delež 2007	Tržni delež 2006	Tržni delež 2005	Tržni delež 2004
1.	Renault	16,02	18,92	21,81	22,77	24,11
2.	Volkswagen	10,97	11,12	11,43	11,09	10,41
3.	Opel	9,44	9,60	8,54	9,89	10,17
4.	Citroen	7,55	7,89	8,30	7,71	7,60
5.	Peugeot	6,59	7,00	7,44	7,02	8,75
6.	Ford	6,32	5,58	5,02	4,43	4,03
7.	Fiat	5,92	5,07	4,43	4,50	5,76
8.	Toyota	4,30	5,14	4,35	3,52	3,63
9.	Hyundai	4,25	4,45	4,44	4,91	3,93
10.	Škoda	4,01	3,87	3,40	2,94	2,78
11.	Kia	3,62	1,78	1,12	1,06	0,69
12.	Audi	3,01	2,49	2,47	2,49	2,38
13.	Mazda	2,45	1,50	1,55	1,86	1,88
14.	Seat	2,16	2,17	2,42	2,82	3,26
15.	Honda	2,04	2,01	1,98	1,86	1,56

Vir: AMZS Motorevija, b.l.

Pri analizi konkurence družbe A-Cosmos je potrebno poudariti, da so prodajni pogoji bolj ali manj enaki v vseh prodajnih salonih po Sloveniji. Zato se v družbi A-Cosmos bolj osredotočajo na konkurenco v Ljubljani, saj se kupci pri nakupu avtomobila praviloma odločajo med izbiro pri lokalnih ponudnikih. Podjetje A-Cosmos je v letu 2006 imelo 33% tržni delež v prodaji vozil mazda med slovenskimi trgovci. Tržni delež mazde je tega leta znašal 1,65%. Leta 2007 so obdržali 30% tržni delež v prodaji vozil, tržni delež v letu 2007 pa je ostal na 1,65%. Padeč prodaje je bil povezan z zamenjavo dveh najbolj podajanih modelov Mazda 6 in Mazda 2.

Največji konkurent družbe je bil Gama Center, d.o.o., ki pa je leta 2003, kljub odlični lokaciji, začel zaostajati pri prodaji in se je leta 2006 združil z družbo A-Cosmos. V Sloveniji je pooblaščenih trgovcev in serviserjev, ki predstavljajo konkurenco družbi A-Cosmos, 12 (v Murski Soboti, Mariboru, Velenju, Celju, Zagorju, Novemu mestu, Kranju, Novi Gorici, dva se nahajata v Kopru in Ljubljani). Trenutnega največjega konkurenta predstavlja Interclass cars, d.o.o., s sedežem v Ljubljani.

S 07.01.2007 je podjetje postala tudi pooblaščen trgovec vozil Citroen, v letu 2007 pa so dosegli vse dane cilje s strani Citroena Slovenije in internih ciljev. Citroenovo mrežo predstavlja 26 pooblaščenih koncesionarjev in 29 pooblaščenih serviserjev. V družbi A-Cosmos menijo, da sta njihova glavna konkurenta na področju Ljubljane Avtomerkur, d.d., in Avtohiša Trobec, d.o.o. Nova podjetja, ki vstopajo na trg z željo pridobitve čim večjega tržnega deleža, predstavljajo za podjetja v panogi potencialno konkurenco. Vstop teh podjetij je odvisen predvsem od vstopnih ovir, med katere spadajo: diferenciacija proizvodov, ekonomija obsega, zakonodaja itd. (Jaklič, 1999, str. 322-329). V avtomobilski panogi lahko kupci izbirajo med številnimi blagovnimi znamkami znotraj posameznega cenovnega razreda, kar za nova podjetja lahko predstavlja veliko vložene truda in sredstev. Težava se lahko pojavi tudi na področju zakonodaje, saj se leta poostruje, predvsem na področju ekologije, to pa zahteva velike vložke sredstev v raziskave in razvoj. Na programu vozil v družbi A-Cosmos ne pričakujejo novih konkurentov iz Evrope, saj je uvoznik podjetje MMS, d.o.o., ki je v 100 % lasti Mazde Evropa in pokriva celoten trg mazdinih vozil v Evropi in nima svojih direktnih prodajnih mest za končne kupce.

Moč kupcev v avtomobilski panogi je velika. To se kaže v veliki koncentraciji kupcev, v velikem obsegu nakupov in nizkih stroških kupca, če le-ti želijo zamenjati dobavitelja (Pučko, Strateški menedžment 1, 2008, str. 26). Cilj kupcev je, da vplivajo na znižanje cene, povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Kupci v avtomobilski panogi prejemajo številne cenovne ugodnosti in podporne storitve, saj je na trgu na voljo veliko število avtomobilov in blagovnih znamk, zamenjava avtohiše pa je enostavna in predstavlja nizek strošek za kupca.

Dobavitelji v avtomobilski panogi so močni, saj lahko brez večjih posledic spreminjajo cene ali kakovost avtomobilov. V panogi je veliko število podjetij (kupcev), za katere predstavlja avtomobil osnovni element njihove poslovne uspešnosti. Njihova moč se tudi izraža v tem, da strošek zamenjave izdelka za kupca predstavlja velik del.

Konkurenca v določeni panogi ni omejena le na podjetja znotraj panoge in potencialna nova podjetja, ampak jo sestavljajo tudi podjetja, ki proizvajajo substitute. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene in/ali delovanja, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril svoje nakupe (Jaklič, 1999, str. 329). Dandanes se na trgu pojavljajo različna prevozna sredstva. Vse bolj priljubljeni so štirikolesniki in motorji.

3.3.3 Opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja

S pomočjo analize zunanjega in notranjega okolja sem opredelila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja A-Cosmos, ki so predstavljene v spodnji tabeli. Podjetje mora pri sprejemanju poslovnih odločitev upoštevati ugotovljene prednosti in izkoristiti dane priložnosti. Sočasno mora podjetje reševati slabosti, ki jih ima ter se čim bolj izogniti nevarnostim okolja v katerem se nahaja.

Tabela 2: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja A-Cosmos

<p style="text-align: center;">PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dobra lokacija ▪ tradicija podjetja ▪ urejen salon ▪ povezanost podjetja z avtošportom v Sloveniji ▪ združitev podjetja s podjetjem Gama center, d.o.o. ▪ zavzetost delavcev po osebnih napredovanjih ▪ dolgoletne izkušnje pri prodaji vozil ▪ kvaliteta storitev ▪ strokovno podkovan kader v komuniciranju s strankami ▪ različne oblike izobraževanja prodajnega osebja ▪ slovenski kupci si želijo prijaznega in strokovnega prodajnega osebja 	<p style="text-align: center;">SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ neustrezna uporaba orodij pospeševanja prodaje za motiviranje prodajnega osebja ▪ neizpopolnjena baza podatkov blagovne znamke Citroen ▪ nizek osnovni del plače
<p style="text-align: center;">PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zastopanje več avtomobilskih znamk in s tem zmanjšanje rizika poslovanja oz. večja stabilnost poslovanja (večja varnost pri ohranjanju službe, prehod iz ene znamke k drugi-večja provizija, boljše nagrade) ▪ pridobitev zastopstva znamke BMW ▪ uvajanje novih oblik spodbujanja prodajnega osebja 	<p style="text-align: center;">NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avtomobilska panoga se nahaja v fazi stagnacije ▪ odprtje lastne maloprodaje s strani uvoznika vozil mazda v Sloveniji ▪ velike investicije v poslovni objekt ▪ recesija ▪ večja pogajalska moč dobaviteljev in kupcev ▪ vstop novih konkurentov ▪ neugodne socialne in demografske spremembe ▪ neopravljanje del prodajnega osebja, za katere se mu ne plača provizija ▪ spreminjajoča se zakonodaja na področju ekologije ▪ novi davek na motorna vozila

Prednosti, ki za podjetje A-Cosmos pomenijo tudi konkurenčno prednost, so:

- dobra lokacija: podjetje ima svoj sedež na Celovski 182, v Ljubljani, ki se nahaja tik ob

ljubljski obvoznici, kar mogoča lahek dostop do podjetja. Druga lokacija podjetja je v nakupovalnem središču BTC, ki prav tako predstavlja odlično lokacijo.

- tradicija podjetja: podjetje je bilo ustanovljeno leta 1947 in je skozi leta pridobilo ugled na trgu s pomočjo prodaje uglednih blagovnih znamk avtomobilov, servisa in aktivnega trženja podjetja.
- urejen salon: podjetje je leta 1992 zgradilo lasten salon, ki je rešil dotedanje neprimerno in nefunkcionalno delovno okolje.
- povezanost podjetja z avtošportom v Sloveniji: podjetje je v letu 2003 sodelovalo na vseh večjih avtomobilističnih prireditvah s predtekmovalnim vozilom. Na gorsko-hitrostni dirki GHD Ferrari v Ilirski Bistrici se je vozilo Mazda Rx-8 izvrstno izkazalo kot predtekmovalno vozilo in poželo buren aplavz gledalcev. Leta 2004 je postalo podjetje sponzor enega najboljših rally voznikov v Sloveniji Blaža Komandina za sezono 2004.
- združitev z največjim tekmečem z Gama centrom, d.o.o.: največjo konkurenco je predstavljalo podjetje Gama center, d.o.o., ki je leta 2003 začelo zaostajati za podjetjem A-Cosmos. Leta 2006 sta se podjetji tudi združili.
- dolgoletne izkušnje pri prodaji vozil: v podjetju je zaposleno prodajno osebje, ki so v njem zaposleni že več let in se prav tako dolgo ukvarjajo s prodajo vozil.
- kvaliteta storitev: zaposleni, predvsem prodajno osebje in zaposleni na servisu, se redno izobražujejo, kar zvišuje nivo opravljanja storitev.
- zavzetost delavcev po osebnih napredovanjih: v podjetju je zaposleno prodajno osebje, ki se zaveda svoje pomembnosti pri posredovanju znanja in informacij pri komuniciranju s potrošniki, zato si nedvomno želijo napredovanja in pohvale pri doseganju dobrih rezultatov. Če nagrada predstavlja neko napredovanje (lahko tudi v smislu višje provizije), se nedvomno to pokaže pri večji motiviranosti za delo.
- strokovno podkovan kader v komuniciranju s strankami in različne oblike izobraževanja: prodajno osebje se neprestano izobražuje. Izobraževanja potekajo tako s strani proizvajalcev kot podjetja A-Cosmos. Izobraževanja so tako produktna kot prodajna, potekajo pa v živo na sedežu proizvajalcev, preko spleta, priročnikov, brošur, demonstracij itd.
- slovenski kupci si želijo prijaznega in strokovnega prodajnega osebja: raziskava, ki so jo izvedli v GfK Gral-Iteo leta 2001, je pokazala, da si slovenski kupci najbolj želijo prijaznega in strokovnega prodajnega osebja, ki zna svetovati.

Slabosti, ki podjetju onemogočajo izvajanje strategij, da bi podjetje doseglo zastavljene cilje, so:

- neustrezna uporaba orodij pospeševanja prodaje za motiviranje prodajnega osebja: v podjetju je najpogostejša oblika motiviranja prodajnega osebja provizija in izobraževanje, zato menim, da bi v podjetju morali uporabljati raznovrstna orodja, saj prodajno osebje provizijo smatra že kot del »vsakdanjika«.
- neizpolnjena baza podatkov kupcev blagovne znamke Citroen: neposredno trženje je težje, saj med kupci še ni povratnikov, tako da v podjetju to rešujejo s pomočjo oglaševanja v tiskanih in radijskih medijih.
- nizek osnovni del plače: plača prodajnega osebja je seštevek osnovne plače in variabilnega dela oziroma provizije. Osnovna plača v podjetju je nizka, kar ima prednosti

in slabosti. Prednost je v tem, da je prodajno osebje motivirano, da doseže višjo prodajo in posledično višjo provizijo. Slabost je pa v tem, da prodajno osebje provizijo vidi kot nekaj običajnega in si ne predstavlja plače brez provizije, kar lahko povzroči, da provizija dejansko ne motivira več.

Priložnosti za uspešno poslovanje podjetja so:

- zastopanje več blagovnih znamk in s tem zmanjšanje nevarnosti prenehanja poslovanja oziroma večja stabilnost poslovanja: poleg mazde in citroena so v podjetju pridobili tudi zastopstvo blagovne znamke BMW, ki ima velik ugled. To za zaposlene predstavlja večjo varnost pri ohranjanju službe in motivacijo v smislu prehoda na prodajo blagovne znamke BMW. Ker gre za avtomobile višjega cenovnega razreda, lahko sklepam, da pri višji prodaji prodajno osebje dosega višjo provizijo in boljše nagrade, kar nedvomno predstavlja dodatno priložnost in motivacijo za prodajno osebje.
- uporaba novih oblik orodij za motiviranje prodajnega osebja: podjetje ima na voljo različna orodja za pospeševanje prodaje, ki jih lahko uporabi za uspešno in učinkovito motiviranje.

Nevarnosti, ki podjetje omejujejo, so sledeče:

- panoga se nahaja v stagnaciji: avtomobilska panoga se nahaja v fazi stagnacije, kar lahko povzroči upad trgovcev v Sloveniji. Na trgu bodo obstala podjetja s pravilno izbranimi partnerji ter podjetja z veliko finančno močjo.
- odprtje lastne maloprodaje s strani uvoznika: proizvajalci bodo vzpostavili neposredne stike s svojimi potencialnimi kupci brez posredovanja posrednikov.
- investicije v poslovni objekt: zastopstvo za blagovno znamko BMW za podjetje pomeni tudi širitev in prenovo poslovnega objekta, kar lahko pripelje do porabe prevelikega dela razpoložljivih sredstev.
- recesija: svetovno gospodarstvo in posledično avtomobilska panoga se nahajata v recesiji, kar nedvomno negativno vpliva na prodajo avtomobilov. Nižja prodaja, pomeni nižje dobičke in provizijo in posledično nižje plače in nezadovoljstvo med prodajnim osebjem in ostalimi zaposlenimi v podjetju.
- velika pogajalska moč dobaviteljev in kupcev.
- neugodne socialne spremembe: višja stopnja brezposelnosti in manjša potrošnja, ki sta posledici recesije, negativno vplivata na prodajo avtomobilov.
- neugodne demografske spremembe: vse starejše prebivalstvo bo zahtevalo prilagojena vozila njihovim potrebam, kar za številne proizvajalce in posledično posrednike pomeni večje stroške.
- vstop novih konkurentov: nevarnost lahko v prihodnosti predstavljajo predvsem proizvajalci in njihovi posredniki z vzhodnih trgov, ki svoje proizvode hitro prilagajajo demografskim in okoljevarstvenim zahtevam.
- neopravljanje dela s strani prodajnega osebja, za katerega se ne plača provizija: ker je prodajnemu osebju pomembno, da čim več proda, saj za večjo prodajo prejme provizijo, to lahko predstavlja težavo, saj večino svojega časa nameni prodaji in se izogiba administrativnemu delu, ki ga je potrebno opraviti, ko je vozilo že prodano.
- spreminjajoča se zakonodaja na področju ekologije: te spremembe zahtevajo od

proizvajalcev prilagoditev svojih proizvodov, kar bo lahko številna podjetja pripeljalo do prenehanja opravljanja svoje dejavnosti. To za podjetje lahko predstavlja izgubo blagovne znamke in posledično izgubo pri prodaji.

- novi davek na motorna vozila: kupci bodo v prihodnosti pri nakupu vozila upoštevali tudi višino davka, ki ga bodo morali plačati, kar lahko vpliva negativno na prodajo tistih blagovnih znamk oziroma modelov, za katere bodo predpisani višji davki.

S pomočjo analize okolja sem ugotovila, kakšen je konkurenčni položaj podjetja in da ta potrebuje spremembe za oblikovanje take strategije, s katero bo podjetje še lažje uresničevalo svoje zastavljene cilje.

3.4 Globinski intervju

Glede na ugotovitve iz prvega dela analize, ki sem jo izvedla z analizo okolja, sledi še drugi del raziskave, ki temelji na zbiranju primarnih podatkov. S pomočjo prvega dela raziskave sem ugotovila, da imajo v podjetju številne prednosti, vendar pa se na trgu neprestano dogajajo spremembe, na katere se mora podjetje prilagajati. V drugem delu raziskave sem izvedla globinske intervjuje z vodjo prodaje in prodajnim osebjem.

»Za intervju je značilno, da imamo neposredni pogovor, pogovor z določenim ciljem, načrten pogovor in usmerjen na določeno problematiko.« (Devetak, 2007, str. 64). Globinski intervju je nestrukturiran intervju, z njegovo pomočjo pridemo do informacij o lastnih aktivnostih, motivih, stališčih, predsodkih, mnenjih in interesih intervjuvanca glede na temo intervjuja. Intervju sem opravila tako z vodjo prodaje kot s prodajnim osebjem, pri vseh pa je raziskovalni inštrument predstavljal opomnik.

Opomnik sem oblikovala po sklopih, ki so se tematsko razlikovali, vendar so se vsebinsko dopolnjevali. Vprašanja sem oblikovala okvirno, ta pa so se med samim intervjujem nekoliko spremenila, preoblikovala ali dopolnila, saj so predstavljala izhodišče v samem intervjuju. Interno gradivo, ki mi je bilo posredovano s strani podjetja, je bilo podlaga, s pomočjo katerega sem se seznanila s preteklimi tržnimi aktivnostmi v podjetju. Gradivo je osnova za oblikovanje okvirnih vprašanj. Opomnik za intervju z gospodom Iztokom Racetom (Priloga 1) je razdeljen na štiri teme. Prva tema se nanaša na tržne aktivnosti, ki jih v podjetju izvajajo, druga se nanaša na vsa orodja pospeševanja prodaje, ki jih v podjetju uporabljajo. Tretja in četrta se nanašata na orodja pospeševanja prodaje, usmerjena na prodajno osebje, ki jih v podjetju uporabljajo, in na učinke, ki jih ta orodja podjetju prinašajo, ter cilje, ki jih s pomočjo teh orodij dosegajo.

Glede na orodja, ki jih v podjetju uporabljajo za stimuliranje prodajnega osebja, sem izvedla sedem intervjujev (Priloge 4-10) s prodajnim osebjem, od katerih je vsak trajal približno 15 min. Namen intervjujev je vidik prodajnega osebja na uporabo teh orodij, njihovo zadovoljstvo z orodji in njihovimi željami glede uporabe teh orodij v podjetju v prihodnje.

Pri samem procesu raziskovanja se lahko zgodi vrsta napak, ki lahko vplivajo na končno vrednost celotne raziskave. Napaki, ki sta pomembni v fazi priprave raziskave, sta neustrezna opredelitev problema in ciljev raziskave. Pravilna opredelitev ciljev je ključnega pomena, saj le-ta vpliva na nadaljnje faze raziskave. V fazi izvedbe raziskave se pojavljajo napake, kot so: nepravilno izbrana vrsta raziskave, nepravilna metoda raziskovanja, nepravilna izvedba spraševanja, anketiranja ali nepravilna izvedba eksperimenta ter napaka pri obdelavi podatkov. V zadnji, zaključni fazi je potrebno biti pozoren na napake pri izdelavi poročila, ki mora vsebovati jasno predstavljene rezultate, sklepe in priporočila podjetju. V zaključni fazi lahko pride tudi do napačne interpretacije podatkov in posledično njihove uporabe (Radonjič & Iršič, 2006, str. 218-220).

3.5 Ugotovitve

V tem poglavju sem povzela glavna spoznanja, do katerih sem prišla s pomočjo intervjujev, ki sem jih izvedla z vodjo prodaje in prodajnim osebjem.

V podjetju A-Cosmos se zavedajo naraščajočega pomena orodij pospeševanja prodaje, saj gospod Iztok Race pravi, da danes pospeševanje prodaje predstavlja eno od ključnih orodij tržnega komuniciranja. Z njihovo pomočjo podjetja dosegajo hitre in bolj učinkovite prodajne rezultate. V podjetju največ sredstev še zmeraj namenijo oglaševanju, vendar pa se zavedajo pomena orodij pospeševanja prodaje in tudi zato vse več sredstev namenijo za ta orodja. Gospod Iztok Race pravi, da se zavedajo, da vsa uspešna podjetja uporabljajo ta orodja in da danes brez uporabe le-teh ne morejo obstati na trgu.

V podjetju več sredstev namenijo za pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno končnemu potrošniku, kot za pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno prodajnemu osebju podjetja. Kupci »zahtevajo ugodnosti«, v nasprotnem primeru se odločijo za drugega prodajalca, ki jim bo te ugodnosti brez večjih naporov nudil. V podjetju se bolj usmerjeni v oblikovanje različnih paketov ugodnosti, dodatne opreme, poprodajne storitve itd. kot v oblikovanje različnih načinov spodbujanja prodajnega osebja. Najpogostejši orodji za spodbujanje prodaje prodajnega osebja sta provizija in različna izobraževanja.

Kot rečeno, je najpogostejša oblika spodbujanja prodajnega osebja k učinkovitejši prodaji v podjetju A-Cosmos provizija, ki jo prodajalec prejme skupaj s fiksno plačo, ki je določena s kolektivno pogodbo. Gospod Iztok Race je mnenja, da je ta način spodbujanja prodajnega osebja v njihovem podjetju najbolj zaželen in da najbolj spodbuja prodajno osebje k aktivnejši prodaji. Verjame, da je ta način najpogostejša oblika spodbujanja tudi pri ostalih avtohišah v Sloveniji. V podjetju se zavedajo, da vsak dodaten zaslužek spodbudi prodajno osebje, da se ti bolje potrudijo pri prodaji in to velja tudi za prodajno osebje v podjetju A-Cosmos. Gospod Iztok Race meni, da je denar nedvomno najboljši spodbujevalec prodaje, enakega mnenja pa je tudi prodajno osebje. Iz intervjujev je razvidno, da nekateri prodajalci (predvsem tisti, ki so zaposleni v podjetju dlje časa) provizijo sprejemajo kot nekaj samoumevnega in dejansko ta nagrada nima

več takega učinka, kot bi ga lahko imela.

Na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev prodajnega osebja, lahko trdim, da vsi prodajalci najraje prejemajo provizijo, saj jim le-ta prinaša največ zadovoljstva in motivacije. Z njo razpolagajo sami in kupijo tisto, kar potrebujejo oziroma, kar si želijo. S pomočjo intervjujev sem ugotovila, da vsi zaposleni, ne glede na delovno dobo, starost in spol, enako cenijo provizijo. Zanimivo je dejstvo, da prodajalec, ki je v podjetju zaposlen pravi: *»Provizija predstavlja velik del moje plače in je neka osnova za moje življenje.«* Prav tako je potrebno poudariti, da vsi prodajalci, ne glede na to, kateri blagovni znamki pripadajo (Mazda ali Citroen), enako radi prejemajo denarne spodbude za svojo učinkovitejšo prodajo.

Lepa beseda in pohvala za dobro opravljeno delo je kot ključni dejavnik motivacije prisotna samo pri enem prodajalcu. Gre za prodajalca mazde, starega 32 let, s IV. stopnjo izobrazbe, ki je v podjetju zaposlen približno 6 let. Prodajalka mazde je dejala, da ji denar daje večjo motiviranost kot nedenarne spodbude, saj ji ta omogoči, da si omisli tisto, kar si želi, npr. lahko odpotuje tja, kamor želi in ne tja, kamor jo pošlje podjetje. Zanj denar predstavlja boljše življenje. Edina nedenarna spodbuda, ki ima vidnejši učinek na prodajno osebje, je izobraževanje. Na podlagi tega bi lahko zatrdila, da za Slovenijo velja, da je denar na prvem mestu motivacijskih dejavnikov.

3.6 Priporočila

Ta del diplomskega dela je namenjen priporočilom vodilnim v podjetju A-Cosmos. Zbrani podatki, primarni in sekundarni, so mi omogočili vpogled v okolje, v katerem se podjetje nahaja, katere so njegove prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Podjetje se nahaja v panogi, ki ima v celotnem svetovnem gospodarstvu izjemno vlogo. V preteklosti je avtomobilska panoga beležila velik razcvet, v zadnjih letih pa se je njena rast upočasnila. V prihodnosti ji grozi velik upad prodaje. Proizvajalci se soočajo s številnimi spreminjajočimi se zakoni, razvijajočo se tehnologijo, ki jih sili v spremembe njihovih proizvodov. Tako kot večina podjetij iz drugih panog, se tudi podjetje A-Cosmos srečuje s številnimi težavami oziroma izzivi, ki silijo podjetje, da dosega višjo prodajo s pomočjo različnih orodij pospeševanja prodaje. Glede na to, da v podjetju prodajajo avtomobile, katerih nakup ne spada med rutinske, je pri prodaji njihovih izdelkov ključnega pomena prodajno osebje. Da lahko zasledujejo predvsem visoko zastavljene prodajne cilje lastnikov, stimulirajo prodajno osebje v učinkovitejšo prodajo. Da so ti učinkoviti pri svoji prodaji in tudi motivirani, so najpogosteje uporabljena orodja pospeševanja prodaje: provizija, ki je sestavni del plače, izobraževanja in potovanja na različne sejme. Organizirajo tudi prodajna tekmovanja, ki niso tako pogosta, nagrade pa so: vikend paketi, boni ter nagrade, kot so večerja, testno vozilo ipd.

Uporaba orodij pospeševanja prodaje za spodbujanje prodajnega osebja je v podjetju A-Cosmos ozko usmerjena. Najpogosteje uporabljeni orodji sta provizija in izobraževanje. Prodajno osebje je sicer zadovoljno s tem načinom nagrajevanja, vendar pa se lahko njihov učinek zmanjša.

Avtomobilska panoga se nahaja v fazi stagnacije in trenutna recesija povzroča, da prodaja motornih vozil pada. To lahko povzroči, da proizvajalci zmanjšajo ugodnosti, ki jih prejema podjetje od njih. Manj denarja namenjenega podjetju, pomeni tudi manj denarja namenjenega prodajnemu osebju. Če bo prodajno osebje začelo prejemati manjše provizije, bo to nedvomno negativno vplivalo na njihovo motivacijo. V podjetju morajo zato oblikovati tudi druge načine spodbujanja oziroma ugotoviti, kaj poleg denarne spodbude motivira njihovo prodajo. V mislih imam predvsem prodajna tekmovanja, saj menim, da v podjetju premalo pozornosti namenjajo le-tem. V svetu prodajna tekmovanja sodijo med najpogostejša orodja, ki prinašajo dobre rezultate tako podjetjem kot prodajalcem. Tekmovanja bi morala biti strukturirana tako, da bi bili cilji nekoliko težje dosegljivi, kot je samo doseganje plana v določenem obdobju. Tudi nagrade bi morale biti bolj zanimive, da pa bi bilo prodajno osebje zadovoljno z njimi. Podjetje bi lahko zbiralo različne predloge nagrad od prodajnega osebja in oblikovalo nagradni katalog.

Ena od zanimivih nagrad je lahko ogled proizvodnje mazde ali citroena oziroma podružnice v Evropi. Kljub temu da so izobraževanja pri Mazdi lahko tudi v Avstriji, lahko to za prodajno osebje postane dolgočasno. Zato menim, da bi lahko v podjetju organizirali skupinska potovanja, ki so vezana na skupinsko dosego ciljev in so izbrana na podlagi predlogov prodajnega osebja.

Meni zanimivo prodajno orodje so prodajni sestanki, ki omogočajo izmenjavo informacij, želja in predlogov, ki so koristni tako za vodje kot prodajno osebje. Prodajno osebje lahko predlaga različne načine spodbujanja, ki bi si jih želeli. Podjetju pa ti sestanki omogočajo, da sredstva ne namenjajo v spodbude, ki prodajnega osebja dejansko ne spodbujajo.

Pomembno orodje motivacije so nedvomno tudi izobraževanja, ki so v podjetju prisotna. V podjetju morajo nadaljevati s podobno količino izobraževanj, saj je avtomobilska panoga podvržena številnim tehnološkim, demografskim in okoljskim spremembam, posledično pa to pomeni nova znanja prodajnega osebja.

Na drugi strani pa imamo odgovore prodajnega osebja. Najbolj stimulatивно orodje prodajnega osebja v A-Cosmosu je denarna spodbuda. Večina prodajnega osebja je mnenja, da je le-ta spodbuda prava, saj si le z njo kupijo tisto, kar si želijo. Vse ostale nedenarne spodbude so sekundarnega pomena in jim ne predstavljajo večje stimulacije. Tu lahko izznamemo še izobraževanje, saj se zavedajo, da je popolna informiranost o izdelkih nujno potrebna za uspešno prodajo.

SKLEP

Obstoj na trgu danes za številna podjetja predstavlja izziv. Zasičenost z nediferenciranimi izdelki ter neloyalnimi kupci sta dva izmed faktorjev, ki podjetjem otežujeta obstoj na trgu, zato morajo le-ta iskati svoje konkurenčne prednosti drugje. Panoga se srečuje s številni vzponi in padci, hitro razvijajočo se tehnologijo, številnimi zakoni in spreminjajočimi se potrebami kupcev. Eden od ključnih faktorjev, ki lahko razlikuje dve med seboj podobni podjetji, ki tržita podobne

produkte, je lahko prodajno osebje. Če je le-to boljše in uspešnejše v prodaji, se to lahko pozna v boljšem položaju podjetja. Da je prodajno osebje uspešno, mora biti primerno izobraženo in stimulirano, da je njihova prodaja učinkovita. To lahko dosežemo v kombinaciji z orodji pospeševanja prodaje, ki so usmerjena na prodajno osebje.

Pospeševanje prodaje, ki je usmerjeno na prodajno osebje, vsebuje orodja, ki jih motivirajo in spodbujajo, da je njihova prodaja čim bolj učinkovita. Da to lahko dosežejo, podjetja uporabljajo orodja, med katere spadajo: izobraževanje prodajnega osebja, prodajna tekmovanja, prodajni sestanki, različne nedenarne nagrade ter darila, potovanja ter seveda denarne spodbude. Vsa ta orodja lahko podjetja učinkovito uporabljajo v kombinaciji z osebno prodajo in tako uresničujejo današnje vse bolj kratkoročno usmerjene cilje podjetij in le tako so lahko bolj učinkoviti od svojega konkurenčnega podjetja.

V diplomskem delu predstavljam različna orodja pospeševanja prodaje ter se osredotočam na tista, ki so primerna za doseganje hitrejše in večje prodaje s strani prodajnega osebja. Da sem teorijo lahko uporabila tudi v praksi, sem izvedla raziskavo v podjetju A-Cosmos. Prvi del analize se nanaša na analizo okolja in temelji na sekundarnih podatkih, drugi del pa se nanaša na zbiranje primarnih podatkov. Primarne podatke sem zbrala z intervjuji, ki sem jih izvedla z vodjo prodaje in prodajnim osebjem. Ti podatki so mi omogočili vpogled v uporabo teh orodjih v tem podjetju, ki se ukvarja s prodajo in servisiranjem avtomobilov. V podjetju že leta aktivno uporabljajo orodja pospešenja prodaje, ki so usmerjena na prodajno osebje, predvsem kot so izobraževanja, sejmi in denarno spodbujanje. Slednje orodje je v podjetju najpogostejša oblika motiviranja osebja v podjetju, posledica le-tega pa je, da prodajano osebje tega orodja ne vidi kot motiviranje, temveč kot nekaj, kar je del njihovega vsakdanja. Zato podjetju priporočam, naj začnejo z uporabo tudi preostalih nedenarnih orodij, ki lahko izredno dobro spodbujajo učinkovitost prodajnega osebja.

Nedvomno je spodbujanje in motiviranje prodajnega osebja z denarnimi spodbudami prisotno tudi pri ostalih prodajalcih avtomobilov v Sloveniji, vendar pa ne morem trditi, da tudi ostali prodajalci najpogosteje uporabljajo provizijo kot orodje spodbujanja. Podjetja se med seboj razlikujejo po strategiji podjetja, ciljih, ki jih podjetje zasleduje, vrednotah prodajnega osebja in tudi politiki plač (večji del fiksne plače in manjši variabilni del), tako da se nekatera podjetja bolj osredotočajo na nedenarno nagrajevanje (izobraževanja, prodajna tekmovanja itd, ...) kot denarno.

Cilji diplomskega dela so bili doseženi, saj sem s pomočjo literature predstavila orodja pospeševanja prodaje, usmerjena na prodajo osebja, intervjuji pa so mi pomagali predstaviti, da imajo ta orodja pospeševanja prodaje velik pomen tako v svetu kot pri nas.

Vse oblike pospeševanja prodaje so za podjetja danes izrednega pomena. Njihova uporaba ima za podjetja velike učinke, ki se pozitivno odražajo v uspešnosti. Prodati izdelek oziroma storitev je ključnega pomena za podjetje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahačič, N. (2001, junij). Kilometre nabiramo s kratkimi vožnjami. *Marketing Magazin*. GfK Gral-Iteo. Najdeno 16. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=254.
2. AMZS Motorevija. (b.l.). Šok ob koncu leta! Slovenski avtomobilski trg v letu 2008. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.motorevija.si/13.asp?L1_ID=31&L2_ID=846.
3. AMZS Motorevija. (b.l.). Dva v enem; Motorji prihodnosti. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.motorevija.si/13.asp?L1_ID=39&L2_ID=581.
4. Banka Slovenije. (2008). *Letno poročilo*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 23. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.bsi.si/iskalniki/letna_porocila.asp?MapaId=709.
5. Banka Slovenije. (2007). *Letno poročilo*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 15. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.bsi.si/iskalniki/letna_porocila.asp?MapaId=709.
6. Belch, G. E. & Belch, M. A. (1999). *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill Book Co.
7. Biloslavo, R. (1999). *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
8. Brglez, A. (b.l.). V Evropo po avto? Uvoz vozil iz Evropske unije po prvem maju. AMZS Motorevija. Najdeno 25. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.motorevija.si/13.asp?L1_ID=31&L2_ID=90.
9. *Carinska uprava Republike Slovenije*. Najdeno 25. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.carina.gov.si/si/informacije/obcani/uvoz_avtomobila_iz_tretjih_drzav/.
10. Cerle, G., (2004). Motivacija zaposlenih – kateri motivatorji so pomembni in kako nanje vplivajo notranje vrednote. Najdeno 20. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.ng-epf.si/Arhiv2004/NG2004_12-Cerle.pdf.
11. Užman, N. (2008, september). Avtomobilske raziskave. E-mesečnik GfK Orange, št. 77. Najdeno 06. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.gfk.si/Inovice.php?NID=2122>.
12. Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
13. Dialogos. (b.l.). Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih - ne nagrajevati!?. Najdeno dne 12. novembra 2006 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/>.
14. Dibb, S. (2006). *Marketing: Concepts and Strategies*. Charles Hartford.
15. Gruban, B. (2006, 5. oktober). Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih - ne nagrajevati!?. Dialogos. Najdeno 20. aprila 2007 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/>.
16. Jagodic, S., Rutar, A. & Babnik, A. (2004, junij). Ocena vrednosti družbe A-Cosmos, d.d. Ljubljana: A-Cosmos, d.d.
17. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

18. Jereb, Z. (2005, julij). Naše znanje na evropskih cestah. Glas gospodarstva. Najdeno 17. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/pripone/10984>.
19. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
20. Kotler, P. (1999). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Inc.
21. Kotler, P. (1998). *Marketing Management. Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
22. A-Cosmos, d.d. (2008). *Kratkoročno poročilo poslovanja prve polovice leta 2007*. Ljubljana: A-Cosmos, d.d.
23. A-Cosmos, d.d. (2007). *Kratkoročno poročilo poslovanja prve polovice leta 2006*. Ljubljana: A-Cosmos, d.d.
24. Martiz. (2005). Achieving Dramatic, Bottom-Line Results Using Non-Cash Awards. Najdeno dne 18. april 2007 na spletnem naslovu http://www.maritzincentives.com/Non_Cash_White_Paper_rev.pdf.
25. Murphy, W. H. (1995). Salespersons perceptions about sales contests. *European Journal of Marketing*, 29 (13), 42–66.
26. Palmer, A. (2004). *Introduction to Marketing. Theory and practice*. New York: Oxford Unoversitiy Press.
27. Pelsmacker, D.P, Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2004). *Marketing communications : a European perspecti*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
28. Poslovno poročilo za leto 2006.
29. Potočnik, V. (2005), *Temelji trženja*, GV Založba.
30. Potočnik, A. (2000, 29. november). Sodobni pristop k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih. Finance. Najdeno 20. aprila 2007 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>.
31. Primc, B. (2000, 29. november). Motiviranje zaposlenih je naloga managerjev. Dialogos. Najdeno 20. aprila 2007 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>.
32. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Radonjič, D. & Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga* (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
34. Rožič, V. (2008). *Motiviranje zaposlenih na primeru podjetja Oracle*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Starman, D. (1998). *Tržno komuniciranje. Izbrana poglavja* (3. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Snoj, B. (2005). *Management prodaje-zbrano gradivo*. Najdeno 17. junija 2007 na spletnem naslovu http://www.epf.uni-mb.si/marketing/uni/MP/gradivo/UN_MP_Ucbenik_2005.pdf.
37. Statistični urad Republike Slovenije (2008, 30. maj). Registrirana cestna motorna vozila in prikolice, Slovenija, 2007. Najdeno 19. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1651.
38. Statistični urad Republike Slovenije (2008, 23. december). Transport, Slovenija, 2007. Najdeno 19. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2080.

39. Statistični urad Republike Slovenije (2007, 8. maj). Nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje v podjetjih in drugih organizacijah, Slovenija. Najdeno 19. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=871.
40. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (2008, 19. december). Občutnejša upočasnitev gospodarske rasti in inflacije v prihodnjem letu. Najdeno 23. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/informacije_za_javnost/obvestila_in_sporocila_za_javnost/obvestilo/zapisi/obcutnejša_upocasnitev_gospodarske_rasti_in_inflacije_v_prihodnjem_letu/.
41. Urbanija, A. (b.l.). Napovedi EIU: Kakšen bo svet leta 2020. Najdeno 17. februarja 2009 na spletnem naslovu beta.finance-on.net/upload/sancek/.../Napovedi+EIU.doc
42. Vidic, F. (2002). *Tržne raziskave*. Ljubljana: Gea College-Visoka šola za podjetništvo.
43. Yeshin, T. (2006). *Sales Promotion*. London: Thomson Learning.
44. Završnik, B. (b.l.). Pospeševanje prodaje. Najdeno 15. junija 2007 na spletnem naslovu http://rcum.uni-mb.si/~završnik/POSPESEVANJE_PRODAJE.PDF.
45. Xperimania. (b.l.). *V kolikšni meri se avtomobilska industrija opira na petrokemijo?*. Najdeno 19. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.xperimania.net/ww/sl/pub/xperimania/news/world_of_materials/car_industry.htm.

PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašalnik za intervju z gospodom Iztokom Racetom

Vprašalnik sem razdelila na štiri sklope, ki se med seboj razlikujejo glede na temo razgovora, vprašanja so zastavljena okvirno, saj se bodo le-ta oblikovala tudi med samim razgovorom.

1. TEMA: tržno komuniciranje v podjetju A-Cosmos (zunanje trženje)
2. TEMA: uporaba orodij pospeševanja prodaje
3. TEMA: uporaba orodij pospeševanja prodaje, usmerjenih na prodajno osebje (notranje trženje)
4. TEMA: rezultati pospeševanja prodaje, usmerjenega na prodajno osebje

1. Katera orodja promocijskega spleta uporabljate za promocijo svojih izdelkov/storitev?

- Oglaševanje
- Neposredno trženje
- Osebna prodaja
- Pospeševanje prodaje
- Odnosi z javnostjo

2. Kateremu orodju namenite največ sredstev in katero je po vašem mnenju najučinkovitejše?

3. Ali se je uporaba teh orodij oziroma njihova kombinacija spremenila glede na pretekla leta?

4. Glede na vse večji pomen pospeševanja prodaje v svetu in Sloveniji, kaj menite o uporabi tega orodja ?

5. Katera orodja pospeševanja prodaje uporabljate v vašem podjetju?

Usmerjena na potrošnika:

- Kuponi: npr. brezplačni servis, testna vožnja itd.
- Cenovni paketi: npr. izdelek po nižji ceni oziroma dodatna oprema po nižji ceni
- Darila: npr. brezplačni set gum
- Programi zvestobe: po 10 obiskih npr. brezplačni servis
- Nagradne igre, tekmovanja, žrebanja
- Nagrade stalnim strankam
- Brezplačni preizkus
- Garancije: 5 let garancije

Usmerjena na trgovino:

- Cenovni popusti: ob nakupu večje količine izdelkov
- Dodatek za posebne storitve: sredstva za oglaševanje, za salon
- Poslovni sejmi

- Prodajna tekmovanja
 - Kooperativno oglaševanje: skupno oglaševanje z MMS
 - Izobraževanje
6. Katera oblika (pospeševanje usmerjeno na končne potrošnike, trgovce ali na prodajno osebje) je v vašem podjetju najpogostejša in zakaj?
7. Ali menite, da je prodajno osebje (njegova motivacija, zadovoljstvo, znanje) ključnega pomena pri prodaji vaših izdelkov?
8. Glede na interne podatke podjetja sem opazila, da ste že v preteklosti uporabljali orodja pospeševanja prodaje, ki so usmerjena na prodajno osebje. Zato me zanima, katera orodja uporabljate sedaj? Ali se ta glede na preteklost razlikujejo?
- Prodajna tekmovanja
 - Izobraževanje prodajnega osebja
 - Prodajni pripomočki
 - Nagradna potovanja
 - Poslovni sejmi in konvencije
 - Brezplačna darila/vzorci
 - Posebno oglaševanje
 - Denarne spodbude
9. Ali menite, da se ta orodja v Sloveniji premalo uporabljajo oziroma ali se je to v zadnjih letih spremenilo?
10. Kako uporabna se vam zdijo ta orodja? Menite, da njihova uporaba poveča motiviranost in zagnanost k večji prodaji vaših prodajalcev?
11. Katera orodja se pri vas uporabljajo najpogosteje? Katera izmed teh orodij pritegnejo največ prodajalcev oziroma katero jim prinaša največje zadovoljstvo?
12. Glede na to, da imate na voljo prodajo vozil mazda in citroen ter motorje, me zanima ali se razlikuje uporaba teh orodij glede na blagovno znamko? Kakšna orodja uporabljate pri prodaji motorjev?
13. Ali menite, da uporaba teh orodij vpliva na večjo in hitrejšo prodajo?
14. Katere cilje skušate doseči z uporabo tega orodja in ali se ti cilji kasneje tudi dosežejo?
- Podpora novim izdelkom proizvajalca
 - Večji napor prodajnega osebja pri prodaji novih izdelkov
 - Večja prodaja izven sezonskih izdelkov
 - Podaljšati življenjski cikel izdelkov
 - Doseči zmanjšanje zalog

- Povečanje prodaje najdonosnejših izdelkov
- Pridobivanje novih in starih kupcev

PRILOGA 2: Intervju z gospodom Iztokom Racetom

V podjetju se pri komuniciranju s svojimi odjemalci poslužujejo vseh orodij trženjskega komuniciranja. Znotraj oglaševanja se največkrat zatečejo k radijskemu oglaševanju in oglaševanju preko tiskanih oglasov. Radijski oglasi se vrtijo predvsem na Radiu Antena in Radiu Hit, Orionu in Poslovnem Valu. Pri tiskanih oglasih pa je zanimiva predvsem polletna akcija, ki so jo izvedli s pomočjo revije Avto Focus. A-Cosmos je pri reviji zakupil prostor, to je podjetju omogočilo, da so njihovi kupci dobili prvi naslednji izvod revije, skupaj z zahvalnim pismom podjetja in polletno naročnino na revijo. Oglasi se pojavljajo tudi v revijah, kot so Avto magazin, Avto foto market ter v dnevnih časopisih, kot sta Dnevnik in Delo, kjer pa oglašujejo predvsem rabljene avtomobile. Oba uvoznika, tako mazde kot citroena, neodvisno oglašujeta preko televizijskih oglasov in tiskanih oglasov, vendar pa so distributerji le redko omenjeni, ponavadi v tiskanih oglasih v posebnih pasicah.

Dobra baza podatkov kupcev mazde podjetju omogoča, da uspešno uporabljajo tudi orodja neposrednega trženja. Ta baza jim omogoči organizacijo prireditev, kot je dan odprtih vrat, saj strankam pošljejo vabila, da si le-ti lahko ogledajo nove modele. Pri blagovni znamki Citroen je neposredno trženje izdelkov težje, saj so z aktivnim trženjem začeli šele v februarju leta 2007. Ker med kupci še ni povratnikov, ta problem rešujejo s pomočjo obvestil v tiskanih in radijskih medijih.

Direktor podjetja gospod Jože Šolar je v podjetju odgovoren za odnose z javnostjo. Boljšo podobo podjetja ustvarjajo s sponzorstvom različnih športnikov, lepotic in nagradnih tekmovanj.

Glede na temo diplomskega dela sem največ vprašanj namenila orodjem pospeševanja prodaje. Orodja, ki so namenjena končnim potrošnikom, so raznovrstna. Obsegajo različne kupone za testne vožnje, brezplačne servise, cenovne pakete, ki vključujejo predvsem dodatno opremo po nižji ceni, darila, kot so brezplačni kompleti gum ter brezplačne testne vožnje vseh svojih vozil. Gospoda Raceta sem povprašala tudi glede orodij pospeševanja prodaje, ki so usmerjena na A-Cosmos s strani obeh proizvajalcev.

Pri blagovni znamki Mazda so cenovni popusti s strani proizvajalca razlikujejo glede na posrednike. Ti so razdeljeni v skupino A in B. Posredniki v skupini A in B imajo določeno kvoto prodanih avtomobilov. V skupini A je ta kvota višja, kar pripelje posledično do višje marže posrednika A od posrednika B, vendar pa so posledica tega velikokrat višji stroški tako prodajnega osebja kot poslovnega prostora. To posledično povzroči nižji procent marže oziroma se ta med posrednikoma skorajda izniči. Za razliko se pri blagovni znamki Citroen popusti dobijo ne glede na posrednika. Popusti so pri obeh uvoznikih tudi terminski oziroma uvoznika določita časovne akcije.

Podjetje prejema tudi dodatke za posebne storitve kot so sredstva za oglaševanje in salon. Pri Mazdi je sistem oblikovan tako, da mora podjetje pripraviti poročilo o oglaševanju. Procent oglaševanja je določen s pogodbo glede na letni promet. Uvoznik jim ta del stroškov povrne.

Proizvajalec mazde zahteva tudi urejen salon, za katerega nameni določena sredstva. Pri Citroenu je ta sistem nekoliko drugačen. Podjetje jim pošlje račune, ki so jih porabili za oglaševanje, proizvajalec pa jim nakaže sredstva za refundacijo.

Podjetje potencialni stranki ponuja prodajo novih, rabljenih vozil ter vse servisne storitve povezane z osnovno dejavnostjo, zato je človeški faktor oziroma pripravljenost prodajalcev ključnega pomena za trženje storitev. Podjetje uporablja vse potrebne aktivnosti za dvig kakovosti notranjega trženja kot so: sistem pritožb in pohval, namišljene nakupe, izobraževanje prodajalcev in sprejemnikov na servisu, hitro odzivnost pri morebitnih pritožbah. Gospod Iztok Race je mnenja, da je prodajno osebje ključnega pomena pri prodaji njihovih izdelkov. Gre za prodajo avtomobilov, za katere je značilna visoka stopnja vpletenosti porabnika v nakupni proces. To pomeni, da kupci porabijo več časa za zbiranje informacij o izdelku, dlje časa tehtajo o različnih alternativah, zato je tu prepoznavanje blagovne znamke zelo pomemben dejavnik. Pri tem ima prodajno osebje veliko vlogo, saj je njihovo znanje o izdelku, blagovni znamki in njihovi pripadnosti k tej blagovni znamki velikega pomena. Gospod Iztok Race meni, da mora prodajalec verjeti v blagovno znamko in ji tudi zaupati, le tako bo trženje le-te uspešno in bo prinašalo zadovoljive rezultate. V A-Cosmosu se zavedajo, da je učinkovitost pri prodaji dosežena le, če je prodajno osebje za dosežena prodajne cilje nagrajeno in stimulirano.

- Izobraževanje prodajnega osebja

Prodajno osebje obeh blagovnih znamk se redno izobražuje. Vsi zaposleni na programu se trikrat letno udeležijo izobraževanja s strani uvoznika mazde – družbe MMS, d.o.o., oziroma ob vsakem novem modelu, ki prihaja na tržišče. Izobraževanja so organizirana za utrjevanje znanja na obstoječih in novih modelih. Pri izobraževanjih proizvajalca mazde je z vidika prodajnega osebja stimulatивно to, da le-ta potekajo v tujini. Ponavadi so ta organizirana na Dunaju, kjer so prisotni vsi distributerji vozil mazde. Izobraževanja potekajo na mednarodnem nivoju. Prodajno osebje se tako srečuje s kolegi iz bivše Jugoslavije, s Čehi in Romuni. Mazda izvaja izobraževanja s pomočjo zunanjih sodelavcev, promotorjev in strokovnjakov na področju pospeševanja prodaje.

Citroen izobražuje prodajno osebje o svojih novih in obstoječih modelih. Citroen se je lotil tudi novega načina izobraževanja, gre za »e-learning³« utrjevanje in učenje prodajnega osebja preko spleta. Seveda izobraževanja potekajo tudi v živo na sedežu podjetja v Kopru. Gre predvsem za produktna in prodajna izobraževanja. Citroen pripisuje izobraženemu prodajnemu osebju velik pomen, saj podjetje A-Cosmos prejema poseben bonus, ki je razdeljen na kvartale. Vsak kvartal podjetje prejme bonus, ki pa je sestavljen iz treh delov: zaloga vozil, doseganje plana in znanje prodajnega osebja. Vsi trije kriteriji morajo biti doseženi, da podjetje prejme bonus, saj v nasprotnem primeru ostanejo brez sredstev, ki so namenjeni stimuliranju tako prodajnega osebja kot trgovca. Vsi so tako osredotočeni h konstantni težnji - doseganju teh ciljev.

³ Učenje preko elektronskih medijev.

Pripomočki, s pomočjo katerih se izobražuje prodajno osebje, so predvsem priročniki, brošure in teksti. Med izobraževalne metode spadajo predvsem predavanja, demonstracije in treniranje na samem delovnem mestu.

- Prodajna tekmovanja prodajnega osebja

Prodajna tekmovanja ne spadajo med najpogostejša orodja pospeševanja prodaje prodajnega osebja.

Uvoznik citroena je v letu 2007 organiziral dve prodajni tekmovanji. Cilj obeh tekmovanj je bila prodaja določene kvote avtomobilov. Nagrada za uspešno doseg cilja so bili boni podjetja Mercator. V družbi A-Cosmos so se odločili za nagrado v obliki bonov za to, ker ti niso obdavčeni. Nagrado sta prejela oba prodajalca, saj sta oba dosegla zastavljene prodajne cilje.

- Prodajni pripomočki

Prodajni pripomočki, ki jih ima prodajno osebje na razpolago za lažjo in učinkovitejšo prodajo, so različne brošure, ceniki in katalogi. Pripomočki, ki jim olajšajo delo, so tudi različna spletna mesta, ki omogočijo, da prodajno osebje izračuna različne kombinacije financiranja, ki najbolj ustrezajo kupcu.

- Nagradna potovanja, sejmi in konvencije

Potovanja, ki jih je deležno prodajno osebje v družbi, so povezana predvsem z obiskovanjem različnih sejmov. Prodajno osebje mazde je obiskalo Celjski avtomobilski sejem, vendar pa ta sejem ni prinesel takega zadovoljstva, kot ga je avtomobilski sejem v Frankfurtu. Sejem v Frankfurtu je obiskalo prodajno osebje citroena. Obisk sejma je bila nagrada za doseg prodajnega cilja. Obisk sejma je bil izredno stimulativen, predvsem za tiste, ki delujejo v avtomobilskem svetu, saj je bila na sejmu prisotna svetovna avtomobilska elita, ki ni bila videna na celjskem sejmu. Uvoznik mazde vsako leto organizira zimske izlete, kjer se prodajno osebje družijo in tekmuje v zimskih športih.

- Posebno oglaševanje

Uporaba tega orodja v podjetju ni pogosto uporabljena. Oba proizvajalca stimilirata prodajno osebje najpogosteje s predmeti kot so: svinčniki, papirnatimi bloki z logotipom, dežniki in kape. Te pripomočke prodajno osebje ponavadi prejme na izobraževanjih. Ob dnevu odprtih vrat, ki so ga imeli ob predstavitvi novega modela mazde, je podjetje opremilo prodajno osebje z brezrokavniki, ki so nosili logotip podjetja in blagovne znamke Mazda.

- Denarne spodbude

Denarna spodbuda prodajnemu osebju je najpogostejša oblika stimuliranja prodajnega osebja k večji in hitrejši prodaji. Denarna spodbuda je po mnenju gospoda Iztoka Raceta med najbolj zaželenimi med njihovim prodajnim osebjem. Je mnenja, da je ta način stimuliranja najbolj učinkovit in najbolj pritegne prodajno osebje k aktivnejši prodaji. Pravi, da je prepričan, da je ta oblika stimuliranja najpogostejša tudi pri drugih prodajalcih avtomobilov. Večina naj bi imela po kolektivni pogodbi določeno višino fiksne plače, ki jo prejema prodajalec, in odstotek stimulacije na prodan avtomobil. Tak način plačila je prisoten tudi v njihovem podjetju. Pri nekaterih trgovcih prodajno osebje prejema minimalno plačo, ki je zakonsko dovoljena, preostali del pa je vezan na prodajo. Pravi, da je tak način stimuliranja lahko za prodajalce zelo stresen, saj kakršen koli izostanek, kot je dopust ali bolniška odsotnost, prodajalca destimulira, saj prejme minimalno plačo. Seveda je ob prihodu novih modelov in v sezoni prodaja včasih rekordna, kar se odraža na visoki plači in posledično zelo visoki motiviranosti.

Prodajno osebje v podjetju natanko ve, kakšen bo odstotek stimulacije, ki jo bo prejelo ob prodaji. Ta odstotek se razlikuje med blagovnama znamkama Mazda in Citroen. Ker se kupec mazde loči od kupca citroena in je nakupni cikel pri mazdi daljši od nakupnega cikla kupca citroena, le-to privede do razlike v procentu provizije, ki jo prodajalec prejme ob prodaji. Prodajalci so za izredno prodajo, ki je pogojena z višjim prodajnim planom, tudi dodatno nagrajeni. Ob dosegu višjega prodajnega cilja, prodajalec prejme tudi individualno dnevno spodbudo, ki jo določi gospod Race skupaj z direktorjem podjetja. Zanimiva je bila prodaja, ki so jo izvedli prodajalci iz poslovne enote v BTC-ju. Ti so poiskali kupce mazde izpred štirih let, jih poklicali preko telefona ter prodali kar nekaj avtomobilov iz zaloge.

Vsa orodja, ki jih v podjetju uporabljajo za stimuliranje prodaje, so oblikovana tako, da so z njihovo pomočjo doseženi zastavljeni cilji, kot so povečanje obsega prodaje avtomobilov iz zalog in povečanje obsega prodaje novih modelov in modelov, ki veljajo za bolj donosne. Človeški faktor je pri tem izrednega pomena.

PRILOGA 3: Vprašanja za intervju s prodajnim osebjem

Ali menite, da vaša motiviranost, zadovoljstvo in znanje o izdelku pripomore, da prodajate bolje in več? Zakaj?

Katera orodja pospeševanja prodaje, usmerjenega na prodajno osebje, uporabljajo v vašem podjetju?

Katerih izmed teh se najbolj razveselite oziroma katera vas najbolj spodbudijo k večji prodaji?

Kako ste zadovoljni z nagradami v primeru nagradnih tekmovanj? Ali se te ponavljajo ali se spreminjajo? Ali se udeležujete nagradnih tekmovanj in kako pogosto? Ali ste že kdaj zmagali na tovrstnem tekmovanju?

Ali imate raje denarne ali nedenarne nagrade? Zakaj?

Kakšen vpliv ima na vašo motivacijo in prodajo denarna spodbuda?

Ali vas brezplačna darila/vzorci spodbudijo k večji prodaji?

Katere spodbude ste v času, ko ste zaposleni v tem podjetju že prejeli?

Ali po vašem mnenju podjetje nameni premalo denarja za tovrstno pospeševanje prodaje?

Ali menite, da je ta način povečevanja prodaje učinkovit tako za vas kot za podjetje?

PRILOGA 4: Intervju s prodajalcem Mazda 1

Gre za prodajalca, ki je v podjetju prisoten že od samega začetka in velja za veterana pri prodaji vozil blagovne znamke Mazda. Je mnenja, da so dejavniki, kot so motiviranost, znanje in zadovoljstvo ključnega pomena pri samozavesti in pozitivni energiji, ki jo mora imeti prodajalec pri prodaji. Predvsem znanje o izdelku, ki ga prodajajo, omogoča prodajalcu, da je prepričljiv in tako lažje vpliva na odločitev kupca. Največji pomen pripisuje denarnim spodbudam, saj pravi, da provizija predstavlja velik del njegove plače in mu predstavlja nekako osnovo za življenje. Vse druge nedenarne spodbude, kot so darila in potovanja, pa mu predstavljajo dodatno stimulacijo, druženje, spoznavanje in pripadnost blagovni znamki ter podjetju. Denarnim spodbudam sledijo izobraževanja ter sejmi oziroma potovanja. Pri vseh naštetih spodbudah pa pripisuje velik pomen odnosu med podrejenimi in nadrejenimi, saj pravi, da lahko tudi pozitiven odnos pripomore k večji motiviranosti in učinkovitosti prodajnega osebja. Ko je leta 2004 uvoznik blagovne znamke MMS organiziral nagradno tekmovanje v največji prodaji vozil v Sloveniji, je osvojil prvo nagrado ter kot zmagovalec prejel podaljšan vikend v Termah Čatež za dve osebi. Največji pomen pripisuje denarnim spodbudam, saj zanj velja za osnovno spodbudo, darila in nagrade pa mu prinašajo le neko trenutno zadovoljstvo. Prodajalec se lahko pohvali z veliko zbirko nagrad, med te spadajo: obisk avtosalona v Ljubljani, Ženevi in Frankfurtu, vikend paket v Termah Čatež, obisk adrenalinskega parka, večerje z zabavnim programom, darila in denarne nagrade. Kljub temu, da je prejel številne nagrade, meni, da je le-teh premalo in da bi podjetje lahko namenilo več denarja spodbujanju prodajnega osebja, saj je mnenja, da le-to učinkovito vpliva na prodajo in doseganje ciljev podjetja.

PRILOGA 5: Intervju s prodajalcem Mazda 2

Prodajalec je mnenja, da večja, kot je njegova motiviranost, jasnejši so njegovi cilji. Meni, da je za prodajo pomemben pozitiven pristop in pogled prodajalca tako na izdelek, ki ga prodaja, kot na proizvajalca izdelka. Vsej tej pozitivni usmerjenosti prodajalca je potrebno dodati tudi popolno znanje o izdelku, ki ga trži. Je mnenja, da je predvsem znanje tisti dejavnik, ki omogoča prodajalcu, da ima v svojih rokah vse niti, ki so ključne pri prodaji. Glede na spodbude, ki jih v podjetju uporabljajo, je ta prodajalec zadovoljen predvsem z izobraževanjem in dobrim poznavanjem izdelkov, z njihovo dodatno opremo ter s poznavanjem konkurenčnih izdelkov, ki jih tako lahko primerja, preizkusi in si ustvari mnenje o konkurenci. Zanimiva so mu tudi izobraževanja o načinu komuniciranja s potrošniki ter o različnih prodajnih metodah, s pomočjo katerih lahko učinkovito prepriča kupca k prodaji. Pri temi denarnih spodbud je prodajalec pritrdilno odgovoril, da so le-te ključne, vendar pa je mnenja, da če prodajalec ne dela po svojih najboljših močeh, ni motiviran in ni uspešen pri prodaji, tudi denarne spodbude niso dosegljive. To pa še dodatno demotivira prodajalca. Je tudi mnenja, da denarne nagrade prodajalcu omogočijo, da si kupi tisto, kar si sam zaželi in ne tistega, kar mu trgovec ponudi. Pri vprašanju, ki se je nanašalo na to, ali meni, da njegov delodajalec nameni dovolj sredstev v orodja pospeševanja prodaje, usmerjena v prodajno osebje, je bil prodajalec mnenja, da dovolj sredstev namenijo v izobraževanje, premalo pa v ostale spodbude, ki bi spodbudile njegovo prodajo. Zanimivo je bilo tudi mnenje dotičnega prodajalca, da je povečevanje prodaje z orodji pospeševanje prodaje, usmerjenih na prodajno osebje, delno učinkovito za trgovca.

PRILOGA 6: Intervju s prodajalcem Mazda 3

Gre za prodajalca, ki je v podjetju zaposlen že približno pet let, je izredno motiviran in je tudi mnenja, da je motiviranost, zadovoljstvo in poznavanje izdelka ključnega pomena pri učinkoviti prodaji. Pomembno je predvsem znanje, saj je dobra informiranost ključnega pomena pri predstavitvi vozila. Prodajalec ne sme zanemariti svoje sposobnosti dobrega poslušalca, da na podlagi želja, ki jih ima kupec, ponudi najboljši izdelek, njegove prednosti in ugodnosti. Vsaka nagrada je po njegovem mnenju vezana na prodajo, tako je dosegljivost nagrade velika, saj če prodajalec dobro prodaja, tudi dobi nagrado. Konkretni prodajalec je dobil kar nekaj nagrad od potovanj, seminarjev ter denarnih spodbud. Glede denarnih spodbud je mnenja, da so le-te ključnega pomena in imajo na prodajo pozitiven vpliv. Pozitiven vpliv imajo nanj tudi brezplačna darila oziroma vzorci. Zanimivo je tudi njegovo mnenje glede zadostne količine sredstev, ki jih trgovec ponudi za spodbujanje prodaje. Je mnenja, da ga podjetje nameni zadosti, ter da je povečevanje prodaje s pomočjo naštetih orodij učinkovito tako za trgovca kot tudi za njega samega.

PRILOGA 7: Intervju s prodajalko Mazda 4

Prodajalka je prepričana, da je motiviranost in zadovoljstvo ključ k boljši prodaji, ter da mora vsak posameznik v tem delu tudi uživati. O izdelku, ki ga prodaja, želi in mora vedeti največ, saj je to predpogoj za dobro prodajo. Seveda pa noben prodajalec ne sme pozabiti tudi na dober zgled in ugled ter na prijaznost. Poudarila je, da mora biti prodajalec tudi psiholog, ki prepozna potrebe in želje kupca. Kombinacija vseh teh dejavnikov je razlog za uspeh. Provizija in izobraževanja ji predstavljajo najučinkovitejše orodje motiviranja, saj meni, da če dobi denarno nagrado, ji le-ta omogoči, da odide na tisto potovanje, ki si ga najbolj želi. Seveda pa ji denarne spodbude omogočijo »boljše življenje«. Tudi ona je mnenja, da podjetje nameni zadostno količino sredstev za pospeševanje prodaje, usmerjene na prodajno osebje, ter da ima poraba teh sredstev ugoden vpliv na prodajne cilje, ki si jih je podjetje zastavilo.

PRILOGA 8: Intervju s prodajalcem Citroen 1

Gre za mladega prodajalca, ki meni, da če je dobro motiviran je tudi zadovoljen. To pa v njem povzroči vse večje zanimanje o izdelku. Pravi, da povezava med motivacijo, zadovoljstvom in znanjem prinaša dobre uspehe in odlično prodajo. Nagrade se prejemajo za doseg določenega prodajnega plana ali pa za presežek zastavljenega plana. Med te nagrade sodijo predvsem provizija in ogled sejmov, deležni pa so tudi izobraževanj s strani generalnega uvoznika. Provizija ima največji učinek na njegovo motivacijo in zadovoljstvo. Veliko več kot ogled nekega sejma ali potovanje mu pomeni denar, ker omogoči to, da si kupi tisto, kar si najbolj želi in gre tja, kamor si najbolj želi. Nagradna potovanja mu predstavljajo manjši izziv tudi zato, ker so le-ta določena, tako časovno kot krajevno. Tudi, če želiš na potovanje oditi, potrebuješ denar. Denarne spodbude mu omogočijo, da si uresniči svoje želje. Prodajalec ni najbolj zadovoljen z raznovrstnostjo nagrad, saj je mnenja, da se le-te prepogosto ponavljajo. Za učinkovito povečanje prodaje je prejel ogled sejma v Frankfurtu, testno vozilo preko vikenda, nagrado v obliki bona ter provizijo. Prodajalec je mnenja, da je uporaba orodij pospeševanja prodaje izredno učinkovita za obe strani. Če prodajalec več proda, prejme več nagrad, ravno tako pa trgovec doseže višji prodajni cilj, tako da je zadovoljstvo vzajemno.

PRILOGA 9: Intervju s prodajalcem Citroen 2

Gre za drugega prodajalca citroena, ki prav tako kot ostali meni, da so motiviranost, zadovoljstvo in znanje ključ do uspešne in učinkovite prodaje. Kljub spodbudam, ki jih za doseganje zastavljenih ciljev prejema prodajno osebje, tudi on najraje prejme denarne spodbude. Je mnenja, da so nagrade raznolike in da le dosežen plan prinese nagrado. 100 % vpliv na njegovo motivacijo imajo izključno denarne spodbude, vse ostalo, kar je prejel, predvsem gre tu za potovanja in izobraževanja, ga ne spodbujajo k večji prodaji kot denar. Je mnenja, da se dela za denar in če ga imaš, si vsa potovanja in ostale nagrade lahko kupiš sam. Sam meni, da podjetje nameni premalo denarja za učinkovitejše delovanje orodij pospeševanja prodaje, vendar pa je njihova uporaba učinkovita tako za njega kot za podjetje.

PRILOGA 10: Intervju s prodajalcem Citroen 3

Tretji prodajalec na programu vozil citroen meni, da sta njegova motiviranost in znanje o izdelku poglobitnega pomena za uspešno prodajo, saj lahko kombinacija teh dveh dejavnikov spodbudi prodajalca, da se potruzi in vloži večji napor v prodajo, kot je to običajno. Orodja, s katerimi jih podjetje motivira, so predvsem izobraževanja in provizija, s katerimi je prodajalec zadovoljen, vendar pa je mnenja, da se le-ta ponavljajo. Od vseh orodij, s katerimi podjetje motivira njihove prodajalce, ima zanj največji učinek provizija, ki ima na njegovo prodajo precejšnji vpliv, saj lahko z denarjem, ki ga prejme, sam razpolaga in ga porabi tako, kot ga sam želi. Prodajalec pravi, da imajo tudi brezplačna darila določen vpliv na njegovo motiviranost, ki pa so v primerjavi z denarno spodbudo precej manjša. Nagrade, ki jih je prejel so boni, izobraževanja, obiski sejmov ter denarne spodbude. Prodajalec je zadovoljen s spodbudami, ki jih podjetje uporablja za njegovo motiviranost in je mnenja, da je uporaba le-teh učinkovita tako za podjetje kot za prodajalce. Meni, da so sredstva, ki jih podjetje nameni za njihovo motiviranje povrnjena v večji prodaji, kar prinaša zadovoljstvo podjetju. Nagrade, ki jih prejme prodajalec pa nedvomno dajo motiviranost prodajalcu, da jih ta prejema še več, kar ga prisili, da se vsak mesec maksimalno potruzi.