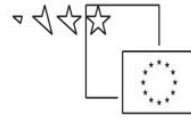




REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

# VODENJE PRODAJNEGA TIMA

TEA PANZA FRECE

Višješolski strokovni program: Ekonomist  
Učbenik: Vodenje prodajnega tima  
Gradivo za 2. letnik

**Avtorica:**

Tea Panza Frece, univ. dipl. ekon.  
Much  
Višja strokovna šola



Much Višja strokovna šola

**Strokovna recenzentka:**

Darja Habjanič, univ. dipl. ekon.

**Lektorica:**

Tanja Tomšič, prof. slov.

CIP –

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM  
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.  
Ljubljana, 2010

*Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji \_\_\_ seji dne \_\_\_\_\_ na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. \_\_\_\_\_ o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.*

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oziroma operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

# KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>VLOGA PRODAJNEGA VODJE NA KONKURENČNEM TRŽIŠČU</b> .....	<b>5</b>
1.1	ZNAČILNOSTI KONKURENČNEGA TRŽIŠČA .....	5
1.2	OPREDELITEV VODENJA .....	6
1.3	NALOGE PRODAJNEGA VODJE .....	8
1.4	SPOSOBNOSTI IN ZNANJA PRODAJNEGA VODJE .....	9
<b>2</b>	<b>ANALIZA IN NAČRTOVANJE PRODAJE</b> .....	<b>12</b>
2.1	PRODAJNI PORTFELJ .....	12
2.2	ANALIZA IN NAČRTOVANJE V PRODAJNEM PORTFELJU .....	13
2.2.1	Analiza in načrtovanje v potencialnem portfelju .....	14
2.2.2	Analiza in načrtovanje v delovnem portfelju .....	18
2.2.3	Analiza in načrtovanje v kupnem portfelju .....	19
2.3	POROČANJE .....	20
2.4	GRAJENJE ODNOSOV S STRANKAMI .....	22
<b>3</b>	<b>GRADITEV USPEŠNEGA PRODAJNEGA TIMA</b> .....	<b>24</b>
3.1	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PRODAJNEGA TIMA .....	24
3.1.1	Lastni ali zunanji prodajni tim .....	25
3.2	VELIKOST PRODAJNEGA TIMA .....	26
3.2.1	Metoda delovne obremenitve .....	26
3.2.2	Metoda na osnovi načrtovanja prodaje .....	27
3.2.3	Metoda na osnovi prirasta prodaje .....	27
3.2.4	Metoda na osnovi odstotka prodaje .....	28
3.2.5	Metoda posnemanja konkurence .....	28
3.3	UPRAVLJANJE PRODAJNEGA PODROČJA .....	29
3.3.1	Oblikovanje prodajnega področja .....	29
3.3.2	Razporeditev časa .....	30
<b>4</b>	<b>IZBIRA IN UVAJANJE PRODAJNIKOV</b> .....	<b>34</b>
4.1	PROFIL IN OPIS DELOVNEGA MESTA .....	34
4.1.1	Profil delovnega mesta .....	34
4.1.2	Opis delovnega mesta .....	35
4.1.3	Profil prodajnika .....	37
4.2	ISKANJE IN IZBIRA PRODAJNIKOV .....	38
4.2.1	Pridobivanje novih prodajnikov .....	38
4.2.2	Telefonski stik .....	40
4.2.3	Prvi razgovor .....	40
4.2.4	Zapisnik prvega razgovora .....	41
4.2.5	Testi za selekcijo .....	43
4.2.6	Reference in priporočila .....	43
4.2.7	Odločitve o izbiri kandidatov .....	43
4.3	UVAJANJE IN IZOBRAŽEVANJE PRODAJNIKOV .....	44
<b>5</b>	<b>VODENJE TIMA IN NJEGOVIH POSAMEZNIKOV</b> .....	<b>47</b>
5.1	SITUACIJSKO VODENJE .....	47
5.2	COACHING .....	51
5.3	LETNI RAZVOJNO-NAČRTOVALNI RAZGOVOR .....	54
5.4	OCENJEVANJE PRODAJNIKOV .....	57
<b>6</b>	<b>MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE PRODAJNIKOV</b> .....	<b>59</b>
6.1	VREDNOTE IN MOTIVI .....	59
6.2	MOTIVACIJSKE TEHNIKE .....	60
6.3	NAGRAJEVANJE PRODAJNIKOV .....	65
<b>7</b>	<b>VEŠČINE PRODAJNEGA VODENJA</b> .....	<b>69</b>
7.1	STRES .....	69
7.2	TRANSAKCIJSKA ANALIZA .....	73
7.2.1	Strukturalna analiza .....	73
7.2.2	Analiza transakcij .....	74

7.2.3	Analiza iger.....	76
7.2.4	Analiza scenarija življenja .....	76
7.3	KOMUNIKACIJA V KONFLIKTNIH SITUACIJAH .....	77
7.3.1	Obvladovanje konfliktnih situacij .....	77
7.3.2	Reševanje konfliktov s pomočjo pogajanj .....	79
<b>8</b>	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>82</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Naloge prodajnega vodje .....	8
Tabela 2:	Primer stopenj prodajnega postopka .....	20
Tabela 3:	Težave, povezane z velikostjo prodajnega tima .....	29
Tabela 4:	Primer opornih točk za izdelavo profila .....	35
Tabela 5:	Primer tedenskega načrta uvajanja za prodajnika .....	45
Tabela 6:	Ovire pri izvajanju coachinga .....	53
Tabela 7:	Pričakovanja vodje in prodajnika pri razvojno-načrtovalnem razgovoru .....	55
Tabela 8:	Členitev letnega razvojno-načrtovalnega razgovora .....	56

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Proces menedžmenta .....	6
Slika 2:	Vpliv pomanjkanja povratne informacije na prodajo .....	8
Slika 3:	Človekove zmožnosti v širšem smislu .....	9
Slika 4:	Razvoj avtoritete vodje prodajnega tima .....	10
Slika 5:	Prodajni portfelj .....	13
Slika 6:in slika 7:	Pomen aktivnosti v portfelju, primeral in 2 .....	14
Slika 8:	Analiza in načrtovanje v potencialnem portfelju .....	14
Slika 9:	Načrtovanje v delovnem portfelju .....	18
Slika 10:	Načrtovanje v kupnem portfelju .....	19
Slika 11:	Primer tedenskega poročila o delu .....	21
Slika 12:	Strategija prodajnega tima .....	25
Slika 13:	Primerjava stroškov lastnega in zunanjega prodajnega tima .....	26
Slika 14:	Primer pokrajine kot prodajnega področja .....	30
Slika 15:	Razporeditev časa v prodaji .....	30
Slika 16:	Primer vnosa podatkov v zemljevid prodajnega področja .....	31
Slika 17:	Primer ene četrtine prodajne poti po kvadratnem modelu .....	31
Slika 18:	Primer prodajne poti po modelu štiriperesne deteljice .....	32
Slika 19:	Primer prodajne poti po modelu ravne črte .....	32
Slika 20:	Primer opisa dela za prodajnika .....	36
Slika 21:	Primer profila prodajnika .....	37
Slika 22:	Zapisnik o razgovoru .....	42
Slika 23:	Primer obvestilnega pisma .....	44
Slika 24:	Situacijsko vodenje .....	48
Slika 25:	Proces coachinga .....	51
Slika 26:	Model coachinga .....	52
Slika 27:	Motivacijski okvir v obnašanju človeka .....	60
Slika 28:	Biološka reakcija na stres po Seyleu .....	70
Slika 29:	Stres .....	71
Slika 30:	Dopolnjujoče transakcije .....	74
Slika 31:	Navzkrižne transakcije .....	75
Slika 32:	Skrite transakcije .....	75
Slika 33:	Analiza iger .....	76
Slika 34:	Vzroki konfliktov med skupinami .....	78
Slika 35:	Reševanje konfliktnih situacij v podjetju .....	78
Slika 36:	Posredna strategija .....	79

**Tega, da kdo resno misli,  
ni videti v velikih sklepih,  
ampak v drobnem, vsakdanjem delu.**  
(Romano Guardini)

## **PREDGOVOR**

Ne glede na izbrano strategijo, je uspešnost v podjetju vedno odvisna od prodajnega tima. Prodajniki s svojimi kreativnimi sposobnostmi predstavljajo podjetje, včasih so tudi lastniki podjetja. Prodajnik je najbolj fleksibilen medij komuniciranja, ker lahko prilagodi sporočilo vsaki posamezni stranki, spremlja njene reakcije, pridobiva povratne informacije in se v trenutku prilagodi strankinim zahtevam.

Politika vodenja prodajnega tima je strateško načrtovanje in razvoj ljudi s ciljem: doseči prodajne cilje podjetja in lastno zadovoljstvo pri delu. Prodajni vodja je odgovoren za uspeh prodajnikov. Izbrati mora prave ljudi, jih na primeren način motivirati, usmerjati in voditi.

Učbenik bralcu predstavi orodja in modele uspešnega vodenja prodajnega tima. Namenjen je vsem, ki sprejemate osebno prodajo kot izziv in želite zgraditi uspešno poslovno kariero.

*Tea Panza Frece*



# 1 VLOGA PRODAJNEGA VODJE NA KONKURENČNEM TRŽIŠČU

*Prepuščene same sebi se stvari vedno poslabšajo.  
Murphyjev zakon*

*Kandidirate za delovno mesto prodajnega vodje v podjetju Primer, d. o. o. Podjetje proizvaja naprave za hlajenje, ki jih deloma prodaja industrijskim podjetjem, deloma pa so namenjene široki potrošnji. Izdelek A je kletna klimatska naprava, ki je tehnično zahteven izdelek, namenjen industrijskim podjetjem. Izdelek B je ionizator, ki omogoča boljše počutje v prostorih in razširi funkcijske možnosti kletne klimatske naprave. Izdelek C je stenska klimatska naprava, ki je enostaven tehnični izdelek široke potrošnje. Izdelek D so različni filtri za široko potrošnjo, ki se jih lahko uporablja skupaj z kletnimi in stenskimi klimatskimi napravami, lahko pa se vgradijo tudi v klimatske naprave drugih proizvajalcev. V zadnjem času podjetje s prodajo ne dosega pričakovanih rezultatov.*

*Direktor podjetja želi zaposliti motiviranega vodjo prodajnega tima s potrebnimi znanji in sposobnostmi, ki bo uspešno sodeloval s svojim prodajnim timom, z zaposlenimi z drugih poslovnih področij v podjetju, ne nazadnje pa tudi z ljudmi izven podjetja, predvsem s kupci.*

➔ *Za vsako sodobno, trženjsko naravnano podjetje, ki se srečuje s številno konkurenco, je pomembno, da oblikuje uspešen prodajni tim. Vodja prodaje ima v podjetju položaj, od katerega je lahko odvisen uspeh ali neuspeh celotnega podjetja.*

*S pridobljenimi znanji iz poglavja boste lahko uspešno kandidirali za delovno mesto prodajnega vodje. Utrdili boste pridobljena znanja iz organizacije in menedžmenta, spoznali značilnosti aktualnega tržišča in spremembe, ki so se v zadnjih letih zgodile v prodajni miselnosti.*

*Vlogo prodajnega vodje boste preizkusili s praktičnim delom. Izdelali boste vizijo in poslovno idejo, oblikovali splošne, dolgoročne in strateške cilje ter spoznali naloge prodajnega vodje, njihovo prepletenost in posledice njihovega neustreznega izvajanja.*

## 1.1 ZNAČILNOSTI KONKURENČNEGA TRŽIŠČA

Za zadnja leta so značilne mnoge korenite spremembe, ki so se zgodile na prodajnem področju. Prodaja postaja vse bolj zahtevna zaradi hitrega tehnološkega napredka in sprememb v gospodarstvu in politiki, pa tudi zaradi kriznih obdobj. Podjetja se na eni strani trudijo čim bolj zadovoljiti potrebe vedno bolj zahtevnega tržišča, po drugi strani pa si želijo kakovostne, konkurenčne in čim bolj zanesljive dobavitelje. Večkrat so pogajanja za nakup dolgotrajna in zahtevna, kar negativno vpliva na motivacijo prodajnikov.

Kupci so danes bolj izobraženi. Poznajo tržno ponudbo, zavedajo se svojih potreb in svojega položaja. Vnaprej primerjajo konkurenčne ponudbe glede kakovosti in cene. V prodajni proces se vključujejo aktivno in skušajo doseči najrazličnejše ugodnosti, od dodatnih storitev, popustov, obročnih plačil do prilagojenih izdelkov lastnim potrebam.

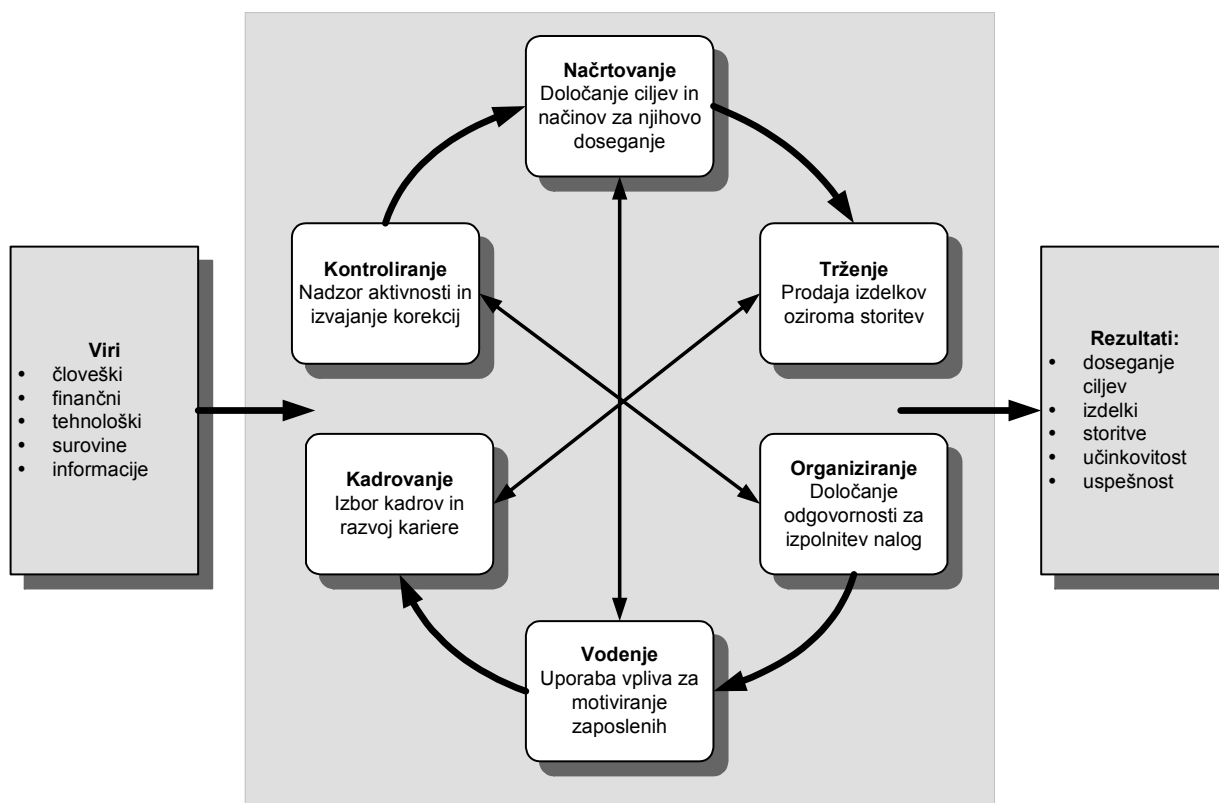
Konkurenca je vedno večja in bolj odločna. Ponuja različne marketinške aktivnosti in poprodajne storitve z namenom pridobiti in obdržati stranko za daljše obdobje.

Spremembe na tržišču zahtevajo tudi spremembe v prodajni miselnosti tržnikov. Pristop k prodaji je bolj individualen, zato je prodajni tim težje obvladovati. Izgovori prodajnikov za slabši obseg prodaje se vse bolj nanašajo na turbulentno tržišče, na vedno večjo zahtevnost strank in na nelojalno konkurenco.

Prodajni vodja ima v takšnih razmerah težko nalogo, saj se sam ne more izgovarjati na enak način kot njegov prodajni tim. Za uspešno vodenje prodajnega tima je v takšnih razmerah pomembna predvsem visoko razvita samoodgovornost prodajnega vodje, njegova avtoriteta in nadzor.

## 1.2 OPREDELITEV VODENJA

Slika 1 prikazuje menedžment kot proces odločanja, ki se odvija skozi temeljne funkcije načrtovanja, trženja, organiziranja, vodenja, kadrovanja in kontroliranja z namenom, da z učinkovito uporabo številnih virov iz okolja doseže cilje podjetja oziroma čim boljše rezultate.



Slika 1: Proces menedžmenta  
Vir: Lasten

Vodenje se pojavi vedno, kadar želi kdo vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog. Govorimo lahko tudi o ciljnih posameznika, za katere ni nujno, da sovpadajo s cilji podjetja. Načrtovalcem prodaje mora menedžment zato zagotoviti jasne usmeritve, da bodo lahko izvajali h kupcu in k tržišču usmerjeno delo. Natančne usmeritve izhajajo iz vizije, poslovne ideje, splošnih ciljev, dolgoročnih ciljev in strategij, ki morajo biti čim bolj razumljive in jasne.

Vodenje je le sestavni del procesa menedžmenta. Vsebuje samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev (Kovač et al., 2004, 17). **Vodenje je proces vplivanja in aktivnosti posameznika v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev podjetja.** Vodja skuša pri tem zaposlene spodbujati in vzpostaviti delovno vzdušje, ki bo pozitivno delovalo na delovno učinkovitost. Položaj vodje prodaje zahteva človeka, ki je strokovno podkovan, ki zna uravnovežiti potrebe strank, podjetja, zaposlenih, pa tudi svoje lastne potrebe, kar lahko doseže z ustrezno motivacijo, komunikacijo in načinom vodenja.

## Vaja

Za podjetje Primer, d. o. o. (stran 5) izdelajte vizijo in poslovno idejo. Zamislite si ter oblikujte splošne in dolgoročne cilje podjetja. Pomagajte si z naslednjimi napotki in primeri:

Pri snovanju poslovne ideje odgovorite na naslednja vprašanja:

- katere potrebe bo podjetje zadovoljevalo na tržišču in v kakšnem obsegu,
- kakšno vrednost bo zagotavljalo svojim kupcem,
- razloge za nakup oziroma: zakaj kupci izbirajo ravno naše podjetje,
- katera tržišča ali katere dele tržišč želi podjetje obvladovati,
- način obvladovanja konkurence in
- koliko je naša ponudba enkratna v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki.

Primeri splošnih ciljev:

- Podjetje bo povečalo tržni delež za 30 %.
- Podjetje bo postalo vodilno na tržišču.
- Poslovanje bo prineslo 25 % donos na delovni kapital.
- Likvidnost bo zdržala porast ali upad prodaje do 20 %.
- Vsi profitni centri pokrivajo lastne stroške.

Primeri dolgoročnih ciljev:

- Najmanj 70 % prometa bo prineslo 100 največjih slovenskih podjetij.
- Do konca desetletja bomo izvozili 40 % izdelkov.
- Do konca desetletja bomo imeli 80 % stalnih kupcev.
- Do leta 20 ... bomo razširili prodajo na tržišča južne Evrope.
- Do leta 20 ... bomo razširili proizvodnjo s še tremi novimi izdelki.

Na konkurenčnem tržišču ima vodja prodajnega tima štiri ključne vloge:

- Vlogo **svetovalca**, ki zahteva dobro poznavanje strategije in dolgoročnih ciljev podjetja. Prodajni vodja analizira tržno situacijo, možnosti na tržišču in ustrezne vire za doseganje ciljev podjetja.
- Vlogo **vodje** z odgovornostjo za doseganje operativnih oziroma letnih prodajnih načrtov, motivacijo prodajnikov, pomoč pri reševanju problemov, sodelovanje in komuniciranje s sodelavci.
- Vlogo **učitelja** – trenerja, ki zahteva od prodajnega vodje, da definira standarde prodajne uspešnosti, jih pokaže in uveljavi ter je zgled za prodajni tim. Postavljeni standardi morajo biti merljivi in takšni, da lahko neodvisna tretja oseba zlahka ugotovi, če so bili doseženi, ali ne.

- Vlogo **specialista** oziroma prodajalca, ki zahteva, da se spremlja razvoj po specialistični praksi. Zaradi pomena vloge specialista se mnogi vodje prodajnega tima razvijejo iz odličnih prodajnikov.

### 1.3 NALOGE PRODAJNEGA VODJE

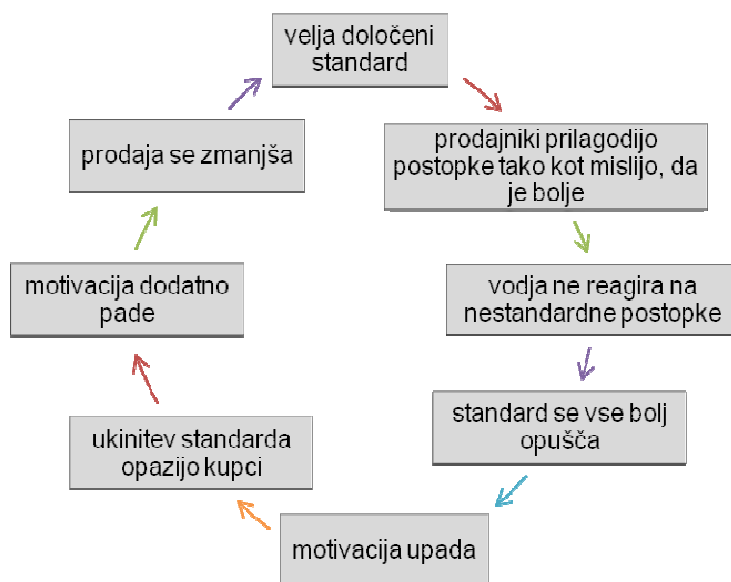
Naloge prodajnega vodje se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Prikazane so v tabeli 1. Vsaka od naštetih nalog lahko pri neustreznem izvajanju pripelje do neučinkovitosti prodajnega tima.

Tabela 1: Naloge prodajnega vodje

Prpriava	Izvajanje	Nadzor
Analiziranje	Kadrovanje	Sledenje
Načrtovanje	Usposabljanje	Analiza prodaje
Organiziranje	Motiviranje	Analiza stroškov
	Nagrajevanje in stroški	Povratna informacija
	Vodenje	

Vir: Lasten

Prodajni vodja mora posebno pozornost posvetiti dajanju povratnih informacij. **Povratna informacija** je namenjena tako prodajnikom kot tudi menedžmentu oziroma nadrejenim. Predpostavljeni morajo natančno vedeti, kaj se dogaja in zakaj. Če predpostavljeni ne vedo, kaj počne prodajni tim, navadno pride do konfliktnih situacij in nesporazumov. Da pa lahko zagotovimo kakovostno povratno informacijo, moramo imeti čim bolj točne informacije od prodajnikov o tem, kaj delajo, in o tem, kaj se dogaja na tržišču.



Slika 2: Vpliv pomanjkanja povratne informacije na prodajo

Vir: Lasten

Povratno informacijo o uspešnosti svojega dela potrebujejo tudi prodajniki. Nihče ne more biti dalj časa motiviran, če ne ve, ali dela dobro ali slabo in kaj bi lahko še izboljšal pri svojem delu. Če prodajni vodja opusti povratno informiranje, se kaj hitro lahko zgodi, da padejo zastavljeni standardi in prodaja upada, kar kaže slika 2.

## Vaja

Podjetje Primer, d. o. o. prodaja vse izdelke kupcem X in kupcem Y. Analiza prodaje je dala naslednje rezultate:

	A	B	C	D	Skupaj
X	20.000	20.000	30.000	20.000	90.000
Y	10.000	10.000	20.000	30.000	70.000
Skupaj	30.000	30.000	50.000	50.000	160.000

Ocena pričakovanega tržnega trenda je naslednja:

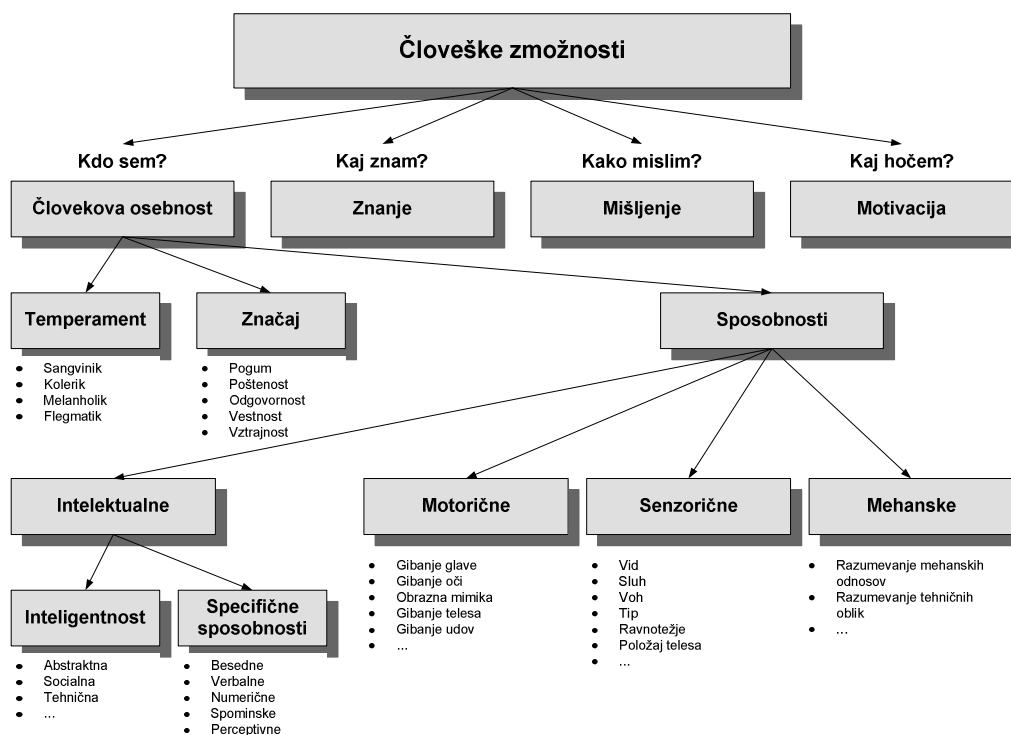
Izdelek A sprememb ni pričakovati  
 Izdelek B pričakuje se rast  
 Izdelek C pričakuje se upadanje  
 Izdelek D pričakuje se rast

Postavite strateške cilje podjetja. Za tri leta predvidite potrebni obseg prodaje, s katerim boste dosegli strateške cilje. V pomoč naj vam bodo spodnji primeri.

Primeri strateških ciljev:

- V treh letih bo med našimi kupci 70 od 100 največjih slovenskih podjetij.
- V petih letih bomo vsako leto povišali izvoz za 8 %.
- V treh letih bomo vsako leto obdržali 80 % strank.
- V štirih letih bomo imeli prodajne pisarne v državah ...
- V petih letih bomo poleg obstoječih izdelkov ali storitev razvili še ...

## 1.4 SPOSOBNOSTI IN ZNANJA PRODAJNEGA VODJE

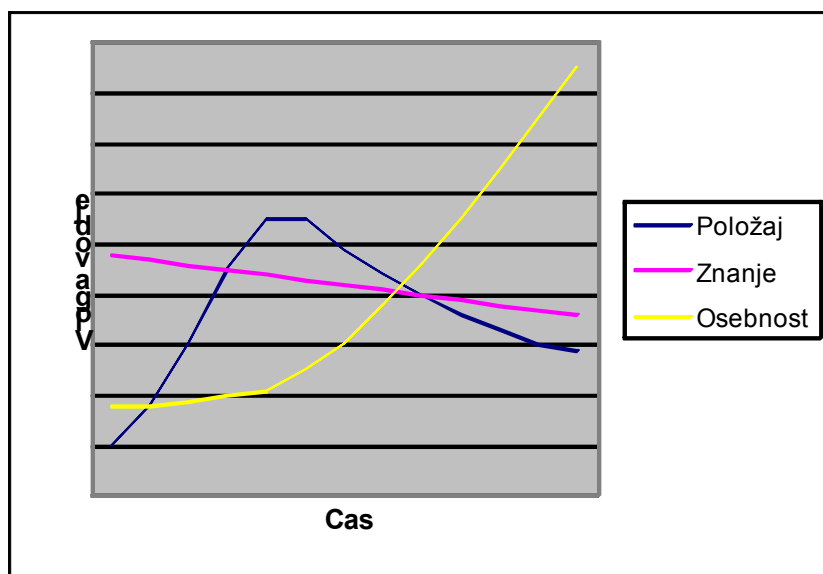


Slika 3: Človekove zmožnosti v širšem smislu

Vir: Lipičnik, 1997, 21

Slika 3 prikazuje človekove zmožnosti. Za organizacije in vedenje ljudi v njih so odločilne: sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti (Lipičnik, 1998, 26).

Avtoriteto vodje prodajnega tima sestavljajo **avtoriteta položaja**, **avtoriteta osebnosti** in **avtoriteta znanja**. Kot prikazuje slika 4, človek največkrat prvič pridobi položaj vodje prodajnega tima zaradi prodajnih znanj, zato je avtoriteta znanja v začetku zelo visoka. V praksi tako najboljši prodajalci dostikrat postanejo vodje prodajnega tima. Avtoriteta položaja je navadno takoj ob prevzemu vodenja nizka, vodja šele spoznava, vzpostavlja in določa standarde, postopke in delovanje prodajnega tima. Vendar pa jih navadno hitro usvoji, tako da tudi njegova avtoriteta strmo raste. Ko vodja začne prenašati določene naloge na sodelavce, prične avtoriteta položaja počasi upadati. Avtoriteto osebnosti dober vodja vedno znova in znova nadgrajuje, zato s časom narašča in zavzame najpomembnejšo vlogo v izgradnji avtoritete vodje prodajnega tima.



Slika 4: Razvoj avtoritete vodje prodajnega tima

Vir: Lasten

Pomanjkanje ene od treh avtoritet vodje prodajnega tima vzpostavi specifičen položaj in vzdušje. Odsotnost avtoritete položaja, visoka stopnja znanja in avtoriteta osebnosti navadno označujejo »sivega vodjo«, osebo, ki v resnici vodi prodajni tim, nima pa položaja vodje. Vodja, ki ima uradni položaj, tudi visoko avtoriteto osebnosti, nima pa zadostnih znanj, je prisiljen manipulirati povsod tam, kjer ne pozna strokovnega in utemeljenega odgovora. Vodja, ki ima uradni položaj in znanje, ne zna pa izgraditi avtoritete osebnosti, postane tehnikrat in je kot vodja prodajnega tima neuspešen.

### Znanje

Vodja prodajnega tima uporablja zlasti tri vrste znanj:

- znanja iz stroke, to je tehnična znanja,
- znanja o medčloveških odnosih in
- konceptualna znanja.

**Tehnična znanja** omogočajo vodji, da kot organizator vzpostavlja taka razmerja med sabo in člani prodajnega tima, da zagotavlja najučinkovitejše izvajanje strategij. Predvsem gre za izdelavo natančnega načrta prodaje in razdelitev nalog, odgovornosti in pooblastil na sodelavce v prodajnem timu. V proces organiziranja štejemo tudi sredstva, tako načrtovanje, pridobivanje kot tudi uporabo potrebnih sredstev za doseganje optimalnih rezultatov.

**Znanje o medčloveških odnosih** je pomembno pri razporejanju pravih ljudi na prava mesta. Prodajni vodja spremlja uspešnost sodelavcev, podpira njihov razvoj in skrbi za njihovo usposabljanje.

Današnji čas zahteva nenehno, hitro učenje in takojšnjo uporabo novega **konceptualnega znanja**. Prodajni vodje pridobivajo izkušnje na delovnem mestu in se neformalno učijo s pomočjo poskusov in napak ter skozi interakcijo z drugimi ljudmi. Formalne oblike učenja se lahko izvajajo s pomočjo mentorjev, različnih delavnic, treningov ipd.

Naloga vodij je obvladati negotovost in s tem v zvezi to pomeni obvladati spremembe (Možina, 1994a, 222). Vodja kot obvladovalec sprememb mora biti sposoben predvideti razvoj dogodkov v prihodnosti in v skladu z njimi opredeljevati cilje in pravočasno izbirati strategije za doseganje ciljev. Vodja je lahko v vlogi obvladovalca sprememb uspešen le, če je tudi sam v sebi naklonjen spremembam.

## POVZETEK

Za vsako sodobno, trženjsko naravnano podjetje, ki se srečuje s številno konkurenco, je pomembno, da oblikuje uspešen prodajni tim. **Vodja prodajnega tima ima v podjetju položaj, od katerega je lahko odvisen uspeh ali neuspeh celotnega podjetja.** Spremembe na tržišču zahtevajo tudi spremembe v prodajni miselnosti tržnikov. Pristop k prodaji je bolj individualen, zato je prodajni tim težje obvladovati. **Za uspešno vodenje prodajnega tima je v takšnih razmerah pomembna predvsem visoko razvita samoodgovornost prodajnega vodje, njegova avtoriteta in nadzor.** Vodenje kot sestavni del menedžmenta je proces vplivanja in aktivnosti posameznika v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev podjetja. **Na konkurenčnem tržišču ima vodja prodajnega tima vlogo svetovalca, učitelja, vodje in specialista.** Odločilno vpliva na klimo v prodajnem timu, s tem pa tudi na prodajne rezultate, zato uporablja zlasti tehnična in konceptualna znanja ter znanja o medčloveških odnosih. Osnovna naloga vodje je spodbujanje sodelavcev in obvladovanje sprememb, v čemer pa je lahko uspešen le, če je tudi sam v sebi naklonjen spremembam.

## Utrjevanje snovi

1. Analizirajte vlogo prodajnega vodje na konkurenčnem tržišču.
2. Pojasnite pojem in probleme vodenja.
3. Ugotovite in analizirajte aktualno tržišče.
4. Pojasnite in kritično presodite pomen avtoritete.
5. Na praktičnih primerih pojasnite naloge prodajnega vodje.
6. Ugotovite lastnosti prodajnega vodje in jih primerjajte s svojimi.

### Vir za poglobljanje znanja

<http://www.dialogos.si> – strokovni članki in literatura s področja menedžmenta

### Za poglobitev znanja priporočamo

Možina, S. et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002

## 2 ANALIZA IN NAČRTOVANJE PRODAJE

*Kdor nikdar ne začne, ne more nikdar končati.  
Antun Nemčić*

*Pravkar ste se zaposlili kot vodja prodajnega tima v podjetju Primer, d. o. o. Cilj podjetja je povečanje tržnega deleža za 30 %, v naslednjih petih letih bi radi vsako leto povišali izvoz za 10 %. V skupini imate pet prodajnikov, s katerimi morate doseči zastavljene cilje. Postaviti morate norme, za katere pričakujete, da jih bo posamezni prodajnik v določenem obdobju dosegel: število prodanih izdelkov ali storitev, pričakovani obseg prodaje, število obiskov pri kupcih ipd. Ključnega pomena je do potankosti izdelan prodajni načrt ter sposobnost prodajalcev, da ta načrt tudi uspešno izvajajo.*

➔ *Sposobnost načrtovanja, delovanja v skladu z načrtom in nadziranja rezultatov omogoča, da na organiziran način dosežemo zelene rezultate. Osnovne prvine načrtovanja prodaje ste spoznali že pri predmetu prodaja. V tem poglavju pa boste našli orodje, s pomočjo katerega boste aktivnosti vsakega posameznega prodajnika naravnali tako, da bo motiviran in uspešen, kar bo tudi vam kot prodajnemu vodji zagotovilo doseganje pričakovanih rezultatov*

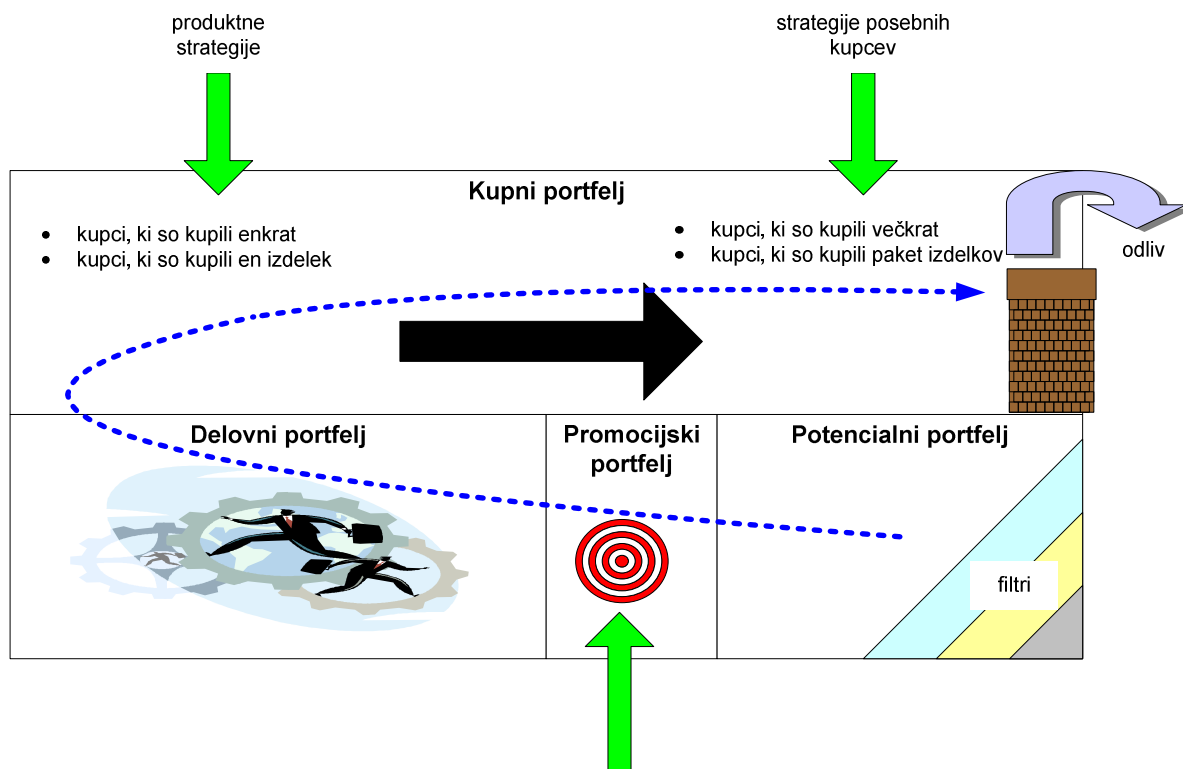
### 2.1 PRODAJNI PORTFELJ

Tržni potencial je ocena maksimalnega povpraševanja v določenem časovnem obdobju, ki temelji na številu potencialnih uporabnikov in njihovi hitrosti nakupa (Tracy, 2002, 47). Običajno je dejanska prodaja manjša kot je potencial tržišča. Rezultat, ki ga doseže prodajni tim, je odraz količine, smeri in kakovosti dela, ki ga tim izvaja. Prodajni vodja mora biti sposoben analizirati količino, smer in kakovost dela na osnovi preteklosti, le-to sposoben načrtovati v prihodnosti ter zagotoviti redno spremljanje glede na sprejete smernice.

Da bo podjetje doseglo rezultat, mora imeti sisteme, ki mu omogočajo sočasno izvajanje analiz, načrtovanja in nadzornih funkcij. Najprej mora prepoznati svoje bodoče potencialne kupce. S potencialnimi kupci je treba vzpostaviti prve stike, da bi lahko postali bodoče stranke podjetja. Za takšno pretvorbo mora podjetje zagotoviti potreben obseg in kakovost sredstev. Prodajni tim mora voditi in usmerjati svojo dejavnost na takšen način, da bo dotok novih kupcev neprekinjen in večji od odliva že obstoječih kupcev.

Sistem prodajnega portfelja je sestavni del strateškega načrtovanja, ki obsega glavni del odločitev o tem, kakšna prodajna prizadevanja bo podjetje usmerilo k določenim kupcem in kako bo razdelilo vire. Prav tako iz prodajnega portfelja izhaja časovni načrt aktivnosti, ki so povezane s prodajnim timom, posameznimi prodajalci, določenimi izdelki ali storitvami in z določenimi tržišči, skupinami kupcev in posameznimi kupci.

**Prodajni portfelj** je orodje, s pomočjo katerega analiziramo prejšnje aktivnosti, da lahko opredelimo ustrezna prizadevanja, načrtovanja količine, vrste in usmeritve bodočih prodajnih aktivnosti. Prodajni portfelj razčlenjuje slika 5.



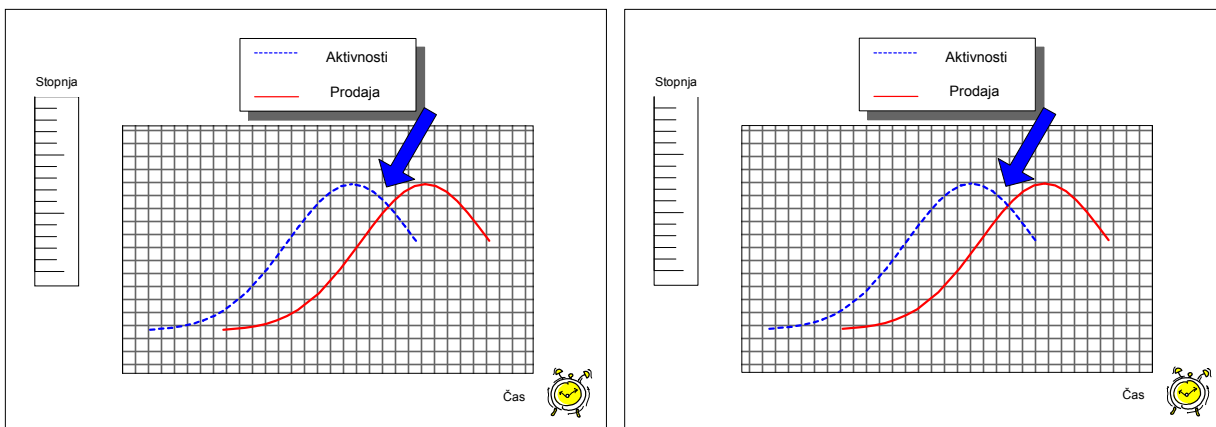
Slika 5: Prodajni portfelj  
Vir: Lasten

**Tržni potencial** je sestavljen iz potencialnega, promocijskega, delovnega in kupnega portfelja.

**Potencialni portfelj** predstavljajo vsi tisti potencialni kupci, pri katerih je možno identificirati potrebo po konkretnem izdelku ali storitvi, vendar podjetje z njimi še ni navezalo stikov. Podjetje izbere najboljše potencialne kupce na osnovi meril za izbiro. Ta merila predstavljajo filtre. Najboljši potencialni kupci predstavljajo **promocijski portfelj**, to je tisti del, ki ga želimo pridobiti v nekem konkretnem obdobju. **Delovni portfelj** predstavljajo kupci v obdelavi, to so tisti, s katerimi je podjetje že vzpostavilo kontakt, vendar izdelkov ali storitev še ne kupujejo. Za njih je potrebno postaviti sistem kriterijev in postopkov, ki jih bodo pripeljali do nakupa. **Kupni portfelj** sestavljajo kupci, s katerimi podjetje redno posluje, ki pa se glede na pogostost in intenzivnost nakupov razlikujejo med seboj in je zanje potrebno pripraviti svojstvene strategije. Podjetje vedno nekaj kupcev izgubi, s skrbnim ravnanjem z njimi pa lahko prevelike odlive zmanjša oziroma omili.

## 2.2 ANALIZA IN NAČRTOVANJE V PRODAJNEM PORTFELJU

Proces načrtovanja je povezan z analizo prodajnega portfelja. Analizo prodajnega portfelja izdelamo tako, da analiziramo posebej potencialni, delovni in kupni portfelj za vsakega prodajnika posebej in hkrati načrtujemo tudi vse potrebne aktivnosti. Med aktivnostjo in rezultatom je vedno časovni zamik. Kadar uvajamo novega prodajnika, nov izdelek, storitev ali tržišče, potrebne aktivnosti najprej strmo naraščajo, nato pa se umirijo. Čas, ki je potreben, da se ustvari dober kupni portfelj, ko je več poudarka na negovanju stalnih strank kot na pridobivanju novih, je povprečno tri leta.

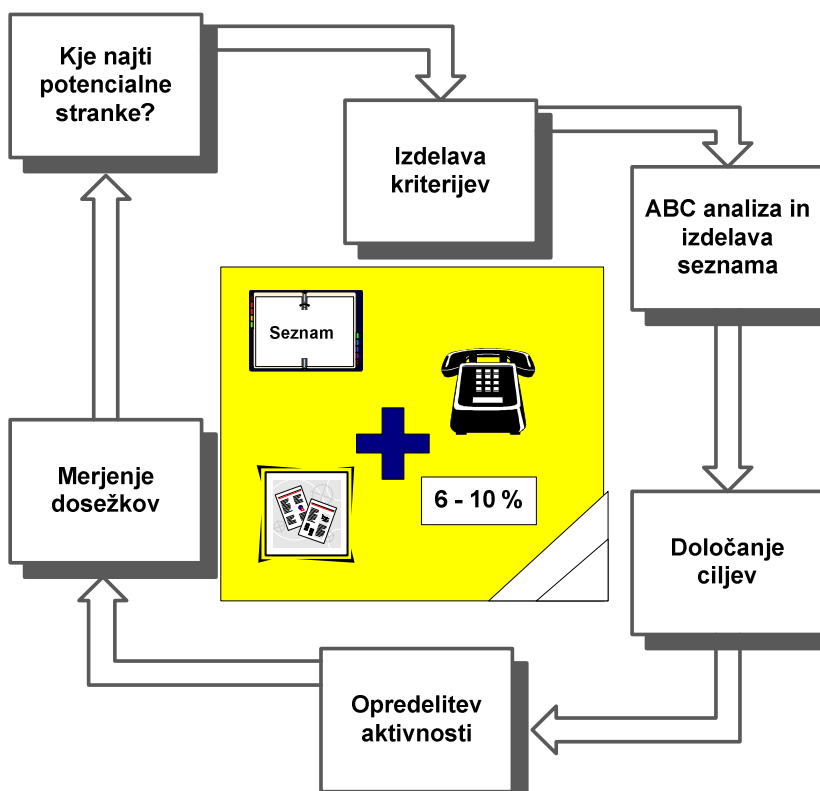


Slika 6:in slika 7: Pomen aktivnosti v portfelju, primera 1 in 2  
Vir: Mercuri, 2000–2001

Sliki 6 in 7 prikazujeta časovni zamik, ki nastane med aktivnostjo in rezultatom. V prvem primeru je izvajanje aktivnosti sčasoma upadlo, zato so upadli tudi rezultati. Takšno načrtovanje in izvajanje aktivnosti nima bodočnosti. Drugi primer prikazuje uravnotežene aktivnosti, ki povprečno v treh letih ustvarijo pogoje za dober kupni portfelj.

### 2.2.1 Analiza in načrtovanje v potencialnem portfelju

Prodajni vodja mora zagotoviti stalno iskanje novih potencialnih strank in ocenjevanje strank glede na možnosti, da postanejo redne stranke. Analiza potencialnega portfelja poteka po fazah kot prikazuje slika 8.



Slika 8: Analiza in načrtovanje v potencialnem portfelju  
Vir: Lasten

## Kje najti potencialne stranke

Vire za potencialne stranke ste že spoznali pri predmetu prodaja.

### ABC analiza in izdelava seznama

Sledi definiranje potencialnih strank. Stranke razdelimo na kategorije A, B in C, ki označujejo nakupni potencial stranke in potrebne aktivnosti prodajnikov. Merila za izbiro potencialnih strank so lahko različna, odvisno od panoge in vrste izdelka oziroma storitve.

Merila za izbiro potencialnih strank – pravnih oseb so lahko:

- obseg nakupa: običajno razvrščamo v kategorijo A stranke, ki bi nam prinesle več kot 60 % prometa, v kategorijo B stranke, ki dodatno prispevajo 20 % prometa, v kategorijo C pa vse ostale stranke,
- število zaposlenih,
- plačilna sposobnost,
- panoga,
- strateški pomen ...

Merila za izbiro potencialnih strank – fizičnih oseb so lahko:

- obseg nakupa po enakih merilih kot za pravne osebe,
- starost,
- zaposlitev,
- število družinskih članov,
- družbeni status,
- denarno stanje,
- pripadnost določeni referenčni skupini,
- nakupne navade ...

### Primer seznama potencialnih strank

Potencial	Skupno število	Cilj	Aktivnosti	Dosežek
<b>A</b> – velik				
<b>B</b> – srednji				
<b>C</b> – majhen				

### Določanje ciljev

Cilj mora biti postavljen za vsako stranko posebej. Najpogostejši cilji so:

- informiranje o izdelku ali storitvi ter prednostih in koristih za stranko,
- nakup pri izrazito odkriti potrebi,
- seznanitev z dodatnimi koristimi oziroma storitvami pri strankah, ki že uporabljajo podoben izdelek ali storitev.

Priprava za pristop potencialni stranki omogoča prodajniku, da je v komunikaciji z njo naraven, fleksibilen, predvidi možne probleme ter pripravi ustrezne rešitve. Cilji te faze so: odkrivanje najboljšega načina za pristop k stranki, nadaljevanje ABC analize, ugotavljanje glavnega razloga za nakup, izgradnja samozavesti in predvidevanje možnih ugovorov.

### Primer vprašanj za pridobivanje informacij o stranki, če gre za podjetje

1. Kaj podjetje izdeluje ali prodaja? Kdo so njegovi potencialni kupci?
2. Kako veliko je podjetje? Kakšen položaj zavzema v okviru svoje dejavnosti?
3. Kdo v podjetju odloča o nakupu določenega izdelka ali storitve? Kdo še vpliva na odločitve in sodeluje v pogajanjih (oseba, položaj v podjetju, bistvene lastnosti)?
4. Koliko časa podjetje že kupuje določeni izdelek ali storitev in v kakšnih količinah? Kakšna je kakovost izdelka ali storitve? Kakšna je nakupna politika in praksa podjetja?
5. Kdo so konkurenti podjetja? Ali so mogoče že naše stranke in v kakšnem obsegu?
6. Kdo so trenutni dobavitelji podjetja? Je podjetje z njimi zadovoljno? Če ni, zakaj?
7. Kakšne poslovne načrte ima podjetje v prihodnosti? Lahko to vpliva na potrebo po našem izdelku? Pod kakšnimi pogoji kupuje?
8. S katerimi problemi se podjetje sooča? Kakšna sta njen kreditni potencial in solventnost?
9. Ima podjetje tehnično usposobljen kader? Bi potrebovalo tehnično podporo?
10. Ali podjetje pri nakupih prakticira politiko recipročnosti (recipročnost je oblika nakupa na proizvodno-storitvenem tržišču, kjer podjetja kupujejo eno od drugega in plačajo samo razliko v vrednosti)?

Prodajnik mora ugotoviti, kateri komunikacijski stil je značilen za stranko. Če stranka preferira formalen in strogo posloven pristop oziroma neformalni kontakt, se ji mora prilagoditi. Dostikrat prodajnik nima na voljo dovolj časa, informacij ali denarnih sredstev, da bi izvedel vse relevantne informacije o stranki. Dodatne informacije lahko pridobi po telefonu ali v začetku prodajnega razgovora. Vnaprejšnja priprava omogoča prodajniku, da ugotovi resnične razloge za nakup. Dobro pripravljen prodajnik zna razložiti, kako njegov izdelek ali storitev rešujeta strankin problem, je sposoben premagati lastno tremo in razvijati zaupanje stranke. Iz izkušenj dober prodajnik ve, kateri ugovori so najbolj pogosti. Z zbiranjem informacij o potencialni stranki jih lahko predvidi in pripravi ustrezne odgovore.

Dober prodajnik se mora postaviti v vlogo stranke in sam sebi odgovoriti na vprašanja, ki bi jih lahko njemu zastavila konkretna stranka, na primer:

1. Kaj prodajate?
2. Zakaj mislite, da potrebujem vaš izdelek ali storitev? Kako lahko zadovolji moje potrebe?
3. Kdo ste? Predstavite vaše podjetje.
4. Kakšna je cena vašega izdelka ali storitve? Je cena ugodna?
5. Kdo najpogosteje kupuje vaš izdelek ali storitev? So zadovoljni?
6. Vam lahko verjamem?
7. Kakšne ugodnosti dobim, če kupim vaš izdelek?
8. Kakšen je vaš izdelek ali storitev v primerjavi s konkurenčnim?
9. Zakaj bi izdelek ali storitev potreboval takoj?
10. Kakšna je vaša praksa, če potrebujem pomoč ali servis?

### Opredelitev aktivnosti

Raziskave učinkovitosti kažejo, da je kombinacija razpošiljanja in telefonskih klicev (telemarketing) uspešna v povprečju od 6 do 10 odstotkov. Telemarketing vključuje:

- prvi telefonski razgovor,
- pošiljanje gradiva po navadni ali elektronski pošti in
- drugi telefonski razgovor.

Cilj prvega telefonskega razgovora je zainteresirati potencialno stranko, da pogleda in prebere ponudbo, ki jo bo dobila po pošti in s katero prodajalec na kratko predstavi svoje podjetje, izdelek ali storitev. Namen je poiskati osebe, ki so zainteresirane, da o izdelku ali storitvi izvedo nekaj več. Drugi telefonski razgovor ima tri naloge:

- Preveriti, ali je naslovník prejel poslano gradivo.
- Ugotoviti reakcije stranke na poslano gradivo.
- Dogovoriti sestanek.

### **Primer**

Analiza preteklih dogajanj v podjetju je dala naslednje rezultate:

Na vsakih pet telefonskih klicev se je prodajnik v povprečju dogovoril za en osebni obisk pri stranki. Konkretno ponudbo za nakup je želela vsaka druga stranka. Vsaka tretja stranka, ki je sprejela ponudbo, je izdelek ali storitev tudi naročila. Povprečna vrednost nakupa je znašala 1.000 €.

Če bi podjetje želelo povečati prodajo novim strankam za 100.000 €, bi potrebovalo 100 naročil. Za sto naročil bi morale izdelati 300 ponudb in opraviti 600 obiskov ter 3.000 telefonskih klicev.

Časovna razporeditev aktivnosti pridobivanja novih kupcev za posameznega prodajnika izhaja iz preteklih izkušenj. Kljub temu je pomembno, da ugotovimo, kdaj je najbolje poklicati ali obiskati potencialno stranko. Ne glede na to, da je za nekatere poklice značilno, kdaj so najbolj pripravljeni na telefonske kontakte (na primer: profesorja je najbolje poklicati po 19.00 uri, gradbenike pred 8.00 zjutraj ali po 17.00 popoldne), ima vsaka stranka svoje navade, ki jih prodajnik mora odkriti.

### **Primer**

Potencialna stranka nima določene ure, ob kateri bi sprejemala prodajnike, vendar jih večina telefonira v jutranjih urah. Dober prodajnik bo poklical popoldne, da se bo njegov klic razlikoval od množice ostalih.

Glede na število prodajnikov v prodajnem timu in njihov kupni portfelj, se prodajni vodja, za iskanje potencialnih strank, odloča na več načinov:

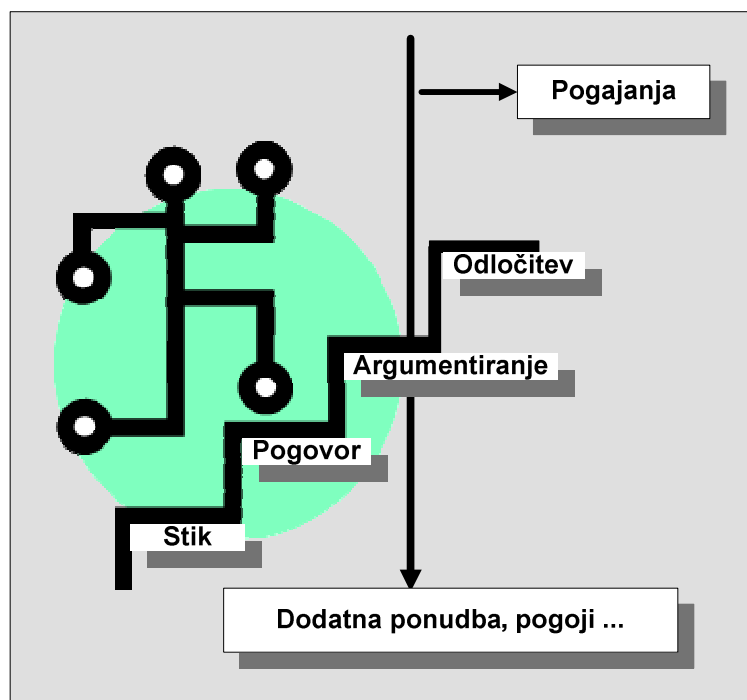
- da zadolži za iskanje novih strank prodajni tim,
- da zaposli poseben profil iskalca novih strank,
- da angažira že utečen telefonski studio, ki dogovarja obiske.

### **Vaja**

Poiščite 10 potencialnih strank za določen izdelek ali storitev. Napišite aktivnosti, ki so potrebne, da za nakup prepričate vsaj dve potencialni stranki.

## 2.2.2 Analiza in načrtovanje v delovnem portfelju

Analiza delovnega portfelja (slika 9) omogoča napovedovanje bodočih naročil ter kaže, kako bo podjetje doseglo načrtovani obseg prodaje, opozarja pa tudi na povečanje aktivnosti in prodajnih naporov.



Slika 9: Načrtovanje v delovnem portfelju

Vir: Lasten

Delovni portfelj predstavlja najdražji del prodajnega procesa. Praksa kaže, da je pridobivanje novih kupcev za 7 do 10 % dražje kot negovanje obstoječih kupcev. Glavna dejavnost v delovnem portfelju je obisk pri stranki. Naloga prodajnega vodje je postaviti kriterije za izbiro strank, ki jih bodo prodajniki obiskali, definirati prodajni vzorec ter prave kupce.

### Kriteriji za obisk pri stranki

Stranke, ki jih bodo obiskali prodajniki, delimo glede na potrebe po določenem izdelku oziroma storitvi, pa tudi glede njihove kupne moči oziroma možnosti realizacije nakupa na stranke:

- A** – velik potencial: potrebe po več izdelkih oziroma storitvah in visoka kupna moč,
- B** – srednji potencial: potrebe po nekaj izdelkih ali storitvah, sposoben je plačati srednjo ceno,
- C** – majhen potencial: potrebe po cenejših izdelkih oziroma storitvah.

Kadar je bilo v potencialnem portfelju za pridobivanje novih kupcev uporabljeno pisno vabilo, anketa ali nagovor, ima prodajni vodja več možnosti za načrtovanje obiskov: lahko se odloči, da bo prednostno načrtoval obiske pri tistih, ki so odgovorili na povabilo k nakupu, ali pa pri tistih, ki niso odgovorili. Vsak prodajnik tudi sam izdela seznam obiskov na podlagi priporočil. Pri načrtovanju delovnega portfelja je pomembno, koliko razpoložljivega potenciala je podjetje pridobilo, ne pa kolikšna je vrednost posla. Pri načrtovanju je razsodno upoštevati samo tiste potencialne kupce, pri katerih je verjetnost nakupa več kot 50 %.

Iz A kupcev prodajni vodja izbere možne ključne kupce. Delo s ključnimi kupci zahteva posebne postopke in razvojni načrt za vsakega posameznega kupca.

## Vaja po skupinah

Izberite izdelek ali storitev, ki ju poznate in izdelajte pisno vabilo za nakup. Analizirajte verjetnost nakupa pri ostalih članih skupine. Pomagajte si s spodnjo preglednico.

Podjetje / fizična oseba	Vrednost ponudbe	% verjetnosti nakupa	Predlagana aktivnost

### 2.2.3 Analiza in načrtovanje v kupnem portfelju

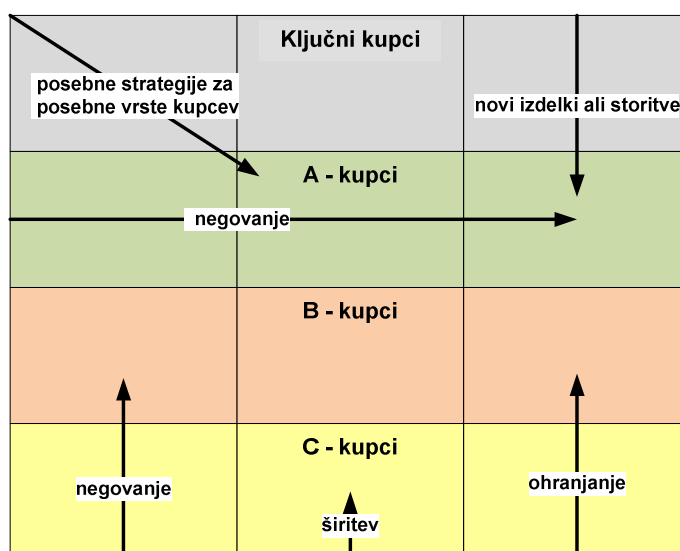
Kupni portfelj je sestavljen iz obstoječih kupcev, tistih, ki so kupili večkrat, pa tudi tistih, ki so kupili izdelek ali storitev enkrat. Predstavlja tisti del tržišča, ki je kupoval pri podjetju v obdobju, ki ga merimo. Načrtovanje in zasledovanje kupnega portfelja (slika 10) predstavlja osnovo za merjenje bodoče prodaje istega izdelka ali storitve, možnosti za načrtovanje in dodatno prodajo drugih izdelkov ali storitev ter možnosti za sklenitev na primer pogodbe o vzdrževanju in servisiranju.

Kupni portfelj je osnova za merjenje stabilnosti oziroma tveganj za podjetje. Osnovni cilji v kupnem portfelju so:

- vzdrževanje prodajne aktivnosti podjetja na želeni oziroma predvideni ravni,
- zgodnje odkrivanje in prepoznavanje problematičnih področij delovanja in
- zgodnja identifikacija priložnosti ter nevarnosti.

Z analizo ugotavljamo:

- kaj se je zgodilo – primerjamo dejanske rezultate s cilji in ugotovimo odstopanja,
- zakaj se je to zgodilo – ugotovimo vplivne dejavnike in
- kaj lahko glede tega storimo – načrtujemo aktivnosti, ki jih bomo za izboljšavo izidov izvajali v naslednjem obdobju (Stanton, Bukskirk, Spiro 1995, 463 v: Snoj 2005, 237).



Slika 10: Načrtovanje v kupnem portfelju

Vir: Lasten

## 2.3 POROČANJE

Za analizo prodajnega portfelja prodajni vodja spremlja prodajne cilje in dosežke za vsak izdelek ali storitev za vsakega prodajnika posebej. Najenostavneje je spremljati delo posameznega prodajnika s pomočjo poročil o delu. Poročilo naj bo tipizirano in sestavljeno tako, da bo koristilo vodji in prodajniku. Za ažurno in tekoče spremljanje je ustrezno tedensko poročilo, ki omogoča hitri vpogled v doseganje prodaje, realizirane in načrtovane aktivnosti ter hitro zaznavanje morebitnih sprememb na tržišču. S pomočjo poročila prenese vodja odgovornost za obseg prodaje na prodajnike, kar zanje predstavlja motivacijo.

Poročilo mora biti naravnano na prihodnost. Iz poročila prodajni vodja razbere:

- za vsako stranko:
  - obseg realizirane prodaje,
  - na kateri stopnji prodajnega postopka se nahaja,
  - pričakovanja v prihodnosti.
- za vsakega prodajnika:
  - prodajno uspešnost,
  - evidenco o izgubljenih kupcih,
  - časovno dinamiko prehajanja iz ene prodajne stopnje v drugo,
  - spremljanje potencialnih strank.

Poročila naj postanejo del posla (Tracy, 2002, 75–81), tudi pravočasnost njihove oddaje. Prodajni vodja naj vztraja pri oddajanju poročil in naj ne upošteva različnih izgovorov prodajnikov, da so preveč zaposleni s prodajo, doseganjem realizacije ipd. ter da je pisanje poročil zanje izguba časa. Prodajnikom naj pojasni pomen poročil za uspešnost njihovega dela ter jih motivira, da jih pravočasno oddajajo.

V odnosu prodajni vodja – nadrejeni, omogoča poročilo prodajnemu vodji prave številke ob koncu leta. Nadrejeni praviloma ne sprašujejo o podrobnostih in problemih, temveč jih zanimajo konkretne številke.

Na osnovi tedenskega poročila prodajnik izdelava mesečno in trimesečno poročilo. Kadar je del motivacije tudi nagrajevanje prodajnikov, je najbolj optimalno spremljanje trimesečnih rezultatov.

Prodajno poročilo naj bo preprosto in pregledno. Omogoča naj hitro in enostavno izpolnjevanje. Prodajnikom naj ne vzame več kot 15 minut časa na teden. Najenostavneje ga je pripraviti z računalniškim programom v obliki preglednice, ki omogoča hiter postopek izpolnjevanja in napovedovanja.

Za izdelavo dobrega poročila prodajni vodja najprej opredeli **stopnje prodajnega postopka**.

Tabela 2: Primer stopenj prodajnega postopka

Stopnja	Prodajni postopek
1	Prvi kontakt
2	Telefonski klic
3	Prodajni obisk
4	Priprava ponudbe
5	Predstavitve ponudbe pri stranki
6	Sklepanje pogodbe – realizacija

Vir: Lasten

Prodajalec:		Janez Primernik				
Teden:		7. – 14. marec				
Stranka		Izdelek	Stopnja	Januar	Februar	Marec
K u p n i  p o r t f e l j	Stranka 1	A	6	500		
	Stranka 12	B, C	6		500	
	Stranka 13	2 X C	6	200		200
	Stranka 4	A, C	5		700	
	Stranka 15	C	5	X		200 M
	Stranka 16	B	6	300		
	Stranka 20	B	4		300	
	Stranka 28	A	5			500
Skupaj mesečno				1.000	1.500	900
Skupaj kvartalno						3.400
Prodajni načrt						3.600
% doseganja prodajnega načrta						95 %

Stranka		Izdelek	Stopnja	Željene stranke		Začetek
D e l o v n i  p o r t f e l j	Stranka 2	A, C	A, C	T r ž n i  p o r t f e l j	Stranka	5. jan.
	Stranka 3	A, C	A, C		Stranka	5. jan.
	Stranka 17	A, C	A, C		Stranka	15. jan.
	Stranka 18	A, C	A, C		Stranka	18. jan.
	Stranka 19	A, C	A, C		Stranka	2. feb.
	Stranka 31	A, C	A, C		Stranka	5. feb.
	Stranka 34	A, C	A, C		Stranka	16. feb.
	Stranka 39	A, C	A, C		Stranka	20. feb.
	Stranka 21	A, C	A, C		Stranka	22. feb.
Komentar in predlogi						

Slika 11: Primer tedenskega poročila o delu  
Vir: Tracy, 2002, 82

Kot prikazuje slika 11 lahko prodajniki zaključene prodajne posle v preglednico vpisujejo z odebeljeno pisavo. Predvidene, a izgubljene posle naj označijo, na primer z X. Označeni so lahko tudi posli, za katere prodajnik predvideva, da jih bo mogoče realiziral, na primer z M. Oznaka M lahko za prodajnega vodjo pomeni tudi potrebo po pomoči prodajniku pri sklepanju posla. Največkrat ni potrebe, da bi bila poročila povsem natančna, dovolj je, če so natančno zabeleženi posli s strankami, katerih izguba bi lahko ogrozila položaj podjetja, kar običajno predstavlja 70–80 % aktivnosti. Če je na koncu poročila še prostor za komentarje, opombe, opažanja in predloge, pridobi prodajni vodja tudi sprotne informacije o na primer aktivnosti konkurentov, spremembah v obnašanju odjemalcev, spremembah v vrednotah, pa tudi o potrebah posameznega prodajnika po izobraževanju, pomoči pri prodaji ipd.

Za oddajanje poročil prodajni vodja točno določi dan in uro, na primer vsak ponedeljek do 9.00 ure zjutraj. Od pravila oddajanja ni odstopanja, prodajni vodja določi tudi takojšnjo, pravično in stalno kazen za zamujanje.

Prodajni vodja shranjuje kopije poročil tako, da vedno lahko za nazaj ugotavlja, kaj se je dogajalo s portfeljem posameznega prodajnika.

Prodajni vodja mora spremljati delo prodajnikov tudi na terenu in opazovati njihovo obnašanje, aktivnosti, reakcije in iznajdljivost v prodajni situaciji. Pomemben zunanji vir informacije so tudi stranke. Prodajni vodja pridobi tovrstne informacije z različnimi anketami, razbere pa jih lahko tudi iz reklamacij in pisem.

### Vaja

Izdelajte kriterije za stopnje prodajnega postopka za izdelek ali storitev, ki jo dobro poznate. Na osnovi postavljenih kriterijev izdelajte ustrezno poročilo o delu. Ugotovite, ali bi kot prodajni vodja iz izdelanega poročila pridobili vse potrebne podatke in informacije.

## 2.4 GRAJENJE ODNOSOV S STRANKAMI

Nakupno vedenje strank se je v zadnjih letih precej spremenilo predvsem zaradi povečane informiranosti, ki jim omogoča celovitejši pregled nad tržiščem. Stranke pričakujejo dodane vrednosti za nižjo ceno ter profesionalen odnos prodajnikov. Odnosi med prodajniki in strankami so (Snoj, 2005, 64–66):

- transakcijski odnos,
- konzultativni odnos in
- partnerski odnos.

**Transakcijski odnos** temelji na ponavljajočih se stikih med prodajnikom in stranko. Gre za odnos zaupanja, zgrajen predvsem zaradi želje posameznega prodajnika po bolj poglobljenem odnosu in ne zadeva menedžmenta. Takšen odnos je značilen začetni odnos.

**Konzultativni odnos** običajno temelji na pogodbah. Stranke so pripravljene plačati za dodatno vrednost, ki jo prispevajo sposobni prodajniki s svojim svetovanjem. Odnos poudarja kakovost, dostavo in tehnično pomoč, pri storitvah pa tudi svetovanje glede izbire in ustreznosti želene storitve. Oblikovanje cen temelji na medsebojni odvisnosti med podjetjem in stranko. Vloga menedžmenta je pri grajenju konzultativnega odnosa močnejša. Dodatno vrednost za stranko prispevajo prodajniki na tri načine:

- pomagajo strankam razumeti probleme in poiskati ustrezne rešitve zanje,
- predstavijo boljše rešitve glede na strankina pričakovanja,
- kadar stranke potrebujejo rešitve po meri, zastopajo njihove želje v svojem podjetju.

**Partnerski odnos** je najzahtevnejši odnos, ki ga podjetje razvije s svojimi največjimi strankami. Podjetje (prodajnik) angažira vse svoje vire za to, da prispeva k strateškemu uspehu svoje stranke. Za partnersko razmerje je značilno skupinsko delo obeh partnerjev, visoka raven zaupanja, prost pretok informacij, hitro reagiranje in visoka motiviranost

### Vaja

Iz svojih praktičnih izkušenj z nakupovanjem izluščite različne načine odnosov, ki ste jih zaznali pri različnih prodajalcih. Ovrednotite njihov odnos z vidika vašega zadovoljstva in zvestobe.

### POVZETEK

Običajno je dejanska prodaja manjša kot je potencial tržišča. Cilje prodajnega tima opredelimo kot kvote oziroma norme, za katere se pričakuje, da jih bo posamezni prodajnik realiziral v določenem obdobju. **Orodje, s pomočjo katerega analiziramo prejšnje aktivnosti, da lahko opredelimo ustrezna prizadevanja, načrtovanja količine, vrste in usmeritve bodočih prodajnih aktivnosti, je prodajni portfelj.** Prodajni vodja s pomočjo metod za napovedovanje prodaje analizira in načrtuje aktivnosti v vseh delih prodajnega portfelja za vsakega posameznega prodajnika in za vsak izdelek oziroma storitev. **Najenostavneje je spremljati delo posameznega prodajnika s pomočjo poročila o delu, ki omogoča hitri vpogled v doseganje prodaje, realizirane in načrtovane aktivnosti** ter hitro zaznavanje morebitnih sprememb na tržišču. Stranke pričakujejo profesionalen odnos prodajnikov, zato je grajenje odnosov ključno za prodajne uspehe podjetja.

### Utrjevanje snovi

1. Pojasnite prednosti in pomanjkljivosti metod napovedovanja prodaje.
2. Opredelite prodajni portfelj in njegov pomen za uspešno prodajo.
3. Načrtujte potencialni portfelj za izbrani izdelek ali storitev.
4. Izdelajte ABC analizo kupcev za konkretni izdelek ali storitev.
5. Konkretizirajte aktivnosti v kupnem portfelju.
6. Opredelite razlike med aktivnostmi v kupnem in delovnem portfelju.
7. Analizirajte odnose z odjemalci.
8. Izdelajte poročilo o delu za konkreten izdelek ali storitev.

### Vir za poglobljanje znanja

<http://www.marketingmagazin.si> – novice o uspešnih prodajnih prizadevanjih doma in v svetu

### Za poglobljanje znanja priporočamo

Tracy, B., Hudovernik, J. *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting, 2002.

### 3 GRADITEV USPEŠNEGA PRODAJNEGA TIMA

*V premislekih bodi podoben polžu, v dejanjih ptici.  
Ljudska modrost*

*Vaše podjetje je razvilo tri nove izdelke in dve novi storitvi. Načrtuje prodor na domače tržišče, kasneje mogoče tudi na tuja tržišča. Od vas pričakuje, da izgradite primerno velik in uspešen prodajni tim.*

*Velikost in organizacijska struktura prodajnega tima je za prodajnega vodjo strateška odločitev. Optimalno število prodajnikov zagotavlja optimalno prodajo glede na velikost prodajnega portfelja, hkrati pa zagotavlja tudi polno zaposlitev prodajnikov in posledično optimalne prodajne stroške. Zatorej je izbira pravih prodajnikov pomembna sposobnost prodajnega vodje. Izbiri prodajnikov sledi obdobje uvajanja, ki novim prodajnikom omogoči, da usvojijo znanja in sposobnosti, brez katerih pri svojem delu ne morejo uspeti, pomembno pa je tudi, da novinci razvijejo družabne stike znotraj prodajnega tima in cilje prodajnega tima sprejmejo kot svoje lastne.*

➔ Poglavje vas seznaja z metodami in tehnikami za določanje strukture in velikosti prodajnega tima, prav tako govori tudi o področjih uvajanja novih prodajnikov.

#### 3.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PRODAJNEGA TIMA

Prodaja je le redko tako enostavna in nezapletena, da ne zahteva nobene specializacije in delitve dela oziroma, da posamezni prodajnik lahko trži kateremu koli kupcu. Le v primeru majhnega števila izdelkov oziroma storitev ni potrebna tudi geografska delitev.

Kadar podjetje na tržišču ponuja širšo paleto izdelkov ali storitev, pa so prve najpomembnejše odločitve naslednje:

- oblikovati lastni prodajni tim ali organizirati prodajo z zunanjimi neodvisnimi zastopniki,
- razdeliti prodajna področja geografsko, po izdelkih oziroma storitvah, po strankah ali kombinirano.

Če so izdelki ali storitve, kupci in aktivnosti zelo heterogeni, mora biti prodajna organizacija bolj kompleksna in specializirana.

#### **Primer**

Podjetje trži računalniške programe, ki so uporabni za vse vrste podjetij in specialne programe za varnostne službe. V prodajnem timu je dovolj eden ali dva prodajnika, ki sta strokovnjaka za specialni program, ostali pa tržijo osnovne različice programske opreme.

### 3.1.1 Lastni ali zunanji prodajni tim

Delitev dela med prodajnike je odvisna od vizije, strategije in ciljev podjetja in se spreminja skupaj z njimi. Prav tako spremembe v okolju podjetja ali spremembe tržne strategije zahtevajo reorganizacijo prodajnega tima. Od želenih prodajnih rezultatov je odvisno ali naj podjetje gradi lastni prodajni tim, se odloči za zunanje sodelavce ali pa morda kombinira obe ti dve možnosti.

Strategija prodajnega tima (slika 12) je tesno povezana z prodajnim asortimentom in usmeritvijo izdelkov oziroma storitev in z značilnostmi prodajnega portfelja:

- Podjetje ima sorazmerno malo kupcev, vendar z velikim kupnim potencialom. Posamezni kupec ima velik tržni delež. Izguba enega samega kupca ima za posledico velik upad obsega prodaje.
- Podjetje ima veliko število kupcev. Prodaja posameznemu kupcu je majhna. Servisiranje tržišča je povezano z visokimi stroški. Možno je povečati obseg prodaje pri posameznem kupcu.
- Podjetje vzpostavi razmerje med številom kupcev in obsegom prodaje pri posameznem kupcu. Cilj je obdržati ključne stranke in kakovostno servisirati po obsegu manjše kupce.



Slika 12: Strategija prodajnega tima

Vir: Zoltners, 2009, 3

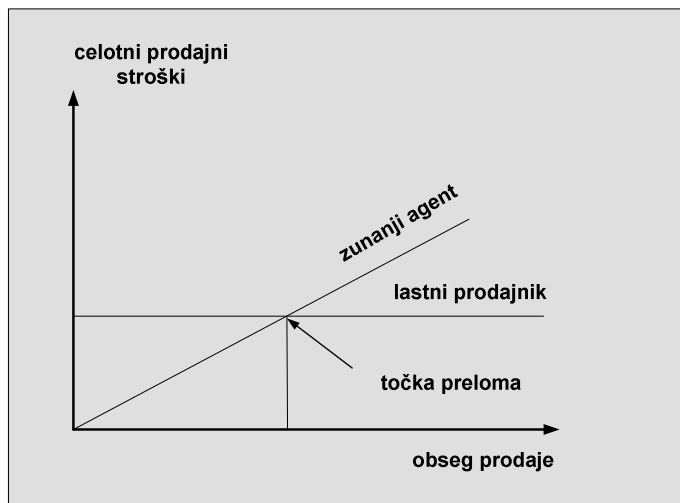
Zunanji prodajni tim sestavljajo neodvisni agenti, ki niso zaposleni v podjetju. Prodajno funkcijo za podjetje opravljajo po pogodbi, njihovo plačilo je provizija, ki je vezana na prodajo. Navadno so specializirani za prodajo skupin izdelkov ali storitev in pokrivajo določeno področje. Njihova prednost je predvsem v tem, da:

- dobro poznajo področje in kupce,
- poznajo izdelek ali storitev, za katero so specializirani,
- stroškovno so ugodni, ker lahko delajo za več podjetij hkrati,
- provizija je vezana na obseg prodaje.

#### Pomanjkljivost zunanje prodajnega tima:

- stroškovno so vsaj v začetku ugodni, saj podjetje poleg provizije praviloma ne plačuje ostalih stroškov, na primer dnevnic, potnih stroškov, bolniških izostankov, dopustov ipd.,
- provizija zunanje prodajnega tima je običajno precej višja od provizije lastnega prodajnega tima in pri določenem obsegu prodaje preseže stroške lastnih prodajnikov,

- dostikrat kupci raje delajo neposredno s predstavniki podjetja, ne glede na izkušnost zunanjih agentov,
- agenti zadovoljujejo svoje interese, ki so dostikrat kratkoročnega značaja,
- podjetje delo zunanjih agentov težje nadzira,
- podjetja, ki prodajajo preko istega agenta, se borijo za njegov prodajni čas,
- agent bo svoj čas prilagodil tako, da bo dosegel višji zaslužek.



Slika 13: Primerjava stroškov lastnega in zunanjega prodajnega tima  
Vir: Churchill, 1999, 103

V praksi se za zunanji prodajni tim največkrat odločajo manjša podjetja, primeren pa je tudi pri uvajanju novega izdelka ali storitve in pri širjenju prodaje na nova področja. Na dolgi rok se večina podjetij odloča za lastni prodajni tim. Primerjavo stroškov lastnega in zunanjega prodajnega tima prikazuje slika 13.

## 3.2 VELIKOST PRODAJNEGA TIMA

Metode, s katerimi določamo velikost prodajnega tima, so lahko različne. Prodajni vodja naj pred izbiro posamezne metode razmisli o njeni uporabnosti glede na konkretne izdelke ali storitve, ki so predmet prodaje. Dalrymple (2001, 60) opredeljuje naslednjih pet možnih metod izbire.

### 3.2.1 Metoda delovne obremenitve

Metoda delovne obremenitve temelji na enakovrednih obremenitvah posameznih prodajnikov. Določanje optimalnega števila prodajnikov določamo po stopnjah.

Izhajamo iz ABC analize prodajnega portfelja. Prodajni vodja oceni število, pogostost in čas potrebnih obiskov pri strankah. Približno eni šestini strank nameni 65 odstotkov prodajnega časa, naslednji petini strank 20 odstotkov, preostalim kupcem pa 15 odstotkov prodajnega časa (Churchill, 1999, 178).

Sledi določanje potrebnega in želenega letnega števila obiskov pri eni stranki in povprečna dolžina posameznega obiska, posebej za stranke A, B in C. Kot osnovo lahko prodajni vodja upošteva presojo vodstva, presojo izkušenih prodajnikov ali pa izvede praktični preizkus s spreminjanjem pogostosti in dolžine obiskov. Količino dela za pokrivanje celotnega področja izračuna tako, da število strank v vsakem razredu pomnoži z ustreznim številom obiskov.

V naslednji stopnji se določi, koliko delovnega časa naj prodajnik porabi na terenu. Poleg terenskega dela mora vsak prodajnik imeti dovolj časa za pripravo poročil, telefonske razgovore in pripravo srečanj, izobraževanje, udeležbo na prodajnih konferencah, vožnjo in čakanje na stranke ipd.

Na osnovi dobljenih rezultatov se izračuna potrebno število prodajnikov tako, da število ur, potrebnih za pokrivanje določenega področja, delimo z razpoložljivim časom posameznega prodajnika.

### Primer

Podjetje Prodaja, d. o. o. je izdelalo ABC analizo za določeno prodajno področje:

Podjetje / fizična oseba	Število	Potrebni obiski
A	100	1-krat 3 ure mesečno
B	200	1-krat 2 uri na dva meseca
C	600	1-krat 1 ura na tri mesece

Prodajnik porabi dnevno v povprečju 4 ure za prodajo in 4 ure za ostale aktivnosti, kar mesečno v povprečju znaša 80 ur prodaje. Iz analize izhaja, da je za predvidene prodajne obiske potrebnih 700 ur mesečno. Podjetje Prodaja, d. o. o. potrebuje 9 prodajnikov. Vsak prodajnik bi tako mesečno obiskal 45 strank, 2 do 3 stranke dnevno.

Metoda delovne obremenitve je zaradi svoje enostavnosti v praksi dostikrat uporabljena. Z njo lahko prodajni vodja predvidi tudi število in dolžino posameznega obiska pri ključnih strankah. Pomanjkljivost metode se kaže v tem, da ne predvideva možnosti večjega nakupa pri večjem številu obiskov, ne upošteva možnih razlik v izdelkih oziroma storitvah in v učinkovitosti posameznih prodajnikov, kupce pa obravnava statično (Churchill, 1999, 181).

### 3.2.2 Metoda na osnovi načrtovanja prodaje

Metoda temelji na posameznem prodajniku kot prodajni enoti. Od vsakega prodajnika (enote) prodajni vodja pričakuje enak obseg prodaje. Celotno pričakovano prodajo tako prodajni vodja enostavno deli s predvidenim obsegom prodaje posameznega prodajnika, upošteva pa tudi fluktuacijo prodajnikov.

### Primer

Načrtovani obseg prodaje znaša 1.000.000 € letno. Pričakovani obseg prodaje posameznega prodajnika je 100.000 € letno. V povprečju se zamenja 10 % prodajnega osebja letno.

$$\text{Potrebno število prodajnikov} = \frac{1.000.000}{100.000} \times (1 + 0,1) = 11$$

### 3.2.3 Metoda na osnovi prirasta prodaje

Metoda prilagaja velikost prodajnega tima prirastu prodaje. Ko število strank posameznega prodajnika preseže določen limit oziroma jih prodajnik ne more več sam kakovostno obravnavati, prodajni vodja zaposli novega prodajnika. Navadno se portfelj starega prodajnika

razdeli, tako da ima novinec že nekaj rednih strank takoj, ko nastopi delo. Takšen sistem je učinkovit pri rastočih tržiščih. Pri izdelkih ali storitvah, kjer se celotno število potencialnih kupcev ne spreminja, zaposlovanje novih prodajnikov omogoča po eni strani boljše prodajno storitev in manj obremenitev za posameznega prodajnika, po drugi strani pa viša prodajne stroške, saj se obseg prodaje bistveno ne spreminja.

#### **Primer**

1. Zavarovalnica, d. d. je odprla novo predstavništvo za geografsko območje Celje z okolico. Najprej je zaposlila pet zavarovalnih zastopnikov. Ko je posamezni zavarovalni zastopnik dosegel 100 strank na mesec, je zaposlila novega in obstoječe stranke razdelila.
2. Podjetje Domača lekarna, d. o. o. izdeluje posebne tinkture, ki se prodajajo v specializiranih trgovinah. Ker je število teh trgovin omejeno, bi novi prodajnik zvišal prodajne stroške. Povečan obseg prodaje bi podjetje doseglo le, če bi z daljšimi obiski prodajnik lahko vplival na trgovce, da bi tinkture bolj pogosto priporočali.

#### **3.2.4 Metoda na osnovi odstotka prodaje**

Podjetja največkrat sredstva, namenjena prodaji, določijo kot odstotek od prodaje oziroma od planiranega zaslужka. Odstotek se običajno določi glede na porabo v preteklosti. Obseg tako določenih sredstev predstavlja osnovo za možno velikost prodajnega tima. Metoda ima veliko slabosti, saj sklepa na prihodnost samo na osnovi preteklih izkušenj in ne upošteva možnih sprememb na tržišču. Poleg tega večja podjetja običajno stroškom prodaje namenjajo več sredstev. Prodajni proračun je odvisen tudi od vrste izdelka ali storitve oziroma njegove prepoznavnosti na tržišču.

#### **3.2.5 Metoda posnemanja konkurence**

Velikost prodajnega tima se oblikuje po konkurenčnem podjetju. Zaradi enostavnosti je metoda na prvi pogled primerna, vendar pa ni nujno, da pripelje do pričakovanega rezultata.

Prodajniki predstavljajo za podjetje najbolj produktivno, pa tudi najdražje bogastvo. Večje število prodajnikov bo prodajo sicer povečalo, vendar pa se bodo zvišali tudi prodajni stroški, zato se podjetja trudijo doseči optimalno število prodajnikov. Uporaba navedenih modelov omogoča uspešno določitev števila prodajnikov in prodajnih področij, oblikovanje posameznega področja in razporeditev prodajnega časa na posamezne kupce. Posamezni prodajnik mora biti polno zaposlen, vendar ne preobremenjen, sicer lahko nastopijo težave.

#### **Vaja**

Obiščite prodajne time, ki delajo za podjetja v vaši okolici. Ugotovite, kako so veliki in katera metoda je bila uporabljena pri določanju njihove velikosti. Kritično presodite primernost uporabljene metode.

Tabela 3: Težave, povezane z velikostjo prodajnega tima

Premajhen prodajni tim	Prevelik prodajni tim
<ul style="list-style-type: none"> <li>• preobremenjeni prodajniki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neizkoriščen prodajni čas posameznega prodajnika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezadostno število obiskov pri ključnih strankah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prepogosto obiskovanje ključnih strank</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezadovoljne stranke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visoki prodajni stroški</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• manj novih strank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neizrabljene možnosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• veliko nihanje števila prodajnikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedoseganje ciljev</li> </ul>

Vir: Lasten

### 3.3 UPRAVLJANJE PRODAJNEGA PODROČJA

Prodajno področje je del skupnega prodajnega portfelja in predstavlja skupino kupcev in potencialnih kupcev, dodeljenih posameznemu prodajniku. Če so področja uravnatežena glede na tržni potencial, je delovanje posameznega prodajnika lažje kontrolirati in vrednotiti. Ob primerjavi posameznih področij, prodajni vodja upošteva tudi morebitne razlike v delu konkurence. Enaka količina potrebnega dela izboljša moralo posameznega prodajnika in zmanjšuje možna nesoglasja med njim in prodajnim vodjo.

Kadar iz različnih razlogov podjetje ne želi oblikovati uravnateženih prodajnih področij, lahko izbere posamezna bolj zahtevna tržišča, na katera usmeri prodajnike, ki si želijo večjo odgovornost, pa tudi večji zaslužek.

#### 3.3.1 Oblikovanje prodajnega področja

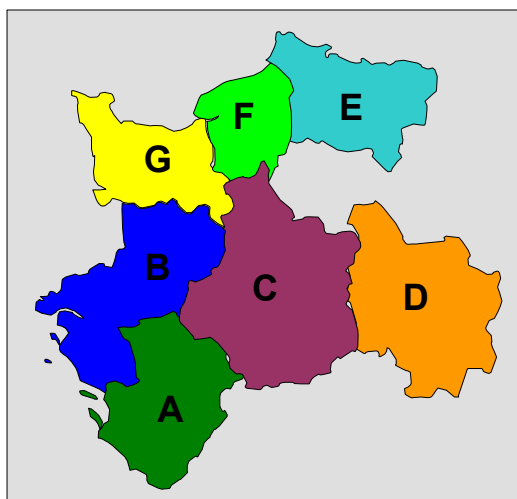
Geografska enota, ki predstavlja prodajno področje, mora biti dovolj majhna, da je pregledna in transparentna. Kljub vedno manjši popularnosti, **države** pogosto predstavljajo prodajno področje. Churchill (1999, 182) navaja prednosti tako opredeljenega prodajnega področja z enotnim uradnim jezikom, cenejšim zbiranjem potrebnih statističnih podatkov in posledično lažjo analizo tržnega potenciala. Slabosti se kažejo predvsem v tem, da so meje navadno bolj politične kot ekonomske narave.

V praksi najdemo največkrat **pokrajine** (slika 14) kot prodajno področje prav zaradi množice enostavno dostopnih podatkov o populaciji, izobrazbi, zaposlitvi, infrastrukturi, stanovanjskih razmerah, proizvodnji, finančnih izdatkih itd. Zaradi še vedno prevelikega obsega, jih je smiselno razdeliti na manjše enote in pri delitvi upoštevati tudi reke in položaje mostov, jezera, gore, prelaze ipd., ki vplivajo na čas, potreben za vožnjo.

**Mesta** z velikim jedrom prebivalcev, koncentrirano proizvodnjo in množico trgovin je možno razdeliti glede na že obstoječe ekonomske in socialne enote, lahko pa uporabimo metodo poštnih kod.

#### Vaja

Ugotovite prodajna področja za nekatere proizvajalce v vašem kraju. Svojega zavarovalnega zastopnika vprašajte, kakšno prodajno področje pokriva. Komentirajte ugotovitve.



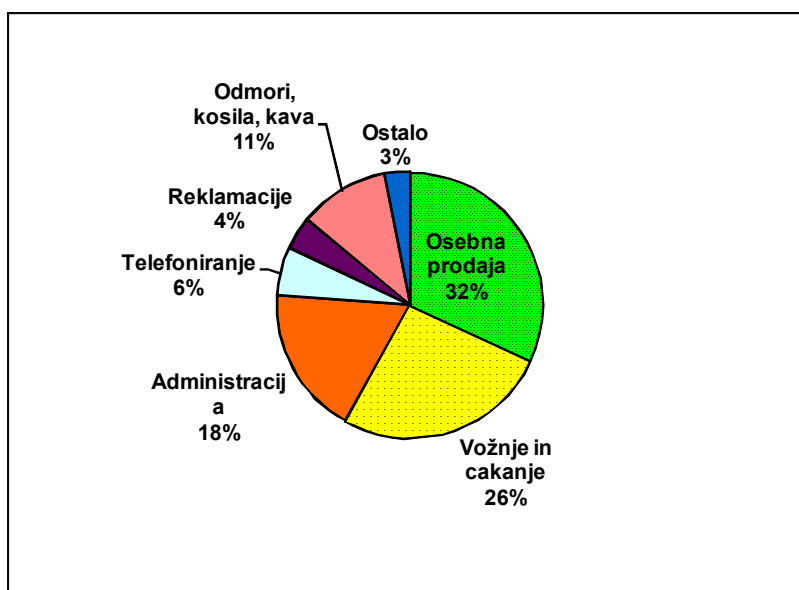
Slika 14: Primer pokrajine kot prodajnega področja  
Vir: Lasten

Ne glede na izbrano osnovno delitev na prodajna področja, jih je potrebno oblikovati tako, da dosežemo čim bolj optimalno izrabo časa posameznega prodajnika.

### 3.3.2 Razporeditev časa

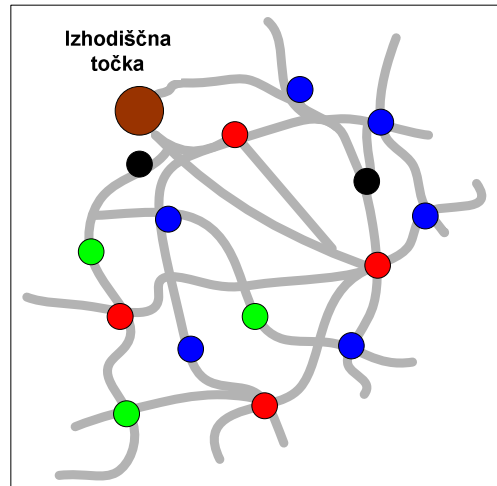
Slaba razporeditev časa je prvenstveni vzrok za neuspeh prodajnega tima. Kot prikazuje slika 15 predstavlja osebna prodaja tretjino časa prodajnikov. Če prodajni vodja uspe optimizirati čas, potreben za vse preostale aktivnosti, lahko bistveno poveča prodajne učinke. Računalniška podpora je eden od načinov optimizacije časa prodajnika, saj skrajša čas, ki je namenjen administraciji, pisanju poročil in zbiranju informacij s tržišča.

Skrbno načrtovanje poti lahko omogoči precejšnje prihranke potovalnega časa. Načrtovanje je za prodajnika težavno, saj nekatere stranke že iz navade zahtevajo obiske, na katere se prodajnik dostikrat vozi preko vsega prodajnega območja, navajajo netočne lokacije, problem pa so tudi prometni zastoji, nepričakovano prestavljanje obiskov ipd. S počasno prevzgojo strank in dodatnimi spraševanji po telefonu se da na dolgi rok optimizirati obiske ter realizirati le smotne.



Slika 15: Razporeditev časa v prodaji  
Vir: Tracy, 2002, 256

Pomoč za optimiranje potovanja nudi GPS sistem (Global Positioning System). Z vnosom trenutne in ciljne lokacije računalnik izračuna in ponudi optimalno pot. Omejitve pri uporabi GPS sistema predstavljajo nepredvidljivi dejavniki: gneča v prometu, spremenjeni vremenski pogoji, nepredvidena zasedenost stranke ... Najbolje je, da ima prodajnik izdelan dnevni in tedenski načrt prodajnih poti. Kritični dejavnik je potovalni čas in ne število kilometrov, zato kaže razmisliti o izbiri na primer stranskih poti ob prometnih konicah.

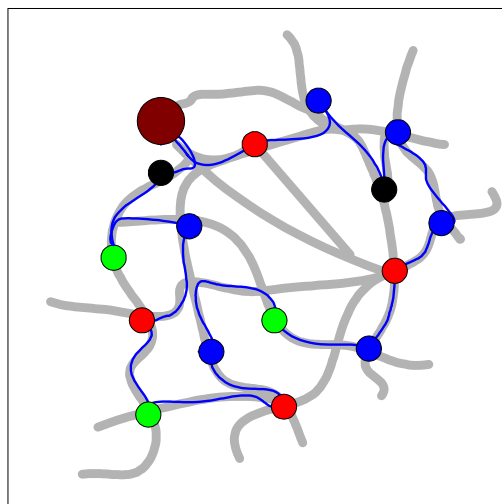


Slika 16: Primer vnosa podatkov v zemljevid prodajnega področja  
Vir: Lasten

Optimizacijo prodajnega področja začnemo vedno z vnosom podatkov o strankah na zemljevid prodajnega področja. Lokacije strank nato označimo z različnimi barvami, na primer: ključne stranke z rdečo, srednje velike z modro, majhne stranke črno in bodoče obetavne stranke z zeleno. Položaji »rdečih« strank določajo osnove poti. Ostale kategorije strank se bodo vezale na ključne stranke.

### Kvadratni model

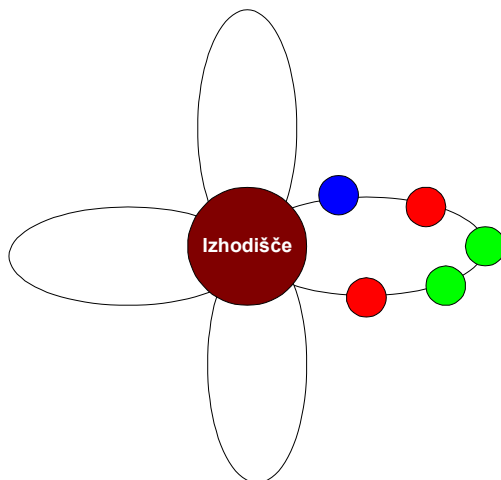
Kvadratni model (Tracy, 2002, 257) je preprosta metoda, uporabna predvsem v mestih. Predel razdelimo na četrtine in prodajnike vzpodbudimo, da delajo vsak dan ali vsaj polovico dneva v eni četrtini (slika 17). V praksi nepopustljivost pri geografskem organiziranju področij in delovanju v določenih delih prinaša boljše rezultate.



Slika 17: Primer ene četrtine prodajne poti po kvadratnem modelu  
Vir: Lasten

### Model štiriperesne deteljice

Uporaben je za skupine strank, ki jih mora prodajnik obiskovati dnevno ali tedensko. Na zemljevidu narišemo pot od začetne točke, na primer pisarne, do končne postaje. Pisarna je na sredini in predstavlja središče štiriperesne deteljice.

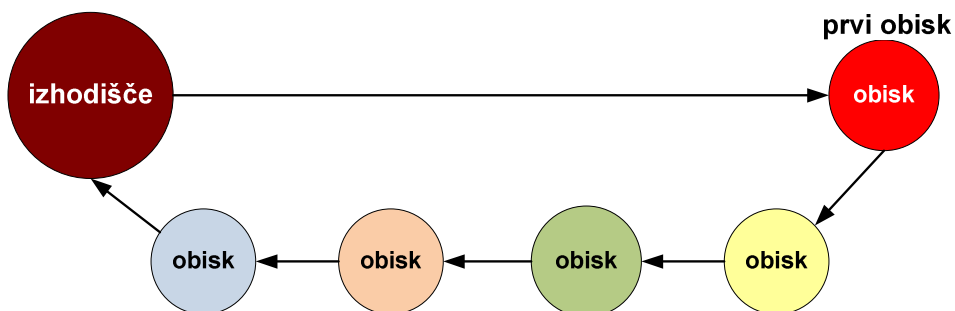


Slika 18: Primer prodajne poti po modelu štiriperesne deteljice  
Vir: Snoj, 2005, 152

Kot kaže slika 18, vsak list deteljice predstavlja posamezno tedensko prodajno pot. Po tej shemi prodajnik obišče vsako stranko enkrat mesečno. Dobra stran metode je, da zagotavlja zahtevano intenzivnost obiskov, ne da bi bistveno povečala potne stroške.

### Model ravne črte

Velikokrat je za povečanje produktivnosti dovolj že to, da prodajniki hodijo od stranke do stranke po točno določeni poti. Veliko prodajnikov še vedno opravi en obisk dopoldne in enega popoldne, ves dan potujejo, in mislijo, da ves čas delajo. Če imajo točno načrtane poti in jih hkrati naučimo, kako razporediti obiske na isti poti, izboljšamo izkoristek časa in energije, ki jo vlagajo v prodajno področje, na primer tako, kot prikazuje slika 19.



Slika 19: Primer prodajne poti po modelu ravne črte  
Vir: Snoj, 2005, 152

Pri oblikovanju prodajnih poti je potrebno upoštevati nekatera osnovna pravila (Snoj, 2005, 150):

- pot naj bo krožna in naj se nikoli ne prekriža,
- izogniti se je treba ponavljanju iste poti ali pa cik-cakanju naprej in nazaj po istem področju,
- pot do istega kupca naj ne bo nikoli enaka tudi v obratni smeri,
- kupce na sosednjih lokacijah naj bi se obiskovalo v sosledju,
- potovalna razdalja med dvema obiskoma mora biti čim krajša.

## Vaja

Za izdelek ali storitev, ki jo dobro poznate, oblikujte prodajna področja za Slovenijo. Določite primerno število prodajnikov in izdelajte razporeditev enega prodajnega področja.

## POVZETEK

Velikost in organizacijska struktura prodajnega tima je za prodajnega vodjo strateška odločitev. **Vprašanje, ali naj podjetje gradi lastni prodajni tim, se odloči za zunanje sodelavce, ali za kombinacijo obojega, je odvisno od želenih prodajnih rezultatov. Najbolj enostavna metoda organiziranja prodajnega tima je razdelitev na geografska področja, na katerih je posamezni prodajnik odgovoren za vse izdelke ali storitve ter za vse prodajne aktivnosti.** Za enakovredno obremenitev prodajnikov in pokrivanje prodajnega področja, vodja prodajnega tima po izbrani metodi določi potrebno število prodajnikov. **Ko so prodajna področja določena, jih je potrebno optimizirati, kar pomeni določiti takšne prodajne poti, ki bodo prodajniku omogočile prihranek časa in optimalne potne stroške.**

### Utrjevanje snovi

1. Pojasnite pomen velikosti in strukture prodajnega tima.
2. Primerjajte metode za določanje velikosti prodajnega tima.
3. Pripravite načrt upravljanja konkretnega prodajnega področja.
4. Izračunajte možne prihranke časa posameznega prodajnika pri pravilnem oblikovanju prodajnega področja.
5. Analizirajte primere iz okolja in ugotovite dobre rešitve, pa tudi pomanjkljivosti.

### Vir za poglobljanje znanja

<http://planetgv.si> – ki ponuja zanimive članke, kako z organizacijo dela obvladovati svetovne trge

### Za poglobitev znanja priporočamo

Snoj, B. *Management prodaje: zbrano gradivo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005.

## 4 IZBIRA IN UVAJANJE PRODAJNIKOV

*Vinogradu ni potrebna molitev, temveč motika.  
Bolgarski pregovor*

*Izračunali ste potrebno število prodajnikov glede na načrtovani obseg prodaje in prodajne aktivnosti. Za posamezne prodajnike ste določili tudi prodajna področja in prodajne poti. Zdaj potrebujete samo še »prave« ljudi.*

*Rešiti morate dva problema: Kje najti odlične prodajnike in kako ugotoviti, ali ustrezajo danim kriterijem.*

*Uspešno dolgoročno delovanje podjetja je odvisno od izbire prodajnikov. Med povprečnimi in najboljšimi prodajniki je velika razlika. Nekateri raziskave kažejo, da je fluktuacija v prodaji v vseh dejavnostih 20-odstotna. Zaposlovanje napačnih ljudi pomeni za podjetje povečanje stroškov zaradi začetnega in nadaljevalnega usposabljanja, stroške zaradi slabega dela in odsotnosti, izgubo strank zaradi neprisotnosti na prodajnem področju in posledično zmanjšanje dobička.*

➔ *Poglavje vas bo seznanilo z aktivnosti v procesu zaposlovanja prodajnikov. Ko ga boste preštudirali, boste znali poiskati odlične prodajnike.*

### 4.1 PROFIL IN OPIS DELOVNEGA MESTA

Iskanje in izbira prodajnikov je proces, ki je za prodajnega vodjo pomemben, saj mora zagotoviti prodajnike, ki bodo motivirani in uspešni v svojem poslu. Ne gre za to, da bi pritegnili čim večje število kandidatov, temveč za to, da pritegnemo odlične prodajnike. Preveliko število kandidatov lahko poviša stroške in zniža učinkovitost selekcije, saj je prodajni vodja prisiljen, da poenostavi ali skrajša postopek testiranja in ocene kandidatov. Dober prodajalec se rodi, pa tudi naredi. Pomembno je, da izberemo kandidate z osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi, ki ustrezajo prodajnim pričakovanjem. Vendar pa nobena še tako dobra izbira ne bo imela učinka, če podjetje svojega prodajnega tima ne bo razvijalo, motiviralo in ocenjevalo.

#### 4.1.1 Profil delovnega mesta

Profil delovnega mesta pripravimo s pomočjo analize aktivnosti, ki jih bo prodajnik moral izvajati. Profil mora biti stvaren. Veliko podjetij ima izdelane formalne in toge opise del, ki se razlikujejo od vodil za opravljanje vsakodnevnih nalog. Profil delovnega mesta izdelava vodja prodajnega tima tako, da sestavi seznam aktivnosti in nalog (tabela 4), ki jih bo prodajalec moral opravljati. Pri tem si lahko pomaga s pogovori z izkušenimi prodajniki, ali pa z neposrednim spremljanjem prodajnikov na terenu.

Tabela 4: Primer opornih točk za izdelavo profila


Profil	Oporne točke
Delovno mesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naziv in oznaka</li> <li>• nova zaposlitev ali zamenjava</li> </ul>
Namen delovnega mesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pridobivanje novih kupcev</li> <li>• servisiranje obstoječih kupcev</li> <li>• skrb za ključne kupce</li> <li>• prodajno področje</li> </ul>
Organiziranost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadrejeni</li> <li>• podrejeni</li> <li>• razmerje (odnosi) z ostalimi člani prodajnega tima</li> </ul>
Standardi izvedbe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redne delovne naloge</li> <li>• izredne delovne naloge</li> <li>• razvojne delovne naloge</li> <li>• delovne ure</li> <li>• dnevne, letne, periodične naloge</li> </ul>
Izdelki ali storitve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrsta izdelka ali storitve</li> </ul>
Pogoji zaposlitve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potrebna izobrazba in veščine</li> <li>• umske in fizične zahteve</li> <li>• delovne izkušnje</li> <li>• plača, provizija</li> <li>• dopust</li> <li>• odpovedni rok</li> <li>• posebne ugodnosti</li> </ul>
Kariera in razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvajanje in usposabljanje</li> <li>• izobraževanje in izpopolnjevanje</li> <li>• možnost napredovanja</li> </ul>

Vir: Lasten

#### 4.1.2 Opis delovnega mesta

Opis delovnega mesta mora odgovoriti na vprašanja (Tracy, 2002, 86):

- Komu prodajnik poroča?
- Kakšno je razmerje prodajnika do ostalih prodajnikov v prodajnem timu in do marketinga?
- S katerimi strankami ali na katerem prodajnem področju bo prodajnik deloval?
- Vrste izdelkov ali storitev, ki jih bo prodajal?
- Kakšna je njegova izobrazba in katere veščine naj bi obvladoval?
- Umske in fizične zahteve delovnega mesta?
- Kateri vedenjski profil najbolj ustreza temu delovnemu mestu?

 Prodaja, d.d.	<b>Organizacijska enota: Dolenjska</b>	<b>Oddelek: XX</b>
<b>Naziv delovnega mesta:</b>	<b>Prodajnik</b>	
<b>Strokovna izobrazba:</b>		
<b>Delovne izkušnje:</b>		
<b>Tarifni razred:</b>		
<b>Dodatna znanja:</b>		
<b>Željene osebnostne lastnosti:</b>		
<b>Opis dela:</b>		
Prodajnik je odgovoren za:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• doseganje mesečnih in letne načrtovane prodajne kvote,</li> <li>• prodajanje izdelkov podjetja v okviru določenega prodajnega področja,</li> <li>• poznavanje: <ul style="list-style-type: none"> <li>- prodajnih tehnik,</li> <li>- izdelkov podjetja,</li> <li>- uporabe teh izdelkov,</li> <li>- prodajnega področja,</li> <li>- dejanskega in potencialnega tržišča,</li> <li>- področja poslovanja strank.</li> </ul> </li> <li>• odlično poznavanje poslanstva, vizije, temeljnih ciljev in strategij podjetja,</li> <li>• razvijanje in vzdrževanje imidža podjetja na prodajnem področju,</li> <li>• izboljševanje tržnega položaja podjetja na prodajnem področju z učvrstitvijo prodajanja obstoječim strankam in s pridobivanjem novih strank,</li> <li>• takšno prodajanje izdelkov, da sta s pridobljenim zadovoljna tako stranka kot prodajnik,</li> <li>• uporabo dogovorjenih prodajnih metod,</li> <li>• zagotavljanje ustreznih informacij o dejavnosti konkurentov,</li> <li>• jasno, enostavno, natančno in pravočasno dajanje ostalih potrebnih informacij v zvezi z delom,</li> <li>• oblikovanje ustreznih poročil in evidenc,</li> <li>• ustrezno vzdrževanje zaupane mu opreme,</li> <li>• izvajanja dela v skladu z zahtevami predpostavljenih.</li> </ul>		
<b>Neposredni vodja:</b>	<b>Vodja prodajnega tima za Dolenjsko</b>	

Slika 20: Primer opisa dela za prodajnika  
Vir: Snoj, 2005, 174

Naziv delovnega mesta naj bo jasen in razumljiv. V praksi prodajnike dostikrat preimenujemo v na primer: svetovalec za ..., strokovni sodelavec za ... ipd. Nejasni in pretirani nazivi lahko povzročijo negativno reakcijo pri kupcih. Prav tako je pomembno natančno opredeliti odgovornost prodajnika. Najbolje je, da prodajnik odgovarja le vodji prodajnega tima, to je enemu predpostavljenemu. Ko je opis delovnega mesta natančno izdelan, lahko opredelimo profil idealnega prodajnika, to je profil človeka, ki ga podjetje potrebuje. Primer opisa dela za prodajnika si oglejte na sliki 20.

## Vaja

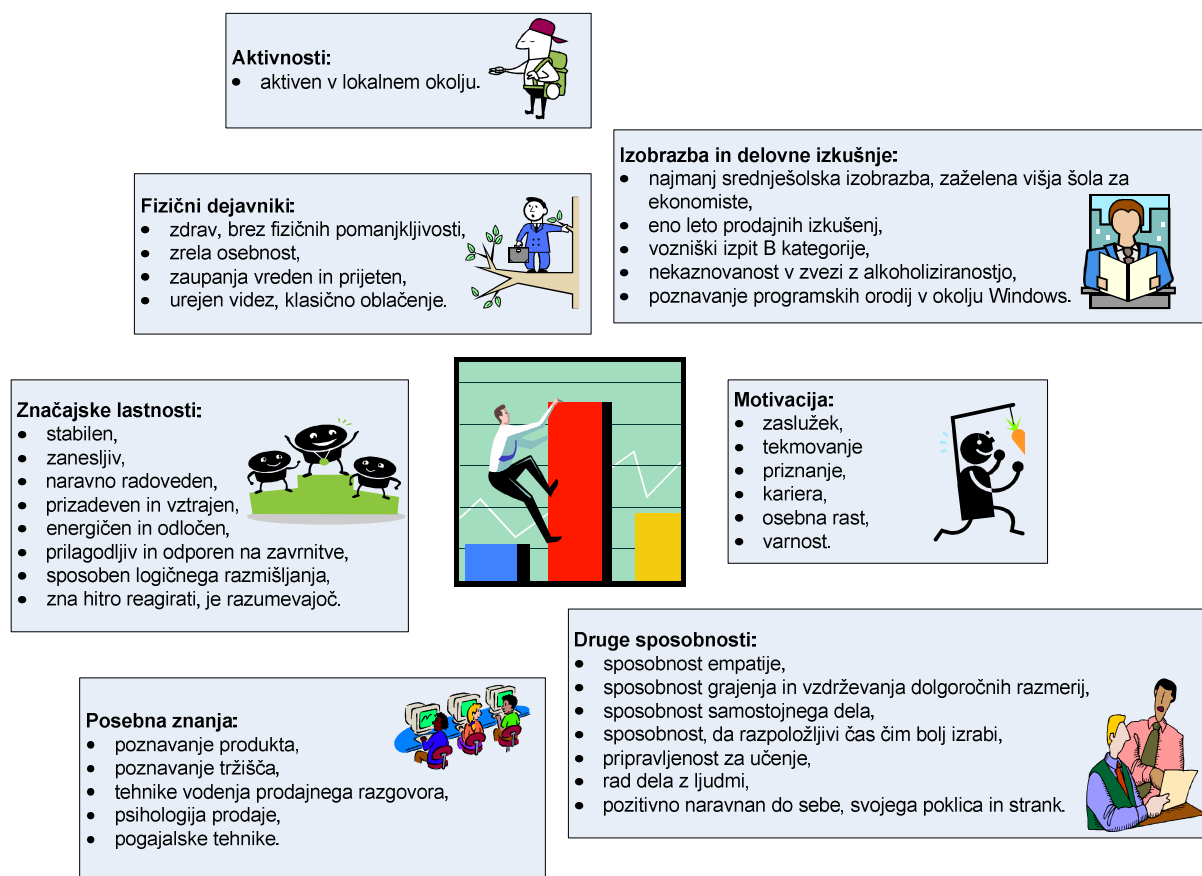
Poiščite opise del in nalog različnega prodajnega osebja. Primerjajte in komentirajte jasnost opisa. Pomagajte si z opisi, ki jih lahko pridobite v podjetju, ki ga poznate ali na spletnih portalih, ki ponujajo zaposlitve, na primer: <http://www.zaposlitev.net>.

### 4.1.3 Profil prodajnika

Profil prodajnika je odgovor na vprašanje: »Katere lastnosti in značilnosti imajo dobri in stanovitni prodajniki?«. Če izhajamo iz že obstoječega prodajnega tima, lahko izluščimo profil prodajnika iz njihovih značilnosti. Primer profila prodajnika najdete na sliki 21. V vzorec ne vštujemo najboljših in najslabših prodajnikov, ampak tiste, ki so malo pod vrhom. V izdelavo profila prodajnika lahko vključimo tudi stranke, ki jih poprosimo, da navedejo, katere lastnosti pri prodajnikih najbolj cenijo. Raziskave so pokazale, da stranke bolje presojujejo kriterije kot menedžment oziroma sami prodajniki. Pomembno je tudi vprašanje o višini plače, ki bi bila idealna za izbrani profil prodajnika in o možnostih, da mu jo tudi zagotovimo.

Prodajnik predstavlja sebe in svoje podjetje tako v službi, kot tudi v okolju, v katerem živi ali je aktiven. Zato je potrebno upoštevati tudi delovne pogoje in možnosti, ki mu jih omogoča njegovo zasebno življenje.

Dostikrat se zgodi, da od možnih kandidatov nihče ne ustreza zelenemu profilu prodajnika. Prodajni vodja mora kljub temu obdržati postavljene kriterije na enakem nivoju in postopek izbire ponoviti. Zniževanje kriterijev bi sicer pomenilo hitrejšo pridobitev novega prodajnika, ogrozili pa bi lahko doseganje pričakovanih prodajnih rezultatov.



Slika 21: Primer profila prodajnika  
Vir: Lasten

## Vaja

Izdelajte želeni profil in opis delovnega mesta za prodajnika kmetijske mehanizacije, kozmetike in knjižne zbirke.

## 4.2 ISKANJE IN IZBIRA PRODAJNIKOV

Iskanje in izbira prodajnikov je zelo pomembna menedžerska sposobnost. Selekcija je težka predvsem, kadar obstaja pritisk zaradi praznega delovnega mesta ali nepokritosti prodajnega področja. Za vodjo prodajnega tima je prenehanje delovnega razmerja posameznega prodajnika priložnost, da analizira razloge za takšno odločitev in pripravi akcijski načrt za pozitivno ukrepanje. Kadar je razlog za potrebo po novem prodajniku nepokritost prodajnega področja, pa mora prodajni vodja ugotoviti, ali bo zaposlitev novega prodajnika zagotovila doseganje zastavljenih ciljev. Dostikrat že z reorganizacijo obstoječega prodajnega tima dosežemo potrebno stopnjo pokritosti prodajnega področja.

### 4.2.1 Pridobivanje novih prodajnikov

Pridobivanje dobrih prodajnikov je kontinuiran posel, ki za vodjo prodajnega tima nikoli ne preneha. Nekatera uspešna podjetja so uvedla stalne ali občasne, marketinško naravnane razpise, ne glede na to, ali v tistem trenutku v resnici potrebujejo prodajnika, ali ne. Na takšen način si zagotovijo dovolj velik nabor primernih kandidatov. Prodajni vodja mora ločevati med viri in metodami za iskanje kandidatov. **Viri** so tisti segment tržišča delovne sile, kjer se potencialni kandidati nahajajo: notranji zaposleni, evidence človeških potencialov, konkurenčna in druga podjetja in nezaposleni. **Metode** so specifična orodja, s katerimi potencialne kandidate informiramo o podjetju, da jih pritegnemo. Vključujejo direktne prijave kandidatov, informacije na oglasnih deskah, biltene, informacije in priporočila zaposlenih, oglase v medijih, posredovanje agencij za iskanje kadrov ipd. Običajno nove prodajnike poiščemo iz različnih virov.

#### Notranji viri

Najkrajše in tudi najcenejše je izbirati med notranjimi viri. Če je profil sodelavca v skladu z zahtevami, lažje prilagodimo njegov začetek dela, saj je usposabljanje običajno krajše. Za novega prodajnika sprememba delovnega mesta pomeni tudi napredovanje, kar prispeva k višji motivaciji.

#### Priporočila

Že informacija, da iščemo nove prodajnike, lahko vzpodbudi prodajni tim, ostale zaposlene v podjetju, poslovne partnerje in stranke, da priporočijo dobre prodajnike. Tveganje, da izbrani novinci ne bi dosegali pričakovanj, je tako manjše, hkrati pa si zagotovimo, da nas sami poiščejo ljudje, ki se želijo dokazati na novem delovnem področju. Obrestuje se lahko tudi razmišljanje, da so dobri prodajniki predvsem v konkurenčnem podjetju, saj dobro poznajo izdelke ali storitve, kupce in tržišče.

#### Izobraževalne ustanove

Veliko mladih si želi fleksibilnega dela z možnostjo prilagajanja delovnega časa, pa tudi zaslužka. Najbolj zanimive so izobraževalne ustanove poslovne in ekonomske smeri, za

tehnično zahtevne izdelke pa tudi visoke strokovne šole. Pred redno zaposlitvijo ima prodajni vodja tudi možnost, da preko študentskega dela ugotovi, ali profil posameznika ustreza. Posebna skupina so študenti ob delu. Največkrat so to ambiciozni ljudje, ki so poleg svojega dela pripravljene vlagati tudi v lastni razvoj, zato so pogosto dobri prodajniki.

### **Kadrovske agencije**

Kadrovske agencije so zadnje čase eden bolj popularnih virov za iskanje novih sodelavcev, predvsem za zahtevna delovna mesta. V bistvu opravljajo posredniško delo med kandidatom in naročnikom. Za njih je značilno, da ustreznim kandidatom povedo ime naročnika šele po opravljeni izbiri. Njihovo posredovanje praviloma tudi ni poceni.

### **Sejmi in dnevi odprtih vrat**

Tudi v Sloveniji že poznamo kadrovske sejme, ki na eni strani omogočijo podjetju, da z atraktivno predstavitvijo pridobi primerne kandidate, po drugi strani pa predvsem študente informira o možnostih zaposlitve. Podobno priložnost ponujajo dnevi odprtih vrat.

### **Oglaševanje**

Različni oglasi, tako v časopisih, kot tudi na medmrežju in na zavodih za zaposlovanje, predstavljajo največji vir za pridobivanje novih sodelavcev. Podjetje lahko oglas izkoristi tudi za promocijo svoje dejavnosti. Najbolj skope so objave na zavodih za zaposlovanje, ki redko privabljajo sposobne in ambiciozne sodelavce.

Delovna zakonodaja predpisuje, da mora biti v javnem oglasu oziroma razpisu navedeno najmanj:

- čas, za katerega se sklepa delovno razmerje,
- posebni pogoji za sklenitev delovnega razmerja,
- rok za prijavo,
- rok za obvestilo o izbiri.

### **Vaja**

Napišite oglas za delovno mesto prodajnika. Imejte v mislih, da morate privabiti najboljše prodajnike.

Odziv na oglas je lahko različen: od nekaj prijav, pa do več deset prijav. Če je prijav malo, največkrat na razgovor povabimo vse prijavljene kandidate. Izločimo samo tiste, ki v nobenem primeru ne ustrezajo pogojem razpisa.

Kadar je odziv na oglas bolj množičen, lahko prvo selekcijo opravimo s pomočjo poslane dokumentacije, kamor sodijo: prošnja za zaposlitev, življenjepis, testi in reference. Dobro je, da podjetje izdela lastni obrazec prijave, ki bo vseboval vse potrebne informacije o kandidatu. Takšni obrazci po navadi vsebujejo vprašanja o izobrazbi, delovnih izkušnjah, fizičnih in osebnih karakteristikah, angažiranosti v različnih organizacijah in društvih ipd. Mnogi vodje so pozorni tudi na tako imenovane diskvalificirajoče informacije, ki bi lahko zmanjšale uspešnost prodajnika. Najpogostejši primeri so: pogoste menjave zaposlitve, na primer tri ali več različnih zaposlitev v zadnjih petih letih, visoka zadolženost kandidata, zelo visoka plača v zadnji zaposlitvi, daljše obdobje nezaposlenosti, prekvalifikacija za novo zaposlitev,

neuspehi v karieri in v lastnem življenju. Takšen kandidat najbrž ne bo dovolj motiviran za delo in za zaposlitev za daljše obdobje.

#### 4.2.2 Telefonski stik

Ena izmed temeljnih sposobnosti prodajnika je sposobnost ustnega komuniciranja. Telefonski stik omogoča vodji prodaje, da opravi prvo izbiro in tako zmanjša stroške časa in administracije. Pri takšnem stiku mora kandidat odgovoriti na vprašanja o vzrokih za kandidiranje, dosedanjem delu in splošnih podatkih. Telefonski stik naj opravi oseba, ki je dovolj usposobljena in tudi pristojna za morebitno izločitev kandidatov. V primeru iskanja kandidatov s pomočjo oglasov so izkušnje pokazale, da je lahko nekaj dni po objavi oglasov frekvenca klicev kandidatov zelo visoka, zato morajo imeti kontaktne osebe za stike v teh dneh na voljo dovolj časa.

#### 4.2.3 Prvi razgovor

Vodja prodajnega tima si mora brezpogojno zagotoviti prisotnost na razgovoru in možnost vplivanja na odločitev o izbiri. Gre za razgovor, na katerem zbiramo vtise o kandidatih. Med priprave na razgovor sodita:

- struktura in vsebina intervjuja ter
- priprava zapisnika o prvem razgovoru.

#### Struktura in vsebina razgovora

Če želimo na enostaven način primerjati sposobnosti in slabosti kandidatov, potrebujemo strukturiran razgovor, v katerem vprašanja načrtujemo vnaprej, ter jih postavljamo vsem kandidatom enako in v enakem vrstnem redu. Vendar pa ima strukturiran razgovor tudi svoje slabosti, saj se lahko zgodi, da ne odkrijemo dodatnih kvalitete ali slabosti kandidata. Nestrukturiran razgovor omogoča vodji svobodno postavljanje vprašanj, s čimer lahko dobi boljši vpogled v osebnost, interese in motivacijo posameznega kandidata. Prav tako je lahko bolj pozoren na neobičajne odgovore.

Tracy (2002, 98) priporoča pri izvedbi razgovora **zakon trojke**, ki omogoča izločevanje preveč subjektivnih ocen.

- Razgovor moramo imeti z vsaj tremi kandidati, da jih lahko primerjamo. Nikoli se ne smemo odločiti za prvega, čeprav se nam zdi, da v celoti ustreza zahtevam.
- S kandidatom, ki nam je všeč, imejmo tri razgovore. Z njim se moramo srečati v različnih okoliščinah. Lahko se zgodi, da bo odličen kandidat po tretjem razgovoru samo še povprečen ali celo neprimeren.
- Razgovor je potrebno izpeljati na treh različnih krajih. Najprej v pisarni, nato v restavraciji in tretjič v konferenčni dvorani. Ljudje spreminjajo svoje obnašanje in videz, ko jih srečujemo na različnih mestih in v različnih okoljih.
- S kandidatom naj opravijo razgovore trije različni ljudje, lahko so bodoči sodelavci ali pa vodje drugih področij, s katerimi se bo srečeval.
- Vodja naj si vzame 30 dni časa za premislek. Nikoli ne smemo zaposliti kandidata, ne da bi si vzeli dovolj časa in o njem temeljito premislili.

Razgovori lahko trajajo različno, od 20 minut pa do treh ur. Vprašanja na razgovorih naj bodo odprta, da kandidat nanje ne bo mogel odgovoriti samo z »da« ali »ne«. Na vprašanja zasebne narave, kot so na primer: »Nameravate kmalu povečati družino?« ali »Kdaj se boste poročili?« kandidatu ni potrebno odgovarjati. Prav tako ne smemo postavljati vprašanj, ki bi

jih kandidat lahko razumel kot rasno, versko, nacionalno ali spolno diskriminacijo. Na koncu razgovora moramo zagotoviti tudi čas za vprašanja kandidata.

#### 4.2.4 Zapisnik prvega razgovora

O odločanju in izbiri lahko pomaga zapisnik o razgovoru s kandidatom. Vodja se vedno ne more spomniti vseh odgovorov kandidata, z zapisnikom pa tudi izključimo preveč subjektivno oceno zaradi morebitne simpatičnosti kandidata.

<b>Zapisnik o razgovoru</b>				
Ime in priimek kandidata: .....		Datum razgovora .....		
Delovno mesto za katerega kandidira .....		Referenca .....		
<input type="checkbox"/> Prvi razgovor <input type="checkbox"/> Drugi razgovor <input type="checkbox"/> Tretji razgovor				
Vpišite vtise, ki ste jih dobili pri razgovoru s kandidatom tako, da prekrižate ustrezni predalček pod vsako značilnostjo. Posamezne značilnosti ocenite glede na delovno mesto na katerem se kandidat želi zaposliti.				
<b>1. POJAVNOST</b>				
Zelo neprimerna	Neprimerna	Povprečna	Primerna	Zelo primerna
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. PRIJAZNOST</b>				
Zelo neprijazen	Neprijazen	Povprečno prijazen	Prijazen	Zelo prijazen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. SPROŠČENOST</b>				
Zelo nesproščen	Nesproščen	Povprečno sproščen	Sproščen	Zelo sproščen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. OSEBNOST</b>				
Zelo neprimerna	Neprimerna	Povprečna	Primerna	Zelo primerna
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. SPOSOBNOST KOMUNICIRANJA</b>				
Zelo slaba	Slaba	Povprečna	Dobra	Zelo dobra
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. SPOSOBNOST RAZMEJEVANJA IN REŠEVANJA PROBLEMOV, IZNAJDLJIVOST</b>				
Zelo slaba	Slaba	Povprečna	Dobra	Zelo dobra
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7. POZNAVANJE DELOVNEGA PODROČJA</b>				
Zelo slabo	Slabo	Povprečno	Dobro	Zelo dobro
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8. KVALIFIKACIJE</b>				
Povsem neprimerne	Neprimerne	Povprečno primerne	Primerne	Zelo primerne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. DELOVNE IZKUŠNJE</b>				
Povsem neprimerne	Neprimerne	Povprečno primerne	Primerne	Zelo primerne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10. MOTIVIRANOST</b>				
Povsem nemotiviran	Nemotiviran	Povprečno motiviran	Motiviran	Zelo motiviran
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. SKUPNA OCENA				
Zelo slaba	Slaba	Povprečna	Dobra	Zelo dobra
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
PREDLOG				
<input type="checkbox"/> Kandidata priporočamo za sprejem na delo.				
<input type="checkbox"/> S kandidatom bi bilo smiselno opraviti še nadaljnje razgovore.				
<input type="checkbox"/> Kandidata priporočamo za uvrstitev na seznam čakajočih.				
<input type="checkbox"/> Kandidata je smiselno zavrnil.				
RAZLOGI IN KOMENTARJI				
.....				
.....				
.....				
.....				

Slika 22: Zapisnik o razgovoru  
Vir: Snoj, 2005, 184

Najpogostejše napake pri razgovoru s kandidati so:

- slaba priprava,
- prehitro sklepanje,
- slabo poslušanje,
- preveč govorjenja predvsem tistega, ki vodi razgovor,
- postavljanje vprašanj, ki blokirajo spontano in iskreno reakcijo kandidata,
- omogočanje nejasnosti v odgovorih,
- izguba nadzora nad potekom razgovora.

Vodja mora poskrbeti, da je kandidat med razgovorom sproščen, kajti le tako bo odprt in bo iskreno odgovarjal. Pred razgovorom mora vodja vedno razložiti, kaj se od kandidata pričakuje, kakšne rezultate bo moral dosegati, pa tudi kakšen bo sistem nagrajevanja. Med vprašanji ne smejo manjkati naslednja:

Zakaj želite to delovno mesto?

Zakaj menite, da boste to delo dobro opravljali?

Kaj ste delali do sedaj?

Kako ste se izobraževali?

Kaj sta bila vaš največji uspeh in neuspeh?

Zakaj menite, da boste uspešni v tej zaposlitvi?

Kje se vidite čez pet let?

Kaj vam je bilo všeč pri vašem prejšnjem delodajalcu?

V kakšnem obsegu ste pripravljeni potovati, delati ob vikendih?

Naštejte štiri vaše dosedanje najpomembnejše kupce.

### Igra vlog

Izdelajte načrt prvega razgovora za delovno mesto prodajnika. Razdelite se v skupine, izberite kandidata, izpraševalca in opazovalca. Izpraševalec naj skuša izvedeti čim več od kandidata, opazovalec pa naj preveri uspešnost. Na koncu naj kandidat izrazi tudi svoje mnenje, občutke in vtise.

#### 4.2.5 Testi za selekcijo

Poleg razgovora lahko uporabimo tudi različne teste. Testi so lahko pripomoček pri prvem izboru, lahko pa predstavljajo pomoč pri končni izbiri. Najbolj običajne so štiri vrste testov:

- **Inteligentni testi** merijo sposobnost učenja in ugotavljajo, če ima kandidat minimalne sposobnosti za opravljanje dela.
- **Testi sposobnosti** pokažejo veščine in sposobnosti za prodajo. Njihova pomanjkljivost je v tem, da izmerijo trenutne sposobnosti in veščine, ne pa potencialnih, ki bi jih kandidat lahko razvil z usposabljanjem in učenjem.
- **Osebnostni testi** so pripomoček za opredelitev osebnostnih lastnosti, kot so družabnost, agresivnost, samozavest, neodvisnost, vztrajnost, empatija, egoizem ipd. Za natančno interpretacijo je najbolje, da jih analizirajo psihologi.
- **Testi naravnosti** so oblikovani tako, da pokažejo, kakšna so osebna zanimanja in vrednote potencialnega kandidata oziroma optimizem in odpornost pri srečevanju s težavami.

Glede na to, da ni kriterija, ki bi garantiral uspešno izbiro, je priporočljivo, da teste uporabimo le kot dodaten vir pri selekcioniranju kandidatov.

#### Vaja

Na spletu poiščite nekaj že uveljavljenih testov. Preizkusite se pri njihovem reševanju.

#### 4.2.6 Reference in priporočila

Reference in priporočila pomagajo pri ocenjevanju sposobnosti kandidata in njegovih delovnih izkušenj. Vir so lahko nekdanji delodajalci, stranke, profesorji ipd. Preverjanje omogoča ugotoviti, ali je kandidat navedel resnične podatke. Preverjamo lahko po telefonu ali z osebnim obiskom. Ne glede na zakon o varstvu osebnih podatkov in na vprašljivost o verodostojnosti zbranih podatkov, je priporočljivo, da reference zberemo.

Da bi povečali verodostojnost odgovora, si lahko pomagamo z vprašanji, kot so:

1. Ali bi kandidata ponovno zaposlili, če bi imeli to možnost in zakaj?
2. Zakaj mislite, da bo kandidat v prodaji uspešen?
3. Kateri so bili najvidnejši dosežki kandidata in katere so potencialne slabosti?

Delodajalci, ki kandidatu niso dali priporočil, pa jih je vseeno navedel, so večkrat boljši vir informacij. Še boljši vir so stranke, saj so praviloma bolj objektivne kot delodajalci.

#### Vaja

Napišite pet oseb, katere bi lahko zaposlili za referenco, če bi iskali novo zaposlitev. Razmislite, kaj bi o vas napisali.

#### 4.2.7 Odločitev o izbiri kandidatov

Odločitev o izbiri kandidatov običajno ni lahka. Izbira je dvosmerni proces in potencialni kandidat se mora sam odločiti, da bo zaposlitev sprejel, zato je pomembno, da dobi dober vtis

o podjetju, vodji in delovnem okolju, kar mu bo olajšalo odločitev in vključevanje v prodajni tim. Pri končni odločitvi je prav, da upoštevamo dve temeljni načeli:

- dejstva in
- dosežke.

Kandidate rangiramo glede na ti dve načeli tudi zato, da imamo možnost ponuditi zaposlitev drugemu z lestvice, če se prvi kandidat ne bi odločil za zaposlitev.

Vsak kandidat ima pravico do pisnega odgovora o izbiri. Izbranemu kandidatu pošljemo pismo o izbiri in pogodbo o zaposlitvi. Kandidate, ki niso bili izbrani, o tem obvestimo v obliki, ki nam daje možnost, da jih ob morebitnih bodočih potrebah kontaktiramo.

<p>Ime in priimek: Ulica: Mesto:</p> <p>Spoštovani,</p> <p>iskrena hvala za sodelovanje v naših razgovorih in za čas, ki ste nam ga namenili.</p> <p>Tokrat Vam ne moremo ponuditi dela, za katerega ste zainteresirani. Splošna raven izpolnjevanja pogojev je bila pri posameznih kandidatih izredno visoka.</p> <p>Ker cenimo vaše sposobnosti, želimo ohraniti vašo vlogo za naslednje delovno mesto, o katerem vas bomo obvestili.</p> <p>Še enkrat hvala za zanimanje, ki ste ga pokazali za naše podjetje in veliko uspeha v prihodnosti.</p> <p>Prijazen pozdrav.</p> <p style="text-align: right;">Podpis:</p>
---

Slika 23: Primer obvestilnega pisma  
Vir: Mercuri, 2000–2001

### 4.3 UVAJANJE IN IZOBRAŽEVANJE PRODAJNIKOV

Namen uvajanja prodajnikov je predvsem potreba po hitrem prilagajanju novega prodajnika rutinam, okolju, značilnostim podjetja in konkretnega posla. Na ta način zagotovimo uspešnost in dobičkonosnost čim hitreje, delo prodajnega vodje pa je olajšano. Novozaposleni se mora prilagoditi delu, menedžmentu, kadrovski politiki, administraciji, kolegom in kupcem. Načrt uvajanja mora biti izdelan dovolj zgodaj, da novozaposleni lahko načrtuje spremembe pri sebi in družini.

S podrobnim načrtom daje vodja novemu prodajniku tudi občutek gotovosti – vse bo dobro in prav sem se odločil. Načrt naj vsebuje vsaj prvih 14 do 16 tednov. Lahko je tudi daljši, pokrije naj obdobje, dokler novozaposleni ni sposoben samostojno delovati. Načrt mora vsebovati: datume, vsebinska področja, kraje, cilje in odgovorne osebe. Načrt naj vsebuje tudi načine preverjanja znanja in skupne obiske za preverjanje razvoja veščin. Spremljati je potrebno tudi možne spremembe v obnašanju, obiskih in motivaciji. Po zaključenem uvajanju naj vodja

prodajnega tima novozaposlenega čim prej vključi v običajne razvojne načrte. To poveča samozavest in občutek pripadnosti.

Izobraževanje prodajnikov naj obsega:

- osnovno prodajno šolanje,
- produktno šolanje oziroma znanje o izdelkih ali storitvah, ki jih bo prodajal,
- strateško znanje o podjetju in njegovem načinu prodaje oziroma delovanju na tržišču,
- poznavanje strank, ki so aktivni ali potencialni kupci izdelkov ali storitev,
- poznavanje konkurence.

Načrt usposabljanja in izobraževanja mora dobiti novozaposleni, prodajni vodja, mentor, pa tudi služba za razvoj zaposlenih oziroma kadrovska služba.

Tabela 5: Primer tedenskega načrta uvajanja za prodajnika

Teden	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek
1.		Prihod Sestanek s kolegi	Intervju	Intervjuji, prodaja v podjetju	Informiranje o kupcih, predstavitev načrta
2.	Skupni obisk	Skupni obisk	Intervju specialista za izdelke	Tečaj o izdelkih	Tečaj o izdelkih
3.	Pisno poročilo in načrt	Načrt	Skupni obisk	Skupni obisk	Skupni obisk
4.	Sestanek prodajnega tima	Pisna poročila	Obisk v tovarni z direktorjem proizvodnje	Skupni obisk	Skupni obisk
5.	Pisno poročilo o obisku v tovarni	Načrt dejavnosti	Načrt prvega lastnega obiska	Načrt prvega lastnega obiska	Prvi samostojni obisk
6.	Priprava na stranko	Priprava na stranko			
7.			Skupni obisk	Skupni obisk	
8.		Skupni obisk	Skupni obisk		
9.			Skupni obisk		
10.			Uporabniški tečaj	Uporabniški tečaj	

Vir: Mercuri, 2000–2001

### Vaja

Zavarovalnica Maribor, delniška zavarovalna družba ima izdelan šestmesečni program uvajanja novih zavarovalnih zastopnikov. Obiščite jih na dnevu odprtih vrat in radi vam ga bodo predstavili.

### POVZETEK

**Iskanje in izbira prodajnikov je proces, ki je za prodajnega vodjo pomemben, saj mora zagotoviti prodajnike, ki bodo motivirani in uspešni v svojem poslu.** Preden se lotimo iskanja primernih kandidatov, je treba natančno opredeliti odgovornost prodajnika. Najbolje je, da prodajnik odgovarja le vodji prodajnega tima, to je enemu predpostavljenemu. Nato izdelamo natančen opis delovnega mesta in opredelimo profil idealnega prodajnika, to je profil človeka, ki ga podjetje potrebuje. Pridobivanje prodajnikov je kontinuiran posel, ki za vodjo prodajnega tima nikoli ne preneha. Prodajni vodja mora ločevati med viri in metodami

za iskanje kandidatov. **Ko izbiramo kandidate, se nikoli ne odločimo za prvega, čeprav se nam zdi, da v celoti ustreza zahtevam.** Najpomembnejši pri izbiri kandidatov je razgovor, ki naj bo sproščen in odprt, da bo kandidat iskreno odgovarjal na vprašanja. Po opravljeni izbiri, kandidate rangiramo, da imamo možnost ponuditi zaposlitev drugemu z lestvice, če se prvi kandidat ne odloči za zaposlitev. **Obdobje uvajanja novega prodajnika naj bo dovolj dolgo, da bo novozaposleni sposoben samostojno delovati.** V uvajalnem obdobju naj novi prodajnik usvoji potrebna znanja in veščine po vnaprej izdelanem načrtu s področij, ki jih bo potreboval pri svojem delu.

### Utrjevanje snovi

1. Pojasnite pomen procesa izbire in uvajanja prodajnikov za podjetje.
2. Analizirajte aktivnosti, ki jih izvaja prodajnik.
3. Izdelajte profil delovnega mesta prodajnika za konkreten izdelek ali storitev.
4. Opredelite pomen opisa delovnega mesta.
5. Pripravite opis delovnega mesta prodajnika za konkreten izdelek ali storitev.
6. Opredelite profil prodajnika in njegov pomen.
7. Izdelajte profil prodajnika za konkreten izdelek ali storitev.
8. Opredelite možne razloge za zaposlitev novih prodajnikov.
9. Kritično ocenite vire za pridobivanje novih prodajnikov.
10. Izdelajte atraktivni oglas za delovno mesto prodajnika za konkreten izdelek ali storitev.
11. Razložite, zakaj je za izbiro kandidata pomemben telefonski stik.
12. Izdelajte načrt in strukturo prvega razgovora s kandidatom za prodajnika.
13. Analizirajte posledice možnih napak pri razgovoru s kandidatom.
14. Primerjajte pomen testov za selekcijo s pomenom razgovora s kandidatom.
15. Kako lahko na izbiro kandidata vplivajo reference in priporočila?
16. Razložite temeljna načela končne odločitve za izbiro kandidata.
17. Izdelajte tedenski in mesečni načrt uvajanja novega prodajnika v konkretnem podjetju.
18. Primerjajte in analizirajte poglobitvene načine uvajanja novega prodajnika.

#### Vir za poglobljanje znanja

<http://www.glottanova.si> – kjer deluje svetovalno središče s področja poslovnih odnosov

#### Za poglobitev znanja priporočamo

Zoltners, Andris A. *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York: American Management Association, cop. 2009.

## 5 VODENJE TIMA IN NJEGOVIH POSAMEZNIKOV

*Svet bo pripadal močnim vodjem – tistim, ki ne bodo imeli samo veliko energije, ampak bodo sposobni prebuditi energijo tudi v tistih, ki jih vodijo.*  
*Jack Welch*

*Vodenje je skupen proces vplivanja in dela z ljudmi. Rezultate obrodi samo uspešno in učinkovito vodenje, ki je povezano s predanostjo, odnosi in občutki. Ti trije dejavniki ženejo zaposlene pri njihovih dejanjih tudi tedaj, ko v bližini ni neposrednega vodje. Obvladovati vodenje ljudi je zahtevno področje. Shajati z ljudmi ni enostavno, kar velja obojestransko. Osnove so sorazmerno enostavne: vplivati more le tisti, ki ima moč, moč je zmožnost za vplivanje, vpliv je uresničena moč. Vpliv pa še ni vse, saj se druga stran na vpliv odzove, pa ni vseeno, kako. Imeti vpliv je tudi odgovornost in tako vključuje tudi etičnost. Prodajni vodja mora imeti vse to pred očmi, ko stopa v smeri prodajnih ciljev. Pomembno je še dati poudarek sožitju med ljudmi in preko njih vzdušju v prodajnem timu, podjetju in med podjetji. To je vsekakor nekaj trajnega in je narobe, če te vrednote prodajni vodja neprevidno skali (Tavčar, 1996).*

*Vaš prodajni tim je sestavljen iz izkušenih prodajnikov, prodajnikov z nekaj delovnimi izkušnjami v prodajnem timu, pa tudi tistih, ki ste jih pravkar zaposlili. Medtem ko nekateri praktično ne potrebujejo več vašega stalnega nadzora in pomoči, so drugi od tega povsem odvisni.*

*Kako boste vodili začetnike, da se bodo razvili v izkušene prodajnike? Kako boste nudili potrebno pomoč prodajnikom, ki že imajo nekaj izkušenj? Kako boste ravnali s tistimi, ki vaše pomoči skoraj ne potrebujejo več?*

➔ *Preprostega recepta za dobrega vodjo ni. V poglavju si bomo ogledali model, ki preučuje razmerje med situacijo in vedenjem vodje ter orodja za izboljšanje vodstvenega procesa, da boste dobili odgovore na zastavljena vprašanja.*

### 5.1 SITUACIJSKO VODENJE

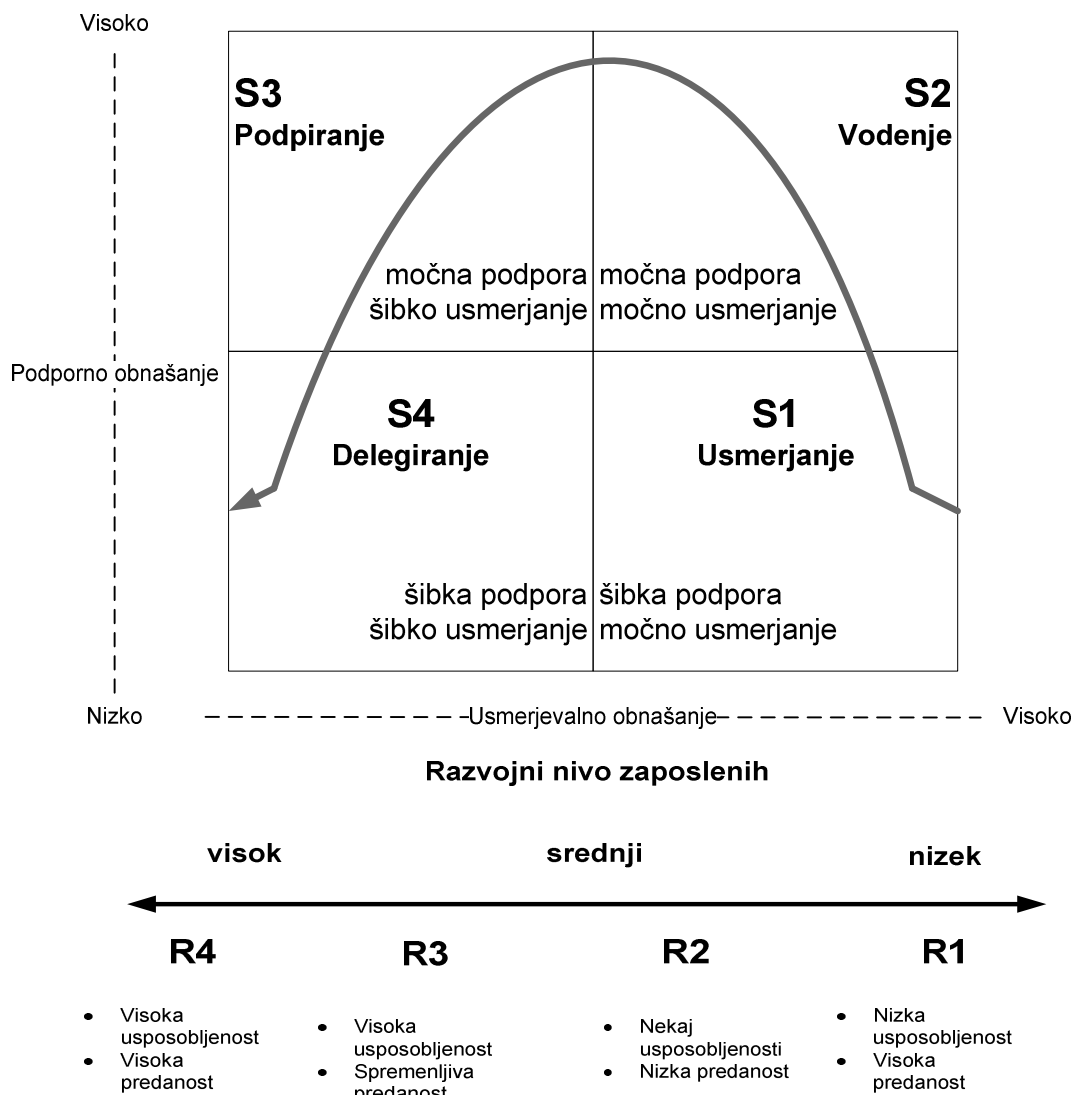
Situacijsko vodenje zagotavlja učinkovito vodenje s prevzemanjem različnih stilov vodenja. Situacijsko vodenje je model, ki daje napotke, kako reagirati v določeni situaciji z različnimi tipi ljudi. Najboljšega vplivanja na ljudi ni. Če hoče vodja danes učinkovito reševati konkretne situacije, mora občutiti in znati ceniti razlike pri ljudeh in situacijah, poleg tega pa biti sposoben prilagoditi stil vodenja okoliščinam.

Model situacijskega vodenja sta razvila Paul Hersey in Kenneth H. Blanchard. Model, ki je prikazan na sliki 24, temelji na kombinaciji usmerjevalnega in podpornega obnašanja prodajnega vodje. Usmerjevalno obnašanje pomeni povedati ljudem kaj, kje, kako in kdaj je potrebno nekaj narediti in nato skrbno nadzirati izvedbo. Podporno obnašanje pomeni poslušanje ljudi, zagotavljanje podpore in bodrenje pri njihovih naporih.

Vodja kombinira štiri stile vodenja: usmerjanje, vodenje, podpiranje in delegiranje. Če dobro pozna prodajnike, se uspešno prilagaja določenim okoliščinam.

Stile vodenja, ki se prilagajajo posamezniku, vodja določi glede na usposobljenost in predanost prodajnika. Usposobljenost je sestavljena iz znanja in veščin, predanost pa je kombinacija zaupanja in motivacije.

Prodajni tim je navadno sestavljen tako iz novincev kot tudi iz izkušenih prodajnikov. Pri začetnikih vodja uporablja usmerjevanje in vodenje, kar pomeni, da je vodja nosilec odločitve, za izkušene prodajnike pa sta primerna stila podpiranje in delegiranje.



Slika 24: Situacijsko vodenje

Vir: <http://www.google.si/images?hl=sl&q=Paul+Hersey>

### Usmerjanje – stil S1 za prodajnike na razvojnem nivoju R1

Vodja, ki uporablja usmerjajoči stil vodenja priznava navdušenje prodajnika, njegove veščine in dosedanji napredek. Postaviti mora standarde, zato določa, kakšno delo je dobro, identificira zelene rezultate, cilje in časovne roke. Za novinca razvije načrt za učenje novih veščin. Vodi načrtovanje akcij. Sprejema večino odločitev v zvezi s čim, kdaj in s kom ter zagotavlja specifične usmeritve in navodila za delo. Zagotoviti mora pogosto zasledovanje prodajnika, zahtevati povratne informacije in voditi reševanje problemov.

Prodajnik na razvojnem nivoju R1 potrebuje zlasti priznanje za navdušenje in prenesena znanja in veščine, jasno določene cilje in standarde o dobrem delu. Imeti mora možnost za učenje o podjetju in navodila za izvrševanje nalog. Vodja mu mora postaviti prioritete, časovne okvire, ga poučiti o odgovornostih in pooblastilih ter mu dati pogoste povratne informacije na doseženi rezultat.

### Primer

Kaj govori prodajnik na nivoju R1:

- Nalogo želim opraviti.
- Povej mi le pravo usmeritev.
- Pojasni cilj.
- Daj mi načrt za izvedbo.
- Pokaži in povej, kako izvesti načrt.

Kako ravna vodja, ki uporablja stil S1:

- Nепrestano govori. Jasno opredeli naloge, cilje in postopke.
- Ne sprašuje po mnenju o tem, kako in kakšen cilj doseči.
- Prodajnik sprejme načrt vodje.
- Vodja sprejme vse odločitve in odgovornosti zanje.

### Vodenje – stil S2 za prodajnike na razvojnem nivoju R2

Prodajni vodja vključuje prodajnika pri ugotavljanju problemov in postavljanju ciljev. Zagotavlja podporo, potrjevanje in pohvalo. Prodajniku prisluhne in mu daje možnost za razpravljanje o pomislekih in za posredovanje idej. Prodajnika vključuje v reševanje problemov in odločanje.

Vodja še vedno sprejema končne odločitve o akcijskih načrtih, potem ko je prisluhnil prodajnikovim idejam in občutkom, vendar pojasni, zakaj je bil izbran določen pristop. Skupaj s prodajnikom določa, kakšno je dobro delo in kako dosežati uspešnost. Zagotoviti mora pogosto spremljanje prodajnikovega dela, zahtevati povratne informacije ter zagotavljati usmeritev in vodenje za dograjevanje in izboljševanje veščin.

Prodajnik na razvojnem nivoju R2 potrebuje zlasti jasno zastavljene cilje in perspektive ter pogoste povratne informacije o rezultatih. Pričakuje priznanje napredka in zagotovilo, da je v redu tudi, če naredi napako. Želi si vključevanja v odločanje, priložnosti za pogovor o skrbih in opogumljanje, pa tudi pojasnila in napotke.

### Primer

Kaj govori prodajnik na nivoju R2:

- Ne vem, kaj naj naredim.
- Nič ne deluje.
- Nisem gotov, da lahko to naredim.
- Ne vem, če si sploh to želim.
- Pomagalo mi bo, če bi mi pomagal in razložil.

Kako ravna vodja, ki uporablja stil S2:

- Ugotovi, kaj je že bilo narejeno in pohvali napredek.
- Opredeli cilje.
- Pojasni načrt, ki ga naj prodajnik upošteva.
- Vpraša, kaj misli o načrtu oziroma če ima kakšne ideje.
- Vodja upošteva ideje in se odloči.

Stil S2 se razlikuje od stila S1 v tem, da prodajni vodja, ki uporablja stil 2, manj govori in več pojasnjuje. Prodajnika vključuje v odločanje in reševanje problemov. Namesto poudarka na *kako* in *kaj*, je več poudarka na *zakaj*. Več je tudi podpore in pohvale.

### **Podpiranje – stil S3 za prodajnike na razvojnem nivoju R3**

Prodajni vodja postavlja cilje skupaj s prodajnikom. Odgovornost si delita. Prodajnik sam načrtuje akcije in rešuje probleme po razpravi z vodjo o pomislekih in idejah. Če je motivacija slaba, vodja pojasnjuje načine, kako narediti nalogo bolj zanimivo in izzivalno. Kadar ga prodajnik zaprosi, posreduje ideje in pomaga pri reševanju problemov. Skupaj s prodajnikom oceni njegovo delo.

Prodajnik na razvojnem nivoju R3 potrebuje mentorstvo, možnost izražanja skrbi ter pomoč pri razvoju veščin za reševanje problemov. Želi si motivacije in podpore, odstranitev ovir in priznanje za visok dosežek.

#### **Primer**

Kaj govori prodajnik na nivoju R3:

- Imam nekaj pomislekov.
- Nisem prepričan, da imam vsa sredstva za uspeh.
- Precej sem prepričan, da bomo imeli časovne težave.
- Predvsem si želim pogovora o vsem.

Kako ravna vodja, ki uporablja stil S3:

- Vprašuje prodajnika, kaj namerava.
- Nikoli ne reče, kaj naj stori.
- Posluša in spodbuja; rešitve za kateri koli problem podpira.
- Sodeluje pri odločanju.

Za razliko od stila S2, pri stilu S3 prodajnik sam načrtuje, kako je treba opraviti delo. Na njegovi strani je več samousmerjanja. Medtem ko pri stilu S2 vodja posluša, da se prepriča, ali prodajnik razume, kaj je treba narediti, pri stilu S3 vodja posluša, da se prepriča, če razume prodajnikov pristop tako, da lahko po potrebi zagotovi pomoč in vire. Prav tako več sprašuje kot govori in postane bolj sodelavec, ki je vključen v skupno reševanje problemov in situacij.

### **Delegiranje – stil S4 za prodajnike na razvojnem nivoju R4**

Prodajni vodja omogoča prodajniku, da prevzame odgovornost. Skupaj z njim definira probleme in zelene rezultate. Pričakuje, da bo prodajnik prevzel vodilno vlogo pri postavljanju lastnih ciljev, načrtovanju akcij in odločanju. Spodbuja ga, da ocenjuje svoje delo. Priznava, ceni in nagrajuje njegov prispevek k prodaji ter mu omogoči, da je mentor drugim prodajnikom.

Prodajnik na razvojnem nivoju R4 zahteva raznovrstnost in izziv, svobodo, pooblastila in zaupanje ter priznanje za svoje delo. Če tega ne dobi, se lahko zgodi, da zamenja zaposlitev, ali pa pade na nižji nivo.

Razlike med stilom vodenja S4 in S3 je v manjšem številu interakcij med vodjo in prodajnikom. Prodajnik je samostojen pri postavljanju ciljev, razvijanju akcijskih načrtov, ustvarjanju možnosti za delo ter zbiranju in posredovanju povratnih informacij o uspešnosti. Vse manj se osredotoča na vsakodnevno reševanje problemov in več na prihodnost.

**Primer**

Kaj govori prodajnik na nivoju R4:

- Imam dober plan in izvršil ga bom.
- Dobro se počutim, ker sem do sedaj že dosti naredil.
- Ne potrebujem nobene pomoči.
- Želim le informirati o poteku in napredku.

Kako ravna vodja, ki uporablja stil S4:

- Ne pove, kaj naj naredi.
- Ne sprašuje, kaj namerava.
- »Karkoli meniš, je v redu.«
- Prodajnik sprejme vse odločitve in vodjo o tem občasno obvešča.

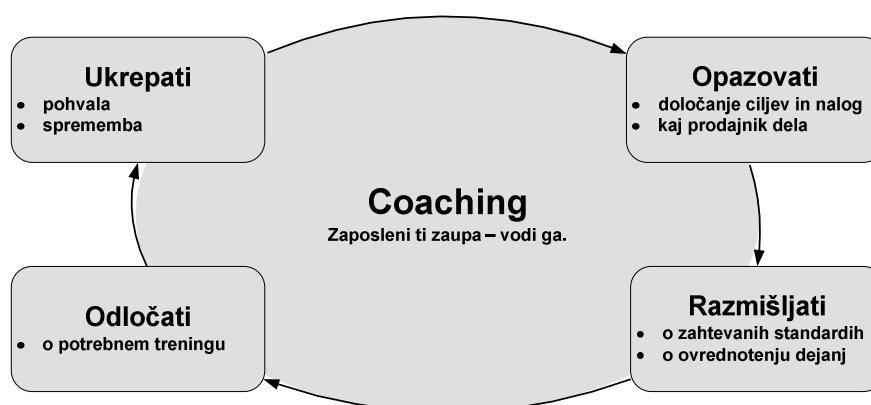
**Igra vlog**

Razdelite se v skupine po tri. Vloge si razdelite na: prodajnik, vodja, opazovalec. Prodajnik naj izbere enega od razvojnih nivojev in se vanj vživi. Skupaj si zamislite problem in zaigrajte razgovor med prodajnikom in vodjo. V razgovoru vodja ugotavlja, na katerem razvojnem nivoju se prodajnik nahaja in mu na ustrezen način pomaga. Opazovalec analizira uspešnost razgovora in ga komentira. Vloge zamenjajte.

**5.2 COACHING**

Po definiciji mednarodne zveze za coaching (International Coach Federation, 1995) pomeni coaching interaktivni proces, prikazan na sliki 25, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem pri hitrejšem in učinkovitejšem doseganju boljših rezultatov. Prek coachinga se posameznik poglobljeno uči, kako izboljšati lastno učinkovitost in uspešnost. Vloga prodajnega vodje se je iz tradicionalnega načina spremenila v moderni način vodenja, ki zahteva od vodij prilagodljivost, sprejemanje in dojemanje sprememb in na koncu vlogo biti coach.

Coach mora, podobno kot dober prodajni vodja, imeti določene lastnosti in obvladovati določene veščine. Veščine so predvsem poslušanje in postavljanje vprašanj, odzivanje na sporočila zaposlenih, obvladovanje medsebojnih odnosov in poznavanje poslovnega okolja. Lastnosti dobrega coacha so poštenost, kolegialnost, odgovornost in ustvarjalnost.

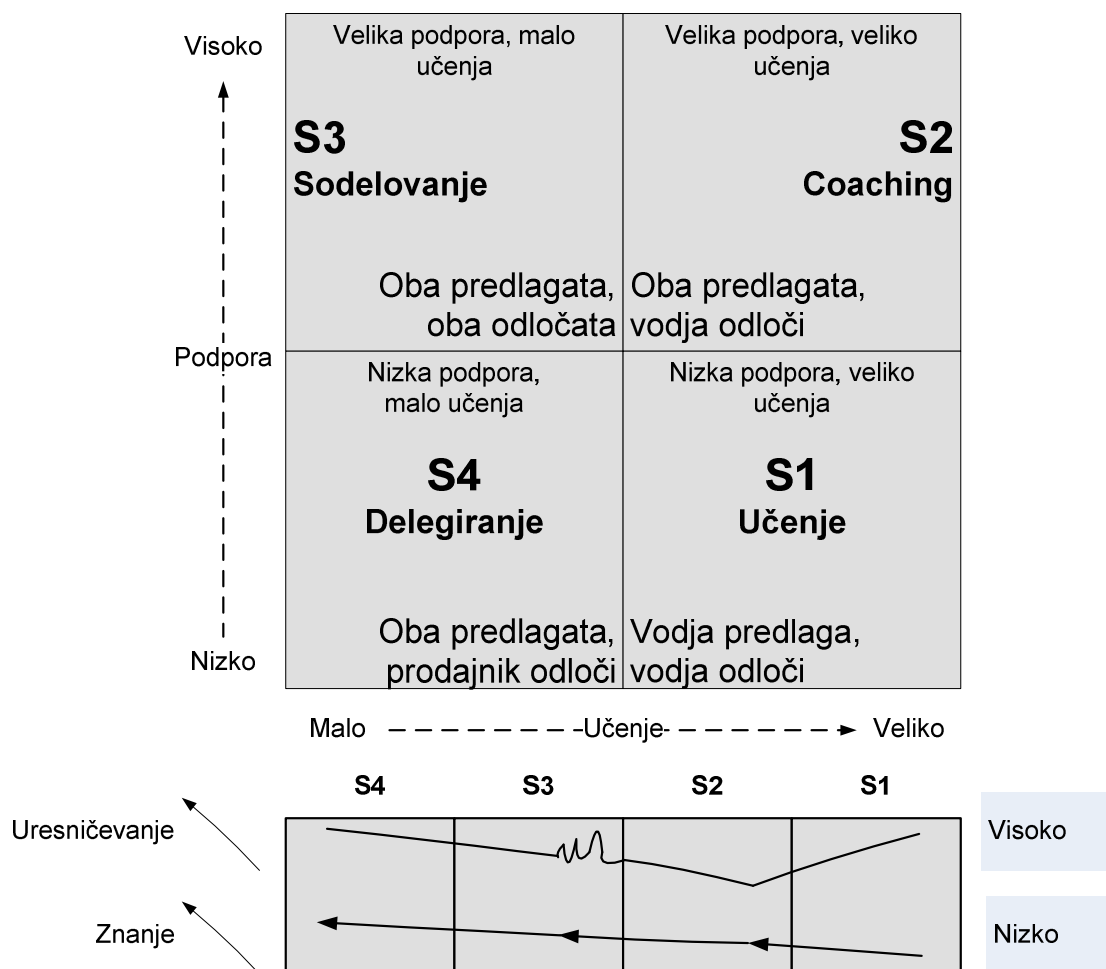


Slika 25: Proces coachinga

Vir: Lasten

Določanje ciljev in nalog zajema predhodno planiranje in pripravo za opravljanje zastavljenih ciljev. Ko je cilj določen, si prodajni vodja poišče odgovore na vprašanja:

- Kako misli prodajnik doseči zastavljeni cilj?
- Kaj moram narediti, da bom prodajniku pomagal doseči zastavljeni cilj?



Slika 26: Model coachinga  
Vir: Kalan, 2009, 38

Ovrednotenje dejanj in postavljanje standardov je potrebno, da se sploh lahko ocenjuje opravljeno delo in poišče skrite potenciale v prodajnikih. Ti so potrebni za razvoj in rast prodajnikov ter za boljše, hitrejše in kakovostnejše doseganje zastavljenih ciljev.

Prodajniki morajo coachu zaupati. Ko je zaupanje vzpostavljeno, coach vodi prodajnika in ga usmerja pri izvrševanju naloge. Nikakor coach ne sme prevzeti pobude in opraviti nalogo namesto vodenega prodajnika.

Vloga vodje kot coacha je pripraviti prodajnika do tega, da postane sam sposoben in več izbirati med različnimi orodji pri prodaji in pri svojem nadaljnjem razvoju.

Zaradi narave procesa coachinga je pravilni komunikacijski kanal osebni razgovor. Telefonski razgovor uporabimo samo za dogovarjanje o coachingu, nikoli pa ne pri samem izvajanju coachinga. Pisna sporočila imajo vlogo zapisnika o razgovoru in dogovorjenih aktivnostih.

Coach uporablja smernice situacijskega vodenja in prepoznavanja vedenja stranke (slika 26), da lahko diagnosticira in postavi prioritete coachinga za določenega prodajnika.

Tabela 6: Ovire pri izvajanju coachinga

<b>Ovire pri prodajniku</b>	
<b>OVIRA</b>	<b>MOŽNA REŠITEV</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodajnikova pozabljivost</li> <li>• Prodajnikovo nasprotovanje (strah, intelektualna (ne)sposobnost ipd.</li> <li>• Prodajnik ne vidi povezave z rezultati</li> <li>• Organizacijske težave (pritisk prodaje, dnevna zadolžitev, raztresenost, zapletenost)</li> <li>• Ni zaveze podjetju</li> <li>• Pomanjkanje samozavesti in motivacije</li> <li>• Potreba po spreminjanju navad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opomnik, zapiski</li> <li>• Fleksibilna uporaba stila vodenja</li> <li>• Prikaz rezultatov, dejansko stanje, prikaz prednosti</li> <li>• Prednostne naloge</li> <li>• Pogovori, predlogi</li> <li>• Dejanska kritična stanja in prikaz njihovih rešitev</li> <li>• Razmislek o smislu opravljanja dela na delovnem mestu prodajnika</li> </ul>
<b>Ovire pri prodajnem vodji</b>	
<b>OVIRA</b>	<b>MOŽNA REŠITEV</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezaupanje v coaching</li> <li>• Pomanjkanje znanja</li> <li>• Nenatančna navodila</li> <li>• Nestrukturirana navodila</li> <li>• Ni poguma</li> <li>• Nedosledno spremljanje coachinga</li> <li>• Preveč dela</li> <li>• Organizacijske težave (pritisk prodaje, dnevna zadolžitev, raztresenost, zapletenost)</li> <li>• Nefleksibilno vodenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treningi, praktično usposabljanje, pogovor z vodjo (coachem)</li> <li>• Selekciranje informacij, strukturiranje dela in konsistentnost</li> <li>• Izboljšanje planiranja, discipliniranost in spremljanje opravljenega dela</li> <li>• Prioritete</li> <li>• Sprejem pomoči</li> </ul>

Vir: Kalan, 2009, 39

**Primer**

Vodja je s svojim prodajnikom na prodajnem obisku pri stranki. Stranka ugovarja, da je ponudba konkurenčnega podjetja bolj ugodna. Prodajnik ne najde pravega argumenta. Ker vodja natančno pozna konkurenčno podjetje, prevzame iniciativo in zaključi prodajni razgovor brez sodelovanja prodajnika.

Razmislite, kako bo stranka tega prodajnika sprejela prihodnjič, ko se bo pri njej oglasil brez svojega vodje.

Pri izvajanju coachinga se lahko pojavijo tudi ovire tako na strani prodajnika, kot tudi na strani vodje oziroma coacha, ki so strnjene v tabeli 6. Največkrat je razlog zanje slaba ali nepravilna komunikacija. Dostikrat je razlog za odpor nepravilna razlaga coachinga, ali pa prodajnik sploh ni dobil nobene razlage. Prav tako imajo nekateri prodajni vodje pomisleke, še posebej, kadar ustaljeni postopki ne vključujejo coachinga. Uspešen coaching je povezan s sprejemanjem sprememb tako pri vodji kot tudi pri prodajnikih.

Pri prodajniku je treba coaching usmeriti na več različnih področij.

**Časovni coaching** je usmerjen na prodajno področje in na čas. Gre za upravljanje prodajnega področja, o čemer smo že govorili v tretjem poglavju. Coach nudi podporo pri planiranju dnevnih obiskov, poznavanju prodajnega področja, pri demonstracijah novih izdelkov, aplikacijah izdelkov in podobno.

**Produktni coaching** je povezan s produktnimi linijami in posameznimi izdelki ali storitvami. Gre za znanja o značilnostih izdelka ali storitve, prednostih pred konkurenco, prednostih izdelka ali storitve za stranko in predstavitev koristi za stranko.

**Coaching upravljanja s strankami** pomeni podporo in usmerjanje pri določanju strank, ki so pomembne za prodajo, predvsem pa pri prepoznavanju ciljnih skupin, ki so zanimive za prodajo izdelka ali storitve.

**Coaching prodaje** nudi podporo predvsem pri izvedbi prodajnega razgovora na terenu, kjer mora prodajnik sam poiskati stranko, najti njene potrebe, ji predstaviti rešitve in ji na koncu izdelek ali storitev tudi prodati.

### Vaja

V prodajnem timu imate prodajnika, ki zagotavlja, da ne more najti nove stranke. Napišite deset vprašanj, s katerimi boste ugotovili vzroke in obliko pomoči, ki jo prodajnik potrebuje.

## 5.3 LETNI RAZVOJNO-NAČRTOVALNI RAZGOVOR

Letni razvojno-načrtovalni razgovor je vsebinsko vnaprej določen in je zaupne narave. Prodajni vodja in prodajnik se bolje spoznata, zbližata kot človeka in razvijeta medsebojno zaupanje in sproščeno sodelovanje. Prodajnik dobi priložnost izraziti svoja občutja in razmišljanja o delu v podjetju ter načrtih in željah v prihodnosti. Prodajni vodja tako lažje skupaj s prodajnikom usklajuje delovne cilje ter možnosti za izobraževanje in napredovanje (Lipičnik, Mežnar, 1998, 107). Pričakovanja vodje in prodajnika pri razvojno-načrtovalnem razgovoru so različna (tabela 7).

Namen razvojno-načrtovalnega razgovora je, da bi dosegli večje zadovoljstvo pri delu pri posameznem prodajniku s pomočjo njegovega razvoja in izboljšanja delovnih navad, kar posledično pomeni tudi večje zadovoljstvo pri delu tako prodajnega tima kot prodajnega vodje. Zadovoljen prodajnik bo dosegal tudi boljše rezultate.

Razgovor ni namenjen kritiziranju prodajnikovega dela, njegovega vedenja ali pogojev, v katerih dela. Namenjen je ugotoviti stanje in izhodišče za izboljšanje (Majcen, 2001, 53–54).

Letni razvojno-načrtovalni razgovor je povezan z veliko odgovornostjo. Pri pripravi strateških izhodišč je treba biti previden, prodajni vodja mora biti usposobljen, da ga ustrezno izpelje, potrebna je vrhunska komunikacijska podpora. V resnici pa letnih razvojno-načrtovalnih razgovorov nihče ne mara, saj se nočemo zameriti svojim vodjem in si tudi zares ne želimo konfliktov s sodelavci, ne glede na to, kako neizogibni so ti povsod tam, kjer smo ljudje.

Osnovna potrebna večšina je način podajanja in sprejemanja kritike, ki jo mnogi prehitro zavračajo ali poskušajo kaj najbolj zmanjšati njen pomen in avtoriteto tistega, ki kritizira. S tem zapravijo sijajno priložnost, da bi se videli v ogledalu in se česa o sebi naučili.

Tabela 7: Pričakovanja vodje in prodajnika pri razvojno-načrtovalnem razgovoru

<b>PRODAJNIK</b>	<b>VODJA</b>
<b>Vodji predstavi:</b>	<b>Prodajniku predstavi:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje v zvezi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami,</li> <li>• načrte,</li> <li>• želje,</li> <li>• želeni razvoj in zamišljeno kariero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vlogo, strategijo, cilje in naloge.</li> </ul>
<b>Vodji razloži:</b>	<b>Ugotavlja:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pretekle dosežke in vzroke za rezultate,</li> <li>• uporabljene delovne metode,</li> <li>• predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kako prodajnik vidi svojo vlogo in svoje mesto v podjetju,</li> <li>• kako prodajnik razmišlja o organiziranosti in o delu, ki ga opravlja,</li> <li>• kakšni so njegovi načrti za prihodnost,</li> <li>• kako se počuti v delovnem okolju,</li> <li>• pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in iz osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom.</li> </ul>
<b>Z vodjo usklajuje:</b>	<b>S prodajnikom usklajuje:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• svoje delovne cilje in prioritete,</li> <li>• želje po izobraževanju,</li> <li>• možnosti napredovanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• njegove delovne cilje in prioritete,</li> <li>• potrebe po izobraževanju,</li> <li>• možnosti napredovanja.</li> </ul>

Vir: Majcen, 2001, 52

### **Pogosti razlogi za neuspeh letnih razvojno-načrtovalni razgovorov**

Pogosti razlogi za neuspeh letnih razvojno-načrtovalnih razgovorov so (Gruban, 2006, 11–12):

- Prodajni vodja ni usposobljen za odličnost izvedbe in ne razume namena tega razgovora, zato mu je v breme.
- Sporočanje slabih novic. Vodje ne želijo sporočati negativnih novic in negativnih povratnih informacij, prodajniki ne želijo slišati, da so manj uspešni, kot menijo sami.
- Prodajni vodje se izogibajo formalnemu zapisu ugotovitev, dogaja se, da ocenjujejo posledice vedenj, ne pa vedenje samo.
- Prodajni vodja ni nagrajen za odlično izvedbo letnega razvojno-načrtovalnega razgovora.
- Osebno oklevanje vodje zaradi stališča »slab rezultat prodajnika = znak neuspešnosti vodje«.
- Vodje lahko nasprotujejo letnemu razvojno-načrtovalnemu razgovoru zaradi dodatne obremenitve in dodatnega dela, strahu pred reakcijami sodelavcev in premajhnemu poudarku na nedenarnih oblikah motivacije.
- Prodajniki lahko nasprotujejo letnemu razvojno-načrtovalnemu razgovoru zaradi strahu pred šikaniranjem in zlorabami vodij, preveč poudarka na preteklih dejavnostih in premalo na prihodnjih, nepripravljenosti prevzeti odgovornost za lastni razvoj,

- previsoke predstave o sebi in strahu pred vsiljevanjem ciljev s strani vodij brez sodelovanja prodajnika.
- Nepoznavanje sodobnih motivacijskih orodij in situacijskega vodenja za izrekanje kritike in pohvale, nejasne odgovornosti pri izvajanju in načrtovanju na obeh straneh.

Prodajni vodja naj kljub morebitnemu pomanjkanju časa opravi letni razvojno-načrtovalni razgovor z vsemi prodajniki, tudi s tistimi, ki se mu zdijo povsem samostojni, tistimi, ki odhajajo v pokoj in tistimi, s katerimi se ne razume najbolj, pa se jih na nek način izogiba. Vsebino letnega razvojno-načrtovalnega razgovora mora dobiti prodajnik pravočasno, da se na razgovor lahko pripravi.

Členitev letnega razvojno-načrtovalnega razgovora je prikazana v tabeli 8.

Tabela 8: Členitev letnega razvojno-načrtovalnega razgovora

<b>Čas in kraj razgovora</b> <b>Udeleženci (vodja, prodajnik)</b>	<b>Počutje prodajnika in odnosi</b> Kakšno je bilo sodelovanje z vodjo, v prodajnem timu, z drugimi skupinami, z javnostmi.
<b>Prejšnji razgovor</b> Ali je bil potek odkrit, kakšno je bilo vzdušje, kaj se je zgodilo s predlogi.	<b>Načrtovanje</b> Kakšno je bilo zadovoljstvo z realizacijo, ovire, razlogi za uspeh ali neuspeh, pričakovanja in želje v prihodnjem obdobju.
<b>Organiziranost in metode dela</b> Kaj bi lahko izboljšali glede prodajnega področja, materialov, varnosti, dobrega počutja.	<b>Razvoj in kariera</b> Kakšno dodatno izobraževanje in usposabljanje bi bilo potrebno, kakšna pomoč bi bila dobrodošla, kje se prodajnik vidi srednjeročno in dolgoročno.
<b>Delovne naloge</b> Kaj je bilo dobro ali slabo, izkušnje, kakšno je bilo zadovoljstvo glede na samostojnost, neodvisnost, odgovornost in pooblastila.	<b>Ostalo</b> Vse, kar bi si prodajnik in vodja še želela povedati.

Vir: Lasten

### Vaja

Izdelajte načrt letnega razvojno-načrtovalnega razgovora za prodajnika z naslednjimi karakteristikami:

Star je 30 let, ima 6 let delovne dobe v podjetju, višjo strokovno šolo, je športnik, dobro pozna izdelke in stranke, ima nadpovprečne prodajne sposobnosti, poročen, en otrok.

Planirano realizacijo je presegel za 10 %, število strank A je povečal za 5 %, strank B zmanjšal za 2 % in strank C povečal za 14 %. Število obiskov je povečal za 50. Povprečna prodaja po enem prodajnem obisku se je za izdelek L povečala za 10 %, za izdelek M je ostala enaka, za izdelek N pa jo je povišal za 20 %. Povprečna ocena njegovega znanja in spretnosti je 8 od možnih 10.

### Kaj storiti, če prodajnik ne želi razgovora s prodajnim vodjo

Če prodajnik izrecno zavrne povabilo, razgovora z njim ne bo. Vzrok je lahko v nepriznavanju avtoritete in vloge prodajnega vodje ali pa je prodajnik problematičen. V obeh

primerih morajo steči postopki za ugotavljanje delovne (ne)uspešnosti z vsemi zakonitimi posledicami. Namesto prodajnega vodje nihče drug ne more opraviti letnega razvojno-načrtovalnega razgovora, saj bi to pomenilo, da jemljemo vodji njegove kompetence, njegovo avtoriteto in statusno moč, hkrati pa mu odvzamemo odgovornost za rezultate in odnose v njegovem prodajnem timu, spoštovanje prodajnikov in, kar je najhuje – samospoštovanje (Majcen 2001, 73).

#### 5.4 OCENJEVANJE PRODAJNIKOV

Ocenjevanje uspešnosti prodajnikov predstavlja formalni, strukturirani sistem merjenja in evalvacije aktivnosti. Aktivnosti spremlja prodajni vodja redno, ocenjevanje pa izvaja periodično, na primer mesečno, četrletno, polletno, najmanj pa enkrat letno. Priporočljivo ocenjevalno obdobje je na dva ali tri mesece.

##### Najpogostejše ovire in problemi pri ocenjevanju prodajnikov:

- **izolacija prodajnikov** – prodajniki delajo samostojno, prodajni vodja navadno ni prisoten pri prodajnih razgovorih, zato ima na voljo samo indirektne informacije,
- **prilagojeno obnašanje** – kadar prodajnik ve, da je opazovan in ocenjevan, se lahko obnaša drugače kot v vsakodnevnih kontaktih s strankami,
- **kriteriji za ocenjevanje** – vedno ni enostavno identificirati najboljših kazalnikov uspešnosti prodajnika,
- **zunanj vplivi** – prodajnik je lahko neuspešen zaradi povečanja aktivnosti konkurence, zmanjšanja prodajnega potenciala v prodajnem področju, nepredvidenih dogodkov kot so stavke, krize, naravne nesreče ipd.
- **pomanjkanje objektivnosti** – prodajni vodja ne more biti povsem objektiven zaradi lastnih stališč, predsodkov, prepričanj in osebnostnih lastnosti.
- **neprimernost nizke ocene** – prodajni vodja nerad daje slabe ocene prodajnikom, s katerimi je v dobrih odnosih.

Merila za oceno uspešnosti prodajnikov delimo na kvantitativne in kvalitativne.

**Kvantitativno merilo** je najpogosteje realizirana prodaja, izražena vrednostno in količinsko. Merilo je pomanjkljivo, saj ima lahko prodajnik nadpovprečno skupno realizacijo, realizacija po posameznih izdelkih ali storitvah, po posameznem prodajnem področju ali po posameznem kupcu pa zelo niha. Zato pri evalvaciji prodajni vodja upošteva tudi druga merila, na primer: tržni delež, razmerje med prodajo in stroški, povprečno dnevno število obiskov, število novih in izgubljenih strank ipd.

**Kvalitativna merila** zajemajo prodajne veščine in znanja, razvijanje odnosov s strankami, upravljanje s prodajnim področjem, osebne karakteristike, kot so sposobnost prepričevanja, iniciativnost, vztrajnost, empatija ipd.

Nekateri prodajni vodje v proces ocenjevanja vključujejo tudi prodajnike, tako da sami predlagajo merila za ocenjevanje.

Prodajnika mora prodajni vodja pisno obvestiti o njegovi oceni. Kadar iz ocene izhaja, da je treba določene aktivnosti izboljšati, naj prodajni vodja skupaj s prodajnikom določi realnejše cilje, definira aktivnosti, ki so potrebne za doseganje teh ciljev in določi časovno obdobje, v katerem naj prodajnik te cilje tudi doseže.

## Vaja

Izdelajte ocenjevalni obrazec, ki bi ga kot prodajni vodja uporabili za ocenjevanje uspešnosti prodajnikov vsake tri mesece.

## POVZETEK

Vodenje je skupen proces vplivanja in dela z ljudmi. Rezultate obrodi samo uspešno in učinkovito vodenje, ki je povezano s predanostjo, odnosi in občutki. Način, kako ljudje vodijo in upravljajo z drugimi, je rezultat mnenj in predpostavk, ki jih imajo o ljudeh. Različno mišljenje o ljudeh vpliva na pogled na prodajnike. **Vloga vodje izvira iz njegove moči. Pri tem vodja lahko uporablja strokovno, osebnostno ali statusno avtoriteto.** Oblika uporabe navedenih vplivnih mehanizmov je način vodenja. Način vodenja izraža odnos nadrejenega do podrejenega, je razmerje, ki nastane med udeleženci vodstvenega procesa. **Situacijsko vodenje je model, ki daje napotke, kako reagirati v določeni situaciji z različnimi tipi ljudi. Prilagojeni model uporablja prodajni vodja tudi pri coachingu, preko katerega se posameznik poglobljeno uči, kako izboljšati lastno učinkovitost in uspešnost.**

Letni razvojno-načrtovalni razgovori so namenjeni doseganju večjega zadovoljstva pri delu, izboljšanju delovnih navad prodajnikov in posledično tudi večjemu zadovoljstvu tako prodajnega tima kot prodajnega vodje. **Razgovor ni namenjen kritiziranju prodajnikovega dela, njegovega delovanja, vedenja ali pogojev, v katerih dela, ampak predstavlja formalni, strukturirani sistem merjenja in evalvacije aktivnosti prodajnikov.** Prodajni vodja ocenjuje uspešnost prodajnikov predvsem, da bi odpravil nepravilnosti v njihovem delu oziroma identificiral delovna področja, ki jih je treba izboljšati.

### Vprašanja za utrjevanje snovi

1. Ocenite, kako splošni pogled na ljudi vpliva na način vodenja.
2. Analizirajte načine vodenja na izbranih praktičnih primerih.
3. Komentirajte primernost situacijskega vodenja v prodajnem timu.
4. Primerjajte stile vodenja glede na razvojni nivo prodajnikov.
5. Razložite pomen coachinga za prodajnike in razlago podkrepite s konkretnimi primeri.
6. Opredelite ovire pri coachingu in predlagajte možne rešitve.
7. Izdelajte program coachinga za prodajnika začetnika.
8. Razložite pomen letnih razvojno-načrtovalnih razgovorov.
9. Izdelajte načrt letnega razvojno-načrtovalnega razgovora za prodajnika.
10. Izdelajte evalvacijsko poročilo za prodajnika.

### Vir za poglobljanje znanja

<http://www.infekta.si> – strokovni članki o coachingu in vodenju učinkovitih sestankov

### Za poglobitev znanja priporočamo

Kovač, J., in Mayer, J. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija, 2004

Tavčar, I. M. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram, 1996

Majcen, M. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba, 2001

## 6 MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE PRODAJNIKOV

*Človek bodisi napreduje bodisi nazaduje, nikakor pa ne miruje. Vse je pomembno, nevtralnosti ni.*  
Colin Turner

*Da bi lahko prodajniki prispevali k doseganju ciljev podjetja, in to tudi hoteli, jih morajo v podjetju ustrezno motivirati. Prodajniki se pogosto srečujejo z negativnimi odgovori nasprotne strani, dogaja se, da ne morejo dogovoriti prodajnega sestanka, realizirati prodaje oziroma morajo voditi prodajne razgovore z nezainteresiranimi potencialnimi strankami. Kadar naročeni izdelki niso pravočasno dostavljeni ali pa so neustrezni, morajo reševati konfliktna situacije. Pogosta potovanja jih ločujejo od družine in prijateljev, zato imajo večkrat občutek osamljenosti in izolacije, kar vodi k nezadovoljstvu in depresiji.*

*Že nekaj časa vodite prodajni tim. Ko opazujete posamezne prodajnike, ugotavljate, da nekateri ne opravljajo delovnih nalog z elanom in energijo, zato dosegajo slabše rezultate. Ravno ti vam tudi razlagajo, da so opravili veliko število prodajnih obiskov, dobili pa niso nobenega naročila.*

*Razmislite, kako stranke sprejemajo prodajnike, ki niso prepričani v odličnost izdelka ali storitve in nimajo volje in pripravljenosti, da bi stranki pomagali rešiti njene težave. Kaj lahko storite, da boste prodajnike pripravili do tega, da bodo bolj angažirano prodajali?*

➔ *Prodajni vodja mora prodajnike spodbujati, da ne obupajo. S tehnikami motiviranja in nagrajevanja, s katerimi vas bo seznanilo to poglavje, boste ustvarili pogoje za odlično delo prodajnikov.*

### 6.1 VREDNOTE IN MOTIVI

**Vrednote** odkrijemo, če se vprašamo, zakaj ljudje delajo to, kar delajo. Poleg individualnih vrednot poznamo tudi organizacijske vrednote, ki jih pridobijo ljudje v podjetjih in se lahko razlikujejo od vrednot okolja. Vrednote podjetja Pogačnik (2003, 100) opredeljuje kot zavestne predstave zaposlenih o tem, kako pomembni so za podjetje temeljni dejavniki uspeha podjetja. Za uspešno delovanje podjetja je izjemno pomembno, da se vrednote zaposlenih ujemajo z vrednotami podjetja.

**Motivi** so dejavniki, ki poganjajo in usmerjajo naše obnašanje ter ravnanje, in na nas delujejo kot vzmeti. Motivi spravljajo v tek našo osebnost (slika 27) in vse naše delovanje (Musek, 1993, 30). Motiv je razlog, da človek deluje. Vsako obnašanje motivira (sproži, spodbudi) določena potreba. Žal motivov ne moremo neposredno opazovati oziroma preučevati. Lahko pa preučujemo obnašanje posameznika ali skupine in na tej osnovi sklepamo o motivih za takšno obnašanje. Razlogi za določeno obnašanje ljudi so navadno potrebe, ki jih s tem zadovoljujemo.



Slika 27: Motivacijski okvir v obnašanju človeka

Vir: Moorhead, Griffin v: Snoj, 2005, 212

### Vaja

Analizirajte, ali na ravnanje ljudi bolj vplivajo vrednote ali potrebe v naslednjih situacijah:

- Brezdomec je lačen in žejen.
- Prodajnik razloži stranki, naj izdelek kupi takoj, ker bo naslednji teden dražji.
- Prodajnik predlaga stranki, naj počaka z nakupom, ker bo naslednji mesec na tržišču boljši model izdelka.
- Oseba, ki je pacifist, odkloni služenje vojaškega roka, čeprav s tem tvega tudi kazen, vendar v primeru napada na domovino tudi ubija, ne da bi jo kdo prisilil.
- Otroci, ki jim starši vcepljajo pravila lepega obnašanja, v družbi naletijo na neodobravanje, če se tako tudi vedejo.

## 6.2 MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Na motivacijo prodajnikov vplivajo štiri skupine dejavnikov:

- **Dejavniki, vezani na prodajnika** so: potrebe, interesi, sposobnosti in vrednote. Prodajniki z višjo izobrazbo bodo bolj nagnjeni k osebnemu razvoju, napredovanju in dosežkih kot prodajniki z nižjo izobrazbo. Izkušeni prodajniki z daljšimi delovnimi izkušnjami in veliko družino večinoma dajejo prednost denarnim nagradam.
- **Dejavniki, vezani na prodajo**: avtoriteta za odločanje, stopnja odgovornosti ipd. Delo mora prodajnikom predstavljati izziv z visoko avtoriteto in svobodo v izvajanju aktivnosti.
- **Politika in praksa podjetja**: možnost napredovanja in promocije prodajnikov, oblike nadzora ipd. Odnos med delovnimi učinki in nagrajevanjem mora biti jasen in prodajnikom korektno predstavljen.
- **Dejavniki okolja**, na primer: variabilnost v potencialu prodajnega področja, koncentracija strank in močna konkurenca, lahko omejijo učinke prodajnega tima.

Mnogi prodajni vodje so prepričani, da je denarna nagrada najpomembnejša oblika motivacije. Nekateri raziskave so pokazale, da visoki zaslužki zmanjšujejo fluktuacijo prodajnikov in povečujejo njihovo produktivnost, vendar rezultati drugih raziskav kažejo, da so napredovanje, usposabljanje in identifikacija s podjetjem rangirani višje kot zaslužek. Ustrezna materialna nagrada naj predstavlja temelj, na katerem prodajni vodja gradi različne oblike motivacije in tako poveča privlačnost posla.

Prodajni vodja ugotavlja motivacijo za delo na različne načine, od katerih je test najbolj enostaven.

### Primer testa: Motivacija za delo

#### Navodilo:

Vsakemu paru trditev dodelite 5 točk, ki kažejo vaše tehtanje: primerjajte težo enega stavka proti drugemu. Višje število točk pomeni večjo težo. Točke razdelite na enega od načinov: 5–0, 4–1, 3–2, 2–3, 1–4, 0–5.

Primer:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Raje imam odgovorno delo, čeprav je manj zanimivo. | 2 |
| 2. Raje imam zanimivo delo, čeprav je manj odgovorno  | 3 |

1. Pomembno je imeti dobro plačano službo, četudi ne dobite priznanja za delo, ki ga opravljate.	□
2. Pomembno je, da je vaše delo priznано in pohvaljeno, četudi to pomeni, da manj zaslužite.	□
3. Bolje je imeti dobre odnose z vodjo, četudi to pomeni zmanjšano odgovornost.	□
4. Bolje je imeti več odgovornosti, četudi to pomeni, da boste malo težje shajali z vodjo.	□
5. Bistveno je imeti dobre odnose z vodjo, četudi to pomeni opravljati nezanimivo delo.	□
6. Bistveno je imeti zanimivo delo, četudi to pomeni, da vaši odnosi z vodjo niso tako dobri.	□
7. Bistveno je napredovati, četudi to pomeni zmanjšanje možnosti povečanja vašega zaslužka.	□
8. Bistveno je imeti položaj z visoko plačo. Četudi to pomeni zmanjšanje možnosti napredovanja.	□
9. Bolje je imeti priznanje za relativno nepomembno nalogo, kot izvrševati nalogo, ki je pomembna, toda nepriznana.	□
10. Bolje je imeti pomembno nalogo, kot izvrševati nepomembno nalogo, ki jo bodo hvalili in bo priznana.	□
11. Ali bi raje opravljali nezanimivo delo samo zato, da bi se dobro razumeli s kolegi?	□
12. Ali bi raje opravljali stimulatívno delo, četudi bi to pomenilo, da boste nepriljubljeni med kolegi?	□
13. Najpomembnejša stvar za dobro učinkovitost je za vas odgovornost in pooblastilo za odločanje.	□
14. Najpomembnejša stvar za dobro učinkovitost je zagotovilo dobre plače.	□
15. Za vas je bistveno, da imate službo, kjer so dobri odnosi z vodjo, četudi to pomeni nekoliko nižjo plačo.	□
16. Bistveno je imeti službo z dobro plačo, četudi to pomeni težave pri sodelovanju z vodjo.	□
17. Rajši imate odgovornost pri vašem delu, četudi to pomeni manj priznanja in pohvale.	□
18. Raje imate službo z manj odgovornostmi, pod pogojem, da boste deležni priznanja in pohval za vaše delo.	□

19. Počutite se zelo visoko stimulirani pri delu, če ste deležni priznanja in pohvale, ki jo zaslužite.	<input type="checkbox"/>
20. Počutite se stimulirani pri delu z vodjo, če imate dobre odnose z njim in dobro sodelujeta.	<input type="checkbox"/>
21. Raje bi čutili, da ste bili uspešni pri težkem delu, kot pri lažjem, a boljje plačanem delu.	<input type="checkbox"/>
22. Raje bi imeli dobro plačano delo kot takšno, ki prinaša probleme, katere je potrebno rešiti.	<input type="checkbox"/>
23. Pri svojem delu čutite večje zadovoljstvo takrat, ko veste, da vas podpirajo kolegi, ko prejmete priznanje za dobro opravljeno delo.	<input type="checkbox"/>
24. Če prejmete priznanje in pohvalo za dobro opravljeno delo, se vam to zdi večja nagrada, kot če prejmete podporo vaših kolegov.	<input type="checkbox"/>
25. Pri delu vas bolj stimulira to, da veste, da so drugi zadovoljni, da vas imajo za kolega, kot odgovornost.	<input type="checkbox"/>
26. Bolj vas stimulira to, da imate odgovorno delo, kot priljubljenost med kolegi.	<input type="checkbox"/>
27. Mislite, da je bolj zanimivo prevzeti dela z večjo odgovornostjo, četudi ni upanja za napredovanje.	<input type="checkbox"/>
28. Mislite, da je bolj zanimivo napredovati, četudi je delo manj odgovorno.	<input type="checkbox"/>
29. Mislite, da je bolj pomembna zanesljiva povratna informacija o vaših rezultatih, kot priznanje in pohvala.	<input type="checkbox"/>
30. Mislite, da sta bolj pomembni priznanje in pohvala kot to, da veste, kako uspešni ste oziroma neuspešni ste pri izvrševanju svojega dela.	<input type="checkbox"/>
31. Menite, da je bolj pomembno imeti podporo kolegov, kot imeti dobre odnose z vodjo.	<input type="checkbox"/>
32. Menite, da je bolj pomembno vedeti, da imate dobre odnose z vodjo, kot vedeti, da imate podporo pri kolegih.	<input type="checkbox"/>
33. Rajši bi imeli odgovorno delo, četudi manj zanimivo.	<input type="checkbox"/>
34. Rajši bi imeli zanimivo delo, četudi manj odgovorno.	<input type="checkbox"/>
35. Občutek, da imate plačo, ki ustreza vloženemu trudi, je bistven za popolno zadovoljstvo, četudi je delo zoprno.	<input type="checkbox"/>
36. Bistvena za zadovoljstvo je smiselna delovna naloga, četudi pomeni nižjo plačo.	<input type="checkbox"/>
37. Če boste menjali službo, bo to zato, ker v sedanji ni možnosti za napredovanje.	<input type="checkbox"/>
38. Če boste zamenjali službo, bo to zato, ker v sedanji nimate občutka, da ste kaj dosegli.	<input type="checkbox"/>
39. Bolj pomembno je imeti informacijski sistem, ki vam pove, kako uspešni ste, kot se razumeti z vodjo.	<input type="checkbox"/>
40. Bolj pomembno je imeti dobre odnose z vodjo kot informacijski sistem, ki kaže vaš osebni uspeh.	<input type="checkbox"/>
41. Bolje se je razumeti z vodjo, kot ogroziti to razmerje s sprejemom napredovanja.	<input type="checkbox"/>
42. Bolje je sprejeti napredovanje, četudi to pomeni poslabšanje odnosov z vašim sedanjim vodjem.	<input type="checkbox"/>

43. Vsebina vašega dela bo skoraj zagotovo pomenila, da boste ostali v podjetju, četudi to pomeni, da ni možnosti za napredovanje.	<input type="checkbox"/>
44. Četudi je novo delo bolj rutinsko, bi vseeno dali prednost napredovanju.	<input type="checkbox"/>
45. Bolj pomembno je delati v skupini s podporo in sodelovanjem, kot delati sam, četudi je izolirano delo bolje plačano.	<input type="checkbox"/>
46. Bistveno je vedeti, da ste dobro plačani, četudi to pomeni, da morate delati sami.	<input type="checkbox"/>
47. Odgovornost daje pozitiven občutek, četudi niste vedno uspešni in sposobni uresničiti pričakovanj.	<input type="checkbox"/>
48. Biti sposoben uresničiti tisto, kar se pričakuje od vas, je boljše kot imeti večjo odgovornost.	<input type="checkbox"/>
49. Bolje je občutiti priznanje vašemu delu, kot napredovati.	<input type="checkbox"/>
50. Bolje je napredovati, četudi to pomeni možnost izgube priznanja v prihodnosti.	<input type="checkbox"/>
51. Bolj pomembno je biti deležen podpore kolegov in sodelovanja z njimi, kot napredovati in biti ločen od njih.	<input type="checkbox"/>
52. Bolje je napredovati, četudi to pomeni ločitev od kolegov.	<input type="checkbox"/>
53. Bolje je biti uspešen pri sedanjem delu, kot imeti zanimivo delo, kjer pogosto ne uspete.	<input type="checkbox"/>
54. Bolje je imeti zanimivo delo, četudi ne uspete prav pogosto, kot enostavno in dolgočasno nalogo.	<input type="checkbox"/>
55. Raje bi bili kdaj pa kdaj neuspešni pri svojem delu, kot da bi zvedeli, da niste imeli podpore kolegov.	<input type="checkbox"/>
56. Rajši bi vedeli, da ste vedno uspešni pri vašem delu, četudi to pomenim, da nimate podpore kolegov.	<input type="checkbox"/>

V spodnjo tabelo vnesite število točk po posameznem vprašanju.

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>H</b>	<b>I</b>
1	2	4	3	7	21	6	11
8	9	13	5	28	29	10	23
14	18	16	15	37	38	12	25
17	19	26	20	42	39	34	31
22	24	27	32	44	48	36	45
35	30	33	40	50	53	43	51
46	49	47	41	52	56	54	55
$\Sigma$							

Pri pravilnem vnosu velja: A \_\_\_ + B \_\_\_ + C \_\_\_ + D \_\_\_ + E \_\_\_ + F \_\_\_ + H \_\_\_ + I = 140

## Rezultat

<b>A</b>	<b>Finančni motivi</b>	
<b>B</b>	<b>Priznanje in pohvala</b>	
<b>C</b>	<b>Odgovornost</b>	
<b>D</b>	<b>Odnosi z vašim vodjem</b>	
<b>E</b>	<b>Napredovanje</b>	
<b>F</b>	<b>Dosežki pri delu</b>	
<b>H</b>	<b>Vsebina dela – samo delo</b>	
<b>I</b>	<b>Sodelovanje z drugimi</b>	

Vir: Mercuri, 2000–2001

**Tehnike**, ki jih prodajni vodja lahko uporabi **pri motiviranju** prodajnikov so (Lussier v: Snoj, 2005, 220):

- dajanje priznanj in pohval,
- ciljno vodenje,
- obogatitev delokroga in
- oblikovanje delokroga.

**Priznanja in pohvale**

Dajanje vrednosti tistemu, ki je opravil neko delo, je najmočnejša, najenostavnejša in najmanj uporabljena motivacijska tehnika. Blanchard in Johnson sta v svoji uspešnici »The One Minute Manager« prikazala tehniko, ki vključuje enominutno izrekanje priznanja za opravljeno delo in je sestavljena iz naslednjih korakov (Snoj, 2005, 220):

- Povejte posamezniku natančno, kaj je naredil pravilno.
- Povejte mu, zakaj je določeno obnašanje pomembno.
- Za trenutek utihnite.
- Stimulirajte ponavljajoče se obnašanje.

**Ciljno vodenje**

Po teoriji o socialnem učenju povzroča stopnja doseganja ciljev v ljudeh občutek ponosa ali sramu. Zato lahko prodajni vodja s postavljanjem ciljev vpliva na obnašanje prodajnikov.

Za motivacijo prodajnikov vodja uporabi participativni način vodenja ob težko dosegljivih ciljeh, vendar stvarnih in merljivih. Cilji morajo biti vezani na točno določeno obdobje, oblikovani skupaj s prodajnikom, ki jih mora tudi sprejeti. Poleg tega morajo biti tudi zapisani.

**Obogatitev delokroga**

Preden se prodajni vodja loti obogatitve delokroga, se mora prepričati, ali je v resnici trenutni delokrog takšen, da demotivira. Poleg tega se mora prepričati, da so zagotovljeni vsi higienski motivacijski dejavniki. V prodajnem timu lahko prodajni vodja obogati delokrog z dodelitvijo

ključnih kupcev ali s prodajo bolj zahtevnih izdelkov ali storitev, kar predstavlja za prodajnika delegiranje večje raznovrstnosti, odgovornosti in pristojnosti.

### Oblikovanje delokroga

Oblikovanje delokroga je vzpostavljanje lastnega sistema preoblikovanja vložkov v rezultate po sistemu: izboljšaj tako, da delaš drugače, kot si do sedaj. Omogočanje prodajnikom, da sami oblikujejo svoj delokrog, lahko predstavlja močan motiv za izboljšanje rezultatov.

Običajno gre za poenostavljenje del in nalog. Prodajnik lahko sam načrtuje prodajne poti in racionalizira število prodajnih obiskov.

#### Vaja

Razmislite, kako in kolikokrat so vas pohvalili ali kritizirali. Ocenite, ali sta bili pohvala ali kritika izrečeni tako, da sta vas motivirali. Če vas nista, ugotovite, zakaj ne.

Pomembna tehnika motivacije je tudi **napredovanje in izgradnja kariere**. Ambiciozen prodajnik bo izbral podjetje, v katerem bo imel možnost napredovanja iz prodajnika v mentorja prodajnega tima in kasneje v prodajnega vodjo. Na žalost v mnogo podjetjih te možnosti ni. Kljub temu je napredovanje možno, če prodajniku dodelimo prestižne oziroma ključne kupce, kar pomeni višje plačilo, službeni avtomobil ipd.

V kriznih časih in v časih velikih sprememb je **stalnost in zanesljivost** zaposlitve močan motivacijski dejavnik. Zanesljivost zaposlitve stimulira prodajnike, da so bolj uspešni in s tem niso obremenjeni z eksistenco. Vendar zaradi same narave prodaje popolno zagotovilo za stalnost praktično ni mogoča.

## 6.3 NAGRAJEVANJE PRODAJNIKOV

Nagrajevanje je eno najpomembnejših orodij za doseganje zelenih učinkov prodajnikov, ker neposredno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo z delom. Cilji nagrajevanja so:

- pritegniti in obdržati odlične prodajnike,
- obdržati zeleni nivo aktivnosti prodajnikov,
- dosegati boljše rezultate,
- spodbujati prodajnike za razvijanje dolgoročnih odnosov s strankami,
- zagotoviti plačilo, sprejemljivo za prodajnike in za podjetje,
- ustvariti primerno razmerje med stroški in učinki prodajnikov,
- razvijati samoiniciativo in samostojnost pri delu.

#### Vaja

Izdelajte kriterije za nagrajevanje za prodajni tim, ki prodaja izdelke A, B in C. V prodajnem timu je pet prodajnikov, ki imajo več kot desetletje prodajnih izkušenj, deset prodajnikov z izkušnjami do deset let, pet prodajnikov pa ima manj kot dve leti prodajnih izkušenj. Upoštevajte denarne in nedenarne oblike nagrajevanja.

### **Nagrajevanje po meri prodajnikov**

Prodajniki imajo lastne cilje v zvezi z nagrajevanjem. Želijo si stabilnih plač, poštenih provizij in bonusov. Za prodajnike so mnogokrat značilni tudi kratkoročni oziroma srednjeročni cilji, na primer: v določenem obdobju zaslužiti za nakup avtomobila, hiše itd., nato pa počivati. Nekateri sprti izračunavajo morebitno dohodnino in preprosto zmanjšajo svoje napore, da ne bi prišli v višji dohodninski razred. Mnogim prodajnikom nefinančne nagrade pomenijo več kot malenkost višji zaslužek.

### **Nagrajevanje skupine**

Pri zahtevnih izdelkih ali storitvah je za uspešno prodajo dostikrat potrebno sodelovanje več ljudi, kot so na primer: sodelavci, ki so zadolženi za telefonski kontakt, različni strokovnjaki ipd. Če gre za sodelovanje dveh prodajnikov, je rešitev lahko v delitvi provizije. Kadar pri prodaji sodelujejo tudi sodelavci, ki imajo samo stalno plačo, je treba tudi zanje priskrbeti določeno obliko stimulacije.

### **Posebne oblike nagrajevanja**

Učinkovita oblika nagrajevanja prodajnikov za doseganje konkretnih kratkoročnih ciljev so **prodajna tekmovanja**. Tekmovanje je za prodajnike izziv, vsebuje elemente igre in razbija monotonijo vsakodnevnega rutinskega dela. Prodajno tekmovanje mora imeti jasno definirane cilje. Biti mora smiselno in mora zagotoviti realne možnosti vsem prodajnikom, privlačne nagrade, promocijo tekmovanja in analizo rezultatov (Churchill, 1997, 509–510).

Cilji tekmovanja so najpogosteje pospeševanje prodaje konkretnega izdelka ali storitve, uvajanje novih izdelkov ali storitev, pridobivanje novih strank, ustvarjanje uravnotežene prodaje, zmanjšanje stroškov, izboljšanje servisiranja strank, zmanjšanje števila reklamacij ipd. Tekmovanje mora trajati relativno kratko, vendar dovolj dolgo, da prodajniki lahko dosežejo zastavljene cilje. Povprečno traja prodajno tekmovanje dva do tri mesece, lahko pa tudi samo en teden ali celo leto.

#### **Primer**

Podjetje A, d. o. o. je uvedlo letna tekmovanja za prodajnike. Nagrade so razpisali za deset najbolj uspešnih prodajnikov glede na letni obseg prodaje. Nekaj let so prva mesta dosegali samo izkušeni prodajniki z dolgim prodajnim stažem, skupni prodajni učinek pa je bil pod pričakovanjem. Ko so spremenili pogoje tekmovanja in merili prodajo samo za novi izdelek v času uvajanja na trg, so bili prodajni rezultati odlični, zmagal pa je prodajnik, ki je bil praktično šele začetnik.

Naziv tekmovanja naj stimulatивно deluje na prodajnike in hkrati promovira izdelek ali storitev. Najboljši so nazivi, pritegnejo pozornost, dajejo vtis luksuza, so razburljivi in zvenijo živo, povezani pa so s prodajnimi cilji, na primer »skrivnostni vikend«, »prodajni safari« ipd.

#### **Vaja**

Predlagajte trajanje tekmovanja, primerno nagrado in naziv tekmovanja, če bi bil cilj podjetja na primer pospešiti prodajo avtomobilov, zmanjšati zaloge klima naprav, na trg uvesti novo zavarovalno storitev ...

Ločimo tri vrste tekmovanj:

- **individualna tekmovanja**, v katerih določimo prodajno kvoto, ki jo morajo prodajniki doseči in preseči, da so upravičeni do nagrade;
- **tekmovanje prodajnikov**, kjer so nagrajeni tisti, ki dosežejo najboljši rezultat, prodajna kvota pa ni določena;
- **tekmovanje med prodajnimi timi**, kjer tekmujejo timi med seboj za skupinske in individualne nagrade.

V praksi so se za najbolj učinkovita izkazala individualna tekmovanja, ker ima vsak prodajnik, ki se angažira, možnost pridobiti nagrado zaradi usmerjenosti h konkretnemu cilju in ker tekmovanja ne porušijo medsebojnih odnosov v prodajnem timu. Vrednost denarne nagrade naj bo vsaj v višini enotedenske povprečne plače prodajnika v podjetju, seveda pa tudi pisno priznanje lahko deluje kot močan motivator.

### Vaja

Izdelajte nabor možnih nagrad glede na vrste prodajnih tekmovanj. Upoštevajte, da morajo biti nagrade dovolj privlačne za prodajnike. Izbirajte med denarnimi in nedenarnimi nagradami.

Vsako prodajno tekmovanje prodajni vodja analizira, da bi ugotovil, ali je doseglo pričakovanja, koliko prodajnikov je nagrado prejelo in kaj bi kazalo pri bodočih tekmovanjih izboljšati.

### Primer

Podjetje A, d. o. o. ima za terensko prodajo izdelka široke potrošnje izdelan naslednji sistem prodajnih kvot: za prodajo do 50 izdelkov na mesec, znaša provizija 10 % od prodajne cene izdelka; v razponu od 50 do 100 izdelkov mesečno, znaša provizija 12 %, prodaja čez 100 izdelkov pa prinese prodajniku 15 % provizijo.

### Vaja

Raziščite, kako deluje piramidni sistem nagrajevanja oziroma mrežni marketing. Analizirajte za katere izdelke ali storitve je učinkovit. Pomagajte si s spletno stranjo: <http://www.poslovnisvet.si>.

**Program priznanj** je pomembna oblika nagrajevanja prodajnikov. Priznanja ne moremo kupiti, lahko si ga le prislužimo. Najbolje je za program priznanj uporabiti več meril, na primer dosežena realizacija prodaje, količina prodanih izdelkov, največja rast, najvišja prodaja po posameznem kupcu ipd. Priznanje je vedno treba podeliti javno, slike nagrajencev pa objaviti v internih glasilih, na oglasnih deskah ipd.

**Prodajni sestanki in konference** so način informiranja, medsebojnega komuniciranja in stimulacije. Razvijajo identifikacijo s podjetjem in entuziazem, povezovanje, druženje in

izmenjavo izkušenj. Prodajni sestanki so lahko tedenski, prodajne konference pa enkrat ali dvakrat letno, na nacionalni ali regionalni ravni.

**Nagrajevanje glede na zadovoljstvo strank** stimulira prodajnike, da stranke boljše servisirajo. Kadar podjetje meri zadovoljstvo strank, lahko nagradi prodajnike ali prodajni tim z nagrado, kadar se poveča zadovoljstvo strank za določeni odstotek.

## POVZETEK

Motivacija je vsak vpliv, ki predstavlja povod za določeno obnašanje, ga usmerja ali ohranja. Pojasni, zakaj se zaposleni v podjetjih obnašajo tako, kot se. **Vsak zaposleni se srečuje z notranjo motivacijo, ki prihaja iz zadovoljstva s samim delom, in z zunanjo motivacijo, ki prihaja iz nagrade kot posledica opravljenega dela.** Motivacijske teorije navadno delimo na **vsebinske teorije**, ki obravnavajo posamezne dejavnike, motivatorje zaposlenih, ki motivirajo zaposlene in **procesne teorije**, ki skušajo razložiti glavne načine za doseganje in ohranjanje motivacijskega obnašanja. Ne glede na motivacijske teorije so prodajni vodje prepričani, da je denarna nagrada najpomembnejša oblika motivacije. Nekatere raziskave so pokazale, da visoki zaslužki zmanjšujejo fluktuacijo prodajnikov in povečujejo njihovo produktivnost, vendar rezultati drugih raziskav kažejo, da so napredovanje, usposabljanje in identifikacija s podjetjem rangirani višje kot zaslužek.

**Nagrajevanje je eno najpomembnejših orodij za doseganje želenih učinkov prodajnikov, ker neposredno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo z delom.** Prodajniki so nagrajevani za ustvarjene rezultate, aktivnosti in trud. **Podjetja pri nagrajevanju prodajnikov kombinirajo nefinancijske in finančne nagrade s posebnimi oblikami nagrajevanja.** Neposredna plačila v denarju so lahko sestavljena iz plače, provizije in bonusov (stimulacije) ali različnih kombinacij. Kombinacija stalne plače in provizije omogoča stabilnost zaslužka, hkrati pa neposredno motivira prodajnike.

### Vprašanja za utrjevanje snovi

1. Pojasnite pomen vrednot za ljudi.
2. Razložite motivacijski okvir v obnašanju človeka.
3. Analizirajte potrebe z vidika človekove življenjske ravni.
4. Razložite motivacijske teorije in temelj njihovih raziskovanj.
5. Razložite potek procesa nagrajevanja in analizirajte praktične posledice.
6. Izdelajte sistem nagrajevanja za konkreten prodajni tim.
7. Načrtujte konkretno tekmovanje prodajnikov.

### Vir za poglobljanje znanja

<http://www.revija.mojedelo.com> – priročniki s področja nagrajevanja in motivacije zaposlenih

### Za poglobitev znanja priporočamo

Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998

Uhan, S. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.

## 7 VEŠČINE PRODAJNEGA VODENJA

*Ne gre za to, da tisto, kar delaš, ljudje odobravajo, temveč za to, da tisto JE dobro.*  
*Elisabeth S. Lukas*

*Položaj prodajnega vodje je ključnega pomena za podjetje. Prodajni vodja odgovarja za prodajo v podjetju in za njeno rast. Tudi če ima podjetje izvrstne izdelke ali storitve, jih ne more uspešno prodajati brez vrhunskega prodajnega tima. Uspešen prodajni tim predstavlja za podjetje stalno konkurenčno prednost. Razen strokovnih znanj so za prodajnega vodjo ključne tudi veščine in navade oziroma ravnanja, ki zagotavljajo odličnost njegovega dela.*

*Preberite naslednji razgovor in razmislite:*

*Kako je potekala komunikacija? Je bila uspešna? Kako sta se počutila sogovornika? Kakšen vpliv je imela takšna komunikacija na njuno delo?*

*Prodajnik: Povabim te na kosilo in kavo.*

*Vodja: Se ti je zmešalo? Popoldne imava predstavitev novega izdelka, preštudirati morava tehnične značilnosti in izdelati prosojnice, najmanj 3 ure potrebujeva.*

*Prodajnik: Saj lahko za predstavitev uporabiva tudi prosojnice od zadnje predstavitve.*

*Vodja: Če se podpišem pod predstavitev, potem mora biti dobra.*

*Prodajnik: Zakaj se ne naučiš malo sprostiti?*

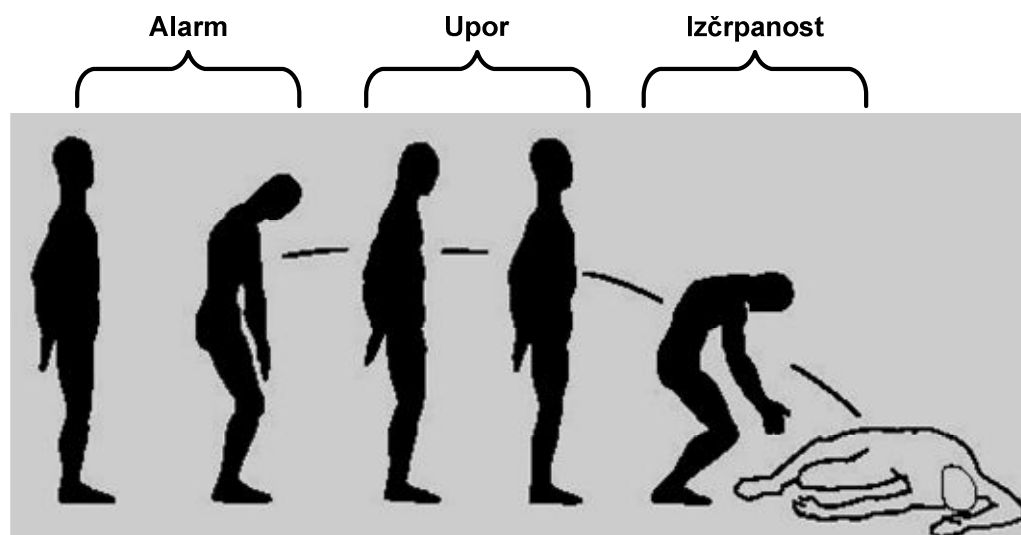
*Vodja: Ne želim biti med poraženci, še posebej pa ne med tistimi, ki se ne menijo za odgovornost.*

*Prodajnik: Potem pa pozabi. Bila je samo ideja.*

➔ *Da vaša komunikacija ne bo potekala na prikazani način, vas bo poglavje seznanilo z dobro komunikacijo s prodajniki, z veščinami obvladovanja stresa in konfliktnih situacij in s pogajalskimi veščinami in tehnikami.*

### 7.1 STRES

Nelagodni občutki strahu in tesnobe spremljajo človeka že skozi vso njegovo zgodovino. S stresom se v sodobni družbi srečujemo skoraj vsak dan, nanj smo se navadili, ga sprejeli za svojega in ga skorajda ne opazimo, dokler ni prepozno in lahko resno zbolimo. Prodaja predstavlja eno najbolj stresnih dejavnosti. S stresom na delovnem mestu se srečujejo tako prodajniki kot prodajni vodja. Biološko reakcijo na stres prikazuje slika 28.



Slika 28: Biološka reakcija na stres po Selyeu

Vir: <http://www.google.si/imgres?imgurl=http://www.chronicfatigue.org/Selyesm.gif>

Vsak od nas doživlja stres drugače, zato imajo stresni dogodki drugačno moč. Za stresno reakcijo so sicer pomembni stresni dejavniki, vendar so poleg njih pomembne tudi naše zaznave in reakcije nanje.

Ko se pojavi situacija, ki jo možgani ocenijo kot neobvladljivo nevarnost, se v telesu sproži reakcija, ne glede na dejansko velikost nevarnosti. Za naše zdravje je pogosto bolj usodna naša ocena situacije kot pa resnična nevarnost (Ihan, 2004, 59).

#### **Kdaj lahko prodajnik doživi pozitivni stres:**

Prodajnik ima pri stranki možnost pokazati svoje znanje o izdelku, ki ga prodaja. Občuti željo, da bi čim prej začel s predstavitvijo izdelka. Je evforičen, zanesen, visoko motiviran, razumevajoč, prijazen, samozavesten, živahen in sposoben jasnega in racionalnega razmišljanja.

#### **Kdaj lahko prodajnik doživi negativni stres:**

Starša novozaposlenega prodajnika Janeza imata uspešno odvetniško pisarno. Vedno sta si želela, da bi tudi njun sin študiral pravo in nadaljeval njuno delo. Mali Janezek pa je raje bral žogo, kot da bi se učil, zato sta ga starša označila za nesposobneža in lenuha. Zdaj ima Janez vedno, ko pride k stranki, občutek, da bo neuspešen, ker je manj sposoben kot sodelavci, čeprav se je uspešno izobraževal in je tudi visoko motiviran, da uspe.

#### **Kdaj lahko prodajnik doživi mentalni stres:**

Prodajnik Miha mora do jutri pripraviti predstavitev novega izdelka. Želel bi se izkazati pred sodelavci, vendar je prepričan, da bo imel premalo časa za priprave. Namesto, da bi se lotil dela, brezciljno tava od pisarne do pisarne.

V prodaji se stres pojavlja kot posledica prenapetega dela, zaradi številnih predstavitev pred skupinami ljudi in neuspešnih prodajnih razgovorov, iskanja novih tržnih pristopov, negotovosti glede postavljenih kvot in rokov ipd.



Slika 29: Stres

Vir: <http://www.monique.co.il/wp-content/uploads/2010/03/Stress-Zebra>.

### Vaja

Napišite deset stresnih situacij, ki ste jih zaznali v preteklem mesecu. Analizirajte in komentirajte vzroke, občutke in vaša ravnanja.

### Premagovanje in obvladovanje stresa

Soočanje s stresom zahteva fizično in duševno moč in stabilnost, samodisciplino, spremembe v stališčih in pristopih k reševanju problemov in v življenju na splošno. Prodajni vodja za zmanjševanje in odpravo stresa uporablja različne strategije. Najuspešnejše so:

- Permanentno se izobražujemo in usposabljammo. S strokovnostjo in usposobljenostjo razvijamo samozaupanje, zato blažimo ali eliminiramo stres.
- Organizirajmo čas in razporedimo delovne naloge. Če se da, ločujmo življenje doma in v službi. Ne dovoljmo tehnologiji, da vpliva na naše življenje zamegli meje med osebnim in delovnim časom.
- Dnevno načrtujemo aktivnosti in jih razporedimo po pomembnosti.
- Ko se enkrat odločimo za določeno aktivnost, jo tudi izpeljemo brez obremenjevanja z možnimi konfliktnimi situacijami. Kadar pričakujemo različna mišljenja in interese, si postavimo več ciljev, tako da se v konkretni situaciji lažje odločimo.
- Imejmo realno zavedanje o naših sposobnostih in možnostih in poskrbimo za to, da se jih bodo zavedali tudi drugi.
- Komunicirajmo z nadrejenimi, in poiščimo njihovo podporo za svoje aktivnosti. Če je potrebno, poiščimo dodatne informacije, navodila in nasvete.
- Uporabimo domišljijo. Zamislimo si, da smo ravnokar uspešno zaključili nalogo in pričarajmo si občutek zadovoljstva in olajšanja.
- Vzemimo si čas za odmor. Pojdimo na kratek sprehod, pokličimo prijatelja, pojdimo na kavo, naredimo nekaj drugačnega.
- Pred zahtevnim poslom se spočijmo in naspimo. Sprejmimo tisto, česar ne moremo spremeniti. Problemi so dejstva, ki jih ne moremo spremeniti, lahko jih le realno sprejmemo, jih ne povečujemo in na njih ne reagiramo burno.

- Predstavitev dobro pripravimo in jo tudi vadimo. Ne razburjajmo se zaradi nepomembnih stvari, vprašajmo se, ali je določena situacija vredna naših živcev.
- Najdimo čas za sprostitvene aktivnosti: rekreacijo, meditacijo, programe sproščanja in aktivnosti, v katerih uživamo, na primer branje, pisanje, igro z domačimi ljubljenci ipd.
- O svojih občutkih se pogovarjamo z ljudmi, ki jih imamo radi, jim zaupamo in jih spoštujemo (družina, prijatelji).
- Smeh in jok sta naravna načina za zmanjševanje stresa in celjenje ran.

### Vaja

Poiščite situacije, ko ste stres uspešno obvladali in tiste, kadar ga niste. Kako ste ravnali oziroma reagirali?

### Mobing ali šikaniranje kot oblika stresa

**Mobing** je motena komunikacija na delovnem mestu, ki je izrazito obremenjena s konflikti med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi. Mobing je vedno trpinčenje, vsako trpinčenje pa ni vedno mobing. Ljudje, ki jih zanima samo plačilo, in jim ni mar za delovne obveznosti, se lahko predstavijo kot žrtve mobinga, če jih vodja ali sodelavci opozarjajo, v bistvu pa so lenuhi.

S kvalitativno analizo lahko prodajni vodja ugotovi prisotnost mobinga v prodajnem timu tako, da opazuje:

- ali se oblikujejo skupine, ki se držijo zase in dajejo zlobne pripombe na račun posameznih sodelavcev;
- če je na račun nekaterih posameznikov naenkrat več kritike kot je bilo to običajno;
- če se prodajni tim krivično obnaša do nekaterih posameznikov;
- če je za vse nerodnosti, ki se zgodijo v delovni sredini odgovoren vedno isti posameznik, »grešni kozel«;
- če je kakšen od sodelavcev dalj časa potr, prestrašen ali introvertiran;
- kadar je posameznik s svojim delom preobremenjen in stalno razdražen.

Pravno zaščito pred mobingom nam zagotavljata Ustava in Zakon o delovnih razmerjih.

### Vaja

Opazujte svojo okolico. Poskušajte poiskati primere mobinga. Postavite se v vlogo žrtve in komentirajte njene občutke, posledice za žrtev in podjetje. Ugotovite, ali lahko žrtvam pomaga tudi sindikalna organizacija podjetja.

### Izgorevanje na delovnem mestu

Sodelavci, ki jim naenkrat upade sposobnost koncentracije, pozabljajo, izgubljajo motivacijo za ustvarjalno delo, se izogibajo novostim, iščejo krivce za lastno neuspešnost, niso več sposobni kritične presoje in imajo odpor do timskega dela, se izogibajo pogovorom, sestankom in dogovarjanju, kažejo znake izgorelosti. Največkrat potrebujejo zunanjo pomoč, da ne zapadejo v depresijo, ki lahko vodi tudi v samomor.

**Vaja**

Ugotovite, kako izgorelost prodajnikov vpliva na uspešnost prodajnega tima. Razmislite o oblikah pomoči, ki jih lahko nudi prodajni vodja.

**7.2 TRANSAKCIJSKA ANALIZA**

Transakcijska analiza temelji na dveh predpostavkah: prva pravi, da se ljudje lahko spremenimo, in druga, da imamo vsi pravico biti na svetu in biti sprejeti. V najenostavnejši obliki je transakcijska analiza model, ki daje način za analizo medosebne komunikacije in obnašanja.

Obstajajo štiri tipi transakcijske analize:

- strukturalna analiza – razvoj človeške osebnosti,
- analiza transakcij – stvari, ki jih ljudje počnejo ali govorijo drug drugemu,
- analiza iger – igre, ki jih ljudje igrajo med seboj,
- analiza scenarija življenja – prava živa drama v vsakodnevnem življenju.

**7.2.1 Strukturalna analiza**

Struktura osebnosti je sestavljena iz naučenega in zapomnjenega obnašanja treh stanj jaza:

- roditelja,
- odraslega človeka in
- otroka.

Ob rojstvu je edini vzorec obnašanja, ki ga imamo, stanje otroka. To stanje se sestoji iz občutkov in potreb. V prvih dveh mesecih se otrok odziva brez razmišljanja, s pogojnimi refleksi. S tretjim mesecem pa otrok intuitivno že ve, kdo je pomemben za njegovo dobro počutje in kaj ti ljudje čutijo do raznih stvari. Ko se otrok odloči, katero obnašanje bo spodbudilo starše, da se bodo odzvali v skladu z očetovimi ali materinimi željami, začne razvijati stanje roditelja. Otrok vsrkava čustvene in spoznavne izkušnje od staršev in začne razvijati svoja lastna stanja jaza.

**Stanje roditelja** temelji na obnašanju, ki smo se ga naučili pri zgodnjem vplivu staršev. Izvira v glavnem iz prvih pet let življenja in izraža čustva, razpoloženja in obnašanja, ki smo se jih naučili v teh letih, na primer: prepovedi (ne, nikar); izrazi pohvale in navdušenja, pogledi, reki in razpoloženja, navodila in disciplina. Stanje roditelja je lahko vzgajajoče ali kritično.

**Stanje odraslega človeka** temelji na dobro preišljenem obnašanju. Je racionalno in brez vplivov stanja roditelja ali otroka. Ključne besede stanja odraslega so: informiran, neemocionalen, logičen, objektivni, brez predsodkov. Odrasel človek rešuje probleme in (se) odloča.

**Stanje otroka** temelji na obnašanju, na katerega vplivajo čustva. Želi trepljanje. Je spontano, impulzivno in kreativno. Če oseba izraža čustva na nenadzorovan način, je vzrok v stanju otroka. Otroški jaz lahko deluje na dva načina:

- naravni otrok – intuitiven, radoveden, kreativen;
- prilagojeni otrok – kontrolira samega sebe, pohleven, vljuden ali uporniški.

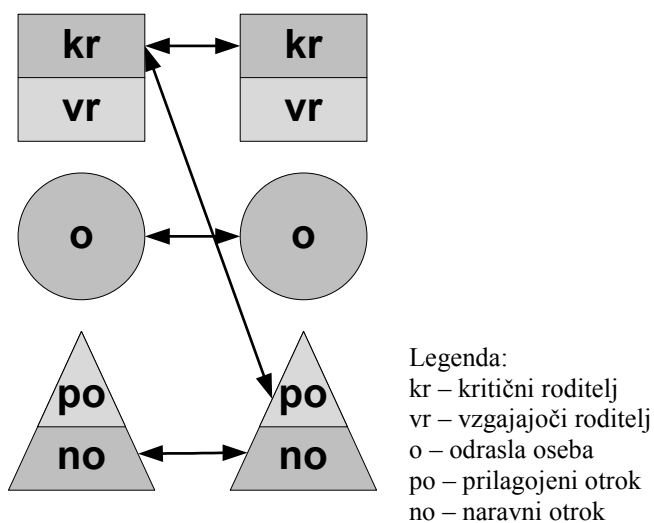
Človek se nauči uporabe specifičnega stanja jaza, da bi dosegel želeni učinek. Med seboj se zaznavamo s proučevanjem jezika telesa, izrazov na obrazu, besednjaka in kretenj, in reagiramo na različne načine.

### Primer

Oseba, ki komunicira v stanju roditelja in pripomni: »Današnja mladina je uporniška«, lahko izzove drugo osebo, da odgovori v istem stanju roditelja: »Da, ko smo bili mi mladi, so bili drugačni časi«, lahko pa izzove drugo osebo, da odgovori v stanju odraslega: »Nobenega dokaza nimam, da je današnja mladina kaj boljša ali slabša kot včasih«, kar bo vzbudilo različne reakcije.

### 7.2.2 Analiza transakcij

Izraz *transakcija* pomeni izmenjavo sporočil. Ko dve osebi komunicirata, v bistvu izmenjujeta sporočila. Vsaka oseba se nahaja v enem od petih stanj jaza (vzgajajoči ali kritični roditelj, odrasla oseba, naravni ali prilagojeni otrok), zato tudi različna sporočila lahko vzpodbudijo različne reakcije. Ko prepoznamo komponente lastne osebnosti in razumemo, v katerem stanju jaza funkcioniramo v transakcijah z drugimi ljudmi, lahko spremenimo občutke in vedenje, ki je bilo formirano v otroštvu in ki ovira naš sedanji razvoj.

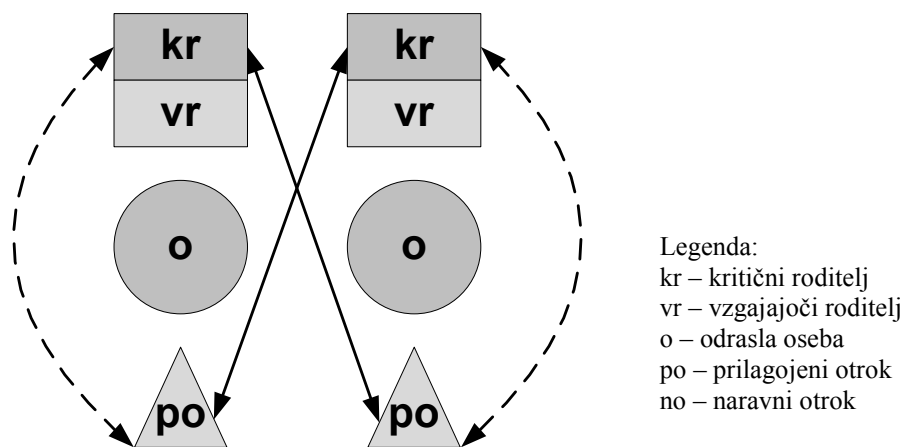


Slika 30: Dopolnjujoče transakcije

Vir: Lasten

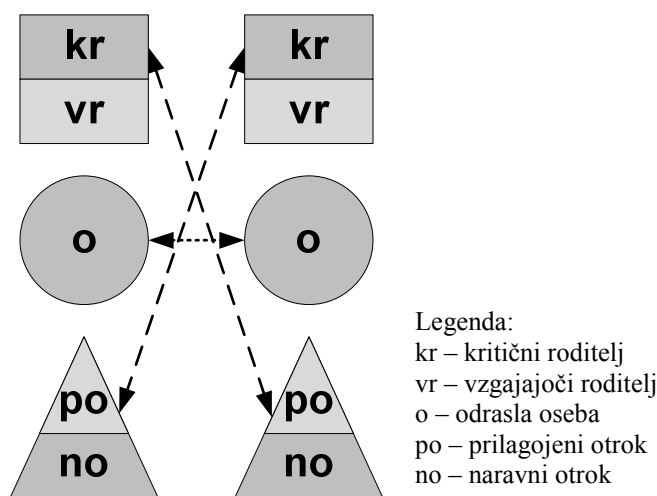
**Dopolnjujoče transakcije** (slika 30) so transakcije, s katerimi želimo doseči zastavljene cilje. Praviloma jih dosežemo, če komuniciramo v stanju odraslega in ciljamo odraslega oziroma če komuniciramo v stanju naravnega otroka in ciljamo naravnega otroka. Kadarkoli začnemo komunikacijo kot kritični roditelj, bomo vedno izzvali reakcijo prilagojenega otroka oziroma obrambno reakcijo. Komunikacija med dvema kritičnima roditeljema je uspešna samo, če govorita o predmetu izven njiju oziroma o tretji osebi.

**Navzkrižne transakcije** ne dosežejo sporazuma. Z njimi vedno želimo sogovornika »premagati« oziroma ga prepričati, da sprejme stanje prilagojenega otroka (slika 31).



Slika 31: Navzkrižne transakcije  
 Vir: Lasten

**Skritim transakcijam** bi lahko rekli tudi dvojna sporočila. Sestavljene so iz očitnega, javnega ali socialnega sporočila in iz skritega, psihološkega sporočila. Kadar nekdo v komunikaciji uporablja dvojna sporočila, takrat sogovorniku ni jasno, kaj je v bistvu sporočil. Če na primer rečemo: »Joj, kako ste pametni,« bi to morala biti pohvala, vendar pa lahko z ironijo v glasu sporočimo, da je oseba neumna. Tako nastajajo komunikacijski paradoksi in nesporazumi. Večina ljudi bo »prebrala« pravo sporočilo. V komunikaciji med vodjo in zaposlenimi ne sme biti skritih transakcij. Potek skritih transakcij je prikazan na sliki 32.



Slika 32: Skrite transakcije  
 Vir: Lasten

Analiza transakcij pomaga ljudem preiti tipične situacije, v katerih so bili v komunikaciji neuspešni in omogoča povečanje socialne spretnosti.

### Trepljanje

Dejstvo je, da vsakdo od nas potrebuje priznanja. Ogromno časa potrošimo za izkazovanje in sprejemanje priznanj. Trepljanje je lahko trepljaj po ramenu, spoštljiva beseda ali dotik, pomembno je, da trepljamo in da nas trepljajo. Otrok rajši vidi, da je našeškan, kot da ga popolnoma ignoriramo. Trepljanje, ki nam pove, da smo v redu, je pozitivno trepljanje, tisto, ki pove, da nismo v redu, je negativno trepljanje. Trepljanje za to, kar smo, je bolj pomembno kot trepljanje za to, kar počnemo. Dober način, da bomo deležni trepljanja je, da sami trepljamo druge.

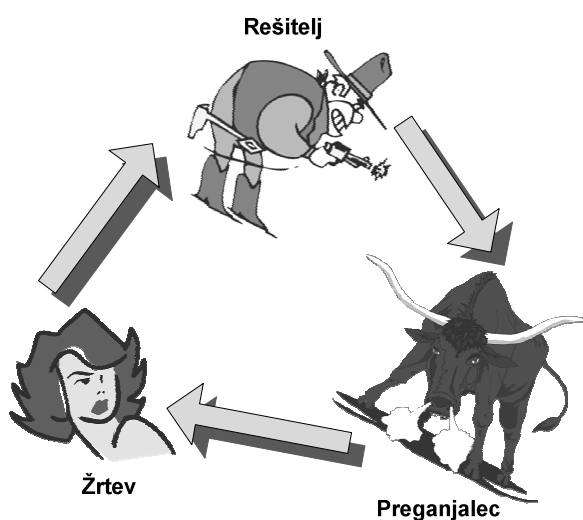
## Vaja

Analizirajte problemsko situacijo z začetka poglavja z vidika analize transakcij. Ugotovite, kako bi moral pogovor potekati, da bi bila komunikacija uspešna.

### 7.2.3 Analiza iger

Koncept igre je pomemben koncept v transakcijski analizi. Igra je nekaj, kar oseba, ki jo igra, ponavlja z različnimi ljudmi. Igre so notranji konflikt v igralcu, ki pa na koncu zaradi svoje igre nastrada tudi sam. Ljudje, ki igrajo igre, se ponavadi ne zavedajo svojega notranjega konflikta, vendar pa je osvobajanje od iger mogoče šele, ko konflikt preidejo. Eden od dobrih načinov za predstavitev igre je dramatski trikotnik.

V dramatskem trikotniku obstajajo tri tipične vloge: **Žrtev**, **Preganjalec** in **Rešitelj**. Vse te vloge so negativne, ker vanje vstopajo ljudje z napačnimi predstavami o sebi in drugih. Žrtev ima od tega, da je v dani vlogi, pogosto psihološke koristi. Preganjalec muči Žrtev, Rešitelj pa rešuje Žrtev pred preganjalcem. V realnem življenju lahko posameznik skozi komunikacijo izmenja vse te vloge (slika 33).



Slika 33: Analiza iger

Vir: Lasten

### 7.2.4 Analiza scenarija življenja

Številne igre, ki jih ljudje igrajo, so v bistvu deli nekega večjega obrazca, to je njihovega življenjskega scenarija. Temeljna predpostavka je, da način, na katerega nekdo živi, in njegov življenjski tok, nista rezultat naključja. Številni ljudje, ki mislijo, da v življenju svobodno sprejemajo zavestne odločitve, v bistvu le izpolnjujejo program v njihovi podzavesti. Ta program imenujemo življenjska skripta ali življenjski scenarij. Starši in vsi drugi, ki jih otrok doživlja kot avtoriteto, s svojimi sporočili programirajo otroka in njegova prepričanja o sebi, drugih in svetu. Sprememba življenjskega scenarija je možna s pomočjo njegove analize, pa tudi z odkrivanjem scenarističnih zablod, ki jih je oseba ustvarila sama ali pod vplivom avtoritet. Vsi, ki so konstruktivno ugotovili, da so vredni in da so vredni tudi drugi ljudje (spoštovanje in samospoštovanje), se bodo izognili temu, da bi živeli po scenariju.

**Igra vlog**

Prodajni vodja mora prodajniku povedati, da z njegovim delom ni povsem zadovoljen, saj že dva meseca ni dosegel načrtovane realizacije prodaje. Razdelite se v pare in odigrajte pogovor med vodjo in prodajnikom tako, da uporabite komunikacijska znanja po transakcijski analizi.

**7.3 KOMUNIKACIJA V KONFLIKTNIH SITUACIJAH****7.3.1 Obvladovanje konfliktnih situacij**

Večina ljudi razume konflikt kot prepir ali celo pretep ter meni, da so konflikti škodljivi in da se jim je najbolje izogibati. Po drugi strani pa strokovnjaki ugotavljajo, da so konflikti v medosebnih odnosih neizogibni in da je ključnega pomena, kaj narediti v njih.

Bolj smo motivirani za razvijanje umetnosti obvladovanja konfliktov, če imamo pred očmi koristi, ki jih razrešeni konflikti prinašajo in možne negativne posledice nerazrešenih konfliktov. Če konfliktov ne razrešujemo, tvegamo poslabšanje vzdušja, upad komunikacije in slabitev odnosov ter s tem upad prodaje, kakovosti opravljenega dela. Najmilejša posledica konfliktov, ki bi jih morali razrešiti, pa jih ne, je motnja optimalnega delovanja prodajnikov in celotnega prodajnega tima.

**Vaja**

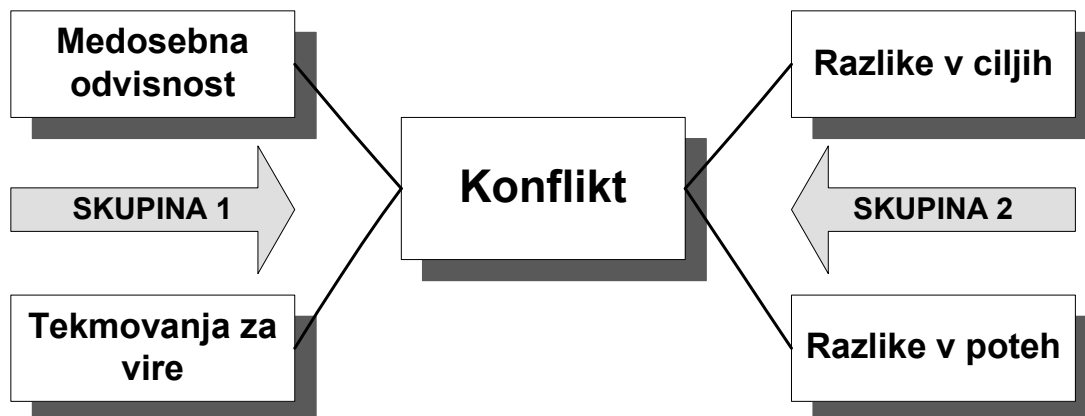
Razmislite o situacijah, ko so vas posamezniki ali skupine ovirali pri doseganju ciljev oziroma pri uveljavljanju interesov. Ali ste razrešili konflikt in kako?

**Primeri konfliktnih situacij v prodajnem timu**

1. Prodajni vodja je prodajniku naročil, da naslednji dan točno ob desetih obiše ključno stranko, ob istem času pa je sklical sestanek, na katerem je zahteval obvezno prisotnost vseh prodajnikov.
2. Prodajnik je dobil nalogo, da do prihodnjega dne izdela predstavitev za nov izdelek. Ko se je lotil dela, ga je poklicala računovodkinja, da z njegovim obračunom provizije nekaj ni v redu in naj takoj pripravi fotokopije vseh naročil za zadnja dva meseca.
3. Na prodajnem sestanku so se dogovorili, da strank ne bodo opozarjali, kako zaradi okvare stroja v proizvodnji določenega izdelka ne bodo mogli dobaviti prej kot v dveh mesecih.
4. Prodajnik Janez je pričakoval napredovanje v mentorja mlajšim sodelavcem, napredoval pa je prodajnik Peter. Janez je bil nekaj časa užaljen, zdaj pa na vsakem koraku mlajšim dokazuje, da Peter ne deluje v skladu s pravili.
5. Podjetje je zaposlilo novega prodajnika, ki je nečak prodajnega vodje. Sodelavci mu nočejo pomagati. Kadar jih prodajni vodja opomni, da to ni v redu, se izgovarjajo, da nimajo časa, da ne morejo pomagati, ker so na terenu ipd.

### Konflikti med delovnimi skupinami

Konflikti med delovnimi skupinami nastajajo zaradi razlik v ciljih, poteh, tekmovanjih za viri in zaradi medsebojne odvisnosti med skupinami (slika 34).



Slika 34: Vzroki konfliktov med skupinami

Vir: Lasten

V podjetjih se reševanje konfliktnih situacij razlikuje glede na stopnjo lastnega zadovoljevanja in stopnjo sodelovanja (Brajša, 1994, 273). Najpogosteje podjetja tako rešujejo konfliktno situacije kot prikazuje slika 35:

### Reševanje konfliktnih situacij



Slika 35: Reševanje konfliktnih situacij v podjetju

Vir: Možina, 2002, 8

### Vaja

Zamislite si različne konfliktno situacije in analizirajte vzroke zanje. Kritično ocenite načine reševanja konfliktnih situacij glede na stopnjo sodelovanja.

### 7.3.2 Reševanje konfliktov s pomočjo pogajanj

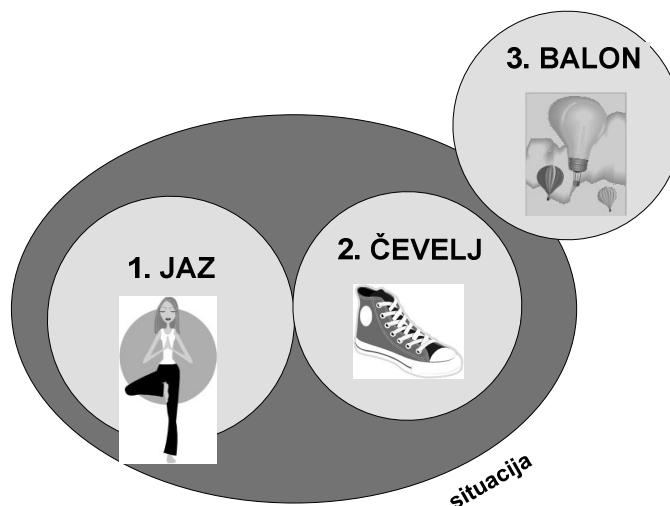
Pogajanja zahtevajo štiri osnovne pristope:

- **Ločiti ljudi od problemov** – v pogajanjih marsikdo položaj, ki ga brani, doživlja čustveno in vsako odstopanje ali popuščanje razume kot napad na njegovo osebnost. Pomembno je, da se sogovornika sporečeta zaradi problema, ki ga skušata rešiti, in ne napadata drug drugega.
- **Usmeriti se na interese in ne na stališča** – namesto zagovarjanja lastnih stališč se pogajalec usmeri na osnovne interese – potrebe in želje, ki se nanašajo na končni cilj pogajanj. Interesi so lahko skupni ali različni. Skupni interesi ponavadi vodijo v sporazum. Če so interesi različni, je potreben kompromis. Četudi so interesi različni, a so komplementarni, lahko predstavljajo dobro osnovo za doseganje sporazuma.
- **Poiskati ugodne rešitve za obe stranki** – namesto spopada in vzajemnih pritiskov je treba iskati rešitve, ki bi zblížale interese obeh strank.
- **Vztrajanje pri objektivnih kriterijih** – nepristranski in pravični kriteriji, kot so mnenja strokovnjakov, tržna vrednost, običaji in prakse, zakonska določila, splošni pogoji in standardi, pomenijo boljšo pot za doseganje sporazuma kot vztrajanje pri lastnih stališčih.

#### Vaja

Presodite, kakšen pristop k pogajanjem je bil uporabljen v konfliktnih situacijah, ki ste si jih zamislili in analizirali v prejšnji vaji.

Kadar se pogajamo s osebo, ki zastopa nasprotna stališča, neposredno nasprotovanje ne rodi uspeha. Bolje je posredno napeljati nasprotno stranko, da sprejme naša stališča. O posredni strategiji razmislite ob sliki 36.



Slika 36: Posredna strategija  
Vir: Frece, 2009

### **Prvi način: jaz**

Namesto, da napadamo nasprotnikova stališča, sprejmemo njegovo mišljenje kot informacijo. Z vprašanji odvrnemo pozornost s sebe na problem oziroma na zadovoljevanje obojestranskih interesov. Vprašanja tvorimo tako, da nasprotna stran na njih ne more odgovoriti z *da* ali *ne*.

#### **Primeri vprašanj**

Zakaj tako razmišljate?

Mi lahko to pojasnite?

V čem je problem?

Kaj bi storili, če bi bili na mojem mestu?

Povejte mi več o vaših razlogih.

### **Drugi način: čevelj**

Kadar nam nekdo nasprotuje, pričakuje, da se bomo branili ali pa napadli. Da preusmerimo njegovo pozornost na problem, nasprotnika presenetimo tako, da se postavimo na njegovo stran. Nikakor ga ne smemo kritizirati. Svoje razmišljanje moramo vedno povedati v prvi osebi.

#### **Primerna besedna komunikacija**

Strinjam se z vami.

Razumem, kaj bi radi povedali.

Jasno mi je, zakaj tako čutite.

Ne počutim se prijetno, kadar kdo ne drži besede.

Počutim se slabo, če vidim, da so ljudje neodgovorni.

### **Tretji način: balon**

S strategijo balona se izognemo odgovoru, v katerega nas sili nasprotna stran. Tako pridobimo na času, da lahko pripravimo učinkovit odgovor, nasprotnika vključimo v reševanje problema, mu olajšamo, da reče *da* oziroma mu preprečimo, da reče *ne*.

#### **Primer**

Prodajnik: Sprejem višji letni plan, če mi povišate provizijo za 5 %.

Vodja: Samo trenutek. Ne vem, če sem prav razumel. Mislim, da smo se dogovorili, da bomo

najprej sprejeli plan, nato pa se pogajali za višjo provizijo.

Prodajnik: Res je, ampak sem si premislil.

Vodja: Zakaj ti naš načrt ni všeč? Kaj se bo zgodilo, če se ne dogovorimo? Kako naj zahtevamo višjo provizijo pri nespremenjeni realizaciji?

Bistvo posredne strategije je, da odreagiramo na način, ki ga nasprotnik ne pričakuje. Namesto, da ga skušamo prisiliti, naj spremeni svoje mišljenje, mu damo možnost, da sodeluje in pristane na sporazum.

**Igra vlog**

Razdelite se v pare. Zamislite si konfliktno situacijo in jo rešite s pomočjo posredne strategije.

**POVZETEK**

Stres na delovnem mestu nastane zaradi odziva posameznika na lastnosti dela, ki ga opravlja. **Za prodajnike so značilni situacijski in čustveni stres ter tehnostres.** Prodajni vodja zmanjšuje in odpravlja stres s permanentnim izobraževanjem, organiziranjem dela in časa, komuniciranjem, s sprostitvenimi aktivnostmi, pa tudi z obvladovanjem konfliktnih situacij. **Posebna oblika stresa je tudi mobing na delovnem mestu.** Prodajni vodja z opazovanjem ugotavlja prisotnosti mobinga v prodajnem timu in poskrbi za ustrezno pravno zaščito žrtev mobinga. Kadar je posameznik postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove sposobnosti, energijo in moč, lahko pride do izgorelosti, ta pa pogosto vodi v depresijo in celo samomor.

**Veščino uspešne komunikacije razvije prodajni vodja s pomočjo transakcijske analize.** V sodelavcih zna prepoznati osebne komponente in z izbiro ustreznega načina komunikacije dosega zastavljene cilje.

**V vsakem podjetju in vsakem prodajnem timu prihaja do konfliktnih situacij, ki so lahko posledica razhajanja med vlogo posameznika in njegovimi pričakovanji, neusklajenih odnosov v prodajnem timu ali med posameznimi skupinami.** Posledice konfliktov so lahko pozitivne in negativne. Konflikte mora prodajni vodja znati reševati. Na voljo ima različne tehnike, pomaga pa si lahko tudi s pogajalskimi tehnikami in taktikami.

**Vprašanja za utrjevanje snovi**

1. Opredelite vzroke za nastanek stresa v prodajnem timu.
2. Analizirajte razvojne stopnje stresa pri človeku na konkretnem primeru.
3. Razložite, kako sami obvladujete stres.
4. Pojasnite strategije za obvladovanje stresa na delovnem mestu.
5. Na konkretnem primeru razložite razliko med mobingom in opozarjanjem na slabo opravljeno delo.
6. Kako prodajni vodja prepozna mobing in kako lahko ukrepa?
7. Poiščite prednosti transakcijske analize za uspešno komunikacijo.
8. Analizirajte sami sebe in ugotovite, v katerih stanjih jaza največkrat komunicirate.
9. Katere transakcije so v prodajnem timu nezaželene in zakaj?
10. Poiščite vzroke za konfliktno situacijo v prodajnem timu.
11. Rešite konkretno konfliktno situacijo s pogajalskimi tehnikami in taktikami.

**Vir za poglobljanje znanja**

<http://www.5minutzasprostitev.com> – nasveti in napotki za premagovanje stresa

**Za poglobitev znanja priporočamo**

Starc, R. *Stres in bolezn*. Ljubljana: Sirius, 2007.

Stranks, J. *Stress at work: management and prevention*. Amsterdam: Elsevier, 2005.

## 8 LITERATURA IN VIRI

- Brajša, P. *Managerska komunikacija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
- Churchill, G. A., Ford, M. N., Walker, O. C. *Sales Force Management*, 5th. ed., Irwin, Chicago, Bogota, 1997.
- Churchill, Gilbert A. *Sales force management: planning, implementation, and control*. Boston: Irwin, 1990.
- Dalrymple, Douglas J. *Sales management: concepts and cases*. New York: J. Wiley, cop. 2001.
- Dubrovski, D. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management, 2004.
- Frece, D. *Posredna strategija*. Interno gradivo za delavnico, 2009.
- George, J. *Organizational behaviour: understanding and managing*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- Gruban, B. *Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti*. Ljubljana: HRM, Letnik 4, št. 13, 2006.
- Ihan, A. *Do odpornosti z glavo*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2004.
- Kalan, V. *Vodenje in coaching v prodajnem procesu terenskega prodajalca* (online). 2009. (Citirano 20. 8. 2010). Dostopno na naslovu: [http://www.ediplome.fm-kp.si/Kalan\\_Valentin\\_20090720.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Kalan_Valentin_20090720.pdf).
- Kavčič, B. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.
- Kotler, P. *Marketing management – analysis, planning, implementation and control*. 7th ed. Zagreb: Informator, 1994. ISBN 953-170-009-5.
- Kotler, P. *Upravljanje marketingom: Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola*. Zagreb: Informator, 1994.
- Kovač, J., in Mayer, J. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija, 2004.
- Lipičnik, B. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lipičnik, B. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996.

- Majcen, M. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba, 2001.
- Marks, R. B. *Personal Selling: A relationship approach*, 6th. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
- Mavrič, F., in Panza-Freze, T. *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Much, višja strokovna šola, 2005.
- McGregor, D. *The professional manager*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1970.
- Mercuri International. *Akademija prodajnega vodenja*. Seminarско gradivo. Ljubljana: 2000–2001.
- Mlinarič, P. Mobing (online). 2007. (Citirano 20. 8. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.mobing.si/>.
- Možina, S., et al. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Možina, S., et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Možina, S., et al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 1998.
- Možina, S. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
- Musek, J. *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Obzorja, 1993.
- Musek, J. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy, 1993.
- Rozman, R., in Kovač, J. *Konflikti v in med organizacijami*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2005.
- Selič, P. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1999.
- Slika: *Biološka reakcija na stres po Seyleu* (online). (Citirano 20. 8. 2010) Dostopno na naslovu: <http://www.google.si/imagres?imgurl=http://wwwchronicfatugue.org/Selyesm.gif>.
- Slika: *Situacijsko vodenje* (online). (Citirano 20. 8. 2010). Dostopno na naslovu: <http://google.si/images?hl=sl&q=Paul+Hersey>.
- Slika: *Stres* (online). (Citirano 20. 8. 2010) Dostopno na naslovu: <http://monigue.co.il/wp-content/uploads/2010/03/Stress-Zebra>.
- Snoj, B. *Management prodaje: zbrano gradivo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005.
- Spielberger, C. *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba, 1985.
- Staehele, W. *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Franz Vahlen, 1999.
- Starč, R. *Stres in bolezni*. Ljubljana: Sirius, 2007.

Stranks, J. *Stress at work: management and prevention*. Amsterdam: Elsevier, 2005.

Šinkovec, M. *Izgorevanje na delovnem mestu* (online). 2009. (Citirano 20. 8. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.aktivni.si/zdravje/preventiva/kako-prepoznati-izgorevanje-na-delavnem-mestu>.

Tavčar, I. M. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram, 1996.

Tavzes, M. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba 2002.

Tracy, B., in Hudovernik, J. *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting, 2002.

Treven, S. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba, 2001.

Trstenjak, A. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica, 1981.

Uhan, S. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.

Zoltners, Andris A. *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York: American Management Association, cop. 2009.

## Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–2011.

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.