

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VODENJE IN COACHING  
V PRODAJNEM  
PROCESU TERENSKEGA  
PRODAJALCA

Valentin Kalan

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Valentina Franca



## POVZETEK

V nalogi so predstavljeni poslovni procesi v prodaji, različni stili vodenja tima in posameznikov in coaching pri terenskem prodajalcu. Prikazani so pogled in postopki, potrebni v današnji dobi globalizacije za uspešno in kakovostno vodenje prodajnega tima in posameznika. Iz raziskave izhaja, da terenski prodajalci želijo imeti pravilno vodenje in coaching, da lahko lažje dosežejo zahtevane rezultate. Situacijsko vodenje je osnova, da se terenski prodajalci zavejo svoje usposobljenosti in stopnje razvitosti, saj s pomočjo coacha lažje dvigujejo razvojno raven. Vodenje terenskih prodajalcev zahteva vodjo, ki s pravilnim usmerjanjem vodi zaposlenega do nadpovprečnih rezultatov. Zaradi nepravilnega vodenja pa je vsaj polovica terenskih prodajalcev nenaklonjena individualnemu vodenju in coachingu.

*Ključne besede:* vodenje, coaching, procesi, terenski prodajalec, situacijsko vodenje, stil vodenja, prodajni kanal, ravni razvoja, prodaja

## SUMMARY

This thesis outlines business processes in sales, various management approaches in leading teams and individuals as well as coaching of travelling salesmen. A perspective and procedures required in the current age of globalisation for successful and effective management of sales teams and individuals are discussed. The research shows that travelling salesmen have a positive attitude towards adequate managing and coaching in order to achieve the required results easier. Situation management is the basis to make travelling salesmen aware of their abilities and development level since with the help of coaching they are in the position to increase their development level easier. The managing of travelling salesmen requires a manager leading the employee to above-average results by adequate guidance. Due to inadequate management at least half of the travelling salesmen are opposed to individual management and coaching.

*Key words:* leadership, coaching, processes, territory salesman, situational leadership, leadership style, sales channel, development levels, sales

**UDK:** 005:658.8(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega primera in teoretična izhodišča .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Predpostavke in omejitve .....	2
1.4	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	3
<b>2</b>	<b>Poslovni procesi v prodaji .....</b>	<b>5</b>
2.1	Različni prodajni kanali v podjetju .....	5
2.2	Spremembe na trgu .....	6
<b>3</b>	<b>Vodenje tima in njegovih posameznikov .....</b>	<b>9</b>
3.1	Izobraževanje terenskih prodajalcev .....	9
3.1.1	Prodajno šolanje .....	10
3.1.2	Produktno šolanje .....	13
3.1.3	Strateško znanje o organizaciji in njen način prodaje oziroma delovanja na trgu .....	14
3.1.4	Poznavanje strank .....	16
3.2	Situacijsko vodenje .....	16
3.2.1	Funkcije vodenja .....	18
3.2.2	Slogi vodenja in ravni razvoja .....	22
3.2.3	Razvijanje in usmerjanje – letni razgovori .....	30
<b>4</b>	<b>Coaching kot dejavnik za doseganje konkurenčne prednosti podjetja .....</b>	<b>33</b>
4.1	Opredelitev coachinga .....	34
4.2	Izvajanje coachinga .....	35
4.2.1	Razdelitev dejavnosti coachinga terenskega prodajalca .....	40
4.2.2	Ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem ter obvladovanje stresa .....	41
4.3	Coaching protokol .....	44
4.3.1	Dnevne aktivnosti terenskega prodajalca .....	45
4.3.2	Primer coaching formularja .....	48
<b>5</b>	<b>Raziskava o razmišljanju in dojemanju situacijskega vodenja in coachinga .....</b>	<b>51</b>
5.1	Priprava in oblikovanje vprašalnika .....	51
5.2	Izvedba raziskave .....	51
5.3	Rezultati ankete in njihova interpretacija .....	52
5.4	Ugotovitve raziskave .....	56
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>59</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>61</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>62</b>

<b>Priloge .....</b>	<b>63</b>
----------------------	-----------

## PONAZORILA

Slika 3.1	Preglednica teorij.....	17
Slika 3.2	Hersey-Blanchardov model situacijskega vodenja.....	18
Slika 3.3	Primer postavitve "SMART" ciljev.....	20
Slika 3.4	Redno spremljanje ciljev .....	21
Slika 3.5	Pregled možnih načinov slogov vodenja.....	23
Slika 3.6	Značilnosti slogov .....	24
Slika 3.7	S1 – Usmerjanje .....	26
Slika 3.8	S2 – Treniranje .....	27
Slika 3.9	S3 – Podpiranje .....	28
Slika 3.10	S4 – Poverjanje.....	29
Slika 4.1	Coaching proces .....	36
Slika 4.2	Coaching model.....	38
Slika 4.3	Ovire pri coachingu .....	39
Slika 4.4	Strategije za obvladovanje stresa med managerji .....	42
Slika 4.5	Obvladovanje stresa – osebna raven .....	43
Slika 4.6	Obvladovanje stresa – raven podjetja.....	44
Slika 4.7	Shema planiranja .....	46
Slika 5.1	Stil vodenja.....	51
Slika 5.2	Skupni obiski (z vodjem) pri strankah na terenu – odnos vodje .....	53
Slika 5.3	Skupni obiski (z vodjem) pri strankah na terenu – odnos stranke .....	54
Slika 5.4	Vodja v odnosu s timom.....	54
Slika 5.5	Moj vodja – coaching .....	55
Slika 5.6	Poslovno in zasebno .....	56

## **KRAJŠAVE**

ICF	International Coach Federation
TP	terenski prodajalec
DM	demonstracijski material
PNP	predstavitev novih izdelkov
DISV	osebnostni tip stranke



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega primera in teoretična izhodišča

Spremembe v poslovnem okolju in na trgu se v zadnjem času spreminjajo z neverjetno naglico. Na svetovnem trgu, v velikih svetovnih podjetjih je sprememba pri dojemanju strank že dalj časa znana. V domačem okolju pa se je v zadnjem času ravno tako pojavila potreba po spremembi delovanja podjetij na trgu in s tem prilagajanje individualnim potrebam posamezne stranke, obenem pa tudi po spremembah v načinu organiziranja in vodenja samega procesa prodaje. Vsak posamezen način prodaje oziroma prodajni kanal zahteva svoj način organiziranja in vodenja. Tako je večina velikih podjetij že vložila veliko naporov v spremembe organiziranja in vodenja prodaje na trgu.

Problem, ki ga v diplomskem delu obravnavam, se navezuje na določen kanal v prodajni verigi procesov prodaje v podjetjih, in sicer prodajo terenskega prodajalca. Delovno področje terenskega prodajalca je namreč specifično in zahteva mnogo različnih veščin in znanja za profesionalen pristop do svojih strank za zadovoljitev njihovih individualnih potreb in želja. Ravno tako zahteva specifično vodenje in seveda vodje, ki so usposobljeni tako za vodenje, kakor tudi za usmerjanje terenskega prodajalca in njegov coaching.

Iz predhodnih uporabljenih veščin pri prodaji na terenu se je organiziranje in vodenje prodajnega procesa terenskega prodajalca začelo bistveno spreminjati s prihodom vse več tekmecev na trg in s tem zahtevnejših strank, ki so dojele svoje individualne potrebe in postale vse bolj zahtevne. Prilagajanje ponudbe in storitev strankam glede njihovega zavedanja individualnosti in pomembnosti je privedlo do naglega spreminjanja trga oziroma poslovnega okolja. Podjetje ni več dobro le, če ima kakovostno ponudbo in dobre prodajalce na trgu, ampak mora biti sposobno čim hitrejšega prilagajanja trgu oziroma individualnim potrebam strank. Zato so v sami organiziranosti prodaje v podjetju bistveni del podjetja terenski prodajalci, ki v njem predstavljajo kvantitativno največji del in prinesejo v samo podjetje tudi največ dodane vrednosti. Hkrati so prva vez med podjetjem in stranko in s svojim pristopom v komuniciranju in predstavitvi podjetja zelo vplivajo na nadaljnje poslovanje. Zato je potreben nov pristop do vodenja njihovega dela oziroma njih samih.

Osredotočil se bom na primer podjetja (podjetje želi ostati anonimno, zato bom v nadaljevanju uporabil pojem »izbrano podjetje«, pri navajanju gradiva izbranega podjetja pa bom navajal »interno gradivo«), ki se ukvarja s prodajo strojev v gradbeništvu.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je pokazati, kako situacijsko vodenje, na izbranem primeru, vpliva na doseg boljših rezultatov in zakaj je coaching v primeru terenskih prodajalcev potreben. Kako se izvaja pri različnih posameznikih, katere akcije so potrebne, da dosežemo zastavljen cilj, in na kakšen način, z uporabo katerih procesov lahko pridemo do izboljšanja rezultatov in doseganja nadpovprečnih rezultatov zaposlenega na delovnem mestu terenskega prodajalca, tako s pravilnim vodenjem kot coachingom.

Cilj diplomskega dela je pokazati, da je z izbranim situacijskim vodenjem Hersey-Blanchardovega modela (Tavčar 1996) in coachingom možno pripeljati terenskega prodajalca do zelo dobrih oziroma nadpovprečnih rezultatov, hkrati pa s pravilnim vpeljevanjem coachinga doseči ravnotežje zasebnega in poslovnega življenja. Ob vsem tem pa pokazati, kako zelo pomembno je dobro počutje ob doseganju izrednih rezultatov na delovnem mestu in s tem prenašanje energije k uravnovešenosti zasebnega in poslovnega časa v vsakdanjem življenju. Prikazati želim tudi različna mnenja in predstavo o coachingu, ki so prisotni pri terenskih prodajalcih. Terenski prodajalci kot osebnosti različno dojemajo in absorbirajo določen tip vodenja in seveda coachinga, zato je treba paziti in biti individualen pri izvajanju omenjenih funkcij z vsakim posameznikom posebej. S pravilnim vodenjem in coachingom lahko zaposlene uspešno usmerimo v sprejemanje sprememb, ki se pojavljajo na globalnem trgu.

## **1.3 Predpostavke in omejitve**

V nalogi bom izhajal iz predpostavke, da je glede zasičenosti trga s tekmeci in ponudbo v branži treba spremeniti način vodenja terenskih prodajalcev in s coachingom terenskih prodajalcev doseči nadpovprečne rezultate ter stopiti korak pred konkurenco. Predpostavljam, da je vsaj polovica terenskih prodajalcev nenaklonjena individualnemu vodenju in coachingu na terenu zaradi nepravilnega pristopa. Pravilna interpretacija zastavljenih ciljev, stil vodenja in coachinga s strani vodje bi pripomogla do dviga samozavesti terenskih prodajalcev in k dojetanju coachinga kot vrednote za doseganje in preseganje zastavljenih ciljev, hkrati pa bi situacijsko vodenje doseglo svoj namen pri različnih posameznikih z različnim pristopom. Predpostavljam tudi, da je ravnotežje zasebnega in poklicnega življenja možno s pravilnim coachingom pri opravljanju dela, ker zaradi zadovoljstva pri doseganju poslovnih rezultatov pripelje do uravnoteženja zasebnega in poklicnega življenja.

Pri raziskovanju in obravnavanju navedenega primera, ki ga bom preučeval pri posameznikih, sam izraz coaching morda ni dovolj poznan in ga bo treba pri izvedbi ankete dobro obrazložiti, kar pa ne bo vplivalo na analizo in interpretacijo rezultatov, saj bom dobil sliko dejanskega stanja. Anketa bo izvedena anonimno, tako da

informacije o zasebnem življenju oziroma povezavi med zasebnim in poslovnim življenjem ne bi smele predstavljati izvora napačnih informacij realnosti trenutnega stanja.

Tu so še ostale omejitve, za katere predvidevam, da se bodo pojavile, kot so pomanjkanje časa in interesa anketiranih, omejevanje dostopa do podatkov ter premajhne izkušnje anketiranih z uporabo obravnavanega primera v praksi. Psihološke težave anketirancev, anketo je namreč težko prilagoditi vsem anketirancem, ker so za nekatere vprašanja pretežka, za druge prelahka, bo treba odstraniti s prilagoditvijo vprašanj najnižji ravni anketirancev.

#### **1.4 Predvidene metode za doseganje ciljev**

S študijo domače in tuje literature, strokovnih člankov in učbenikov bom poizkušal priti do povezave med praktičnim in teoretičnim pristopom k vodenju in coachingu v primeru terenskega prodajalca. V nalogi bom uporabil deskriptivni pristop, v katerem bodo analizirani podatki s pomočjo metode deskripcije, metode kompilacije in komparativne metode. Teoretični del bo vseboval proučevanje in analiziranje podatkov (primarnih in sekundarnih virov), ki so objavljeni v člankih, revijah, raznih raziskovalnih nalogah, na spletu in v poslovnih poročilih ter strokovni literaturi.

V empiričnem delu bom proučil dejavnike, ki vplivajo na povezavo med praktičnim in teoretičnim pristopom k vodenju in coachingu v primeru terenskega prodajalca. Kot vzorec raziskovanja bom vzel ciljno skupino 50 terenskih prodajalcev iz štirih srednje velikih podjetij, ki se ukvarjajo z direktno prodajo izdelkov na terenu. Kot instrument raziskovanja bom uporabil lastni anketni vprašalnik, s katerim bom skušal pridobiti vse potrebne podatke. Anketa bo imela logični vrstni red vprašanj, kjer bom upošteval logiko vsebine, kar pomeni, da bom najprej uporabil vprašanja splošnega pomena, ki bodo na koncu prehajala v bolj podrobna. Anketiranje bom izvedel v pisni obliki, in sicer individualno. Rezultate bom analiziral s pomočjo metod opisne statistike. Na podlagi pridobljenih informacij bom dobljene rezultate sintetiziral v sklepe in jih kritično ovrednotil.



## **2 POSLOVNI PROCESI V PRODAJI**

Stranke imajo različne izkušnje, odnos do prodaje in pričakovanja. Zaradi tega tudi drugače dojemajo vrednost ponudbe. V večini primerov lahko povzamemo, da kupci kažejo dve različni stopnji vrednostne orientacije, in sicer tradicionalno vrednostno orientacijo in svetovalno vrednostno orientacijo (interno gradivo 2004). Pri tradicionalni vrednostni orientaciji je njihova glavna želja pridobiti izdelek na stroškovno učinkovit ter hiter in enostaven način. Za razliko pa svetovalna vrednostna orientacija usmerja strankino željo, da poleg izdelka in cene dobi še druge elemente ponudbe.

Že od vsega začetka civilizacije ljudje potrebujejo izdelke in storitve, s katerimi razpolaga nekdo drug. Interakcija med dvema osebama pri trgovanju z blagom in storitvami se imenuje »nakup in prodaja«.

Nakup lahko definiramo kot postopek odločanja, s katerim ugodimo neki potrebi, cilj prodaje pa je stranki posredovati vrednost naše ponudbe (interno gradivo 2004).

Kot kaže strokovna literatura (Quain 2002), ni vseeno, ali kupce o ugodnostih pri točki nakupa sprašujemo v trgovini pred policami ali pa nekje drugje. Kupci namreč razmišljajo in funkcionirajo popolnoma drugače pri prodajnem razgovoru v trgovini, pri kupcu v pisarni ali na terenu. Zato je zelo pomembno, da jih razumemo na vsakem mestu posebej in jih usmerjamo tja, kjer bo za prodajalca ključnega pomena, da naredi posel in se osredotoči na zmagoviti (ang. win-win) odnos, tako da bo kupec zagotovo zadovoljen in zaradi tega ostal zadovoljna stranka tudi v prihodnosti.

### **2.1 Različni prodajni kanali v podjetju**

Željam stranke se lahko ugotovi tako, da se jo vodi do ustreznega prodajnega kanala v podjetju, kjer bo najlažje in najboljše opravila nakup oziroma dosegla izpolnitev svojih potreb in želja. Seveda je zelo odvisno od podjetja, s katero dejavnostjo se ukvarja, kajti niso vsi prodajni kanali primerni za vsako vrsto dejavnosti. Odvisno je tudi od razvoja podjetja in njegove vizije ter s kakšno strategijo se podaja v neizprosen boj na trg. Mešanica različnih prodajnih kanalov pripelje do neverjetne kombinacije, s katero se lahko zadovolji marsikaterega kupca, če ne celo vsakega, saj se ga usmerja do tistega kanala, kjer se bo najlažje odločil o nakupu.

Kot najbolj osnoven prodajni kanal je trgovinska prodaja v centrih (trgovinah), kjer prodajajo izključno material in stroje izbranega podjetja. Tudi sam začetek delovanja podjetja je zasnovan na temelju dela terenskih prodajalcev.

Osnovni namen trgovine je pripeljati kupca na lokacijo, kjer bo možen izbor vseh izdelkov, ki jih nudi podjetje. Lažje se je kupcu odločati, ko vidi izdelke pred seboj, in ne le v katalogu (Quain 2002). Seveda je bistvenega pomena, da je prodajalec izkušen in zna svetovati, čeprav se v trgovini v večini, ne pa vedno, odvija proces tradicionalne prodaje.

Največji delež prodaje v podjetju pa predstavlja terenska prodaja, ki zahteva prodajalca z znanjem, izkušnjami in seveda željo in smislom za delo na terenu. Terenski prodajalec ima specifično delo, kajti tehnično znanje, ki ga mora imeti, obsega kompletni prodajni program podjetja. Terenski prodajalec ni v situaciji, ko kupec pride direktno k njemu z izraženo potrebo, ampak mora sam poiskati potrebe in seveda priložnosti za prodajo svojih izdelkov. Hkrati nosi največjo odgovornost v zvezi s pokritostjo trga, saj so njegove možnosti za pridobivanje strank neizmerne, predvsem pa tam, kjer gre za osebno svetovalno prodajo.

Ostali prodajni kanali niso tako bistvenega pomena kot zgoraj omenjena, vseeno pa dopolnjujejo spekter različnosti in s tem vsi skupaj tvorijo nekakšno zaključeno celoto ponudbe določenega podjetja.

Center za stranke lahko imenujemo osebo ali več oseb, ki v podjetju skrbijo za telefonske kontakte. Seveda je to lahko dohodna ali pa odhodna dejavnost (interno gradivo 2004). Dohodna dejavnost vsebuje predvsem telefonsko reševanje zadev v zvezi s potrebami, ki jih imajo stranke v zvezi s prodajo in storitvami. Seveda pa je zelo pomembna izhodna dejavnost, ki obsega pridobivanje in ohranitev izbranih strank, večinoma manjšega potenciala, in pa vseh potencialnih kupcev podjetja.

Nepogrešljiv v današnjem času je internetni prodajni kanal, pri katerem pa je treba paziti, kakšni so prodajni artikli podjetja. Seveda blago široke potrošnje ni problem prodajati prek tega kanala, stvar postane težje izvedljiva pri izdelkih specifičnega pomena, kot so, na primer, specialna orodja ali izdelki, ki potrebujejo predpisano kakovost in značilnosti, predpisane za uporabo v specialnih pogojih.

Prodajni kanal, ki ga poimenujemo trgovina v trgovini, pa ni prav pogost pri nas, je pa doma predvsem v državah, kjer podjetje cilja na majhna in mini podjetja. Organiziran je tako, da ima podjetje svoje prodajne kotičke v velikih prodajnih centrih z raznoliko ponudbo, vendar pa so njihovi prodajalci zaposleni in izobraženi v matičnem podjetju.

Glede na vse zgoraj omenjeno zaključujem, da je prepletenost in raznolikost prodajnih kanalov bistvenega pomena, da podjetje zadovolji svoje stranke in ohranja tržni delež ter ga še povečuje.

## **2.2 Spremembe na trgu**

V situaciji, v kateri se je znašlo svetovno gospodarstvo, mora vsako podjetje razmišljati, kako zadržati dobre zaposlene. Globalno se je v tržnih razmerah spremenilo razmišljanje v prodajnih oddelkih in ni vseeno, kakšne ljudi imamo zaposlene in kako opravljajo svoje delo. Zaposleni so največja konkurenčna prednost podjetja in zato je potrebno nenehno strokovno izobraževanje, timsko delo in aktivno prevzemanje odgovornosti za lasten dolgoročen razvoj. Ločimo problem od ljudi, bodimo trdi s problemom in mehki z ljudmi (Zidar Gale 2005).

Prihod novih in novih konkurentov na trg je pripeljal do tega, da imeti samo dobre prodajalce ni več prednost podjetja, ampak zgolj dejstvo. Doseči konkurenčno prednost ni več tako enostavno, kajti kakovost izdelkov se je zelo dvignila, tako da je treba spremeniti pristop do prodaje in v tem segmentu poiskati dodano vrednost podjetja ter dvigniti raven prodaje. Dogajanja na trgu so pripeljala do tega, da je treba spremeniti razmišljanje v načinu prodaje in v načinu pristopa do kupca (Blanchard 1994). Seveda pa se mora biti potem podjetje kot celota sposobno odzvati in prilagoditi ponudbo novim zahtevam (Žagar 2008). Vse to pa vodi do korenitih sprememb tudi pri vodenju prodaje, pri vodenju prodajnega oddelka in organiziranju ter vodenju prodajnega procesa in skrbi za zaposlene. Različnost zaposlenih je bistvena za določanje temeljnih načel strategije za ljudi. Osebna rast je razvoj znanja, sposobnosti ter pristojnosti oziroma odnos do dela, ki ima za osnovo človeške vrednote (interno gradivo 2004). Spremembe na individualni, timski in organizacijski ravni je treba voditi aktivno, povratne informacije in situacijsko vodenje so nujni na vseh ravneh. Čistost organizacije pripelje do tega, da so zaposleni zvesti organizaciji in se poistovetijo z njo, hkrati pa niso pripravljeni delati za organizacije oziroma podjetja, ki so znotraj sebe umazana (Kohont 2009). Seveda pa se zaposleni zavedajo, da večje znanje pomeni tudi večjo ceno. Motivacija in timsko delo zaposlenih je zato bistvenega pomena za obstoj zdrave in homogene ekipe. Vrednost zaposlenega pa ni ocenjena le po strokovnem znanju, ampak so pomembne tudi njegove druge lastnosti, kot so učinkovitost, prilagodljivost, kompetentnost, vključevanje v timsko delo, pozitivno vplivanje na delovno okolje, sposobnost prepričevanja drugih in jim biti za zgled, sposobnost ustvarjanja atmosfere zaupanja in sodelovanja v skupini, sposobnost reševanja konfliktov in videnje priložnosti za graditev tima v konfliktnih situacijah, znotraj svojega dosega odgovornosti sprejemanje premišljenih tveganj in razumevanje, kaj mora biti narejeno (interno gradivo).

Spremembe na trgu so pripeljale do tega, da je treba spremeniti način razmišljanja zaposlenih, jim pomagati najti možnosti drugačnega razmišljanja in se izviti iz tradicionalnega kalupa ter razviti organizacijsko in vedenjsko kulturo. Zato zaposleni potrebujejo znanje in dovoljenje za sprejemanje odločitev (Zidar Gale 2005).





### **3 VODENJE TIMA IN NJEGOVIH POSAMEZNIKOV**

Tavčar (1996) pravi, da učinkovit in uspešen vodja zmore vplivati na sodelavce, da izvajajo njegova navodila in pobude ter jih še sami plemenitijo z lastno ustvarjalnostjo, zavzetostjo in podjetnostjo. Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot je sposobnost določanja smeri in moč, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo (Krause 1999). Sistemski pristop enači vplivanje na sodelavce z uveljavljanjem skupnih ciljev organizacije – med skupnimi cilji organizacije in posebnimi cilji delov ter sodelavcev te organizacije pa vlada obojestransko privzemanje in dinamično ravnotežje. Seveda pa je bistvenega pomena, kakšen pristop ima vodja zaposlenih. Temeljna bit, iz katere izhajamo pri današnjem vodenju ljudi, je skrita v stavku Kennetha Blancharda (1995): »Različen pristop k različnim ljudem.«. Same naloge vodenja lahko razdelimo na psihološke, sociološke in strokovne. Psihološke naloge so psihološka opora članom, nosilec odgovornosti, vodja kot objekt identifikacije, seveda pa tudi prevzemnik kritike. Pri sociološki nalogi nastopa vodja kot organizator, razsodnik v sporih, predstavnik skupine navzven, kadrovník in pa informator. Zelo pomembna je strokovna plat, kjer pa vodja deluje kot koordinator aktivnosti, planer in strokovnjak (Levine 1993). Ena najbolj pomembnih vlog vodje v današnjem času, v času sprememb, pa je vloga coacha, ki lahko korenito spremeni potek opravljanja del zaposlenih. Več o teh nalogah v poglavju 4.

#### **3.1 Izobraževanje terenskih prodajalcev**

Ena od pomembnih dejavnosti za uspešno opravljanje del in nalog je seveda strokovno oziroma tehnično znanje terenskega prodajalca. Uspešne organizacije se ločijo od neuspešnih po tem, da imajo v njih zaposleni najnovejša znanja in da so jih tudi pripravljene uporabljati v smeri zastavljenih ciljev – predvidenih rezultatov (Adizes 1996). To pa zahteva od slehernega zaposlenega, naj bo to vodja ali podrejeni, da se nenehno izpopolnjuje in izobražuje na svojem delovnem mestu. Vodja je odgovoren za nenehno rast svojih podrejenih v smislu izobraževanja in obvladovanja znanja, ki je potrebno za nemoteno delo v podjetju oziroma na posameznem delovnem mestu. Pomembno je načrtovanje, pridobivanje, usposabljanje in razvijanje kadrov, analiza in ocenjevanje njihovega dela in v zvezi s tem nagrajevanje ter oblikovanje karier (Adizes 1996).

Že pri pridobivanju novega zaposlenega je treba usmeriti vse sile v iskanje pravega zaposlenega z znanjem, ki omogoča začetek osnovnega izobraževanja v podjetju. Ni ravno pomembno, da je predhodno znanje podprto z raznimi papirnati dokumenti in dokazi o strokovni usposobljenosti. Velikokrat se pokaže, da je že prirojeno znanje

velika odskočna deska za opravljanje dela na določenem delovnem mestu in s tem zagotovljena uspešnost. Vendar pa se brez osnovnega tehničnega znanja ne more začeti proces uvajanja na delovno mesto terenskega prodajalca.

Ob začetku uvajanja je treba poiskati vse resorje, ki so potrebni za implementacijo potrebnega znanja oziroma začetek izobraževanja ali uvajanja (interno gradivo):

- osnovno prodajno šolanje,
- produktno šolanje oziroma znanje o izdelkih, ki jih bo zaposleni prodajal,
- strateško znanje o organizaciji in njen način prodaje oziroma delovanja na trgu,
- poznavanje strank, ki so aktivni ali potencialni odjemalci izdelkov ali storitev.

### ***3.1.1 Prodajno šolanje***

Osnovno prodajno šolanje vsakega zaposlenega v terenski prodaji naj vsebuje teoretično obdelavo možnih prodajnih akcij, ki se dogajajo dnevno na terenu, in hkrati tudi praktično šolanje na določenih primerih z dejansko izvedbo same prodajne akcije, ki je kot primer najbolj zastopana v vsakodnevnem delu terenskih prodajalcev. Če se osredotočim na prodajni cikel (razgovor) terenskega prodajalca, lahko razdelim prodajni razgovor na štiri dele, in sicer (interno gradivo 2004):

- uvod v prodajni razgovor,
- iskanje informacij o potrebah in željah stranke,
- iskanje rešitev za strankine potrebe in želje,
- zaključek in odpiranje referenc za naprej.

Uvod v prodajni razgovor je zelo pomemben del prodajnega procesa, kjer je treba stranko pritegniti za nadaljnje sodelovanje v prodajnem razgovoru. Za vzpostavitev dobrega odnosa je treba več kot samo lepo pozdraviti stranko. Ljudje se ne odzovejo le na to, kaj povemo, ampak je večinoma bistvo, kako se nekaj pove. Treba je paziti na več dejavnikov, ki so zelo pomembni v sami fazi vzpostavljanja prvih stikov s strankami. Gradnja dobrih odnosov s strankami je ključ do sodelovanja s stranko, ki ni le začasna postaja v prodajnem dnevnem ciklusu, ampak subjekt za dolgoročno sodelovanje. Komunikacija mora biti odkrita, z dovolj energije pri pogovoru.

Z uporabo pravega pristopa terenski prodajalec lažje usmeri potek prodajnega pogovora. Obstaja seveda veliko vrst začetnega otvoritvenega pristopa do strank, najbolj uporabni pa so naslednji:

- poslovni pristop, pri katerem se pogovor začne v zvezi z strankino poslovno dejavnostjo,
- osebni pristop, ki se navezuje na določene osebne teme (rojstni dan, poroka, šport ...),
- splošni pristop (vreme, spodbudna novica ...),
- referenčni pristop – pozitiven dogodek iz prejšnjega srečanja ali z osebo, ki je stranko priporočila in je v dobrih odnosih z njo.

Iskanje informacij o potrebah in željah stranke je naslednji korak v prodajnem procesu in je bistvenega pomena za pridobitev potrebnih informacij, kaj stranka potrebuje, in priložnosti za prodajo. Če se hoče doseči, da sogovornik pravzaprav pomaga pri prodaji, ni treba biti čarovnik – dovolj je le nekaj potrpljenja in pozornosti: sogovorniku se mora pozorno prisluhniti, nato pa mu zastaviti najprimernejša vprašanja (McGaulley 2000). Dobre spretnosti spraševanja in poslušanja so ključnega pomena za prodajalca, če hoče določiti, razumeti in ustreči potrebam stranke. Poslovna priložnost se razlikuje od potreb stranke, in sicer:

- priložnost se pokaže v težavi oziroma nezadovoljstvu stranke, kar se lahko reši s pomočjo izdelkov ali storitev,
- potreba pa je želja oziroma zahteva stranke, ki se jo izpolni s pomočjo izdelkov ali storitev.

Za določitev potreb stranke se uporabi selektivni pristop – prodajni klin. Sestavljen je iz vprašanj, uvrščenih v tri skupine – splošna, usmerjena in vrednostna vprašanja (McGaulley 2000). Splošna vprašanja zadevajo širše in splošne zadeve. Po ustvarjenem splošnem pregledu se z usmerjenimi vprašanji usmeri k strankinim specifičnim oviram in težavam. Z vrednostnimi vprašanji pa natančno proti cilju.

Postavljanje odprtih in zaprtih vprašanj v prodajnem razgovoru omogoči:

- pridobitev potrebnih podatkov,
- določitev potrebe stranke,
- odkritja strankinega odnosa do nas,
- izpeljave posla.

Odrto vprašanje vodi v interakcijo med prodajalcem in stranko od splošnih vprašanj in poslovnih potreb k specifičnim. Takšno vprašanje zahteva od stranke točno določen odgovor. Zaprto vprašanje potrdi specifična vprašanja in nadzoruje napredek pogovora med prodajalcem in stranko. To vprašanje omeji možnost odgovora na »da«

ali »ne«, ali pa omogoča stranki, da izbere s kratkega seznama možnih odgovorov.

Pri vsem tem pa je treba premagati ovire pri poslušanju:

- misliti hitreje kot lahko stranka govori,
- osredotočiti se na to, kar stranka govori, ne na to, kaj bi prodajalec rad slišal,
- prepričati se, če je bilo razumljeno pravilno, kar je stranka hotela povedati,
- ne sklepati na podlagi podatkov, ki sploh niso povezani s sporočilom stranke.

Iskanje rešitev za strankine potrebe in želje vodi v to, da se prodajalec nauči najti ustrezno rešitev glede na potrebe stranke. Na podlagi informacij, ki jih je posredovala stranka, je treba najti zmagovalno ponudbo, predstaviti izdelek, njegove lastnosti in koristi za stranko, da bo stranka razumela, kakšne koristi ima od tega (interno gradivo 2004). Ponudba predstavi izdelek ali storitev na način, ki ga razlikuje od drugih izdelkov ali storitev, hkrati pa najde odgovor na potrebe oziroma težave posameznika ali skupine. Ponudba predstavlja koristi, zaradi katerih je stranka prepričana, da je ta ponudba boljša od konkurenčne. Samo ponudbo bi lahko poimenoval kar ponudba vrednosti, ki pa vsebuje štiri zelo pomembne elemente, v katerih naj stranka prepozna prednosti pred konkurenco (interno gradivo 2004). To so:

- lastnosti izdelka,
- cena,
- tehnična in programska storitev (tehnično svetovanje, reševanje težav, programska oprema ...),
- ostale storitve (poservisne storitve, distribucija, servisna služba, izobraževanje ...).

Zaključek in odpiranje referenc za naprej je zadnji korak v prodajnem razgovoru. Prodajni razgovor naj se ne konča s prodajo enega samega izdelka, ampak je treba poskusiti s paleto različnih izdelkov. Tudi prodajni razgovor ni končan s prodajo, nadaljuje se kot neskončno potovanje in na koncu prodajnega razgovora je treba dogovoriti naslednji sestanek in hkrati poiskati reference (podjetja, ki delujejo skupaj, prijatelji v isti panogi, različni projekti, v katerih stranka sodeluje ...).

### 3.1.2 Produktno šolanje

Večina na novo zaposlenih pride v podjetje z nekim osnovnim znanjem. Znanje vseh terenskih prodajalcev pa se med seboj bistveno razlikuje. Nekateri imajo osnovno prodajno znanje, ki ga kot prodajalci lahko uporabljajo na novem delovnem mestu, lahko imajo znanje iz podobnih podjetij, kjer so bili zaposleni prej. Znanje o izdelkih podjetja, kjer so začeli na novo opravljati delo prodajalca, pa je v večini primerov na nizki ravni, kar je seveda razumljivo, saj so karakteristike izdelkov v različnih podjetjih, čeprav spadajo v isto panogo, zelo različne.

Zavedati se je treba, da terenski prodajalci niso zgolj prodajalci in svetovalci tehničnega znanja, ampak morajo biti tudi praktično usposobljeni. Vse to pa zahteva veliko tehničnega in praktičnega znanja, saj je treba značilnosti, področja uporabe in prednosti izdelka na terenu mnogokrat praktično prikazati. Zato je zelo pomembno, da se terenski prodajalci naučijo izdelke pravilno prikazati in priporočiti stranki, kar pa zahteva izredno veliko tehničnega in praktičnega znanja.

Produktno šolanje se razdeli na tri enote. Gre za produktno šolanje (interno gradivo 2004):

- v uvajalnem obdobju začetka opravljanja dela,
- v dobi rasti izkušenosti v delu terenskega prodajalca,
- terenskega prodajalca z veliko prakse.

Produktno šolanje v uvajalnem obdobju začetka opravljanja dela na novem delovnem mestu je osredotočeno na osvajanje znanja za nemoten začetek opravljanja dela na tem delovnem mestu. Vse sile so usmerjene v osvojitev znanja in poznavanja izdelkov oziroma njihove dodane vrednosti, ki prinaša prednost pred konkurenco. Seveda je to obdobje šolanja izredno zahtevno tako s strani predavatelja kot slušatelja. Ob pravilni interpretaciji vseh značilnosti izdelkov in njihovih prednosti je slušatelju omogočeno kar se da hitro absorbiranje potrebnega znanja in čim hitrejši začetek opravljanja dela na delovnem mestu terenskega prodajalca. Seveda se razlikuje hitrost osvojitve znanja od podjetja do podjetja zaradi različnih vzrokov, in sicer:

- količina izdelkov v prodajnem programu,
- zahtevnost izdelkov (lahko je lopata ali pa računalniški program),
- mesto opravljanja prodaje – individualna prodaja ali prodaja na mestih, kjer je velika frekvenca potencialnih kupcev.

Seveda je še veliko drugih dejavnikov, ki vplivajo na dolžino trajanja osnovnega šolanja:

- pripravljenost za učenje in dodajanje novih tehničnih in produktnih znanj,
- sprejemanje novih znanj,
- predhodno tehnično znanje o učečih izdelkih,
- količina absorbiranega znanja, ki ga je slušatelj sposoben osvojiti.

Produktno šolanje v dobi rasti izkušenosti v delu terenskega prodajalca je osredotočeno na obnavljanje potrebnega znanja za kakovostno opravljanje njegovega dela. Seveda je bistvenega pomena spoznavanje in osvojitve znanja o novih izdelkih, ki se pojavljajo na trgu. Zaposleni se v tem obdobju sreča s problemi, ki zanimajo njegove kupce, in seveda navdušenje, da obvlada celotno produktno znanje o izdelkih, hitro mine in je treba sprotno obnavljanje znanja in nadgradnja pridobljenega znanja v produktnem šolanju v uvajalni dobi. Praksa na terenu pokaže marsikaj drugega, kot je bilo prikazano na začetku opravljanja dela, zato se ne sme nikoli opustiti nadgrajevanja znanja in spremljanja konkurence. S tem se pridobi prednost pred njo in doda vrednost lastnemu izdelku.

Produktno šolanje terenskega prodajalca z veliko prakse je prav tako sestavljeno iz nadgrajevanja znanja z značilnostmi in prednostmi novih izdelkov ter seveda poglobitve v bolj natančno znanje in s tem še večjim poudarkom na prodaji dodane vrednosti izdelkov. V tej dobi je treba usmeriti pozornost na napake prekomernega podajanja tehničnih in ostalih podatkov strankam brez obrazložitve dodane vrednosti, ki lahko nastanejo zaradi izkušenosti tehničnega prodajalca. Tu je treba usmerjati izkušenega tehničnega svetovalca v sodelovanje s strokovnjaki za izdelke in aplikacije, obiskovati zunanje tečaje po potrebi, obiskovati produktne osvežitvene programe in podobno. Pri terenskem prodajalcu z veliko znanja in izkušenj je treba poskušati z novimi prodajnimi prijemi ter obiskati tečaje pogajalskih sposobnosti, planiranja, uspešnih komunikacij in prodajnih tehnik in ne toliko s produktnimi informacijami o izdelkih (interno gradivo 2004).

### ***3.1.3 Strateško znanje o organizaciji in njen način prodaje oziroma delovanja na trgu***

Urejenost skupaj z dejavnostmi (usmeritvami, poslanstvom) podjetja in njegovimi sredstvi sestavlja strategije za doseganje ciljev podjetja – urejenost je vselej podrejena dejavnosti podjetja – »struktura sledi strategiji«. Management zagotavlja oziroma skrbi,

da so vse tri sestavine strategije usklajene med seboj (Tavčar 1996).

Ker je strokovna terminologija dokaj neenotna, velja za uporabo v tem delu, da urejenost (organiziranost) podjetja ali nasploh organizacije obsega (Tavčar 1996):

- zgradnjo ali strukturo – lahko tudi zgradnjo urejenosti ali strukturo organiziranosti,
- delovanje in procese – lahko tudi urejenost delovanja ali organiziranost procesov.

Struktura je formalizirana, torej tista, ki jo načrtno uvede management, da bi podjetje učinkovito delovalo. Poleg formalne je v podjetju vselej še neformalna struktura, ki obsega uveljavljen vzorec interesnih razmerij sodelavcev podjetja (Tavčar 1996).

V formalno strukturo podjetja uvrščamo zlasti (Kast, Rosenzweig 1985):

- vzorec formaliziranih razmerij in obveznosti: organigram podjetja, opisi delokrogov v podjetju,
- razporeditev dejavnosti in nalog med enote in sodelavce v podjetju (členjenje – diferenciranje),
- usklajevanje teh posameznih dejavnosti in nalog med seboj (povezovanje-integriranje),
- razmerja na osnovi moči, statusa in hierarhije v podjetju (oblast),
- formalizirana načela in pravila delovanja, postopki in nadzorovanje, ki usmerja dejavnosti in razmerja med ljudmi v podjetju (predpisi).

Na strukturiranje podjetja vplivajo zunanji in notranji dejavniki (Ivanko 1980):

- zunanji dejavniki: globalne družbene vrednote, institucionalne razmere, trg ter razvoj znanosti in tehnike,
- notranji dejavniki: strategija poslovanja, vrsta uporabljene tehnologije, kadrovska struktura, vrsta izdelkov, stopnja diverzifikacije, velikost, lokacija, tradicija idr.

V osnovi je treba strateško znanje o organizaciji natančno razložiti novemu zaposlenemu, kajti pri opravljanju nadaljnega dela v organizaciji se bo moral prilagoditi in delati po standardih, ki veljajo v organizaciji. Samovoljno odstopanje od pravil in standardov je hudo kršenje pravil, ki lahko prinesejo neugodne posledice tako za zaposlenega kot za samo organizacijo.

### **3.1.4 Poznavanje strank**

Poznavanje strank, ki so aktivni ali potencialni odjemalci izdelkov ali storitev, je zelo pomemben element informacij, potrebnih terenskemu prodajalcu pri zagotavljanju njegovega uspeha pri delu. Bazo podatkov o obstoječih kupcih (če so) je treba razumljivo predati novemu zaposlenemu na tem področju in mu hkrati natančno obrazložiti in posredovati vse informacije, ki so zabeležene o obstoječih kupcih oziroma strankah.

Seveda pa ga je treba naučiti oziroma nadgraditi njegovo znanje, kako in kje iskati potencialne stranke.

Baze podatkov, ki so osnova za informacije o potencialu za prodajo izdelka, so različne in vse niso primerne za vsako panogo. Treba je izbrati pravo za različna področja prodaje.

## **3.2 Situacijsko vodenje**

Kako voditi ljudi in organizacije, ni enostavno dejanje. Opredelitev vodenja je skupen proces vplivanja in dela z ljudmi, da se dosežejo njihovi cilji in cilji organizacije (Adizes 1996). Uspešno vodenje obrodi rezultate, pomembno pa je, ali je delo opravljeno in so cilji doseženi. Temelj vodenja so dobri rezultati (Krause 1999). Učinkovito vodenje sčasoma prinese rezultate. Učinkovitost se v vsakem primeru povezuje z odnosi, predanostjo in občutki. Ti trije dejavniki ženejo zaposlene pri njihovih dejanjih tudi tedaj, ko so sami in nimajo v bližini neposrednega vodjo, kar pomeni, da vplivajo na proces dogajanja in doseganja rezultatov. Gledano z očmi vodje pa ni pomembno, kaj se dogaja, ko je zraven, ampak ko ga ni. Situacijsko vodenje je nekaj, kar počnete z ljudmi, ne pa kar počnete za ljudi (Blanchard 1994). Pomembno je doseganje komunikacijskega stika v vseh pogledih in doseči popolno obvladanje situacije in s tem tudi napredek v vodenju, doseganju ciljev ter zadovoljstvu ljudi, ki so vpleteni v ta proces.

Znati in moči voditi ljudi in organizacije je zahtevno početje. Shajati z ljudmi ni enostavno, to velja tudi za druge, ki morajo shajati z nami. 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, in ni vseeno, kako. Sožitje med ljudmi in prek njih vzdušje v organizacijah in med organizacijami je trajna zadeva in narobe je, če ga manager neprevidno skali (Tavčar 1996).

Resničnost je znatno bolj zapletena zaradi neizmerne raznolikosti osebnostnih značilnosti in interesov vpletenih ljudi ter zaradi vplivov, ki delujejo nanje iz organizacije in iz okolja organizacije. Vodenje samo po občutku, po intuiciji, se obnese le redkim, tudi zanje je zelo tvegano, navadno bolj, kot se zavedajo. Shajanje z ljudmi temelji na znanju in razumevanju. Vodenje ljudi, vplivanje nanje si managerji olajšujejo



s preprostimi miselnimi orodji. Vodenje ljudi je deloma tudi rutinsko opravilo, večšina, ki se jo je mogoče naučiti (Tavčar 1996).

Pogled na ljudi oziroma zaposlene v organizaciji potegne za seboj tudi različno mišljenje o njih. Razmišljanje o ljudeh in njihovih navadah je staro verjetno toliko, kolikor je star svet, oziroma se človeštvo ukvarja z vodenjem in usmerjanjem ljudi. Vse te poglede lahko strnemo v tri znane koncepte, in sicer »teorija X«, »teorija Y« in »teorija Z« (McGregor, 1967). V preglednici 3.1 je prikazan pregled treh teorij, ki pa so zgolj hipoteze. Vsakogar se poskuša ukalupiti v okvir nekakšnih modelov, ki v večini ustvarjajo stereotipe. Klasifikacija stilov teorij X, Y in Z pomaga določiti stil vodenja, kjer teorija X temelji na podmeni, da je ljudi treba prisiliti k delu, teorija Y predpostavlja, da bodo ljudje pozitivno odreagirali na pozitivno motivacijo, teorija Z pa poskuša nadgraditi teorijo Y s predpostavko, da bodo vsi uporabljali vse svoje potenciale in delali boljše (Tavčar 1996).

**Slika 3.1** Preglednica teorij

Značilnosti	Teorija X	Teorija Y	Teorija Z
Človek	Zver	Bitje, ki se uveljavlja	Bitje, ki ima voljo
Človeška narava	Hudobija	Dobrota	Dobro in slabo
Osnovno vodilo	Biologija	Humanizem	Situacija
Osnovna spodbuda	Prisila	Prostovoljnost	Razum
Razmerja ljudi	Tekmovanje	Sodelovanje	Soodvisnost
Osnovna celica v družbi	Posameznik	Skupina	Interakcija
Pogled na ljudi	Pesimističen	Optimističen	Realističen

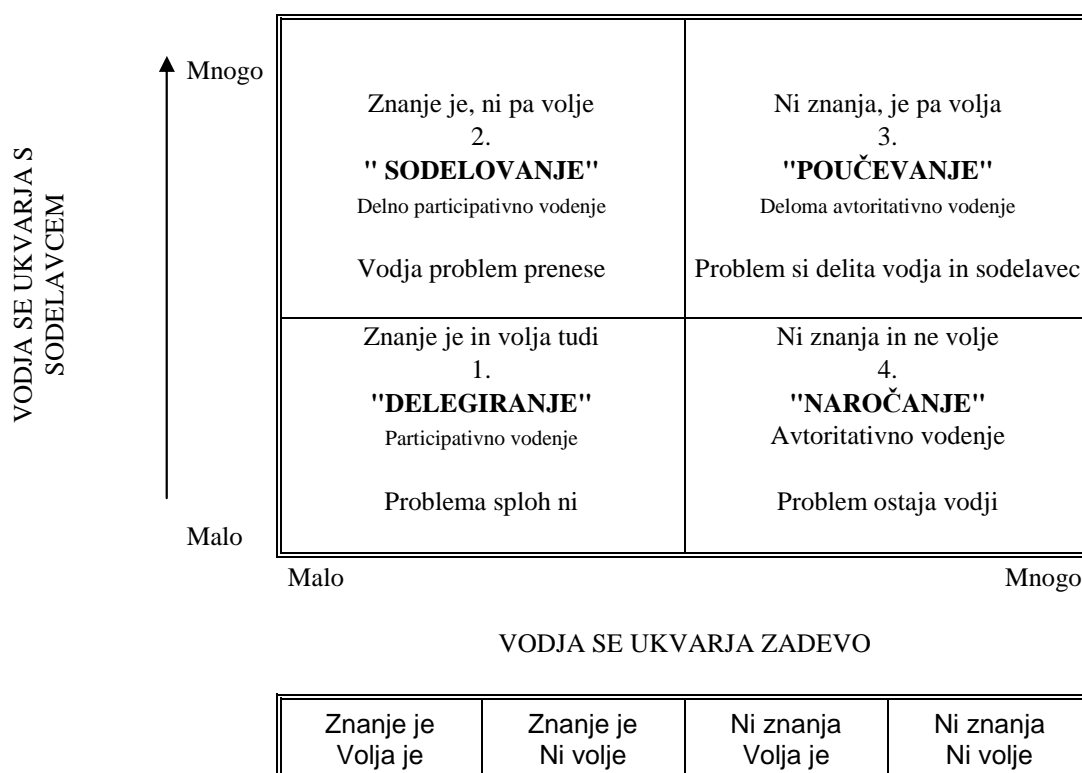
Vir: Tavčar 1996

V sami opredelitvi in obravnavi situacijskega vodenja izhajam iz Hersey-Blanchardovega modela situacijske teorije, katere model ponuja različne kombinacije ravnalnega in podpornega načina vedenja vodij za različne stopnje zrelosti članov. Poudarek je na zmožnosti vodje, da se prilagaja različnim situacijam. Slika 3.2 je slikovni prikaz situacijskega vodenja, iz katerega so razvidni štirje osnovni modeli. Model izhaja iz spoznanja, da je pri izbiranju koncepta vodenja najbolj pomembna pripravljenost sodelavcev. To pripravljenost opredeljuje kot kombinacijo zmožnosti in voljnost sodelavca. Stopnje pripravljenosti so kombinacije teh dveh spremenljivk (Tavčar 1996):

- Najboljši so zmožni in voljni sodelavci, lahko pa ogrozijo položaj vodje.

- Najmanj koristni za organizacijo so malo zmožni in malo voljni sodelavci, z njimi vodja izgublja kar se da malo časa.
- Zmožne, vendar malo voljne sodelavce uspe sposoben vodja pridobiti in spodbuditi, da koristno delujejo za organizacijo.
- Voljni, vendar malo zmožni delavci so lahko za organizacijo celo nevarni, saj v svoji vnemi delajo nevarne napake, dober vodja jih poučuje in usmerja, da postanejo koristni za organizacijo.

Slika 3.2 Hersey-Blanchardov model situacijskega vodenja



Vir: Tavčar 1996

### 3.2.1 Funkcije vodenja

Pri samem vodenju lahko funkcijo vodenja razdelimo na štiri enakovredne funkcije (interno gradivo 2004):

- določanje ciljev in načrtovanje dejavnosti,
- dajanje povratnih informacij,
- reševanje problema,
- zagotavljanje priznanja.

Določanje ciljev in načrtovanje dejavnosti se opredeli kot pojasnjevanje pričakovanih rezultatov in določanje načina za doseganje cilja (Krause 1999). Bistven dejavnik uspeha pri vodenju je sposobnost načrtovanja, povzemanje vsebine in ciljev delovnih nalog ter prenašanje vsega tega na ostale sodelujoče v procesu. Sam namen načrtovanja je v bistvu enostaven. Opredeliti končne in vmesne cilje, ki bodo pripeljali do uresničitve zastavljenega cilja. Vprašati se je treba, kaj se sploh pričakuje od vodje tega procesa, kako vse te zahteve vpeljati v realnost in kako na koncu ovrednotiti dosežene rezultate. Večje kot je zavedanje vseh zastavljenih ciljev, bolj se osredotoči za izvršitev le-teh. Pravilno pojasnjevanje in prenašanje ciljev na ekipo prodaje je bistvenega pomena za uspešno opravljeno delo.

Končni cilji predstavljajo dolgoročne rezultate, stvari, ki se jih hoče doseči v določenem obdobju svojega delovanja. Ti cilji pa so lahko tako kakovostni kot količinski. Kakovostni v okviru tega, kakšni želite biti v očeh drugih ljudi kot posameznik, kot podjetje, kakšno mesto želite zasedeti na trgu oziroma kakšen naj bi bil vaš sloves. Vaši kvantitativni cilji se nanašajo na želeni obseg prodaje, obseg tržnega deleža, stopnjo rentabilnosti itd. O dolgoročnih ciljih vemo, da morajo biti predvsem jasno zastavljeni, zapisani, specifični (Tracy 2000).

Cilji morajo biti tudi izmerljivi in natančni. Pri določanju in postavljanju ciljev je treba vzpostaviti tako količinska kot kakovostna merila za merjenje ciljev. Bolj kot bodo cilji jasno posredovani naprej, lažje bo s strani ostalih razumeti naloge in jih tudi izvrševati. Cilji morajo biti popolnoma jasni vsem, ki so udeleženi v procesu.

Če imate jasno oblikovane strategije oziroma pripravljenih več načinov za doseganje etapnih ciljev, jasno zapisane načrte, ki jih razčlenite na dejavnosti oziroma naloge in le-te dodelite ključnim delavcem, boste kot vodja dosegli veliko več, kot si lahko predstavljate (Tracy 2000)

Cilji morajo biti »SMART«. Beseda »smart« izhaja iz angleške besede in pomeni »pametni«. V tabeli so pojasnjeni s primeri:

**Slika 3.3** Primer postavitve »SMART« ciljev

CILJ	PRIMER
<b>SPECIFIC</b> specifičen	Plani se bodo izpolnjevali za naslednjih 7 dni in se bodo oddajali vsak petek ob petih popoldan.
<b>MEASURABLE</b> merljiv	Tekoče reševanje reklamacij – 100% sprotno obravnavanje.
<b>ACHEIVABLE</b> dosegljiv	Dnevno je treba opraviti 6 obiskov aktivnih in 3 obiske potencialnih strank.
<b>REALISTIC</b> realen	S predpostavljenim ima vsak delavec najmanj en letni razgovor.
<b>TIME PHASED</b> časovno opredeljen	Rok za izvršitev korekcij potenciala je do 7. meseca tega leta.

Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Vsi cilji, tudi če so individualni, morajo biti podrejeni ciljem podjetja. Treba je ovrednotiti cilje, da so lahko merljivi. Kaj pomeni »precej nad povprečjem« in kaj pomeni »ustreza pričakovanjem«? Treba je seveda narediti načrt za doseganje ciljev, ki naj vsebuje vse od šolanja, pomoči, coachinga.

Dajanje povratnih informacij se meri z opazovanjem, spremljanjem in sledenjem uspešnosti, vse to pa z namenom, da so posamezniki obveščeni o tem, kako jim gre. Lahko ste zelo uspešni kot vodja pri svojem delu, toda če ljudem ne znate posredovati informacij o rezultatih dela, jih ti ne poznajo in nimajo uporabne povratne informacije. Uvedba rednega vzorca poročanja pripomore k rednemu seznanjanju z delom tako podrejenih kot nadrejenih. Stvar postane transparentna in vsakdo lahko najde potrebne informacije o svojem ali o delu nekoga drugega. Seveda je treba paziti pri dajanju povratnih informacij uspešnosti individualnih ciljev, kjer pa se nekatere informacije dotikajo le posameznikov. Analiza povratnih informacij je absolutno potrebna, saj le tako lahko sledimo, ali smo z opravljenim delom lahko zadovoljni, ali moramo določene aktivnosti pospešiti ali še kaj dodatnega narediti, da dosežemo zastavljen cilj (Downey 1999). Karkoli je pripeljalo do položaja, na katerem ste kot posameznik ali kot tim, ne zadostuje, da bi bili s tem tudi zadovoljni. Pri dajanju povratnih informacij je treba prehoditi celotno pot, kar pomeni:

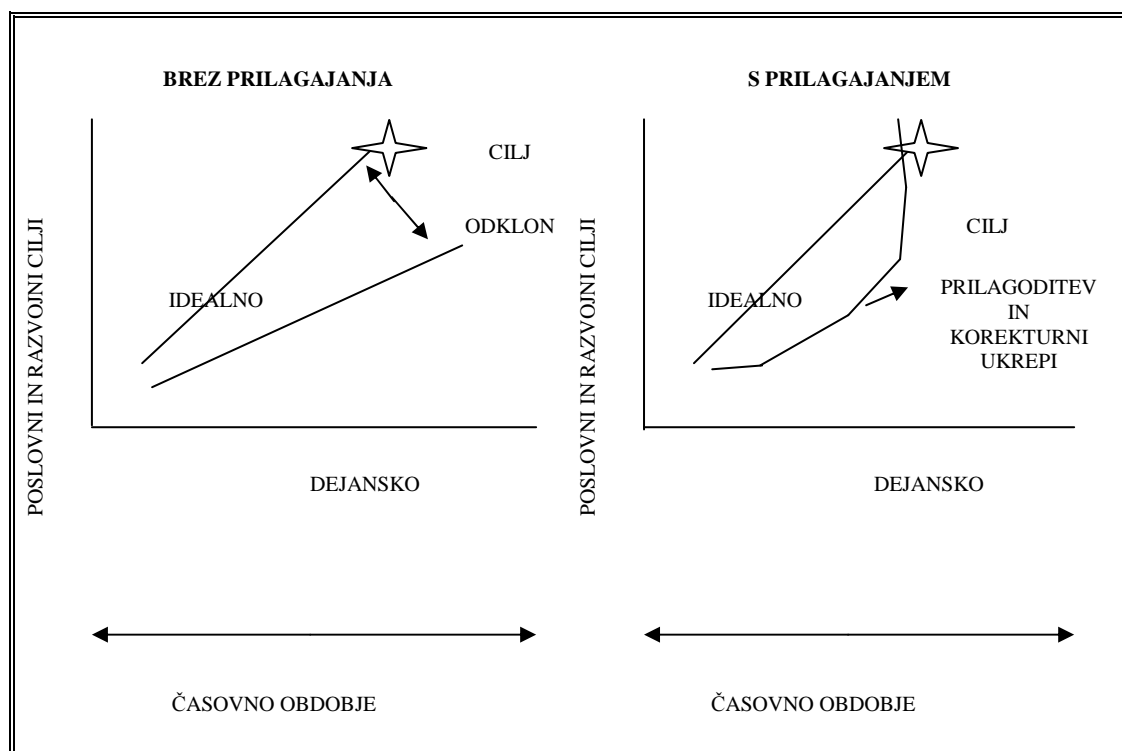
- I. faza – opazovanje,
- II. faza – opisovanje,
- III. faza – ocena.

Nikoli pri podajanju povratnih informacij vodja ne sme narediti samo približne ocene. Vse tri faze v celotni poti pripeljejo do popolne in pravilne ocene, ki nas na koncu pripelje do informacij, ki bodo zaposlenemu podale pravilno oceno o uspešnosti njegovega dela (interno gradivo 2002).

Reševanje problema pomeni opredeljevanje problemov, pripravo alternativ, ovrednotenje posameznih možnosti in izvajanje rešitev. Pri vsakem delu se pojavljajo problemi, ki zavirajo in upočasnjujejo doseganje zastavljenih ciljev. Vendar v vsaki situaciji ni tako in pojav določenega problema lahko razvoj zavrti v povsem drugačno smer, ki je na koncu koncev lahko celo boljša od prvotno zastavljene. Vsak problem, ki nastane, je izziv, s katerim se je treba spopasti z vsem znanjem in izkušnjami (Covey 2004). Če pa problem zapelje izpolnitev ciljev v povsem drugo smer, je treba situacijo in cilje prilagajati. Pri reševanju problema in prilagajanju ciljev pa je zelo pomemben dejavnik dober coaching, ki pa bomo natančno obravnavali v poglavju 4.2 – Izvajanje coachinga.

Na sliki 3.4 – je grafično prikazano, kako uspešni smo lahko s pravilnim prilagajanjem ciljev.

**Slika 3.4** Redno spremljanje ciljev



Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Zagotavljanje priznanja prinese pri zaposlenih okrepitev samozavesti in želene uspešnosti, hkrati pa priznanje za napredek in motivacijo pri nadaljnjih doseganjih zastavljenih ciljev. V najboljših podjetjih je značilno prizadevanje za ustvarjanje delovnega okolja, ki delavcem omogoča samoaktualizacijo, občutek uspeha in zadovoljstva (Kohont 2009).

Pri zagotavljanju priznanja je treba paziti, kako je to priznanje interpretirano. Različni ljudje različno dojemajo stvari, zato je nujno dejansko poznavanje podrejenih zaposlenih in način njihovega dojemanja pohvale. Lahko so to že malenkostne pohvale in priznanja, ki pa lahko nekatere močno spodbudijo pri nadaljnjem delu in doseganju ciljev, nekateri pa potrebujejo dejansko nekaj drugega. Ni treba, da je to tudi nekaj večjega, lahko je le izraženo in predstavljeno na drugačen način, ki določenega posameznika zadovolji in ga spodbudi pri nadaljnjem delu.

Če je cilj pravilno zastavljen in je določen kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči, lahko s tem posameznik pride do samopotrditve in zadovoljstva pri delu oziroma doseženega uspeha in izpolnitve cilja.

Z vsem tem in če imamo poleg vsega še zadovoljnega zaposlenega, lahko pričakujemo zelo dobre rezultate na področju izpolnitve zastavljenih ciljev.

### ***3.2.2 Slogi vodenja in ravni razvoja***

Slog vodenja je razmerje, ki nastane med udeleženci procesa. V osnovni razdelitvi ločimo dva skrajna sloga (Tannenbaum, Schmit 1973):

- avtoritativni, pri katerem ima vodja vse niti v svoji rokah, ima prvo in zadnjo besedo, vse mora iti po poti, ki jo začrta on,
- participativni, kjer odločitve nastajajo s sodelovanjem obeh strani v procesu, stališče zaposlenega ima veliko težo.

**Slika 3.5** Pregled možnih načinov slogov vodenja

NARAVNANOST ODLOČEVALCA	NABOR SLOGOV ODLOČANJA IN VODENJA
<p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;"><b>PARTICIPATIVNA</b></p>	<p style="text-align: center;">Vodja odloči in sporoči svojo odločitev.  Vodja "proda" odločitev sodelavcem.  Vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja.  Vodja predloži možne rešitve in dopušča spremembe predlogov.  Vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči.  Vodja določi meje in postavi delovne skupine za urejanje zadev.  Vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastil.</p>

Vir: Tavčar 1996

Med obema slogoma vodenja je možnost različnih kombinacij vodenja, ki so prikazane v tabeli Pregled možnih načinov slogov vodenja (slika 3.5). Najpomembnejši dejavnik izbora vodenja so značilnosti ljudi, ki so udeleženi v procesu. Kako so ti ljudje pripravljeni na sodelovanje v procesu se kaže v dveh sestavinah (Tavčar 1996):

- zmožnost: posameznik ima večje ali manjše znanje, sposobnosti, bolj ali manj obvlada različne veščine,
- voljnost: posameznik je bolj ali manj voljan poprijeti za delo, uvesti spremembo, opraviti vse potrebno.

Iz tega sledijo štiri tipi vedenja ljudi, ki jim kaže prilagajati slog vodenja (Tavčar 1996):

- malo zmožni in malo voljni: vodenje z naročanjem,
- malo zmožni, vendar voljni: vodenje s poučevanjem,
- zmožni, vendar malo voljni: vodenje s sodelovanjem,
- zmožni in voljni: vodenje z delegiranjem.

Štiri tipi vedenja in štiri slogi vodenja so prikazani na sliki 3.6.

**Slika 3.6** Značilnosti slogov

ZMOŽNOST	VELIKA	Znanje je in volja tudi 1. <b>"DELEGIRANJE"</b> Participativno vodenje	Znanje je, ni pa volje 2. <b>"SODELOVANJE"</b> Delno participativno vodenje
	MAJHNA	Problema sploh ni Ni znanja, je pa volja 3. <b>"POUČEVANJE"</b> Deloma avtoritativno vodenje Problem si delita vodja in sodelavec	Vodja problem prenese Ni ne znanja in ne volje 4. <b>"NAROČANJE"</b> Avtoritativno vodenje Problem ostaja vodji
		VELIKA	MAJHNA
		<b>VOLJNOST</b>	

Vir: Tavčar 1996

Ob upoštevanju dejstev, da se slog vodenja vseskozi prilagaja, je treba velik del pozornosti posvetiti pripravljenosti, to je kombinaciji zmožnosti in voljnosti zaposlenih. Pripravljenost zaposlenih se venomer spreminja in niha zaradi različnih dejavnikov, ki na to vplivajo. Kakor nam prikazuje slika 3.5, je treba iskati slog vodenja med nabori odločanja in vodenja ter prehajati iz avtoritativnega v participativni ali obratno.

Različne razvojne ravni zahtevajo drugačen slog vodenja. Od same ravni razvoja je odvisno, kateri slog vodenja bo uporaben. Pri tabelah vsakega sloga posebej je razvidno, kakšna je razvojna raven in kateri slog je pri tem uporabljen. Za samo diagnosticiranje ravni razvoja zastavimo dve vprašanji (interno gradivo 2004):

- Sem sposoben? – Sposobnost je merilo mojega znanja in veščin v zvezi z nalogo. Znanje in spretnosti običajno pridobim z učenjem, s treningi in izkušnjami.
- Sem predan? – Predanost je merilo moje motiviranosti in zaupanja. Motivacija je moje navdušenje nad nalogo. Samozavest pa je moj občutek, da sem sposoben izvrševati naloge brez nadzora.



Model situacijskega vodenja, ki sta ga razvila P. Hersey in K. Blanchard, je v svetu eden izmed najbolj uveljavljenih modelov vodenja. Štirje slogi vodenja pri njenem modelu:

- S1 – USMERJANJE
- S2 – TRENIRANJE
- S3 – PODPIRANJE
- S4 – POVERJANJE

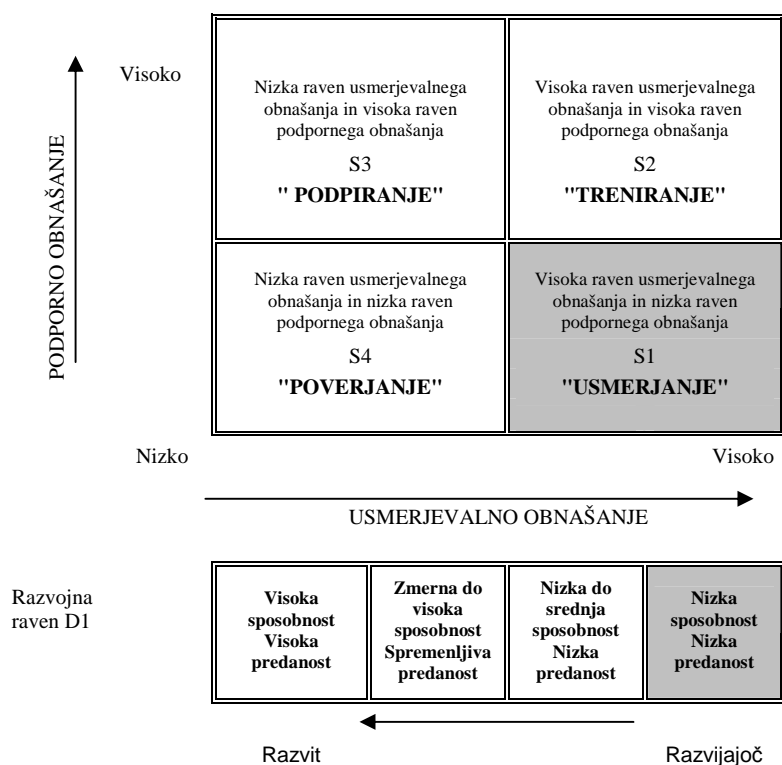
Uporaba usmerjevalnega sloga (S1) pri navdušenem začetniku, kjer je visoka raven usmerjevalnega obnašanja za nizko raven sposobnosti (slika 3.7). Sposobnosti navdušenega začetnika se gradi z uporabo petih korakov, kjer je treba (Tavčar 1996):

- povedati in obveščati,
- pokazati in pojasniti,
- pustiti, da sami poskusijo,
- opazovati njihovo uspešnost,
- zagotoviti povratne informacije ali jih ponovno usmeriti, če je treba.

Pri usmerjanju mora biti zagotovljeno razumevanje namena, vrednot in ciljev tako posameznika kot ekipe ter razumevanja odgovornosti. Cilj in naloga morata biti podrobno opredeljena. Raven podpornega obnašanja s strani vodje je nizka za visoko raven predanosti. Navdušenje je treba nagraditi in se hkrati osredotočiti na smer in pohvaliti napredek med delom ter razvijanje sposobnosti (Blanchard 1995).

Pripravljenost zaposlenega v fazi usmerjanja je visoka, vendar pa ima nizke sposobnosti. Vodja se mora z njim ukvarjati bližje avtoritativnem slogu, vendar pa pustiti, da zaposleni poizkusi stvar narediti sam in tako čim hitreje napreduje v razvijanju sposobnosti. Seveda odgovornost za izvajanje nalog in procesa ostaja vodji. Ob uporabi pravega sloga vodenja bo zaposleni dosegel pravilno izpolnitev nalog in izvajanje procesa ter s tem svojo rast v razvoju in zadovoljstvo ob dobro izpeljani nalogi.

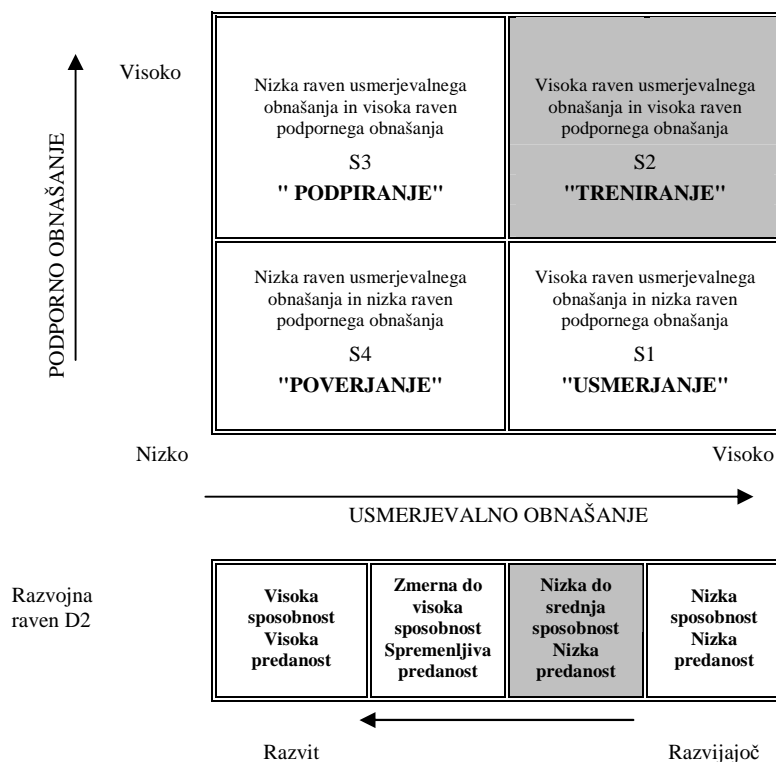
**Slika 3.7** S1 – Usmerjanje



Vir: Blanchard 1995

Treniranje (S2) je druga faza stopnje razvoja zaposlenega, kjer le-ta navadno preide iz faze navdušenega začetnika v fazo razočaranega učenca, kjer prevladuje nizka do srednja sposobnost zaposlenega in njegova nizka predanost zaradi prepočasne rasti pri razvijanju sposobnosti (slika 3.8). Uporabiti je treba visoko raven usmerjevalnega obnašanja pri njegovi nizki ali malo višji ravni sposobnosti. Omenjenih pet korakov za graditev sposobnosti še naprej uporabljamo. Podpora se večja zaradi misli zaposlenega, da ne napreduje, kot bi moral, vendar pa je to navadno posledica pretiravanja v želji po hitrem napredku in razvitju sposobnosti. Marsikdo pregori v želji preskočiti stopnico ali dve v razvoju, vendar je treba dejansko voditi razvoj po začrtani poti in ne pretiravati pri hitrem razvijanju sposobnosti (Tavčar 1996).

Slika 3.8 S2 – Treniranje



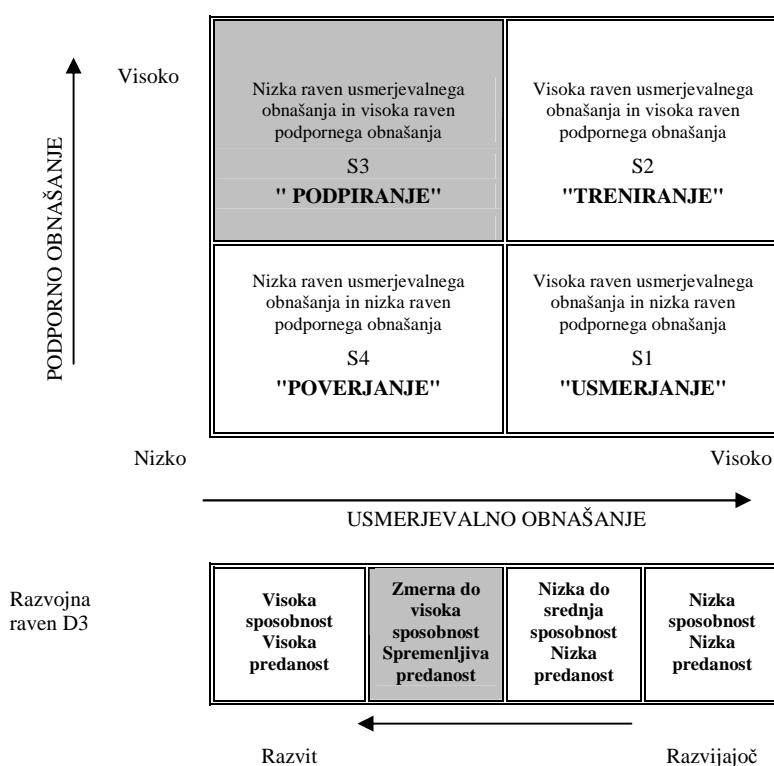
Vir: Blanchard 1995

Visoka raven podpornega obnašanja je značilna za ta slog vodenja zaradi nizke ravni predanosti zaposlenega. Ne sme se pozabiti hvaliti napredek zaposlenega v razvoju sposobnosti, treba je razkriti osebne izkušnje na delovnem mestu, razložiti in pustiti, da sam opravi nalogo brez pomoči, da pridobi na samozavesti. Toda ne pozabiti, podpora s strani vodje mora še vedno usmerjati njegov razvoj, le da je njegov občutek, da nalogo opravlja sam (Blanchard 1996). Ta del vodenja v modelu je, po mojem mnenju, izredno težko opraviti brez napak, zato je pomembno, da je vodja v preteklosti opravljal take ali podobne naloge na enakem ali podobnem delovnem metu. Praktične izkušnje so poglavitni razlog za uspeh prestopa stopničke v naslednjo fazo razvitja sposobnosti. Vodenje zaposlenega je manj avtoritativno kot pri slogu usmerjanja, treba mu je stvari pojasniti, ga prepričati ter pojasniti in razjasniti situacije v procesu. Vodja svoje odločitve predvsem obrazloži in pojasni, hkrati pa zaposlenega usposablja. Sama odgovornost je porazdeljena med vodjo in zaposlenega (interno gradivo 2004).

Zaposleni pri stopnji podpiranja (S3) je sposoben, vendar previden. Potrebna je visoka raven podpornega obnašanja za spremenljivo raven predanosti zaposlenega, ki je sposoben, vendar previden (slika 3.9). Komunikacija z njimi mora iti v smeri

pomirjanja, nudenja podpore, spodbujanja in na koncu koncev tudi pohvale. Nastanek problemov dojemajte z vso resnostjo, poslušajte in spodbujajte reševanje problemov, pri čemer jih usmerjajte v smeri samostojnega reševanja problemov, kjer naj se zanašajo predvsem na sebe. Samo odločanje pri reševanju problemov ali iskanju pravih odločitev in postopkov pri delu naj bo vzajemno. Razmeroma visoka raven sposobnosti zahteva nizko raven usmerjevalnega obnašanja, vendar pa je treba paziti na previdnost, ki je prisotna pri odločanju o reševanju problema in je lahko moteča ali celo nevarna pri iskanju pravih odločitev. Medsebojno treniranje ali mentorstvo pri procesu usposabljanja je specifično glede na cilj ali nalogo (Tavčar 1996).

**Slika 3.9** S3 – Podpiranje

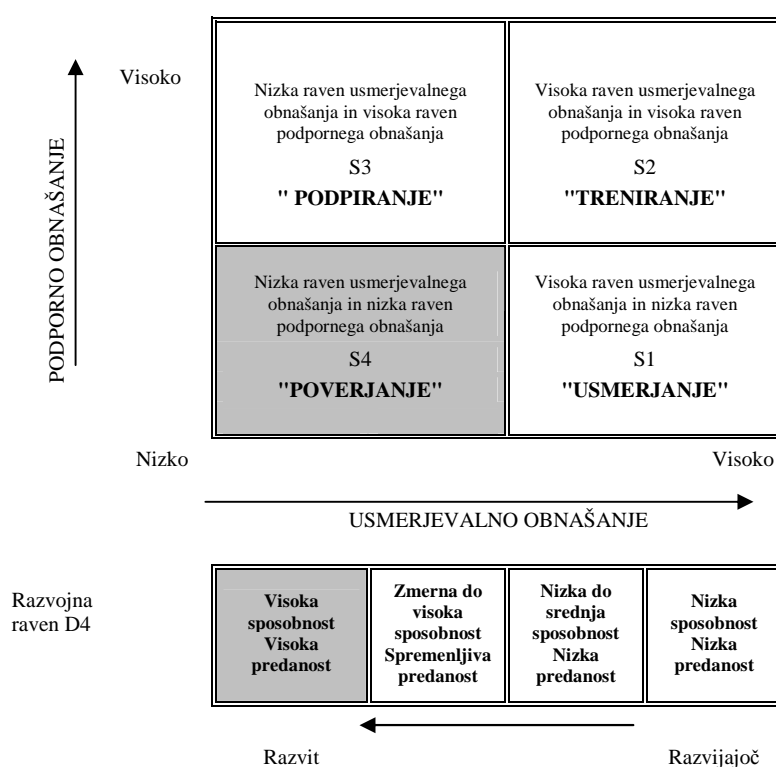


Vir: Blanchard 1995

Slog vodenja se približuje participativnemu in vodja mora zaposlenega usmerjati za dejavnosti, katero je zaposleni zmožen opraviti čisto samostojno in s tem pridobiti na samozavesti. S samim procesom se vodja ukvarja zelo malo, poudarek je na ukvarjanju z zaposlenim, da bo pravilno opravil nalogo. Vodja sodeluje pri opravljanju procesa kot enakovreden partner, hrabri zaposlenega, se udeležuje dejavnosti z njim, mu posreduje zamisli in mu nudi pomoč pri iskanju rešitev oziroma pri odločitvah. Odgovornost za izvedbo ima zaposleni (Tavčar 1996).

Najvišja stopnja razvitja sposobnosti je stopnja poverjanje (S4), kjer uporabimo slog delegiranja za zaposlenega, ki zaupa vase (slika 3.10). Potrebna je nizka raven usmerjevalnega obnašanja za visoko raven sposobnosti. Posameznik ali celotna ekipa prevzemajo odgovornost in v celoti izvršujejo dane zadolžitve in opravljajo procese. Člani ekipe in posamezniki v tej fazi naj sami skrbijo za svojo uspešnost z uporabo dogovorjenih procesov in nalog z vodjem in določitvijo ciljev v letnih razgovorih. Kot zaposleni, ki imajo sposobnost samostojno opravljati in izvrševati dela in naloge vodje, naj nastopajo kot mentorji drugih, ki so še v fazi razvoja sposobnosti (Blanchard 1995).

**Slika 3.10** S4 – Poverjanje



Vir: Blanchard 1995

Zaradi visoke ravni predanosti zaposlenega je potrebna nizka raven podpornega obnašanja vodje do svojih zaposlenih. Zaposleni so zmožni in tudi volja je prisotna. Navadno je odločitev vodje, da uporabi samo participativno vodenje zaposlenega ali celotne ekipe. Vodja se večinoma ne ukvarja ne z nalogo, ne z zaposlenim, kajti zaupa v njegove sposobnosti. Zaupa mu odločanje in izvajanje. Problema tukaj sploh ni, kajti izvrševanje naloge je v rokah zaposlenega, ki je zmožen in voljan sodelavec. Lahko bi ga poimenovali tudi zanesljiv zmagovalec (Tavčar 1996).

### **3.2.3 Razvijanje in usmerjanje – letni razgovori**

V razvojnem procesu zaposlenega je zelo pomemben letni razgovor, kajti pri njem zaposleni aktivno sodeluje s svojimi idejami. Usmerjenost v prihodnost je v organizacijah dvostranska. Tako v luči delodajalca kot zaposlenega. Procesi v organizaciji vodijo v smeri strategije podjetja za doseganje poslovnih ciljev, osebnega razvoja in doseganja poslovnih rezultatov.

Cilj podjetja je uresničevanje področnih, timskih in individualnih ciljev (interno gradivo 2002). Podjetje gleda na perspektivo razvoja v eni smeri in to je povečanje storilnosti. Sam razvoj odgovarja zahtevam podjetništva, tako v smeri organiziranosti kot razvoja samega. Seveda so procesi v podjetju enotni za celotno organizacijo. Hkrati pa je cilj podjetja povečanje zadovoljstva zaposlenih in sposobnost prevzemanja odgovornosti.

Osnovna naloga vodij timov je preglednost v zvezi s pričakovanji in cilji, seveda v določenem okviru, kjer lahko delujejo kot vodje timov. Poštena dodelitev nalog in delovnih obveznosti je vodilo do kakovostnega doseganja zastavljenih rezultatov (Collins 2001). V letnem razgovoru se določijo tudi merila, po katerih bo vrednoteno delo in razvoj, kjer je prav tako možnost strateškega planiranja po področjih ter strukturiranje procesov za določanje ciljev. Seveda morajo biti poenoteni okviri za učinkovito obojestransko izmenjavo informacij. Prednostna naloga pa je povečanje zadovoljstva zaposlenih in njihova pripravljenost prevzemati odgovornost za izvrševanje zastavljenih nalog.

Zaposleni pričakujejo skupno razumevanje pričakovanj in ciljev organizacije, vključenost v procese postavljanja individualnih poslovnih in razvojnih ciljev. Razumeti morajo namen nalog, lastne vloge in doprinosi k uspešnosti podjetja ter možnost nadaljnjega razvoja. Pričakovanje zaposlenih je obojestransko izmenjava informacij s predpostavljanim in nedvoumnost v zvezi s časovnimi predstavami in podpornimi ukrepi.

V procesu letnih razgovorov se dela na razvojnem potencialu na področju znanj, spretnosti in vzorcev obnašanja, ki se nanašajo tako na trenutno vlogo v podjetju kot tudi na prihodnjo vlogo z drugimi zahtevami. Procesi so usmerjeni v podporo načrtu, kako bi se potencial razvil. Sam razvoj nastopi, ko pride do spremembe.

Razvoj ne pomeni nujno vzpona na novo višje delovno mesto. Ravno tako je lahko razvoj znotraj sedanje vloge, na primer reakcija na spremembo na trgu, spremenjene potrebe kupcev ipd.

Pri pripravi letnega razgovora se usmerimo vzporedno s smernicami podjetja in v skladu z njimi pripravimo predlog poslovnih in individualnih ciljev na ravni zaposlenega. Pri sestavi sredstev za doseganje ciljev naj sodelujeta oba, tako zaposleni kot vodja, ki zaposlenega usmerja v pravo smer. Samoocena zaposlenega in ocena vodje

pripeljeta do vrednotenja načina doseganja poslovnih in individualnih ciljev na ravni zaposlenega, skupaj naj dosežeta dogovor za merila ovrednotenja ciljev in seveda njihovih vrednotenj. Ob dosegu dogovora o poslovnih in individualnih ciljev sledi akcijski načrt. Spremljanje nadrejenega skozi obdobje, določeno s kvartali, ali podobno in dajanje povratnih informacij o doseganju dogovorjenega podrejenemu bo pripomoglo k uresničitvi cilja. Seveda je vseskozi potrebno prilagajanje na poti do cilja, kakor smo omenili že v poglavju 3.2.1 (Funkcije vodenja).

Priprava na letni razgovor je odločilna tako za vodjo kot za zaposlenega. V sami pripravi je treba upoštevati dosedanje dosežke in obnašanje zaposlenega. Pred razgovorom naj vodja in zaposleni sama razmislita, kaj bo bistveno sporočilo razgovora. Po potrebi si pridobite kar je potrebno, tudi mnenja drugih sodelavcev. Pri vodenju razgovora sta odločilna poštenost in odprtost, kar postavlja temelje za zaupanje na razgovoru in kasneje pri sodelovanju pri opravljanju in izpolnjevanju delovnih nalog. Povratne informacije morajo sloneti na dejstvih in biti nazorne in jasne. Pravilo razgovora naj bo, da zaposleni govori 80 odstotkov, vodja le 20 odstotkov. Pri celotnem razgovoru naj bo vodilo poslušati, poslušati in še enkrat poslušati, da bo razgovor minil v prijetnem in sproščujočem vzdušju, ki naj se nadaljuje tudi kasneje v sodelovanju med letom pri doseganju zastavljenih ciljev.

Zagotovite, da se bodo dogovorjeni ukrepi in sklepi prenesli v vsakodnevno delo in da sam letni razgovor ne bo opravljen, ker pač mora biti, ampak da bo konstruktiven z jasno zastavljenimi cilji. Konstantno preverjajte napredovanje, ki se nanaša na razvoj zaposlenega. Prilagajanje ciljev nas vodi do zastavljenega cilja (Slika 3.4 – Redno spremljanje ciljev).





#### **4 COACHING KOT DEJAVNIK ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA**

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov v zadnjem obdobju, ki ga je treba upoštevati pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja, je coaching. Vse bolj konkurenčni globalni svet zahteva osredotočenje na človeški potencial v podjetju. Od načina dojemanja in ravnanja z zaposlenimi je odvisno, kako uspešno je oziroma bo podjetje. Sama tehnična znanja vodstvene ekipe ne pomagajo, če zaposleni nočejo opravljati dela po svojih najboljših močeh ali celo nočejo slediti doseganju zastavljenih ciljev v podjetju. Ljudje v podjetju so najpomembnejši vir, ki omogoča uspešno poslovanje podjetja, hkrati pa tudi potencial in kapital (Adizes 1996).

Ideja coachinga je zelo mlada in v mnogih podjetjih še ni našla mesta za uresničevanje in implementacijo v vsakdanje življenje. Glede na spremembe, ki se dogajajo na globalnem trgu in katerih se je treba zavedati, moramo biti pripravljeni in imeti strategijo, načrtano vizijo in poslanstvo, da bi v prihodnosti dosegli želene rezultate in bili uspešnejši od konkurence. Sprejeti je treba spremembe in izzive ter se sistemsko pripraviti in začeti uresničevati idejo coachinga in s tem doseči konkurenčno prednost podjetja. Vodenje je v zadnjem času postala dejavnost, ki se spreminja hitreje kot si sploh lahko mislimo. Za uresničitev ideje o hitrejšem prilagajanju in učinkovitejšem vodenju prodajne ekipe je treba pridobivati nova in nova znanja ter spretnosti (Krause 1999). Spremeniti se kot vodje v procesu globalizacije pa nas sili v to, da je treba spremeniti tako mišljenje kot dejavnosti, ki so bile v preteklosti konstanta. Seveda pa ob količini sprememb vsega ne moremo sami. Zato je potrebna pomoč, da se lahko hitreje in lažje napreduje. Zadeve je treba osvetliti z vseh zornih kotov, usmerjati s pravimi vprašanji in poiskati vse skrite potenciale in jih udejanjiti (Downey 1999). In ta proces se imenuje coaching.

Zmotno je mišljenje, da coaching potrebujejo zaposleni, ki imajo težave. Vsi potrebujemo coaching, kajti iskanje potenciala pri samem sebi kaj hitro zaide v slepo ulico in tako obstane napredek razvoja in izkoriščanje potenciala zaposlenega in nas samih (Dragovič 2008). Zunanji opazovalec z objektivnega stališča lažje poišče potencial. Ta nam kasneje pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev, ki pomenijo za podjetje konkurenčno prednost.

#### 4.1 Opredelitev coachinga

Po definiciji mednarodne zveze za coaching (International Coach Federation 1995) pomeni coaching interaktivni proces, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem, organizacijam in ustanovam pri hitrejšem in učinkovitejšem doseganju boljših rezultatov, profesionalni coaching pa »trajno razmerje, ki pomaga posamezniku ustvariti vrhunske rezultate v njegovem življenju, poslovni karieri ali njegovem podjetju. Prek coachinga se posameznik poglobljeno uči, kako izboljšati svojo lastno učinkovitost in uspešnost in posledično izboljša kakovost svojega življenja«.

S coachingom, ki je proces, v katerem coach pomaga posamezniku, da sam najde pravo pot in se razvija hitreje, pospešeno in začne dosegati nadpovprečne rezultate (Downey 1999). V ta proces posameznik usmeri vse svoje sposobnosti in veljavo, da preseže lastne omejitve v prodajnem procesu, hkrati pa tudi širše v oddelku in podjetju (Stemberger 2008). »Coach« ali trener – vprašanje, ki je bilo zastavljeno že velikokrat. Slovenskega prevoda za besedi »coach« in »coaching« nimamo in tudi težko je opredeliti, katera beseda v prevodu bi bila pravilna. V angleščini namreč obstajata dve besedi za to, kar v slovenščini označujemo z besedo trening. To sta »training« in »coaching«. Dejansko beseda »training« nosi v sebi določeno vsebino, ki se prenaša z nosilca znanja na udeleženca. »Coaching« pa pomeni sistematičen proces, usmerjen k doseganju ciljev, v katerem coach nastopa kot ustvarjalec postavljanja ciljev in aktivnosti za doseganje teh ciljev (Cukjati 2008). Zato uporabljamo besedo »coaching« v izvorniku.

Naloge coacha niso le spraševanje in poslušanje, kot se pogosto definira in uporablja coaching (Žunec 2008). Celostno je treba coaching peljati od začetka projekta, vmesnega spreminjanja organizacijske in vedenjske kulture in s tem pripraviti način delovanja in razmišljanja na naslednjo stopnjo osebne in poslovne rasti ter učinkovitosti. Samo zaposliti dobre zaposlene in jih nato prepustiti samim sebi ne razvija boljše in višje kakovosti njihovega dela. Treba jih je usmerjati, jim dati navodila, določiti cilje in seveda s povratnimi informacijami peljati skozi proces coachinga (Korenjak 2005).

Za informacije, potrebne za razumevanje in pravilno obravnavo dela, ki je bilo naloženo zaposlenemu, ni dovolj, da so samo posredovane. Morajo biti tudi razumljive, kajti zelo pomembno je, v kakšni luči vidijo zaposleni svojega vodjo, coacha (Žunec 2008). Sprejeti morajo coaching kot nekaj, kar jim omogoča spreminjanje načina dela in življenja in s tem dosegati nadpovprečne rezultate. Morajo mu zaupati in pustiti, da jih vodi. To pa je mogoče le v primeru, da ga vidijo kot vodjo (ang. leader) in mu neomajno zaupajo in verjamejo. Ni vseeno, kako so informacije posredovane. To mora biti narejeno tako, da so razumljive, in seveda na pravilen način. Ali se mora vodja več

ukvarjati z zaposlenim ali z zadevo, ki jo rešujeta, je odvisno od tega, kakšne izkušnje imajo terenski prodajalci. Na podlagi tega bomo tudi izbrali pravilen slog vodenja (Tavčar 1996). Zaposleni dojemajo spremembe zelo različno. Pravilno komuniciranje in podajanje informacij sta bistvenega pomena za sprejemanje sprememb in rasti zaposlenega v smislu pozitivnega razmišljanja pri iskanju potenciala v vsakem posamezniku (Blanchard 1995). Skozi delo bom poizkušal dokazati to tezo in najti rešitve.

Vloga vodij se je iz tradicionalnega ukazovalnega in nadzorniškega načina spremenila v moderni slog vodenja. Slednji zahteva od vodij prilagodljivost, sprejemanje in dojetje sprememb in na koncu vlogo biti coach. Seveda moramo pri coachu ločiti med veščinami in lastnostmi dobrega coacha.

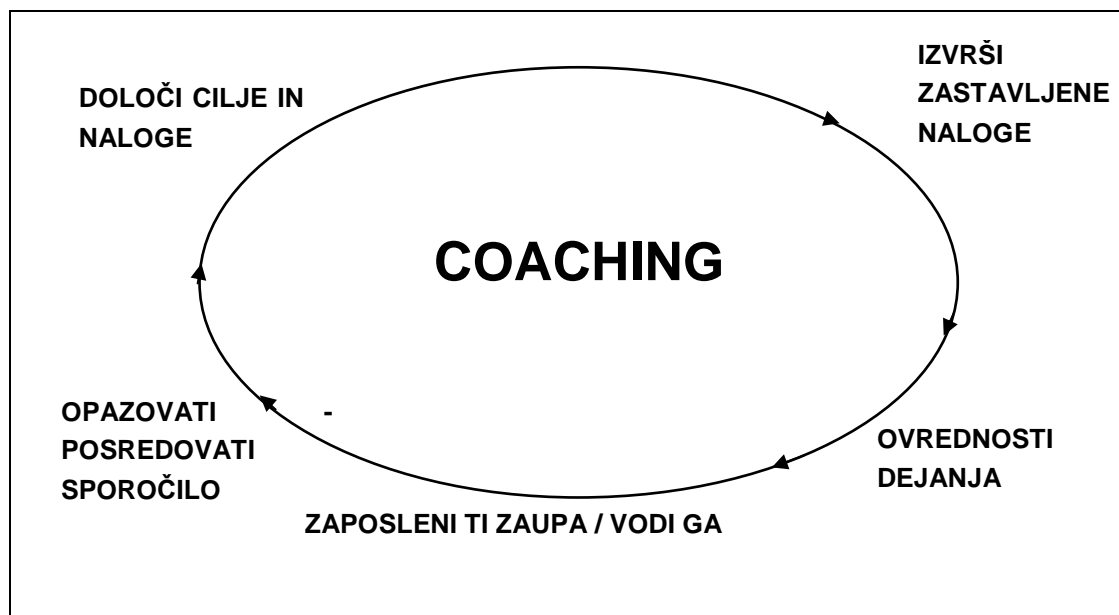
Veščine pri dobrem coachu so poslušanje in postavljanje vprašanj, odzivanje na sporočila zaposlenih, predstavitev veščin medosebnih odnosov in poznavanje poslovnega okolja. Lastnosti, ki so najpomembnejše za coacha, pa so poudarek na poštenosti, kolegialnosti, odgovornosti in ustvarjalnosti (Downey 1999). Vodja naj bi bil graditelj mostov in povezav med zaposlenimi. Zaupanje je v današnjem nepredvidljivem in hitrem svetu konkurenčna prednost. Zaupanje v prihodnost in zaupanje v delo sodelavcev. Cilji naj bodo vir motivacije. Vodja mora postaviti privlačne, časovno ovrednotene in realne cilje.

## **4.2 Izvajanje coachinga**

Ritem današnjega časa je odvzel posamezniku možnost, da bi sam uspešno obvladoval vsa področja svojega življenja. Za posamezna področja človekovega uveljavljanja, ustvarjanja, družinskega življenja, osebnostne rasti, posameznik potrebuje dodatne informacije, motivacijo in sposobnost, da vse dejavnosti obvladuje in jih vključuje v svoje življenje (Dragovič 2008).

Slika 4.1 prikazuje, kaj vse zajema proces izvajanja coachinga.

Slika 4.1 Coaching proces



Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Določitev ciljev in nalog zajema predhodno planiranje in pripravo za opravljanje zastavljenih ciljev (Stone 2002). Na podlagi tega se odločimo za akcije, ki sledijo. Ko je cilj določen, si vodja poišče odgovora na vprašanja:

- Kako misli terenski prodajalec doseči zastavljeni cilj?
- Kaj moram narediti, da bom terenskemu prodajalcu pomagal doseči zastavljeni cilj?

Izvrševanje zastavljenih ciljev prodajalca je vsakodnevni proces, ki ga zahteva delovno mesto in s tem opravljanje del in nalog.

Ovrednotenje dejanj, ki bodo potrebna pri opravljanju in izvrševanju naloge, je potrebno, da se sploh lahko na podlagi tega ocenjuje opravljeno delo in poišče skriti potencial v ljudeh (Downey 1999). Ta je potreben za rast in razvoj ter boljše, hitrejše in kakovostnejše doseganje zastavljenih ciljev.

Zaposleni morajo coachu zaupati in ko je to zaupanje vzpostavljeno, je treba zaposlenega voditi in ga usmerjati pri izvrševanju naloge. Nikakor pa ne sme coach prevzeti pobudo in opraviti nalogo namesto vodenega zaposlenega. Če že ne kaj drugega, zaposleni izgubi kredibilnost v očeh kupca in s tem zaprtje ali vsaj priprtje vrat za naslednja srečanja in obiske.

Vloga vodje kot coacha je pripraviti terenskega prodajalca do tega, da postane sam sposoben in več izbirati med različnimi orodji, potrebnimi pri prodaji, in da je

sposoben ta orodja uporabiti za svoj nadaljnji razvoj. Osredotoči se na cilje, ki si jih določi zaposleni, in se prilagaja njegovim potrebam ter je hkrati interaktiven (Downey 1999). Opazovanje terenskega prodajalca in njegovo delo coachu poda spoznanja, ki jih mora sporočiti zaposlenemu, in podati svoje ugotovitve, kje in kaj v procesu je opravil dobro, kaj pa je treba spremeniti ali izvajati na drugačen način. Kje so poti do izboljšanja procesa prodaje in kje svoje delo opravlja dobro.

Odlike odličnega coacha, ki jih vodja terenskega prodajalca mora imeti (interno gradivo 2008):

- želeli si biti coach,
- mora imeti pozitiven pogled na ljudi,
- pogum,
- strast biti coach,
- komunikacijske sposobnosti,
- vedeti mora, kako naučiti ljudi (imeti mora znanja – tehnična in vodstvena).

Komunikacijski kanali, ki nastajajo pri povezavi terenski prodajalec-coach (interno gradivo 2004):

- Osebni pogovor – edina pravilna pot komuniciranja pri podajanju coachinga.
- Telefonski pogovor – odličen pri dogovarjanju o srečanjih, sledenju coachinga. Nikoli ga ne smemo uporabljati direktno pri coachingu.
- Pisna sporočila – vedno pisno zabeležimo, kaj smo se pogovarjali in dogovorili.

S strani terenskega prodajalca obstajajo določeni razlogi, da imajo prodajalci željo po učenju. Poglejmo si nekaj razlogov:

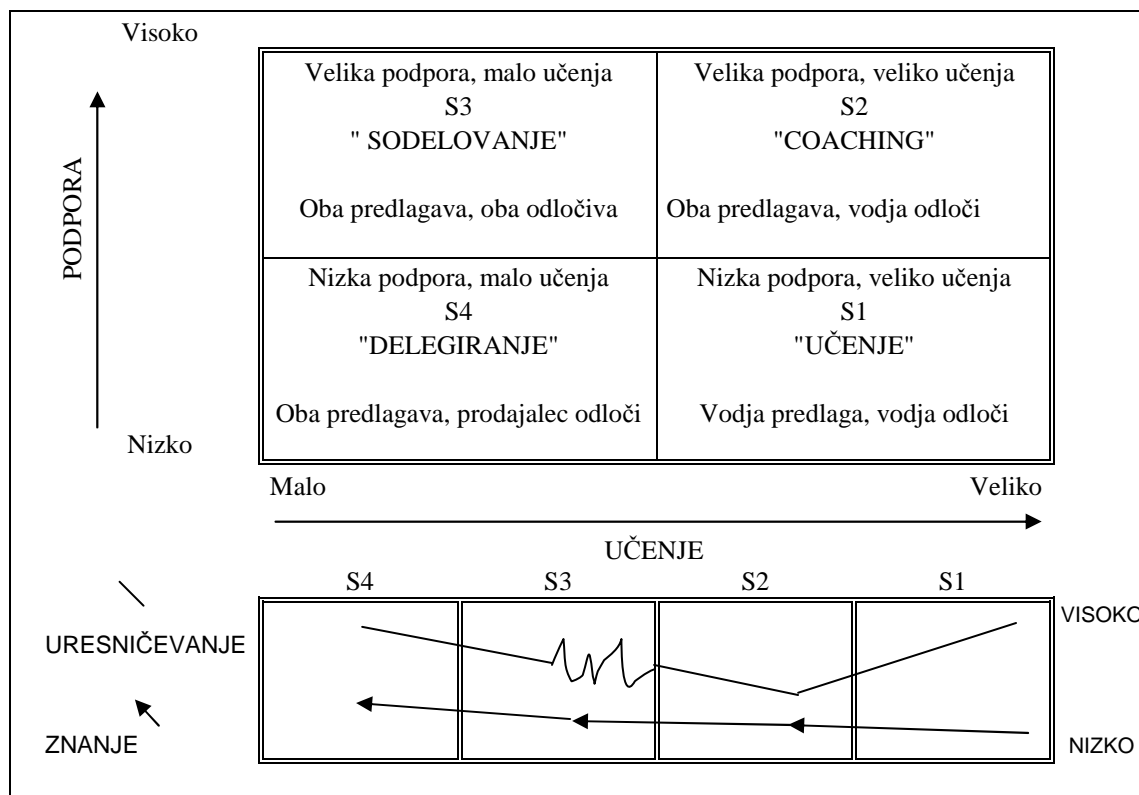
- potrebujejo motivacijo in s tem željo po učenju,
- morajo imeti občutek varnosti,
- potrebujejo podporo in povratne informacije, kako poteka coaching,
- znanje gradijo na obstoječih izkušnjah,
- morajo biti energični in delavni.

Pri različnih zaposlenih se uporablja različen model coachinga. Tako kot pri situacijskem vodenju se je tudi tu treba osredotočiti na model, ki je nadaljevanje modela situacijskega vodenja. Pri različnih stopnjah razvitosti terenskega prodajalca se uporabi

različen model coachinga, ki je prikazan v tabeli (slika 4.2).

Slika 4.2 prikazuje dejansko uresničevanje zadanih ciljev v odvisnosti od znanja, ki ga ima terenski prodajalec.

**Slika 4.2** Coaching model



Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Pri coachingu so upoštevane smernice vodenja terenskega prodajalca, ki pomagajo zgraditi pravilen model vodenja (interno gradivo 2004):

- razumeti vsakršno povezavo med smernicami podjetja, poslovnimi potrebami in terenskim coachingom,
- znati voditi coaching na terenu določenega terenskega prodajalca z njegove individualne perspektive,
- uporabljati smernice situacijskega vodenja in prepoznavanja obnašanja kupca, da lahko diagnosticiramo in postavimo prioritete potreb coachinga določenega terenskega prodajalca oziroma tima,
- voditi coaching pogovore z uporabo primerne situacijskega vodenja za povečanje znanja in razvoja,
- voditi terenski coaching direktno pri opravljanju dela, to je na terenu pri izvajanju samega prodajnega ciklusa.

Slika 4.3 Ovire pri coachingu

<b>OVIRE TERENKEGA PRODAJALCA</b>	
<b>OVIRA</b>	<b>MOŽNA REŠITEV</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodajalčeva pozabljivost</li> <li>• Prodajalčevo nasprotovanje (strah, intelektualna (ne)sposobnost, motivacija ...)</li> <li>• Prodajalec ne vidi povezave z rezultati</li> <li>• Organizacijske težave (pritisk prodaje, dnevna zadolžitev, raztresenost, zapletenost)</li> <li>• Ni zaveze podjetju</li> <li>• Specifične zadeve (samozavest, motivacija)</li> <li>• Potreba po spreminjanju navad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opomniki, 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 tem delovnem mestu</li> </ul>
<b>OVIRE PRODAJNEGA VODJE</b>	
<b>OVIRA</b>	<b>MOŽNA REŠITEV</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezaupanje</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>• Nezaupanje v coaching</li> <li>• Nefleksibilno vodenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treningi, praktično usposabljanje, pogovor z nadrejenim (coachem)</li> <li>• Selekciranje informacij, strukturiranje dela in konsistentnost</li> <li>• Izboljšati planiranje, discipliniranost in spremljanje opravljenega dela</li> <li>• Prioritete</li> <li>• Sprejem pomoči</li> </ul>

Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Pri samem izvajanju coachinga na terenu mnogokrat prihaja tudi do različnih situacij, v katerih se pojavljajo ovire za nemoteno izvajanje coachinga (interno gradivo 2002). Te ovire se lahko pojavijo tako na strani terenskega prodajalca kakor tudi na strani vodje, se pravi coacha. Mnogo vodij v podjetjih v slovenskem poslovnem prostoru, ki se ukvarjajo s terensko oziroma direktno prodajo, ima pomisleke glede coachinga. Vendar praksa v podjetjih, kjer je coaching prisoten in se ga uporablja, prikazuje drugačno situacijo. Ovire, ki nastajajo v coaching situacijah, prikazuje slika 4.3.

Komunikacija je odločilnega pomena za uspeh coachinga. Glede na ovire, ki so navedene v tabeli, se vidi, da večina izhaja iz nepravilne ali nezadostne komunikacije.

Možnost, da je odpor do coachinga prevelik zaradi nepravilne razlage o namenu coachinga ali pa razlaga terenskemu prodajalcu sploh ni bila podana. Ustaljeni postopki v podjetju so prav tako lahko velik problem pri izvajanju coachinga na terenu. Najprej pa je treba spremeniti mišljenje zaposlenih in jih prepričati v sprejetje sprememb, da bodo sprejeli coaching kot vrednoto in pomoč, postaviti prioritete, najbolj pomembna dejavnost pa je izboljšati planiranje, discipliniranost in spremljanje opravljenega dela (Downey 1999). Vse to bo premagalo ovire, da se bo coaching uveljavil in nemoteno izvajal.

#### **4.2.1 Razdelitev dejavnosti coachinga terenskega prodajalca**

Pri terenskem prodajalcu je treba coaching usmeriti na več različnih dejavnosti oziroma področij, da se doseže konsenz končnega zadovoljstva pri izvajanju coachinga in s tem doseganje zastavljenih ciljev v prodaji. Dejavnosti, na katerih se izvaja coaching, so teritorialni in časovni coaching, produktni coaching, coaching upravljanja s strankami (market coaching) in coaching prodaje (interno gradivo 2007).

1. Teritorialni in časovni coaching je usmerjen na dva osnovna pojma, in sicer področje opravljanja dejavnosti (prodaje) in čas. Glede na področje je pomembno prodajalčevo poznavanje področja, ki je pod njegovim upravljanjem. Kako dobro pozna področje, je osnovno vprašanje, ki se ovrednoti, hkrati pa sposobnost razdelitve področja na podpodročja, ki se razdelijo glede na oddaljenost in seveda potencial, ki ga ima terenski prodajalec na samem področju. Področje je treba razdeliti tako, da se omogoči čim večja pokritost v najkrajšem času in hkrati možnost čim večje penetracije po prodaji določenega kupca. Tudi glede na zahteve, ki so navedene v smernicah podjetja, je treba področje razdeliti tako, da omogoča doseganje predvidenega in planiranega števila obiskov na dan. Časovni coaching se nanaša na dnevne obiske in smernice podjetja, ki zahteva določeno število obiskov novih, aktivnih in nedejavnih kupcev, hkrati pa obdelovanje področij, kjer so kupci prisotni na terenu (projekti, gradbišča ...), in jim nuditi potrebno podporo z dejavnostmi, kot so demonstracija novih izdelkov, aplikacije izdelkov in podobno.
2. V produktnem coachingu je poudarek na poznavanju izdelkov, njihove uporabe in aplikativne uporabnosti pri kupcih. Groba razdelitev se nanaša na produktne linije, ki pa se vse bolj ozko umerijo do posameznega izdelka. Potrebno poznavanje karakteristik izdelka, njegove aplikacije, prednosti pred konkurenco, vse to so znanja, ki jih terenski prodajalec mora imeti. Vendar, kakor je bilo uvodoma omenjeno, vsi potrebujemo coaching, da se kupcu čim



bolje prikaže, kaj so prednosti izdelka, oziroma katere prednosti predstavlja izdelek za kupca in kakšno korist ima kupec od tega.

3. Coaching upravljanja s strankami pomeni za terenskega prodajalca podporo in usmerjanje pri določanju strank, ki so pomembne za njegovo prodajo. Katere panoge so zanimive za njegovo področje delovanja, kako prepoznati aplikacije, kjer lahko proda svoj izdelek.
4. Coaching prodaje zajema kompletan krog prodajnega ciklusa in njegovo implementacijo v dejansko življenje. Prodajni razgovor je bistvo prodaje, sploh na terenu, kjer se prodaja razume drugače kot v trgovini. Osnovna razlika je ta, da v trgovino prihajajo kupci, ki so prišli nekaj kupit, na terenu pa mora terenski prodajalec sam poiskati kupca, najti njegove potrebe, mu predstaviti rešitve in na koncu seveda prodati.

#### ***4.2.2 Ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem ter obvladovanje stresa***

V današnjem svetu, kjer so stvari dejansko postavljene na glavo in je skoraj nemogoče še reči, kdaj ljudje sploh še imajo zasebno življenje, je treba pri coachingu misliti tudi na to, kako uskladiti in spraviti v ravnotežje zasebno in poslovno življenje.

Vodje se velikokrat osredotočijo na svoje delo, da zanj žrtvujejo preostalo življenje – svoje osebno življenje, življenje družine in prijatelje. Različni vzroki vplivajo na ravnotežje med zasebnim in poslovnim življenjem – od pritiskov, ki spremljajo ravnanje s tesnimi proračuni, do nasprotujočih si interesov in zahtev različnih udeležencev procesa zaposlenih, strank, lastnikov (Musek Lešnik 2008).

Hitro spreminjajoče se okolje, zvišana stopnja tekmovalnosti na trgu, vedno več zahtev in vedno manj časa zanje, vedno več nenadzorovanih dejavnikov, izzivi globalizacije in zahteve medkulturnega komuniciranja in poslovanja, nova mobilnost virov, informacij in delovne sile, spreminjajoča se struktura podjetij iz piramidalne v horizontalno, prenos dela nalog v virtualni svet, zahteve po boljših rezultatih z manj razpoložljivimi viri, soočanje z zaposlenimi (in drugimi skupinami udeležencev) z novimi in drugačnimi vrednotami, pričakovanji in zahtevami (Musek Lešnik 2008). Vse to so dejavniki, ki vplivajo na vse težje vzpostavljanje ravnotežja med zasebnim in poslovnim življenjem.

Slabi medsebojni odnosi v službi, med prijatelji in doma lahko povzročijo stres. Prepletanje zasebnega in poslovnega življenja je prisotno v taki meri, da sploh ni več ločnice med njima. Poslovne probleme nosimo domov, zasebne pa v službo. Globalizacija je privedla do tega, da smo dosegljivi kjerkoli in kadarkoli (internet, mobilni telefon) in meje med zasebnim in poslovnim življenjem ni več. Zato je treba

usmeriti moči v strategije, s katerimi bi lahko obvladali stres pri vodstvenem kadru in tako zagotovili normalne odnose med zaposlenimi. Strategije za obvladovanje stresa med managerji so prikazane v tabeli 4.4, kjer je navedenih osem najpomembnejših, ki so po mnenju managerjev ključ za obvladovanje stresa.

**Slika 4.4** Strategije za obvladovanje stresa med managerji

Strategija	Delež (v %)
Postaviti prioritete in se primerno soočiti s problemi	71,4
Poskušati se soočiti s situacijo objektivno in brez vpletanja čustev	66,5
Imeti stabilne medosebne odnose	65,2
Načrtovati vnaprej	62,7
Biti selektivno pozoren (koncentrirati se na specifične probleme)	58,4
Soočiti se s problemi, takoj ko se pojavijo	54,6
Ne kopičiti stvari in biti zmožen sprostiti energijo	54,0
Iskati načine, da bi delo postalo bolj zanimivo	52,2

Vir: Kirkcaldy in Furnham 1999

Pri različnih posameznikih je obvladovanje stresa možno z različnimi aktivnostmi. Z večjo aktivnostjo pri športu in postavljanju prioritet v vsakdanjem življenju bi lahko dosegli boljše uravnovešenje in boljšo fizično in telesno kondicijo ter s tem lažje obvladali stres na osebni ravni, kar se tudi vidi v tabeli 4.5. Tudi branje, spanje, nakupovanje in hrana so strategije, ki so omenjene, vendar v manjšem obsegu.

**Slika 4.5** Obvladovanje stresa – osebna raven

Strategija	Delež (v %)
Rekreacija/telovadba/telesna aktivnost	22
Ohranjanje osebnih meja	13
Dejavnosti na prostem (golf, ribarjenje, vrtnarjenje ...)	9
Vzpostavljanje koncentracije/osredotočanje	9
Podporna mreža	8
Počitek/oddih	7
Dejavnosti v zaprtem prostoru (branje, družabne igre ...)	7
Različno (spanje, nakupovanje ...)	7
Hrana (jedi, pijače, kuhanje ...)	7
Tehnični/zaznavni izzivi (TV, filmi, video igrice, glasba ...)	5
Meditacija, sproščanje	4

Vir: Campbell in sod. 2007

Stres je integralni del današnjega dela, tako vodij kakor zaposlenih, poleg tega pa k visoki stopnji stresa pripomorejo spreminjajoče se okoliščine na trgu, ki pred podjetja in zaposlene postavljajo vedno nove zahteve. Prilagajanje izzivom trga in različnim zahtevam različnih skupin ključnih udeležencev lahko vodi v kronični stres in izgorevanje. Pri tem pa lahko odločilno vlogo igra ne le odpornost posameznih udeležencev in njihova zmožnost obvladovanja stresa, pač pa je podpora s strani podjetja zelo pomemben dejavnik, ki se ga v podjetju ne sme zanemariti. Brez učinkovitega obvladovanja stresa se nakopičeni stres hitro prenese na zaposlene v podjetju, kar ima lahko usodne posledice za učinkovitost posameznika in konkurenčnost podjetja (Musek Lešnik 2008). V tabeli 4.6 je prikazano, da je upravljanje s človeškimi viri eden najpomembnejših elementov za obvladovanje stresa na ravni podjetja, pa tudi coaching je že na seznamu aktivnosti, čeprav je ta večšina še vedno preveč

zapostavljena v poslovnem okolju (Korenjak 2008), še posebej v slovenskem.

**Slika 4.6** Obvladovanje stresa – raven podjetja

Strategija	Delež (v %)
Upravljanje s človeškimi viri	15
Prilagodljiv urnik, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, delo na domu	13
Počitnice, izleti	12
Prostor za rekreacijo, programi za vadbo	10
360° podpora	9
Soočiti se s problemi, takoj ko se pojavijo	8
Drugo (kultura, prostori, udobje ...)	8
Coaching	5

Vir: Campbell in sod. 2007

S pravilnim coachingom pri vodenju terenskega prodajalca, ki je v večini primerov na terenu brez podpore (fizične in psihične) udeležencev podjetja, še kako lahko uravnotežimo veliko različnih dejavnikov in s tem omogočimo terenskemu prodajalcu zanimivo delovno mesto, kjer bo izkoristil vse svoje potenciale in s tem pripomogel k konkurenčnosti podjetja in uravnotežil svoje privatno življenje s službenim.

### 4.3 Coaching protokol

Proces coachinga posamezniku omogoča, da se bolj zaveda možnosti izbire. Coach posameznika spodbuja, da razvija prožnost v vedenju, preizkuša neznano in se spusti na nova področja, takrat ko mu to ustreza. Ko posamezniki razširijo svoj repertoar vedenja, se na globlji ravni zavejo, da jih je k njihovi rasti pripeljal njihov lastni trud in njihove lastne odločitve in dejanja ter da so za to zaslužni sami (Dragovič 2008). Za povratne informacije, ki so posredovane terenskemu prodajalcu, pa je treba sistematsko spremljati terenskega prodajalca pri delu. Za to pa potrebujemo »coaching protokol«.

Protokol bi lahko drugače poimenovali tudi zapisnik o poteku dela in doseganju zastavljenih ciljih. Hkrati nas protokol pelje k aktivnostim, ki so potrebne, da poiščemo potencial terenskega prodajalca in vodimo coaching v pravo smer. V protokolu najdemo vse odgovore na vprašanja, ki se pojavljajo v zvezi s coachingom.

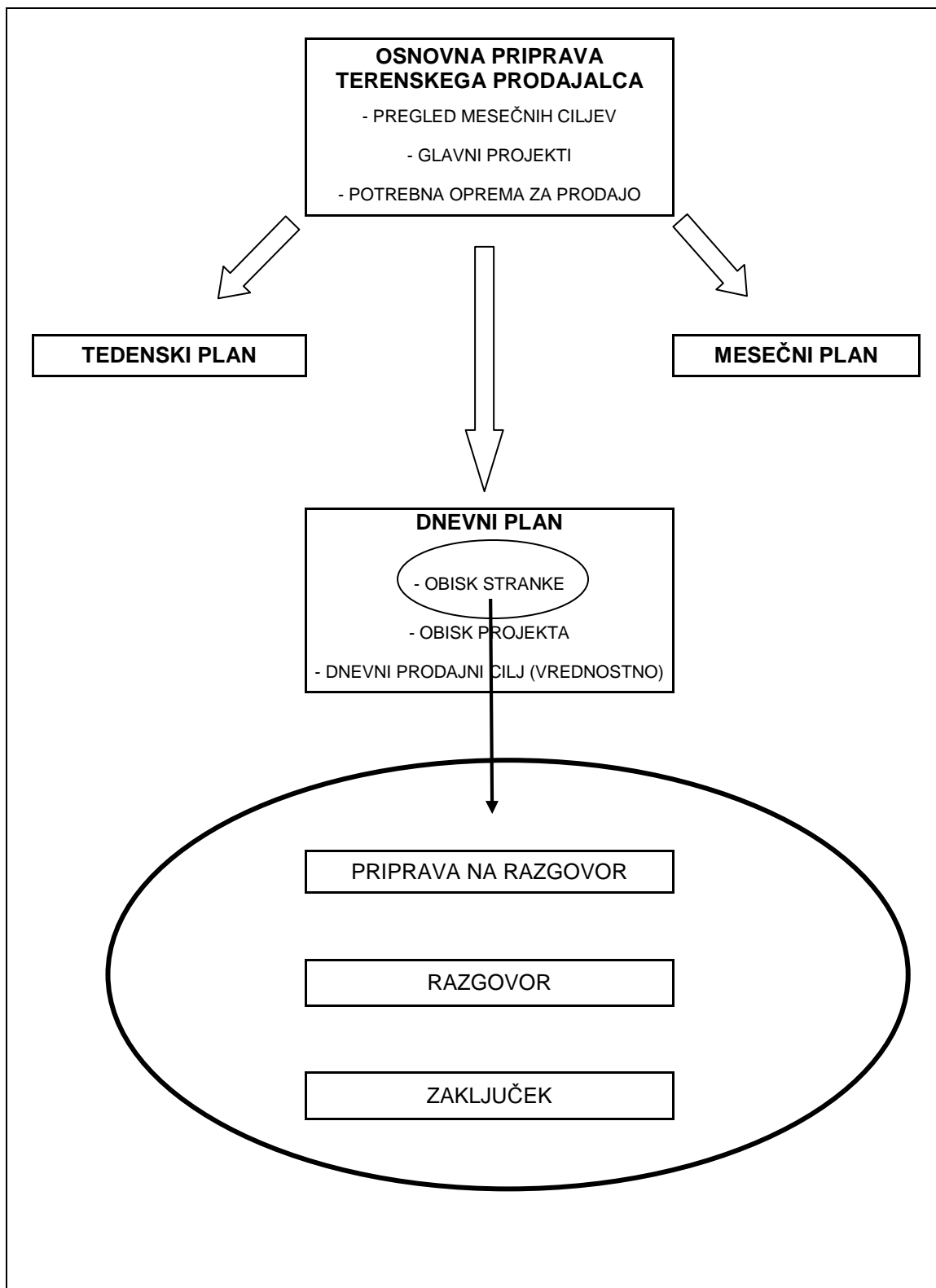
Vodja lahko po formuli (Gallwey 2000)  $P = P - I$  (Performance = potencial - Interference oziroma uspeh = potencial - ovire) pomaga prepoznati in odpraviti vse ovire, ki se nam postavljajo na pot pri uresničevanju naših potencialov in ciljev. Na vsa ta dejstva lahko v coaching protokolu najdemo odgovore in na podlagi njih dosežemo zastavljene naloge in cilje. Hkrati vodja pomaga z različnimi koncepti in načini, in sicer (Klemenčič 2005):

- načrtovanje potrebnih nadaljnjih korakov – pomaga načrtovati posamezne korake, ki nas bodo pripeljali do cilja, in nas spodbudi, da se pripravimo do tega, da naredimo prvi korak,
- odgovornost – spremlja terenskega prodajalca, ali je napravil načrtovani korak, za katerega se je odločil, in kako uspešen je bil,
- slepa ulica – če se znajde v slepi ulici, pomaga terenskemu prodajalcu s spodbudo in vlivanjem novih moči,
- nagrada – vodja prepozna vlaganje in napor terenskega prodajalca, njegove sposobnosti in prepričanja, ki jih je uporabil pri izpolnjevanju naloge in demonstriral pri doseganju določenega koraka.

#### **4.3.1 Dnevne aktivnosti terenskega prodajalca**

Da lahko sledimo coachingu in načrtujemo vse aktivnosti v zvezi s coachingom, si bomo v tem poglavju pogledali, katere aktivnosti so potrebne za izvedbo zadanih nalog in doseganje ciljev terenskega prodajalca oziroma kako naj si terenski prodajalec organizira dan, na katere stvari naj bo pozoren in jih naj ne pozabi načrtovati pri delu. Na podlagi tega bomo sestavili tudi coaching protokol in kasneje spremljali njegovo izvedbo. Načrtovati je treba začeti na osnovi mesečnih ciljev in se prek tedenskih in dnevni planov osredotočiti na posamezen obisk stranke. Na sliki 4.7 je shematsko prikazano planiranje terenskega prodajalca.

Slika 4.7 Shema planiranja



Vir: Interno gradivo izbranega podjetja

Osnovno planiranje terenskega prodajalca se začne pri pregledu mesečnih ciljev, obdelavi glavnih projektov in pripravi materiala in opreme, ki je potrebna za normalen potek dela. Mesečni cilji so podani s strani vodstva, tako da je treba delo prilagoditi njim. Teren prodajalca naj bo razdeljen na pet geografskih con, tako da je vedno isti dan v tednu dodeljen isti coni, da se stranke s časom tudi navadijo na dneve, ko jih terenski prodajalec obišče. V osnovi mora terenski prodajalec 80 odstotkov časa nameniti obdelavi aktivnim kupcem, ostalih 20 pa ostalim (potencialni, neaktivni, novi). Glavni in večji projekti potrebujejo drugačen način obdelave, tako da je zelo pomembno, da jih TP planira že na mesečni osnovi. Vedno pa mora imeti s seboj potrebno opremo, kot so katalogi, ceniki, dlančnik (prenosni računalnik), vizitke, in pa nepogrešljivo demonstracijsko opremo (čelada, kombinezon, zaščitna oprema, demo stroji, pribor ...).

Terenski prodajalec mora dnevno načrtovati obiske in aktivnosti, in to za teden vnaprej. Mesečni plani so narejeni le v smislu glavnih projektov in mesečnih ciljev. V dnevnem planu so najpomembnejše tri osnovne aktivnosti:

- načrt strank s poimenskim seznamom,
- obdelava projekta in izvedba demonstracije dogovorjenega izdelka,
- v načrtu upoštevati dnevno prodajo, ki je potrebna za dosego mesečnega cilja.

Prodajni razgovor je najpomembnejša aktivnost terenskega prodajalca, skozi katerega coach sledi zaposlenemu in mu pomaga odkriti potencialne za njegov razvoj. Razdelimo ga na tri korake, ki so pomembni za uspešen prodajni razgovor:

- priprava na prodajni razgovor,
- prodajni razgovor in
- zaključek.

Pri pripravi na prodajni razgovor mora biti terenski prodajalec popolnoma pripravljen nanj. S seboj mora imeti vso potrebno opremo, od kataloga, cenikov in reklamnega materiala. Določiti mora namen obiska, preveriti zabeležke v kartici kupca, njegovo zgodovino, aktualne ponudbe in nedorečene stvari s predhodnega sestanka.

Prodajni razgovor mora začeti sproščeno in profesionalno ter uporabljati vse veščine, ki smo jih obravnavali v poglavju 3.1.1 – Prodajno šolanje.

Po prodajnem razgovoru oziroma zaključenem obisku je treba preveriti, ali je bil dosežen namen in cilj obiska, zapisati zabeležko o pridobljenih informacijah in načrtovati naslednji obisk.

Vse te organizacijske in izvedbene aktivnosti so potrebne, da dosežemo učinkovit

dan terenskega prodajalca, so pa zelo odvisne od stopnje njegove razvitosti. Za izpolnitev vseh teh dejavnosti se terenski prodajalci med seboj zelo razlikujejo in zato je potreben coaching, da se doseže načrtovani cilj.

#### **4.3.2 Primer coaching formularja**

Za spremljanje pravilne usmeritve coachinga se izdelava formular, po katerem spremljamo razvoj in doseganje zastavljenih ciljev pri coachingu terenskega prodajalca.

V formularju – poročilu o skupni vožnji (interno gradivo 2008) – so zajeti podatki, na podlagi katerih se spremlja in ocenjuje napredek pri terenskem prodajalcu, ki je vključen v coaching. Prilagojen naj bo tako, da se lahko spremlja terenske prodajalce z visoko pripravljenostjo in znanjem ali pa tiste z nizko pripravljenostjo in nizkim znanjem. Formular zajema podatke, ki se ocenjujejo oziroma spremljajo na skupnih obiskih s coachem po terenu, in ti so:

- ime prodajalca, njegovo področje delovanja, datum skupne vožnje,
- seznam obiskov določenega dne,
- kriteriji za ocenjevanje,
- povratne informacije skupne vožnje,
- povratne informacije o ukrepih in predlogih za izboljšanje,
- nadaljnji ukrepi in dejanja – podrobni cilji za maksimalno dve točki razvoja.

V osnovni tabeli se vpiše ime in priimek terenskega prodajalca, področje za katerega je odgovoren, in datum opravljanja skupnih obiskov.

Seznam obiskov zajema načrtovane obiske za tisti dan, ko se izvaja coaching terenskega prodajalca. Vpišejo se podatki strank, ki se bodo obiskale, namen obiska in njegov cilj, po končanem obisku pa rezultat uspešnosti obiska – ali je bila prodaja realizirana. Za namen obiska se vpiše, na primer, praktičen prikaz aplikacije sidranja, cilj pa je prodaja izdelka in strankina dolgoročna nabava teh izdelkov za prikazan primer sidranja. Pri seznamu obiskov se opombe vpišejo za vsako stranko posebej.

Kriteriji za ocenjevanje pomagajo coachu pri podajanju ocene terenskega prodajalca. V njih so navedeni elementi, ki služijo za enotno ocenjevanje in na podlagi katerih coach spremlja terenskega prodajalca.

V povratnih informacijah skupne vožnje so podane ocene na podlagi kriterijev in razvojna raven terenskega prodajalca. V štirih osnovnih elementih (strukturirano delo, znanje in sposobnosti, proces prodaje, pojava) je podana ocena in z njo tudi primeri, ki ocenjujejo terenskega prodajalca.

Predlogi za povečanje stopnje razvojne ravni terenskega prodajalca so podani v



posebni tabeli Poročila o skupni vožnji in služijo za razvijanje terenskega prodajalca na področjih, na katerih lahko razvije svoj potencial. Coach navede še ukrepe, ki bodo terenskemu prodajalcu pomagali pri razvoju.

Pri tabeli Nadaljnji ukrepi in dejanja je treba bolj podrobno definirati dve točki, na katere se osredotočimo pri iskanju potenciala terenskega prodajalca.

Primer poročila o skupni vožnji je podan v prilogi 2.

S pravilnim in doslednim izpolnjevanjem poročila o skupni vožnji oziroma coaching formularja se doseže namen coachinga in spremljanje razvoja terenskega prodajalca. Tako vodja kot terenski prodajalec dobita informacijo opravljene skupne vožnje delovnega dne in kopijo formularja, iz katere je razvidno, kaj je bilo ugotovljeno in kaj je cilj za naprej. Seveda se ob koncu dneva naredi analiza zapisanega in na koncu oba podpišeta formular.



## **5 RAZISKAVA O RAZMIŠLJANJU IN DOJEMANJU SITUACIJSKEGA VODENJA IN COACHINGA**

Na podlagi izvedene raziskave bom predstavil razmišljanje anketirancev o dojemanju situacijskega vodenja in coachinga ter odnos terenskih prodajalcev do svojih vodij ter uravnoteženje poslovnega in zasebnega življenja.

### **5.1 Priprava in oblikovanje vprašalnika**

Za pripravo in oblikovanje anketnega vprašalnika sem se odločil na podlagi vzorca raziskovanja, v katerem sem vzel ciljno skupino 50 terenskih prodajalcev štirih srednje velikih podjetij, ki delujejo na področju Slovenije.

Osnove za raziskovanje sem povzel po izkušnjah, ki jih imam v sami prodaji, hkrati pa s študijem literature, ki govori o obravnavanem problemu. Spremljanje problemov, ki so se v vsakdanjem delu pojavljali, me je pripeljalo do tega, da sem ugotovitve, ki so se nabirale leta, prenesel v vprašalnik in ga oblikoval z vprašanji, ki se pri vodjih timov terenskih prodajalcev in pri njih samih pojavljajo iz dneva v dan.

Sam osnutek anketnega vprašalnika sem testiral na osmih vprašalnikih, ki sem jih razdelil med sodelavce, in na osnovi njihovih dodatnih pripomb izdelal končno podobo vprašalnika. Vprašalnik sem razdelil na tri dele:

1. Vodenje, katerega sem razdelil na štiri sklope vprašanj:
  - stil vodenja,
  - skupni obiski (z vodjem) pri strankah na terenu – odnos vodje,
  - skupni obiski (z vodjem) pri strankah na terenu – odnos stranke,
  - vodja v odnosu do tima.
2. Coaching – odnos vodje do coachinga.
3. Poslovno in zasebno.

Pri oblikovanju vprašalnika sem uporabili Liketov tip lestvice, pri kateri »vprašanec z označevanjem odgovora na lestvici izrazi stopnjo strinjanja in nestrinjanja z dano trditvijo« (Kobeja 2002). Raziskava je bila opravljena s pomočjo anonimnega vprašalnika, saj menim, da lahko le tako dobim resnične podatke.

### **5.2 Izvedba raziskave**

Raziskava je bila izvedena marca 2009. Za izpolnitev ankete sem zaprosil zaposlene na delovnem mestu terenskega prodajalca in jim omogočil stik na elektronskem naslovu, kjer so anonimno rešili anketni vprašalnik. Razdeljenih je bilo 55 anket, od katerih je bilo 41 izpolnjenih in vrnjenih, kar pomeni 74,6 odstotka. Po opravljeni raziskavi sem s pomočjo programa Microsoft Excel analiziral zbrane

podatke.

V sami anketi se je pokazalo, da določeni anketiranci niso odgovarjali na določena vprašanja. V nagovoru opravljanja ankete je bilo poudarjeno, da na vprašanje, za katerega anketiranec nima konkretnega odgovora ali se mu zdi nesmiseln, naj ne odgovarja. Vendar so bile to le izjeme in večina anketirancev je odgovarjala na vsa vprašanja.

### **5.3 Rezultati ankete in njihova interpretacija**

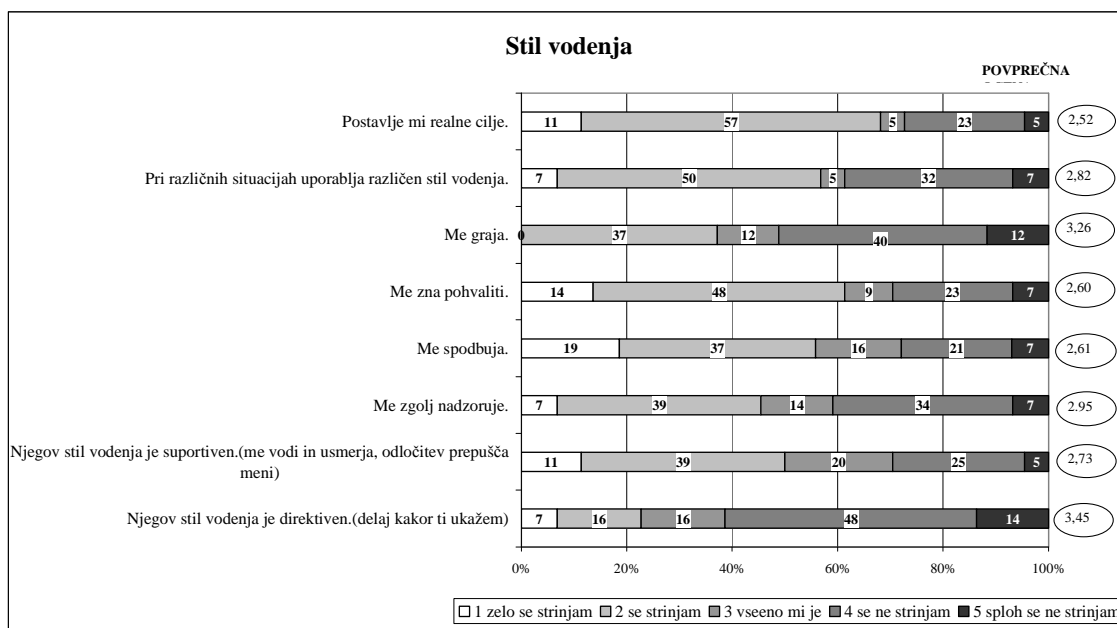
Na podlagi opravljene ankete, pridobljenih statističnih podatkov sem interpretiral dobljene rezultate in menim, da je to realen prikaz stanja v podjetjih, kjer imajo zaposlene terenske prodajalce. Pri posamezni oceni določenega vprašanja pomeni manjša vrednost rezultata večje strinjanje s trditvijo.

Večina terenskih prodajalcev v gradbeni panogi je moškega spola, kar je pokazala tudi anketa, saj predstavljajo več kot osemdeset odstotkov sodelujočih. Delež sodelujočih v starosti 26 do 35 let je 42,9 odstotka, med 35 in 46 letom pa 35,7 odstotka. Samo pet odstotkov jih ima manj kot 25 let, ostalih 19 odstotkov pa je starih do 55 let. Največ sodelujočih je zaposlenih na tem delovnem mestu več kot 10 let, in sicer 36,6 odstotka, od enega do petih let delovne dobe ima 29,3 odstotka sodelujočih, 14,6 odstotka med pet in deset let, ostali imajo manj kot eno leto delovnih izkušenj na takem delovnem mestu.

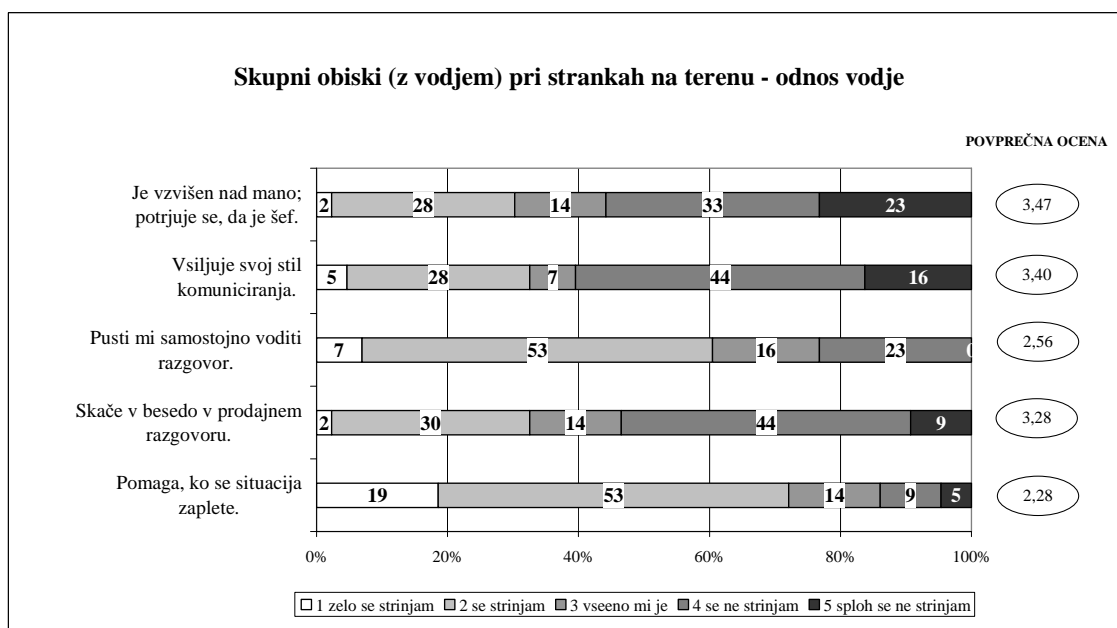
V prvem delu vprašalnika so vprašanja o vodenju in prikazujejo rezultate ankete iz sklopov moj vodja (slika 5.1), skupni obiski (z vodjem) pri strankah na terenu – odnos vodje (slika 5.2), skupni obiski (z vodjem) pri strankah na terenu – odnos stranke (slika 5.3) in vodja v odnosu do tima (slika 5.4).

Odgovori na vprašanja o vodji, ki so prikazani v tabeli 5.1, so pokazali, da je večina terenskih prodajalcev zadovoljnih s svojim vodjem. Suportiven stil vodenja z usmerjanjem in prepuščanjem odločitev terenskemu prodajalcu ustreza večini anketiranih (ocena 2,73), večina (ocena 3,45) se tudi ne strinja, da ima njihov nadrejeni direktiven stil. Glede zadovoljstva pri vodenju je moč razbrati iz ankete, da vodje uporabljajo situacijsko vodenje in se prilagajajo posamezniku (ocena 2,82). Pohvale, ki so motivacijski del pri vodenju, so prisotne pri skoraj polovici (ocena 2,61), kar nakazuje, da so zaposleni zadovoljni in spoštujejo svojega vodjo, graja pa nima večjega deleža pri vodenju (ocena 3,26). Cilji so postavljeni realno (ocena 2,52).

Slika 5.1 Stil vodenja

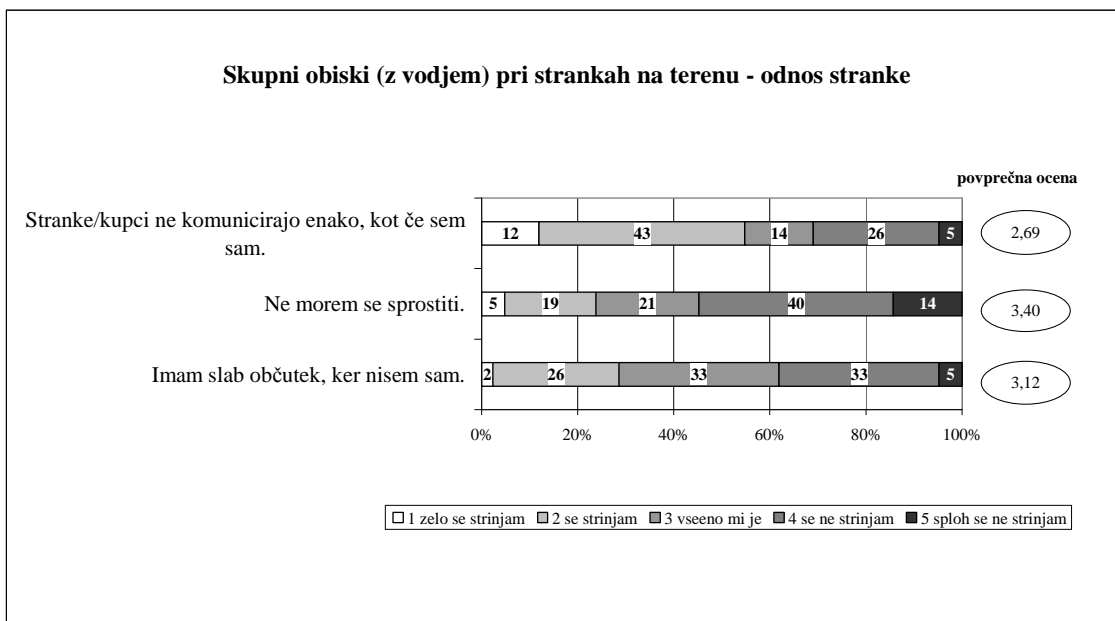


Slika 5.2 Skupni obiski (z vodjem) pri strankah na terenu – odnos vodje



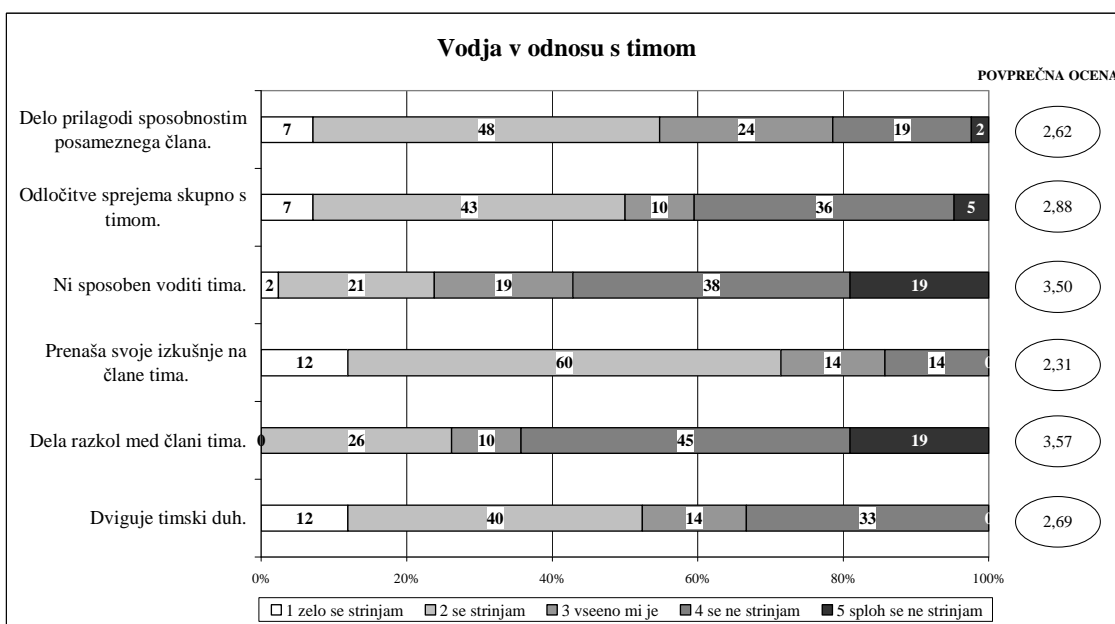
Ocena skupnih obiskov vodje in terenskega prodajalca pri strankah nam kaže, da so terenski prodajalci zadovoljni s podporo, ki jo imajo s strani nadrejenega, saj jim pusti samostojno voditi razgovor (ocena 2,56) in pomaga, ko se situacija zaplete (ocena 2,28). V samem razgovoru se ne vmešava v razgovor (ocena 3,28) in ne vsiljuje svoj stil komuniciranja (ocena 3,40). Kot vodja ni vzvišen nad terenskim prodajalcem in opravlja svoje delo coacha (ocena 3,47).

**Slika 5.3** Skupni obiski (z vodjem) pri strankah na terenu – odnos stranke



Terenski prodajalec pri skupnih obiskih nima slabega občutka, če je njegov vodja z njim (ocena 2,69), hkrati pa se terenski prodajalci brez problemov osredotočijo na svoje delo, se sprostijo in posvetijo svojemu delu, tako da vodja ne moti prodajnega procesa (ocena 3,40). Odgovori pa so pokazali, da večina strank reagira drugače in komunicirajo na drug način, če je pri razgovoru prisoten vodja (ocena 2,69).

**Slika 5.4** Vodja v odnosu do tima

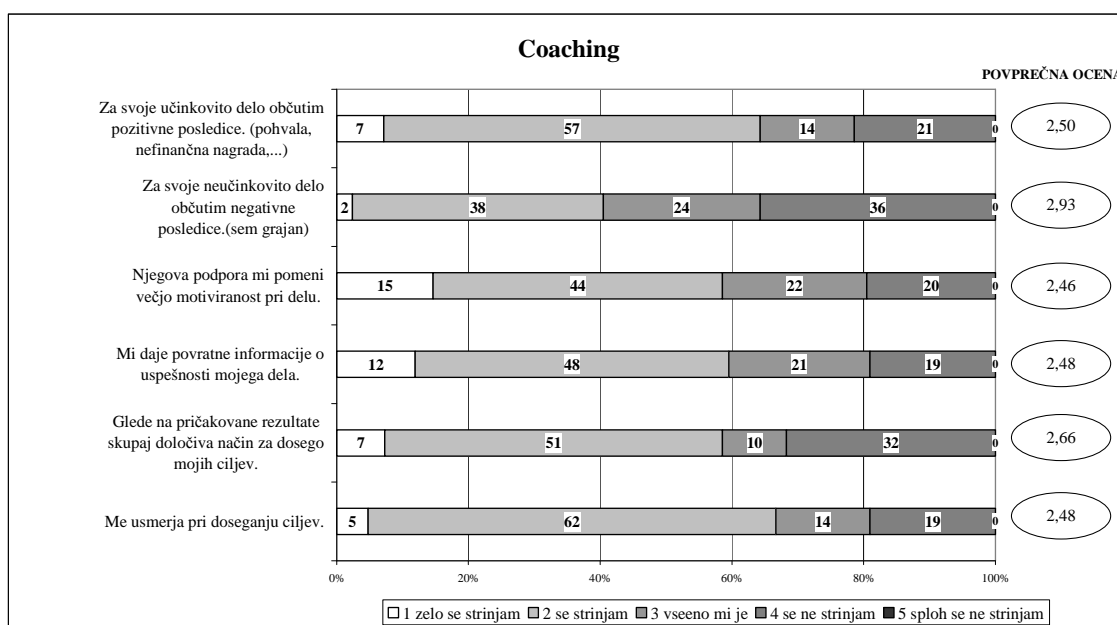


Vodja v odnosu do tima odigra zelo pomembno vlogo. Pri vprašanjih, zastavljenih

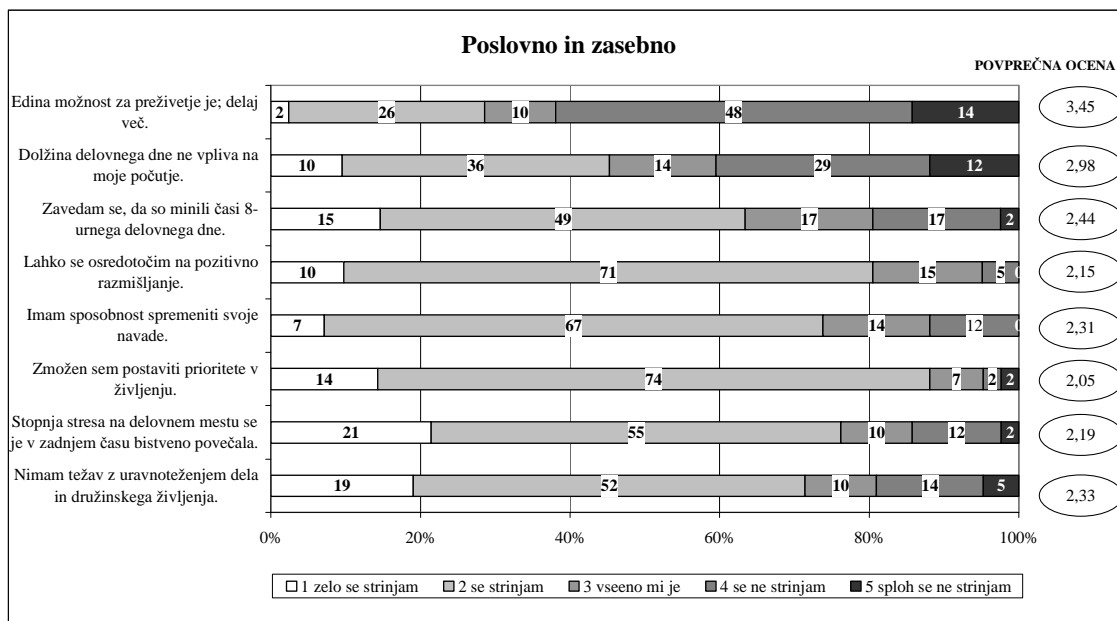
v tem sklopu, se kaže pravo timsko delo in pozitiven odnos med vodjem in timom. Vodja dviguje timski duh (ocena 2,69) in prenaša izkušnje na člane tima (ocena 2,31). Odločitve sprejemajo skupno (ocena 2,88), delo pa se prilagaja sposobnostim posameznega člana (ocena 2,62). Strokovnost vodij in sposobnost vodenja tima je potrjena in tudi enotnost tima je velika, ker je odgovor na vprašanje, če vodja dela razkol med člani tima negativno (ocena 3,57).

V drugem delu vprašanj so sodelujoči odgovarjali na vprašanje, kakšen je odnos vodje do coachinga. Čeprav je coaching v določenih primerih še vedno tabu tema v podjetjih, pa lahko rečemo, da je v podjetjih, kjer se izvaja, gonilo napredka in eden pomembnejših dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti podjetja ter zelo lepo sprejet pri terenskih prodajalcih. Dejansko so terenski prodajalci usmerjeni pri doseganju ciljev, skupno odločanje za doseg ciljev prinaša dobre rezultate in tudi povratne informacije dosegajo svoj namen. Slika 5.5 prikazuje odgovore na ta del vprašalnika.

**Slika 5.5** Moj vodja – izvajanje coachinga in vpliv na doseganje zastavljenih ciljev



Glede na zastavljene cilje in pričakovane rezultate vodja skupaj s prodajalcem določi način za doseg ciljev (ocena 2,66). Vodja usmerja prodajalca pri doseganju zastavljenih ciljev (ocena 2,48) in mu daje povratne informacije o uspešnosti njegovega dela (ocena 2,48). Za svoje delo prodajalec občuti pozitivne posledice (ocena 2,50), hkrati pa je za svoje neučinkovito delo grajan (ocena 2,93). Podpora vodje pa pomeni terenskemu prodajalcu večjo motiviranost pri delu (ocena 2,46).

**Slika 5.6** Uravnoteženje poslovnega in zasebnega življenja

Stopnja stresa se je v zadnjem času pri zaposlenih močno povečala (ocena 2,19). A vseeno zaposleni lahko postavljajo prioritete v življenju (ocena 2,40) in nimajo težav z uravnoteženjem dela in družinskega življenja (ocena 2,33). Lahko se osredotočijo na pozitivno razmišljanje (ocena 2,15) in s tem usmerjajo energijo tja, kjer jo najbolj potrebujejo. Zavest terenskih prodajalcev je pokazala, da so časi osemurnega delovnega časa minili in da imajo sposobnost spremeniti svoje navade (ocena 2,31), kar je v današnjih časih bistvenega pomena. S spreminjanjem navad pridemo do odgovora, da trditev »delaj več« (ocena 3,45) ni točna in da lahko z drugačnim delom pridemo do boljših rezultatov. Prodajalci so privrženi svojemu delu v tolikšni meri, da dolžina delovnega dne ne vpliva na njihovo počutje (ocena 2,98).

#### 5.4 Ugotovitve raziskave

V gradbeni panogi je večina terenskih prodajalcev moškega spola. Največji delež prodajalcev je v starosti med 25 in 45 let, ki že imajo določene izkušnje. Zato je na podlagi opravljene ankete mišljenje, da je težko izkoreniniti navade terenskih prodajalcev, izgubilo svojo veljavo. Zavest zaposlenih je, da je zaradi velikih sprememb na trgu in globalizacije treba imeti drugačen pristop do opravljanja dela, ki je bilo v preteklosti zakoreninjeno. S timskim delom in pravilnim vodenjem je mnogo lažje doseči zastavljene cilje in poiskati potenciale, ki jih imajo zaposleni. Treba se je odpreti in sprejeti pomoč, ki so jo terenski prodajalci deležni od svojih vodij, hkrati pa vzeti kritiko kot dobronamerno.



Anketa je pokazala, da vodje uporabljajo podporni stil vodenja in se poizkušajo držati smernic situacijskega vodenja. Postavljati realne cilje, spodbujati terenske prodajalce, ne pa le ukazovati, nadzorovati in grajati, so elementi, ki terenskega prodajalca motivirajo in spodbujajo pri delu. Pomoč pri nerešljivih situacijah v prodajnih razgovorih prodajalcu pomeni pravo podporo s strani vodje. Samostojnost pri delu terenskega prodajalca utrjuje in mu pomaga pri iskanju potenciala in razvoju, vendar pa pri tem težko napreduje, če nima zunanjega opazovalca, ki mu podaja povratne informacije, na podlagi katerih lahko odpravi svoje napake ali se zave, na katerih področjih je dober. Skupni obiski na terenu so v vsakem pogledu dobrodošli in pomagajo terenskemu prodajalcu pri razvoju, komunikacija strank pa se tudi že spreminja v dojemanju terenske podpore vodje svojemu zaposlenemu. Prodajno osebje podjetja mora delovati kot tim, da se lahko spopade s trgom, hkrati pa izmenjuje izkušnje med sabo, saj je stopnja znanja pri terenskih prodajalcih različna. Ohranjanje ravnovesja med zasebnim in poslovnim življenjem ni enostavno opravilo. Vendar pa s postavljanjem prioritet in osredotočanjem na pozitivno razmišljanje lahko terenski prodajalec zniža stopnjo stresa in uravnoteži zasebno in poslovno življenje. S sposobnostjo spremeniti svoje navade se terenski prodajalci lahko borijo na trgu in dojemajo spremembe, ki so privedle do drugačnega načina delovanja na trgu.



## 6 SKLEP

Spremembe v poslovnem svetu, ki se pojavljajo v zadnjem času, zahtevajo od nas nenehno prilagajanje situacijam, ki se spreminjajo z neverjetno hitrostjo. Količina konkurentov na trgu se iz dneva v dan povečuje in tudi razlika v kakovosti izdelkov je vse manjša. Konkurenčno prednost, ki prinese zahtevano rast prodaje in doseganje tržnega deleža, vsako podjetje išče na svoj način in v smeri, kjer vidi, da presega in dosega dodano vrednost pred tekmeci.

Prodajni kanali v podjetju nas vodijo po prodajnem ciklusu in potovanju v svetu globalnega delovanja podjetij. Eden izmed pomembnejših kanalov prodaje je terenski prodajalec, ki lahko podjetju prinese prednost pred konkurenti, saj je z informacijami, ki jih lahko dobi na terenu s pravilnim pristopom in v pravem času, prvi, ki lahko usmerja podjetje v smeri pridobivanja tržnega deleža, kjer konkurenca še ni prisotna.

Če hočemo imeti na terenu ekipo, ki nam bo povečevala tržni delež na prodajnem trgu, hkrati pa dosegala nadpovprečne rezultate, jo moramo razvijati in negovati. S pravilnim pristopom vodenja in vpeljevanja ter izvajanja coachinga med terenskimi prodajalci bomo lahko prehiteli konkurenco in dodali vrednost svojemu podjetju.

Sama raziskava je pokazala, da je razmišljanje terenskih prodajalcev, ob pravilnem vodenju in coachingu, med seboj podobno, le majhna odstopanja nastajajo, ki pa so zanemarljiva, da ne bi mogli potegniti smernic za nadaljnji razvoj zaposlenega na delovnem mestu terenskega prodajalca. Z raziskavo smo prišli do rezultata, da je pravilno vodenje in spreminjanje stila vodenja za posameznega terenskega prodajalca tista prava smer, ki nas vodi do doseganja konkurenčne prednosti podjetja. Res je, da nekateri terenski prodajalci drugače dojemajo in absorbirajo mnenje o vodenju in coachingu, vendar pa je anketa pokazala, da spreminjajoči se stil vodenja pripelje do tega, da zaposleni ob pravilnem vodenju drugače dojemajo vodenje in coaching in s tem razvijajo sebe in tim ter dosegajo zastavljene cilje. Vse to kaže na to, da je treba imeti vodjo z izkušnjami na vseh področjih delovanja terenskega prodajalca, tako na tehničnem področju in pri obvladovanju tehničnega znanja kot v psihološki smeri za pravilno vodenje posameznika in celotnega tima. Vodenje terenskih prodajalcev se mora spremeniti iz klasičnega razmišljanja, da je vodja le šef, ki nadzoruje zaposlene, išče le napake pri delu in kaznuje zaposlene. S pravilnim usmerjanjem zaposlenega lahko dosežemo nadpovprečne rezultate in zadovoljstvo zaposlenih.

Potrditi moram predpostavko, da je vsaj polovica terenskih svetovalcev nenaklonjenih individualnemu vodenju in coachingu na terenu zaradi nepravilnega pristopa. Anketa je pokazala pozitiven odnos do vodenja in coachinga in naklonjenost terenskih prodajalcev individualnemu vodenju in coachingu.

S pravilno interpretacijo zastavljenih ciljev, pravilnim izborom stila vodenja in coachinga s strani neposrednega vodje lahko dosežemo dvig samozavesti terenskih

prodajalcev in sprejetje coachinga kot najpomembnejšo vrednoto vodenja in pomoči ter usmerjanja terenskih prodajalcev. Ob vsem tem pa situacijsko vodenje in prilagajanje stila vodenja posamezniku lahko doseže svoj namen in nadpovprečno doseganje zastavljenih ciljev.

S pravilnim coachingom, pravilnim vodenjem in pravim pristopom k zaposlenemu lahko dosežemo dobre poslovne rezultate. Z doseganjem dobrih poslovnih rezultatov in doseganjem zastavljenih ciljev dosežemo zadovoljstvo terenskega prodajalca in s tem zaposlenega, ki je zadovoljen na svojem delovnem mestu, kar prinese podjetju odlične poslovne rezultate, zaposleni pa doseže notranji mir in tako lažje uskladi in poišče ravnotežje med privatnim in poslovnim življenjem. Vse to nam govori, da je odgovorno vodenje in razumevanje zaposlenega, pravilna implementacija coachinga osnovno vodilo do zadovoljnega zaposlenega, ki prinese podjetju prepotrebne dobre rezultate v sedanjem globalnem svetu, zadovoljstvo v zasebnem in poslovnem življenju ter konkurenčnost podjetja in njegovo rast in razvoj. Z raziskavo so bile potrjene naše predpostavke o uspešnosti in potrebi pravilnega situacijskega vodenja in izvajanja coachinga pri terenskem prodajalcu.

## LITERATURA

- Adiez, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojevič, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.
- Blanchard, Kenneth in Donald Carew. 1995. *Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino*. Ljubljana: Taxus.
- Blanchard, Kenneth. 1994. *Uporaba enominutnega vodenja v praksi*. Ljubljana: Taxus.
- Blanchard, Kenneth in Sheldon Bowles. 1994. *Plapolajoče zastave: revolucionarni pristop k izboljšanju ponudbe in odnosa do naših strank*. Ljubljana: Taxus.
- Blanchard, Kenneth, Patricia Zigarmi in Drea Zigarmi. 1995. *Vodenje in enominutni vodja*. San Diego: Taxus.
- Blanchard, Kenneth. 1994. *Situational Leadership II*. Blanchard: Training and Development.
- Collins, Jim. 2001. *Good to great*. New York: Harper Business Publishers.
- Covey, Stephen R. 2004. *The 8th habit*. New York: Free Press.
- Downey, Myles. 1999. *Effective Coaching*. London: The Orion Publishing Group.
- Gallwey, W. Timothy. 2000. *The Inner Game of Work*. New York: Random House.
- Kast, Fremont Ellsworth in James Ervin Rosenzweig. 1985. *Organization and management*. New York: McGraw – Hill.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Krause, Donald G. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
- Levine, Stuart R. in Michael A. Crom. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- McGaulley, Michael T. 2000. *Prodajne poti: priročnik o temeljnih prodajnih veščinah*. Lesce: Oziris.
- McGregor, Douglas. 1967. *The Professional Manager*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Quain, Bill. 2002. *Moč pametnega kupovanja*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Stone, Florence. 2002. *Coaching and mentoring*. Oxford: Capstone.
- Tavčar, I. Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
- Zigarmi, Drea, Kenneth Blanchard, Michael O'Connor and Carl Edeburn. 2000. *Developing Leadership & Character. Knowing enough about yourself to lead others*. New York: Zigarmi Associates.

## VIRI

- Cukjati, Barbara. 2008. *Life in business coach*.  
<http://www.infekta.si/clanki> (27.11.2008).
- Dragovič, Tatjana. 2008. *Coacching – učinkovito orodje za razvoj osebnih potencialov*.  
<http://www.inti.si> (01.10.2008).
- Ivanko, Štefan. 1980. Raziskovanje in projektiranje organizacije. Ljubljana: *Delo*.
- Klemenčič, Saša. 2005. *Coaching in cilji*.  
<http://www.glottanova.si> (11. 2005).
- Korenjak, Marko. 2008. *Vodja in coaching*.  
<http://www.inti.si> (01.10.2008).
- Kohont, Andrej. 2009. Kakovost odnosa med podjetjem in sodelavci skozi prizmo družbene odgovornosti. *Dnevnik*, 7. marec, 40.
- Musek-Lešnik, Kristjan. 2008. *Stres in izgorelost med managerji*  
<http://www.planetgv.si> (14.11.2008).
- Stemberger, Jelica P., 2008. *Coaching in NLP*.  
<http://www.inti.si> (01.10.2008).
- Tannenbaum, Robert in Warren H. Schmit. 1973. How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business review*, maj–junij 1973, 162–180.
- Zidar Gale, Tatjana. 2005. Vodenje z elementi NLP. *HRM-strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, april, 39.
- Žunec, Branko. 2008. *Coaching metoda za uspešnejše vodenje zaposlenih*.  
<http://www.bmconsulting-sp.si/pdf> (01.10.2008)
- Žagar, Luka. 2008. *Integracija komunikacijskih in prodajnih kanalov*.  
<http://www.financeakademija.si> (14.01.2009)

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Poročilo skupne vožnje





## ANKETA

### Vodenje in coaching

#### Uvod

Pozdravljeni!

Pred vami je anketa, katero bom uporabil v raziskovalni nalogi pri diplomskem delu "Vodenje in coaching v prodajnem procesu terenskega prodajalca". Z njo bi rad ugotovil, kakšen način vodenja imajo vaši nadrejeni in kako to vpliva na vaše delo.

#### Kaj je coaching

##### COACHING:

Coaching kot tak je proces, dialog, med coachem in posameznikom z namenom podpreti le-tega pri doseganju želenih ciljev, izboljševanju odnosov, doseganju večje učinkovitosti itd.

#### Navodila

Anketa bo popolnoma anonimna in vsi pridobljeni rezultati bodo uporabljeni samo v diplomski nalogi.

Prosim, natančno preberite vsako izjavo in označite le en odgovor, ki se najbolj približa vašemu mnenju.

Če mislite, da katero od vprašanj za vas ni smiselno ali pa ni razumljivo, ga enostavno preskočite.

Na koncu ankete sem pustili prostor za vaš komentar, ki mi bo v veliko pomoč!

Izpolnjevanje ankete traja približno 15 minut.

Verjamem, da si boste vzeli čas in izpolnili anketo ter mi s tem pomagali pri pripravi diplomske naloge diplomske naloge.

**Najlepša hvala za vaše sodelovanje pri izpolnjevanju te ankete.**

#### Opombe

**Naslednji izrazi so pogosto uporabljeni v vprašalniku:**  
**vodja=oseba, ki je vaš neposredni nadrejeni/vodja - navadno vodja teama**  
**tim=skupina ali del skupine, ki sestavlja vaše ožje delovno okolje**  
**stil vodenja=način, ki ga uporablja vaš vodja (usmerjanje, treniranje, podpiranje, zaupanje)**

#### Primer:

**Spodnji vzorec predstavlja način odgovarjanja na vprašana.**

**Vpišite X na vrednost odgovora, za katerega ste se odločili.**

	zelo se strinjam	↓	↓	↓	↓
	se strinjam	↓	↓	↓	↓
	vseeno mi je	↓	↓	↓	↓
	se ne strinjam	↓	↓	↓	↓
	sploh se ne strinjam	↓	↓	↓	↓
Vprašanje:(primer)	1	2	3	4	5
4. Me spodbuja.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vprašanja		sploh se ne strinjam				
		se ne strinjam				
I.del Vodenje		vseeno mi je				
		se strinjam				
		zelo se strinjam				
<b>Moj vodja</b>						
1.	Njegov stil vodenja je direktiven. (delaj kakor ti ukažem)	①	②	③	④	⑤
2.	Njegov stil vodenja je suportiven. (me vodi in usmerja, odločitev prepušča meni)	①	②	③	④	⑤
3.	Me zgolj nadzoruje.	①	②	③	④	⑤
4.	Me spodbuja.	①	②	③	④	⑤
5.	Me pohvali.	①	②	③	④	⑤
6.	Me graja.	①	②	③	④	⑤
7.	Pri različnih situacija uporablja različen stil vodenja.	①	②	③	④	⑤
8.	Postavlja mi merljive cilje.	①	②	③	④	⑤
<b>Pri skupnih obiskih (z vodjem) pri strankah na terenu moj vodja:</b>						
9.	Pomaga, ko se situacija zaplete.	①	②	③	④	⑤
10.	Skače v besedo v prodajnem razgovoru.	①	②	③	④	⑤
11.	Pusti mi samostojno voditi razgovor.	①	②	③	④	⑤
12.	Vsiljuje svoj stil komuniciranja.	①	②	③	④	⑤
13.	Je vzvišen nad mano; potrjuje, da je "šef"	①	②	③	④	⑤
<b>Pri skupnih obiskih (z vodjem) pri strankah na terenu :</b>						
14.	Imam slab občutek, ker nisem sam.	①	②	③	④	⑤
15.	Ne morem se sprostiti.	①	②	③	④	⑤
16.	Stranke/kupci ne komunicirajo enako, kot če sem sam.	①	②	③	④	⑤
<b>Vodja v odnosu s timom:</b>						
17.	Dviguje timski duh.	①	②	③	④	⑤
18.	Dela razkol med člani tima.	①	②	③	④	⑤
19.	Prenaša svoje izkušnje na člane tima.	①	②	③	④	⑤
20.	Ni sposoben voditi tima.	①	②	③	④	⑤
21.	Odločitve sprejma skupno s timom.	①	②	③	④	⑤
22.	Delo prilagodi sposobnostim posameznega člana.	①	②	③	④	⑤



Datum	10.10.2008	Stran	1 od 1	<b>Skupna vožnja Poročilo</b>
Od				<b>TELEFON</b>
				<b>TELEFAX</b>
				<b>EMAIL</b>

**Poročilo o skupni vožnji**

TP-Ime:

Področje:

Datum vožnje:

**1. Povratna informacija**

Kako ga bodo ukrepi, predlogi in povratne informacije iz skupne vožnje in sestankov izboljšali? Kaj so ugotovitve?

<b>Povratna informacija/ ukrepi</b>	<b>Opažanja/ izkušnje</b>

**2. Obisk stranke**

<b>Stranka:</b>	<b>Cilj in namen obiska</b>	<b>Rezultat</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		

### 3. Nadaljnji ukrepi & dejanja

Imenovati maksimalno dve točki in ju definirati

<b>Ukrepi</b>	<b>Kdo?</b>	<b>Kdaj?</b>
1.		
2.		

### 4. Kriteriji za ocenjevanje

<b>Priprava</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terenski prodajalec pregleda cilje za delo na terenu</li> <li>• Pozna zgodovino stranke</li> <li>• Namen obiska je osredotočen na potrebe stranke</li> <li>• TP je pripravljen in ima določen cilj za obisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TP ve kaj je stranka nazadnje kupila</li> <li>• Pozna potencial in osebnost sogovornika</li> <li>• Primarni in sekundarni cilji obiska so jasni</li> <li>• Je pripravljeno (Demo material, posterji, cene, itd.)</li> </ul>
<b>Pozitiven pristop</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalen nastop in govorjenje</li> <li>• Potrjuje osnovni cilj obiska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prvi vtis</li> <li>• Kdor prvi vpraša, ta vodi</li> <li>• Zbudi interes v stranki</li> </ul>
<b>Razumevanje potreb strank</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TP uporablja odprta vprašanja</li> <li>• Razpozna priložnosti iz pogovora s strankami</li> <li>• TP posluša in potrjuje trditve z zaprtimi vprašanji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z vprašanji izlušči bistvo pogovora</li> <li>• Dela zapiske</li> <li>• Pozna pot do odločitve</li> <li>• Potrjuje potrebe stranke</li> </ul>
<b>Predstavitev rešitve</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TP potrjuje potrebe stranke</li> <li>• Poda rešitev problema z dodano vrednostjo</li> <li>• Zna ustrezno pristati na strankino obnašanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozna produkte in aplikacije ter njihovo uporabo</li> <li>• Pozna razliko do konkurence</li> <li>• Ni rešitve brez 100% razumevanja problema</li> <li>• Zna uporabiti ugovore za nadaljnji pogovor</li> <li>• Zna poudariti pozitivna znamenja</li> <li>• Zna povezati potrebo s koristjo/dobičkom</li> </ul>
<b>Zaključek</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TP išče zaključek ali jasen dogovor</li> <li>• Jasno določi naslednje korake</li> <li>• Odpre naslednji prodajni cikel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporablja različne tehnike zaključka pogovora</li> <li>• Nadzoruje pogovor</li> <li>• Razpozna namen nakupa</li> <li>• Pride so sporazuma</li> <li>• Odpre novi prodajni cikel</li> </ul>
<b>Dodelava</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TP zapiše naslednji prodajni sestanek v dlančnik</li> </ul>	

**5. Povratna informacija skupne vožnje**

<b>Območje</b>	<b>D4</b>	<b>D3</b>	<b>D2</b>	<b>D1</b>	<b>Primeri &amp; Pojasnila / Predlogi</b>
<b>Strukturirano delo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dnevno planiranje</li> <li>• Priprava obiska</li> <li>• Podatki o stranki</li> <li>• Analiza kupca s POT-obrazcem</li> <li>• Uporaba dlančnika</li> <li>• Uporaba različnih prodajnih kanalov (TP, trgovina, CS)</li> <li>• Predstavitev novih produktov</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Znanje in sposobnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanje o produktih</li> <li>• Znanje o uporabi</li> <li>• Znanje o trgu</li> <li>• Znanje o konkurenci</li> <li>• Splošna predstavitev produktov</li> <li>• Nadzor gradbišč</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Proces prodaje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitiven pristop</li> <li>• Ugotoviti in prepoznati potrebe stranke (tehnike spraševanja)</li> <li>• Uporaba značilnosti proizvoda</li> <li>• Sposobnost pogajanja</li> <li>• Sistem in zaključek prodaje</li> <li>• Prepoznavanje osebnostnega tipa stranke</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Pojava</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastop</li> <li>• Čistoča avtomobila</li> <li>• Asortiman predstavitvenega materiala in prospektov</li> <li>• Stanje demo proizvodov</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Pozitivna opažanja</b>					

---

 Podpis vodje:

---

 Podpis terenskega prodajalca: