

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MARIJA POTREBUJEŠ

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VODENJE PRODAJALCEV

Marija Potrebuješ

Koper, 2012

Mentor:izr. prof. dr. Franka Piskar

POVZETEK

Prodaja je storitev, katere kakovost je odvisna od vodenja, usposobljenosti in vestnega dela prodajalcev. Ker so razmere na trgu vse zahtevnejše, je potrebno več pozornosti nameniti kadrovski izbiri, izobrazbi prodajalcev ter njihovemu neprestanemu nadzoru in vodenju dela. Poslovodje morajo prodajalce motivirati za vestno opravljanje del, ti pa morajo delo opravljati na mestu, ki najbolj ustreza njihovi usposobljenosti in osebnim lastnostim. Če se bo prodajalec na delovnem mestu počutil dobro, bo svoje delo tudi dobro opravljal. To je razvidno tudi iz ankete, ki na prvo mesto ne postavlja zaslužka, ampak dobre medsebojne odnose. Le dobro voden, povezan in sodelujoč tim omogoča hiter in celovit pretok informacij, kar je pogoj za zadovoljne zaposlene in nemoten potek dela, vse to pa vodi k dobrim poslovnim rezultatom.

Ključne besede: prodajalci, poslovodja, kupci, trgovina, kakovost, prodaja, komuniciranje

SUMMARY

Sale is a service whose quality depends mostly on the leadership, proficiency and good work of the sellers. Since market conditions are getting more and more demanding every day, more emphasis has to be put on staff selection, staff training, monitoring and management. Managers need to motivate their sellers to do their work with joy. Every seller should have his workplace and conditions especially modified for the type of his personality and qualifications. If the seller enjoys working at his workplace, this will also show in his work results. My research confirms this fact by finding that good relationships among coworkers are more important than their income. Only a well-managed, connected and cooperative team can communicate in an efficient way and communication is of utmost importance for satisfied employees and smooth work progress, which all lead to good business results.

Keywords: sellers, manager, customer, shop, quality, sale, communication

UDK: 347.471.036:339.1-051(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
	1.1 Teoretična izhodišča	1
	1.2 Namen, cilji in metode	3
2	Prodaja	5
	2.1 Trženjski splet za storitve	6
3	Prodajalci	8
	3.1 Odnos do kupcev	9
	3.2 Zadovoljstvo kupcev	9
	3.3 Dobri prodajalci.....	10
	3.4 Medsebojni odnosi.....	11
4	Vodenje	12
	4.1 Načrtovanje.....	12
	4.2 Komuniciranje	13
	4.3 Izobraževanje.....	14
	4.4 Kakovost.....	14
	4.5 Vrednote	16
	4.6 Motivacija.....	16
	4.7 Timsko delo	17
	4.8 Zadovoljstvo zaposlenih	18
	4.9 Lastnosti dobrih vodij	18
	4.10 Vodenje.....	20
5	Analiza raziskave z ugotovitvami	22
	5.1 Predstavitev vzorca in potek raziskave	22
	5.2 Ugotovitve raziskave	34
6	Zaključek	36
	Literatura	39
	Priloga	41

SLIKE

Slika 1: Kombinirani trženjski splet – 8p.....	7
Slika 2: Pomembnost in nujnost zadeve	13
Slika 3: Demingov krog	15
Slika 4: Spol anketirancev.....	23
Slika 5: Delovno mesto	23
Slika 6: Delovno razmerje.....	24
Slika 7: Motivacijski dejavniki poslovodij	25
Slika 8: Motivacijski dejavniki prodajalcev.....	25
Slika 9: Najpomembnejše vrednote poslovodij	26
Slika 10: Najpomembnejše vrednote prodajalcev.....	27
Slika 11: Stres na delovnem mestu	28
Slika 12: Povečanje prodaje in kupčevega zadovoljstva	29
Slika 13: Dodatna motivacija	30
Slika 14: Lastnosti najboljših vodij.....	31
Slika 15: Dejavniki uspešnosti	32
Slika 16: Strokovnost poslovodij	33
Slika 17: Strokovnost vodij	33

1 UVOD

»Uspešen vodja ni žaljiv in gospodovalen do svojih podrejenih, dela dobro pomembne stvari in ni prezahteven« (Krause 1999). Njegovo delo je glede na krizne razmere iz leta v leto bolj obremenjujoče in zahtevnejše. Zaradi globalizacije je konkurenca na trgu vse večja in v boju za obstanek bodo ostala le najboljša podjetja, ki se bodo morala neprestano prilagajati kupčevim željam in potrebam ter jim nuditi najboljšo (nadstandardno) storitev po zanje sprejemljivih cenah. Problem predstavlja tudi svetovna gospodarska in finančna kriza, ki traja že od leta 2008 in se še vedno pogloblja. Ker se življenjski pogoji slabšajo in se posledično niža tudi standard, so kupci postali bolj varčni. Njihove kupne navade se zaradi podaljšanega delovnega časa in večje obremenjenosti na delovnih mestih spreminjajo. Za nakupe imajo na razpolago manj časa ali pa jih opravijo ob prostih dnevih. Tako se je čas nakupov prestavil na večerne ure ali proste vikende. Nakupovanje je za mlajšo generacijo postalo del sprostitve in preživljanja prostega časa. Prodajalci se morajo vsem spremembam, ki se odvijajo na trgu, stalno prilagajati. Njihova glavna skrb mora biti strokovnost pri izvajanju storitev. Pozorni morajo biti na svojo urejenost in urejenost prodajnega mesta. Najboljši prodajalci se stalno izobražujejo in s tem pripomorejo, da so korak pred drugimi. Kupce morajo znati poslušati in čim bolj upoštevati njihove želje. Profesionalno izurjeni prodajalci znajo z odličnim svetovanjem pri kupcih vzbuditi željo po nakupu, predvsem pa je njihov cilj pridobiti novega kupca. Na ta način pridobijo stalne kupce, ki prinašajo stalen dohodek in dobro ime, podjetju pa zagotavljajo boljši položaj na trgu.

Vsak vodja mora strmeti k temu, da se njegovi podrejeni kljub obremenitvam, ki so jim izpostavljeni na delovnem mestu, čim bolje počutijo. Njegova energija, pozitivna usmerjenost in zadovoljstvo se spontano prenašajo na podrejene. Ti pa medsebojne odnose velikokrat tudi nezavestno prenašajo na kupce. Vodja mora svojo pozornost namenjati stalnemu izobraževanju prodajalcev, stanju na trgu, slediti mora konkurenci. Dober vodja se mora truditi, da je vedno korak pred njo. Zelo pomembna je obojestranska komunikacija med vodji in prodajalci. Stalna naloga vseh vključenih v prodajni proces mora biti skrb za kakovost. Vsi, ki so povezani s prodajo, od najodgovornejšega managerja do najnižjega delovnega mesta, se morajo zavedati, da jim bo le odlična kakovost zagotavljala mesto na trgu.

1.1 Teoretična izhodišča

Uspešno poslovanje trgovine je odvisno od založenosti z izdelki, ki jih kupec v določeni trgovini pričakuje, ter od urejenosti prostora in okolice. Dostop do objekta mora biti neoviran ter posebej prirejen za kupce z posebnimi potrebami. Parkirišče mora biti urejeno in nuditi dovolj parkirnih mest. Ob vstopu v prodajalno morajo kupci začutiti, da je to prijetna in urejena prodajalna. Stiki, ki se razvijajo med kupcem in prodajalcem, morajo biti na visokem strokovnem nivoju. Prodajalci se morajo truditi, da z odlično ponudbo in kakovostno storitvijo izpolnjujejo kupčeve želje in potrebe. Poskrbeti morajo, da imajo prave izdelke ob pravem času na pravem mestu. Izvajanje storitev morajo prilagoditi glede na povpraševanje.

V prodajalni morajo ustvariti takšno storitev, da bo na kupcih pustila vtis in se bodo ti še radi vračali (Devetak 2007, 188).

S prijetnim okoljem, dobro organizacijo storitve in skrbjo za stalne odjemalce si lahko podjetje izboljša položaj na trgu. Prodajalci morajo paziti na hitro odzivnost in jo prilagajati razmeram na trgu. Pri tem morajo paziti na stroške, ki se lahko zmanjšajo s hitrim izvajanjem storitev. Pri njihovem izvajanju pa morajo biti pozorni tudi na kakovost (Biloslavo 2008). Prodajalci morajo biti za svoje delo usposobljeni, da lahko kupcem posredujejo vse informacije o izdelkih, ki jih nudijo. Dobri prodajalci znajo uspešno prodajati, zaupajo vase, so samozavestni in kupcem prijetni. Njihova dodana vrednost je strokovnost in urejenost. Biti morajo odkriti in pozorni do kupca, ki mora občutiti, da je kot stranka vedno dobrodošel. Na kupčeve ugovore se mora odzivati mirno in z razumevanjem ter jih obravnavati v kupčevo korist (Malovrh in Valentinčič 1997, 77).

Naloga vodje trgovine je omogočiti zdravo tekmovalnost med sodelavci. Zaposlene mora usmerjati, da vestno opravljajo svoje delo. Pri tem mora upoštevati njihovo svobodo in zahtevati disciplino. Takšen cilj lahko doseže le z dobro komunikacijo in motivacijo. Podrejene mora obveščati o najnovjšem dogajanju in poskrbeti, da so usposobljeni za najboljši odnos do kupcev (Postma 2001)). »Uspešen vodja se nenehno sprašuje: Kako naj delujem?« (Biloslavo 2008). Podrejenim mora omogočati ustvarjalno delo, slediti mora njihovem napredku. Pohvala deluje motivacijsko, zato je vedno dobrodošla. Paziti mora, da podrejenih ne ponižuje, obsoja in ne kritizira. Prednostna naloga vodij je motivacija prodajalcev za timsko delo. Bistvo timskega dela je medsebojno sodelovanje, razpravljanje in pogovarjanje o delu. Kot pravi Tracy (2000): »Prodajalce morajo naučiti, da znajo kupcem predstaviti prednosti in koristi, ki jih ločijo od konkurence. V delovnem okolju morajo vodje spodbujati sodelovanje, s katerim pridobivajo informacije od sodelavcev. Z njimi si lažje postavljajo cilje za poslovanje v prihodnjih obdobjih.«

S strateškim načrtovanjem, nižanjem stroškov in analiziranjem lahko pričakujemo večjo ekonomičnost in učinkovitost. Za to pa je potrebno veliko pozitivne naravnosti, prijetnih medsebojnih odnosov in timsko delo. Z uspešnim timskim delom in vestnim vodenjem se lahko doseže nadpovprečne rezultate. S takim delom se vzgoji odlične prodajalce, od katerih lahko pričakujemo dobre poslovne rezultate. To potrjuje tudi Tavčar (2008), ki ugotavlja, da neurejena skupina doseže manj, kot bi dosegel posameznik sam. Dobri vodje se najhitreje učijo v kriznih situacijah, ki so povezane z nepričakovanimi pretresi ali negotovostjo. Glede na trenutne razmere, ki se dogajajo na trgu, se vodje več ukvarjajo z negotovostjo, ki je stalno prisotna v njihovi dejavnosti. Zato morajo vzpostaviti sistem za sprejemanje najboljših odločitev glede na razmere. Nepričakovane pretrese lahko rešujejo z inovativnimi pristopi. Njihova sposobnost vodenja mora biti tako izpopolnjena, da lahko prenesejo hitre spremembe (Caslione in Kotler 2009, 17–18).

1.2 Namen, cilji in metode

Namen zaključne naloge je s pomočjo literature in raziskave prikazati, kako doseči dobro organizacijo vodenja. Ugotoviti, kakšen način vodenja je pomemben za vodje in kakšen za prodajalce. Ugotovitve zaključne naloge lahko pripomorejo k boljšemu poslovanju ter zadovoljstvu zaposlenih, kupcev in vodij.

V nalogi smo obravnavali:

- predstavitev prodaje in trženjskega spleta za storitve,
- predstavitev značilnosti dobrih prodajalcev,
- odnos do kupcev,
- zadovoljstvo kupcev,
- poudarjanje pomembnosti dobrih medsebojnih odnosov,
- odgovor na vprašanje: »Kaj je vodenje?«
- razvrstitev načrtovanja,
- predstavitev pomembnosti komunikacije,
- kakovost kot ključ do uspeha,
- predstavitev motivacijskih dejavnikov in vrednot,
- predstavitev osnovnih značilnosti dobrih vodij.

V empiričnem delu naloge smo predstavili analizo ankete, ki smo jo izvedli med poslovodji in prodajalci. Namen je bil:

- ugotoviti, kaj najbolj motivira zaposlene; zaposlene sem ločili na prodajalce in poslovodje,
- opredeliti motivacijske dejavnike,
- vprašati prodajalce in poslovodje, katere vrednote so zanje pomembnejše,
- analizirati stres pri prodajalcih in poslovodjih,
- vprašati zaposlene, s čim bi lahko povečali prodajo in kupčevo zadovoljstvo,
- ugotoviti, kaj zaposlene bolj motivira,
- ugotoviti lastnosti dobrih vodij,
- poiskati dejavnike uspešnosti,
- ugotoviti strokovno usposobljenost vodij,
- vprašati sodelujoče o možnostih izboljšanja dela.

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge smo predstavili lastnosti, ki jih imajo najboljši prodajalci, kakšno je uspešno vodenje prodajalcev in dobro poslovanje. V empiričnem delu smo prikazali rezultate ankete med poslovodji in prodajalci. Izpolnjene anketne vprašalnike smo statistično obdelali v programu Microsoft Excel. Podatke smo grafično prikazali v preglednicah, rezultati pa so nam pomagali dopolniti ugotovitve iz teoretičnega dela. Za anketiranje vodij in prodajalcev smo se odločili, ker nas je zanimalo, v kolikšni meri se bodo odgovori vodij in njihovih podrejenih razlikovali med seboj. Vprašanja za vodje in prodajalce so bila namerno popolnoma enaka. To smo storili zato, ker menimo, da nadrejeni lahko vodi podrejene le takrat, kadar ve, kako ti razmišljajo in kako se počutijo na delovnem mestu.

Anketni vprašalnik je zajel prodajalce in poslovodje, ki so zaposleni v manjših živilskih prodajalnah, v prodajalnah s pohištvom ter zaposlene v velikih samopostrežnih trgovinah. Ker smo v svojo raziskavo vključili manjšo skupino ljudi, se zavedamo možnosti, da njihovi odgovori in trditve ne predstavljajo večinskega mnenja. Pričakovali smo, da se bodo odgovori anketirancev na nekatera vprašanja med seboj močno razlikovali. Razumljivo je, da imata vodja in njegov podrejeni za rešitev določenih problemov različne poglede.

2 PRODAJA

Že od začetka človeštva so se ljudje ukvarjali s prodajo. Njena prva oblika je bila blagovna menjava med različnimi pridelovalci in izdelovalci. Z razvojem pa je človek izumil denar kot plačilno sredstvo. Prodajati so začeli trgovci, ki so si od izkupička vzeli svoj delež. Do 21. stoletja se je prodaja izpopolnila in razdelila na različne dejavnosti. Prednostna naloga vodij je postala, da od prodajalcev zahtevajo profesionalen odnos, neprestano usposabljanje in izboljšave. Kupci zaradi nižanja standarda postajajo vedno bolj varčni, izobraženi in posledično zahtevnejši. Velikokrat se z izdelkom, ki ima višjo vrednost, seznanijo že pred vstopom v prodajalno. Ko takšni kupci opravijo nakup in zadovoljni zapustijo prodajalno, pomeni, da so zaposleni usposobljeni prodajalci, ki strokovno opravljajo svoje delo.

Po mnenju Caslioneja in Kotlerja (2009) morajo uspešna trgovska podjetja v času velikih pretresov in recesije še bolj skrbeti za stalne kupce, jim nameniti več časa in osebni stik, tudi če ti opravljajo le male nakupe, saj jim ti zagotavljajo dober poslovni rezultat. Podjetja morajo vlagati v učinkovitost in nove priložnosti. Preveliko krčenje stroškov je lahko usodno. Skrbeti morajo za dobro usposobljene zaposlene, povečati odzivnost in se prilagajati spremembam na trgu. Vodje morajo spodbujati podrejene k večjemu sodelovanju in jim dati vedeti, da je njihovo prizadevno delo cenjeno.

Lipičnik in Možina (1993, 125) sta mnenja, da bi morali vsi, ki se ukvarjajo s prodajo, upoštevati naslednje smernice:

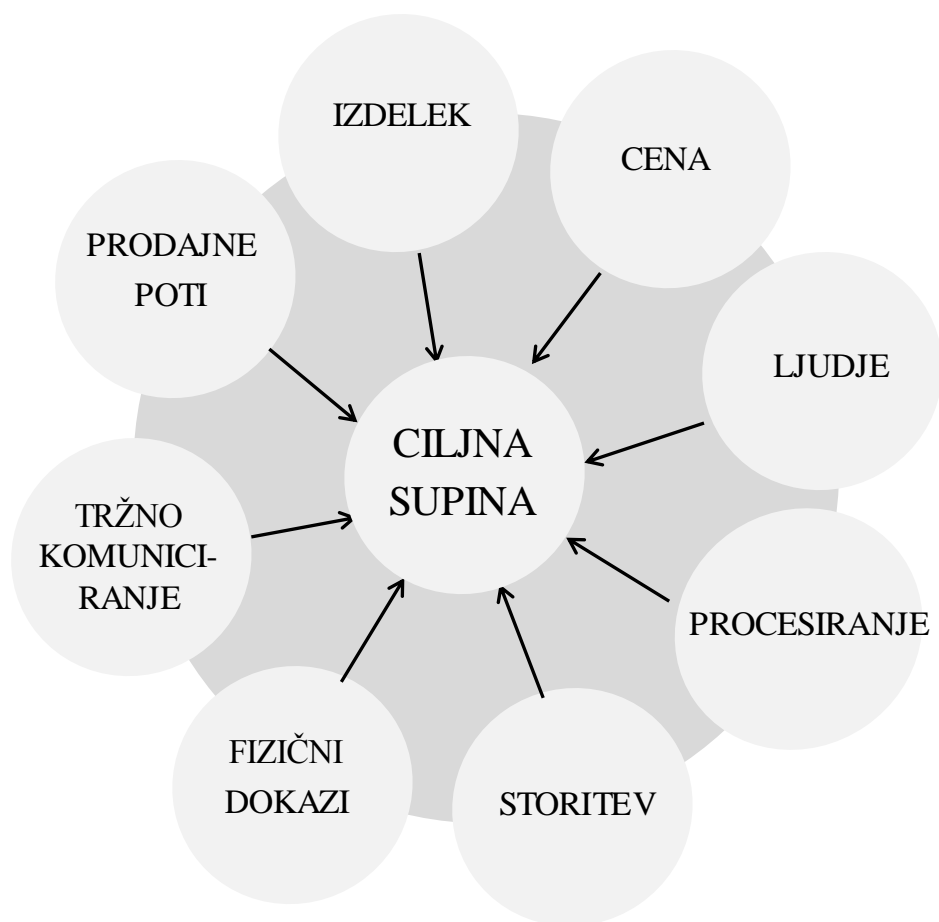
1. načrt: opredelitev ciljev, določitev poti in časa za izvedbo
2. izvajanje zadanih nalog
3. pregled, spremljanje in ocenjevanje doseženega
4. izboljševanje glede na pretekle dosežke in izkušnje

Za dobro prodajo so odgovorni vodje, saj so oni tisti, ki podrejene vodijo po zastavljenih smernicah. Prodajalci se morajo neprestano prilagajati kupcem, skrbeti morajo za stalen razvoj in nuditi čim boljše storitve. Prodaja mora potekati v prijetnem okolju, ki kupca skuša še dodatno motivirati za nakup. Prodajalci morajo kupca poslušati in mu svetovati, vodje pa morajo v prodajalnah kupcem nuditi raznovrstne izdelke, torej skrbeti za bogato izbiro po konkurenčnih cenah. Vsak izdelek, ki je predmet ponudbe v prodajalni, morajo prodajalci dobro poznati. Kupca morajo seznaniti o morebitnih garancijskih rokih, servisiranju, če obstaja možnost kreditiranja ali dodatnih popustov. Ko se kupec odloči za nakup, mu profesionalni prodajalci ponudijo še možnost nakupa drugih izdelkov, ki bi bili zanj zanimivi. Naloga vodij je zagotavljati ustrezne delovne pogoje za nemoten potek prodaje. S tem lahko skrajšajo čas in kvaliteto storitve. Dolinšek in Piskarjeva (2006) sta mnenja, da bi morali vodje spodbujati prodajalce k stalnemu izboljševanju prodaje. Vsi zaposleni morajo čutiti, da so pomemben del tima, do katerega čutijo pripadnost.

2.1 Trženjski splet za storitve

V sodobnih tržnih razmerah med izdelki, ki so prisotni na trgu, ni velikih razlik, zato storitev predstavlja pomemben trženjski splet in jo po pomembnosti lahko uvrščamo na raven izdelka. Trženjski splet 8P je koncept, ki pojasnjuje kaj sestavlja storitev (Devetak 2007). Uporabljamo ga za trženje storitev in je prikazan na Sliki 1, predstavlja pa naslednje ciljne skupine:

- *Ljudje* so najpomembnejši člen v procesu izvajanja storitev. Ta poteka od načrtovanja izdelka do končne prodaje kupcu. Zato je pomembno, da so prodajalci čim bolj motivirani in predani svojemu delu.
- *Fizični dokazi*. K njim uvrščamo urejenost trgovine, prodajni asortiment, kakovost izdelkov na prodajnih policah in reklamni material, torej vse kar kupci vidijo.
- *Prodajni proces* oz. procesiranje je bistvo prodaje. Gre za celoten prodajni postopek, ki poteka med kupcem in prodajalcem. Pri tem pomembno vlogo igra usposobljenost in prijaznost kontaktnega osebja. Vodje morajo skrbeti za kakovost storitve in za timsko delo, saj povečuje zadovoljstvo zaposlenih, občuti pa ga tudi uporabnik.
- *Storitev* je, da prodajalec kupcu ponudi svetovanje. Pri delu morajo izražati pozitivno naravnost, pokazati navdušenje in ustvarjalen pristop.
- *Cena* pokriva vse stroške od razvoja do prodaje. Pokriva tudi popuste, kreditiranje, upravlja koristi za odjemalce, prihodke in dobičke oz. izgube podjetja.
- *Izdelek*. Pri njem je pomembna vsebina. Izdelek je vse, kar se da tržiti. Zadovoljuje kupčeve potrebe in želje po kakovosti in vsebini z določenimi značilnostmi in imenom. K izdelku sodijo tudi koristi za kupca, ki mu jih ta nudi. Izdelek je lahko predmet, storitev, inovacija, idr. Izdelek morajo prodajalci prikazati kot odgovor na strankine potrebe in težave (Bezljaj 2002).
- *Prodajne poti* so organizirani prevozi izdelkov od dobavitelja do prodajnega mesta ali končnega kupca z različnimi prevoznimi sredstvi. Upoštevati je potrebno, da postaja prevoz vedno večji strošek, zato moramo biti pri dostavah preudarni.
- *Tržno komuniciranje* je pomemben del prodaje. Sem uvrščamo oglaševanje, osebno prodajo, pospeševanje prodaje in odnose z javnostmi.



Slika 1: Kombinirani trženjski splet – 8p

Vir: Devetak 2007, 93.

Devetak (2007) pravi, da morajo biti ponudniki storitev pri svojem delu ustvarjalni, zavzeti in optimistični. Kupcem morajo nuditi dodatne storitve, s katerimi bi jih še bolj pritegnili nase. Ob delu morajo izražati navdušenje in vitalnost. Le tako lahko z veseljem in uspešno rešujejo njihove težave. Težave občasno nastajajo tudi v samem timu. Takrat mora vodja problem rešiti že v začetni fazi, tako da kupci morebitnih notranjih trenj sploh ne zaznajo.

S kakovostno prodajo (svetovanjem) se prodaja poveča. Pri tem pomembno vlogo odigrajo prodajalci, saj so kupci zelo pozorni, na kakšen način je storitev izvedena. V kolikor se prodajalci pri izvajanju storitve še posebno potrudijo, so kupci pripravljene izdelke plačati po višji ceni. S tem kupcu damo več, kot je od nas pričakoval, in si ga z odlično storitvijo pridobimo kot stalnega in zvestega kupca. Dodana vrednost se kaže v tem, da se bo kupec še vračal v trgovino, kjer je bil zadovoljen s kakovostno storitvijo, kljub temu da bi v konkurenčni prodajalni enak izdelek kupil ceneje.

3 PRODAJALCI

Pri prodajalcih morajo vodje paziti, da so ti do kupcev prijazni, uglajeni, ustrezljivi in dovolj hitri. Prodajo lahko povečujejo tako, da kupcem poskušajo pomagati pri izbiri in se prilagajati njihovim željam. Kupci radi nakupujejo v prodajalnah, kjer z njimi lepo ravna in jim nudijo dovolj širok izbor kakovostnih izdelkov. Za uspešno poslovanje prodajalne so pomembni učinkoviti in dobro usposobljeni prodajalci, ki obvladajo pridobivanje novih kupcev in znajo obdržati obstoječe. Tako lahko dosežejo od 20 do 50 % boljšo prodajo (Dobovišek 2007). Uspešnost se meri po količini opravljenega dela, pravilnem pristopu in kakovosti opravljene storitve. Vodje morajo veliko pozornosti nameniti dobrim medsebojnim odnosom, spodbujati morajo timsko delo, ki ga nadgrajujejo z dobro organizacijsko klimo in kulturo. Musek Lešnik (2007) meni, da je uspešnost podjetja tolikšna, kolikor vodjem uspe ljudi spodbuditi in prepričati, da si cilje podjetja vzamejo za svoje. V kolikor se podjetje na trgu obnaša družbeno odgovorno, si pridobi pozicijo uglednega podjetja. Zaposleni si tako okrepijo samozavest in se trudijo za ohranitev dobrega imena podjetja, kar jim pomaga pri motivaciji.

Paziti je potrebno, ker sodobni kupci vedo, da poleg nakupa izdelka plačajo tudi kakovostno storitev, torej dodano vrednost. To predstavlja za prodajalce konkurenčno prednost. Za uspeh prodajalcev je odgovoren njihov vodja, zato mora skrbeti, da so njegovi podrejeni v očeh kupcev zaznani kot odlični prodajalci. Kupci jih zaznajo po predanosti svojemu delu. Pri prodaji jih znajo usmeriti v pravi nakup, ki jim zadovolji želje in potrebe. S takšno prodajo si pridobijo zveste kupce, ti pa so najboljša popotnica k dobremu poslovnemu uspehu. Dobri prodajalci v delu uživajo, izžarevajo energijo, ki jo kupci začitijo. S svojim pristopom kupce navdušijo za izdelek in ga pridobijo še za naslednje nakupe. Vodja mora naučiti zaposlene, da svoj poklic opravljajo z veseljem, spoštujejo kupce, se dobro počutijo v njihovem krogu in so se jim pripravljene čim bolj približati.

Zaradi kriznih razmer, ki so prisotne v gospodarstvu, morajo vodje poskrbeti za znižanje stroškov. Prodajalce morajo spodbujati, da s sodelovanjem, glede na potrebe kupcev, prilagodijo ponudbo izdelkov in storitev (Caslione in Kotler 2009). V kolikor je njihova odzivnost dovolj hitra, se jim lahko ponudijo možnosti za povečanje prodaje. Za isto ceno lahko prodajalci kupcem, ki so pripravljene kupovati po nižjih cenah, dajo brezplačen izdelek. To pomeni, da kupec, ki kupi tri izdelke, dva plača, tretjega pa dobi brezplačno. Ponudijo jim lahko tudi manj kakovostne izdelke po nižjih cenah. Cene lahko znižajo tudi izdelkom, ki ostajajo na zalogi. Hkrati morajo paziti na dobičkonosne kupce, ki so še vedno pripravljene kupovati nadstandardne izdelke, ki običajno dosegajo višji cenovni razred. Prodajalci morajo vodje obveščati o odzivih kupcev na prilagajanje ponudbe tržnim razmeram. Z dobrim medsebojnim sodelovanjem se prodajalce povečuje zadovoljstvo, čutijo se uspešnejši in postajajo bolj predani svojemu delu (Musek Lešnik 2007).

3.1 Odnos do kupcev

Prodajalci se morajo truditi, da čim bolj zadovoljijo potrošnikove zahteve, saj je znano, da zadovoljni kupci zagotavljajo njihove poslovne uspehe tudi v prihodnosti. Tako pridobijo stalne kupce, ki so največja prednost, saj jih že poznajo, zato imajo z njimi manj stroškov. Kot pravita Pompe in Vidic (2008, 36) je vzdrževanje stalnih kupcev od 7 do 20-krat cenejše, kot pridobivanje novih. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da je pri stalnih kupcih še pomembnejše učinkovito in hitro reševanje pritožb in reklamacij, s čimer lahko še povečamo njihovo zvestobo. Obnašanje prodajalcev do kupcev je zelo pomembno, zato se morajo prodajalci truditi, da prodajni proces izpeljejo čim bolj profesionalno. Vodje morajo usmerjati prodajalce, da dovolj pozornosti namenijo najboljšim kupcem. Komuniciranje zahteva strokovni pristop, podkrepjeno pa mora biti z dobro izdelanim CRM-jem (ang. Customer Relationship Management – upravljanje odnosov s strankami). Odnose s kupci je potrebno graditi (Faganel in Piskar 2009) in jim dati vedeti, da so vedno dobrodošli v prodajalni. Z dobro prodajno strategijo, kot so kartice zvestobe, dodatni popusti pri velikih nakupih, organizacija izletov in prireditev, dosežemo pri njih še večjo pripadnost. Vodje in prodajalci se morajo zavedati, da je zadovoljstvo najpomembnejših kupcev za podjetje velikega pomena. Pri njih se morajo še posebej potruditi in ukrepati. Lahko jim pripravijo posebne ponudbe. Z neprestanim analiziranjem lahko ugotovijo, kje so v propadlih ponudbah delali napake.

3.2 Zadovoljstvo kupcev

Prodajalci morajo stalno pridobivati informacije o kupčevem zadovoljstvu, tako dobivajo informacije, kje so šibki in se lahko izboljšajo. V komunikaciji s kupci morajo paziti na neverbalno komunikacijo, kot so pogledi, urejenost, drža, ki predstavljajo v pogovoru večjo težo dobrega postopka kot verbalna komunikacija. Vemo, da se zadovoljen kupec rad vrača, povečuje svoje nakupe, dobrega prodajalca rad priporoči še ostalim kupcem, s tem pa prispeva k ugledu prodajalca. Devetak (2007, 392) je mnenja, da najvišjo stopnjo potrošnikovega zadovoljstva dosežemo, ko potrošnik poleg izdelka dobi še nekaj več. Vodje morajo spodbujati prizadevanja prodajalcev za povečevanje kupčevega zadovoljstva. Z velikim številom zadovoljnih kupcev raste tudi ugled podjetja, kar mu utrjuje dober tržni položaj in finančno stabilnost. Kakovost storitve prispeva k povečanju zvestobe kupcev, ki je pogoj za povečanje prodaje in ustvarjanje dobička. Po mnenju Tracyja (2000) so najboljša podjetja obsedena s kakovostno storitvijo, ki jo nudijo kupcu. Zato morajo vodje s posebno pozornostjo obravnavati kupčeve pritožbe. V kolikor je pritožba rešena v kupčevo korist, obstaja velika verjetnost, da se bo kupec odločil za ponoven nakup. V nasprotnem primeru ga lahko za vedno izgubijo. V kolikor je nezadovoljstvo veliko, se to lahko širi še na druge kupce in podjetju slabša poslovno uspešnost.

3.3 Dobri prodajalci

Najboljši prodajalci porabijo za svoj uspeh veliko truda, vendar lahko kljub temu doživijo številna neprijetna presenečenja (Mandino 2002). To jim da dodatni zagon, da z vztrajnostjo in prizadevnostjo dosežejo prednost pred ostalimi prodajalci. Zato potrebujejo zaupanje vase, mnogo poguma in izkušnje. Z dodatnim usposabljanjem in izkušnjami postanejo dobri psihologi, kar je za njihovo delo zelo pomembno. Pri svojem delu morajo biti umirjeni, neprestano morajo graditi svojo osebnost in odnose s kupci. Tako jim lahko nudijo kakovostno storitev. Profesionalni prodajalci so do kupcev zaupljivi, pri prodaji jih pozorno poslušajo, prepričani so, da obvladajo storitev in vedo, da njihovo dobro opravljeno delo prispeva k uspehu (Levine 2007). To začutijo tudi kupci, zato se radi vračajo k njim, saj se v njihovi bližini dobro počutijo.

Prodajalci postajajo reševalci kupčevih problemov (Dobovišek 2007). Glede na način reševanja kupčevih težav se prodajalci med seboj močno razlikujejo. Prodajalci morajo izdelke, ki jih nudijo, dobro poznati, šele potem lahko izpeljejo kakovosten prodajni postopek, ki zadovolji prodajalčev trud in kupčeve želje. Pri izvajanju prodajnega postopka se lahko prodajalci izkažejo kot nosilci neizčrpnega vira znanja in s tem kupca prijetno presenetijo. Zaželeno je, da se prodajalci po možnosti seznanijo z novimi prodajnimi izdelki pri dobaviteljih, še predno jih ponudijo v prodajo.

Prodajalec si zgradi videz z urejenostjo, znanjem in strokovnostjo (Malovrh in Valentinčič 1997, 85). Dobre prodajalce stranke hitro zaznajo, saj lahko le takšen prodajalec izpolni njihova pričakovanja glede svetovanja pri nakupu izdelka. Med njimi se vzpostavi zaupanje, saj vedo, da storitev opravljajo profesionalno. Vodje morajo uporabljati inovativen pristop in stalno skrbeti za izobraževanje ter razvoj. Podjetje mora poskrbeti za dobro lokacijo prodajalnice ter možnost dostave blaga na dom, kar je tudi pomembna dejavnost dobre prodaje. Pri tehničnih izdelkih je potrebno pozornost posvetiti garancijskim rokom in servisiranju (Duncan 2005, 170). Ob reklamacijah je potrebno kupca še posebno skrbno obravnavati in poskrbeti za strokovno izvedbo. V primeru, da napake ni možno odpraviti, ga je potrebno čim prej obvestiti o možnostih pridobitve novega izdelka ali vračila kupnine. Devetak pravi (2007), da je umetnost poiskati plačilno sposobnega kupca in mu prodati izdelke, ki jih pričakuje, z dobro opravljeno storitvijo. Naloga vodje je stalna skrb za strokovnost in profesionalnost svojih podrejenih. Z njegovo pomočjo postajajo prodajalci vedno boljši. Znanje in usposobljenost prepričata kupce.

3.4 Medsebojni odnosi

Slabi odnosi med prodajalci in njihovimi nadrejenimi nimajo dobrega vpliva na prodajni proces. Če med njimi ni zaupanja, namesto sodelovanja prevladuje tekmovalnost. Tracy (2000) poudarja, da mora vodja s prodajalci ravnati tako, kot bi si želel, da njegov vodja ravna z njim. Vodja si mora vzeti čas, da svojim podrejenim prisluhne in se z njimi pogovori o nastalih problemih. Obravnavati jih mora spoštljivo, tako da bodo čutili, da so pomembni. Vodja se mora hkrati zavedati, da je v privilegiranem položaju, saj lahko vpliva na prihodnost podrejenih (Tracy 2000). Negativna čustva zavirajo ustvarjalno delo. Delavci veliko raje delajo v organizaciji, kjer poteka delovni proces sproščeno, kjer vlada pozitivno vzdušje in vodstvo pozitivno spodbuja zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev (Horovitz in Jurgens Panak 1997). Nasprotno pa obremenjeni in slabovoljni prodajalci nikakor ne morejo sproščeno opravljati svojega dela. V tem primeru kupce nehote odvrčajo, namesto da bi jih spodbujali k nakupu.

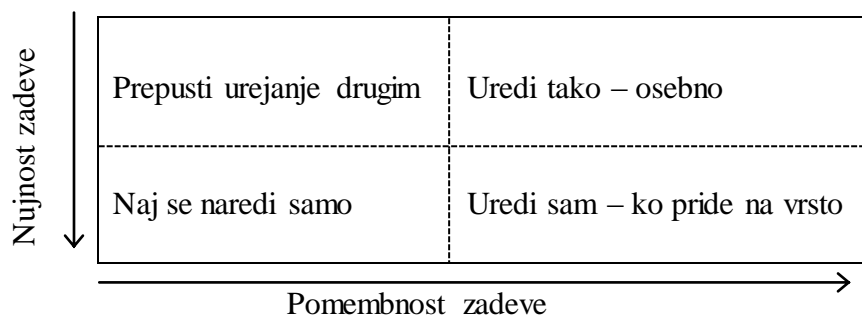
4 VODENJE

Krause (1999) meni, da je dejavnost vodij kot veter. V času, ko piha, se trava upogiba. Vodja nikdar ne sme pozabiti, da so prodajalci čustvena bitja z dušo. To pomeni, da upravlja z njihovimi čustvi. Z dobrim usmerjanjem jih lahko navduši in pridobi za sodelovanje. Tako jih nauči ceniti vse sodelujoče v prodajnem procesu ter poveča vrednost celotnega tima (Duncan 2005). Delovni proces se odvija spontano in delo postane lažje za vodjo in prodajalce. Pri ravnanju s prodajalci moramo upoštevati njihovo osebnost in svobodo (Musek 1977, 37). Vodja mora prodajalca sprejemati kot individualno osebnost, kot enkratno človeško bitje s svojimi lastnostmi in kakovostmi, neprestanim razvojem in spreminjanjem (Tracy 2000). Prilagajati se mora glede na okolje, v katerem deluje, na dejavnosti, ki jih opravlja, in ljudi, ki ga obkrožajo. S tem spreminja sebe in hkrati tudi druge. Človekovo osebnost delimo na splet bioloških, psihičnih in socialnih dejavnikov, kot so delo, komuniciranje in medsebojni odnosi. Kako ravnamo s prodajalci, je odvisno tudi od stanja na trgu, na katerem smo prisotni in bi bili radi pred konkurenco (Lipičnik in Mežnar 1998, 45), in glede na krizne situacije. V primeru, da ravnamo narobe lahko pride do nezaželenih povratnih učinkov. Takrat se mora nadrejeni prilagoditi situacijam in jih rešiti na način, da je problem rešen v dobro vseh sodelujočih.

4.1 Načrtovanje

Za učinkovito načrtovanje je potrebno vzpostaviti sistem prednostnih nalog oz. pomembnosti njihovega izvajanja. Paziti moramo na ekonomično porabo materialov, energije, opreme in pripomočkov. Pri zaposlenih je potrebno spremljati kazalce produktivnosti dela in produktivnost delovnega časa. Hitrim spremembam na trgu lahko kljubujemo z več ustvarjalnosti, inovativnosti, povečano motivacijo in boljšim izkoriščanjem intelektualnih sposobnosti zaposlenih. Večjo pozornost moramo posvetiti zdravstvenemu stanju zaposlenih, saj tako lahko zmanjšamo absentizem, tj. odsotnost z dela zaradi bolezenskih razlogov.

Kot je razvidno iz Slike 2 moramo naloge razporediti glede na nujnost in pomembnost rešitve problema. Najprej rešimo ključne zadeve. Manj pomembne lahko počakajo ali jih damo rešiti drugim. Nekatere zadeve se uredijo same ali jih uredimo, ko pridejo na vrsto. Te zadeve niso ključnega pomena in lahko počakajo.



Slika 2: Pomembnost in nujnost zadeve

Vir: Tavčar 2008, 107

Vodje načrtujejo za določeno časovno obdobje. Postavljajo načrte za dolgoročna, srednjeročna in kratkoročna obdobja. Najbolj podrobno so izdelani kratkoročni načrti, medtem ko so dolgoročni zasnovani le okvirno. Pri načrtovanju zaposlenih morajo vodje upoštevati interese udeležencev in jih razporejati glede na potrebe delovnega procesa. Pri tem morajo uporabljati intuitiven pristop glede na znanje in izkušnje iz preteklosti (Tavčar 2008, 310). Pri načrtovanju morajo upoštevati rast ali upad prodaje in se sproti prilagajati razmeram na trgu.

4.2 Komuniciranje

»Z ljudmi ravnajte kot s posamezniki« (Levine in Crom 1995, 45). Vodja se mora za zaposlene zanimati. Zavedati se mora pomembnosti stalnega medsebojnega sodelovanja. Z dobro komunikacijo lahko vsak zaposleni pripomore k izboljšavam v kolektivu (Dolinšek in Piskar 2006). Za takšno sodelovanje pa je potrebno medsebojno spoštovanje, učenje in dajanje predlogov. Z dajanjem ustreznih informacij zaposlenim, kjer vodja hkrati s komuniciranjem izraža svojo naklonjenost podrejenim, je dobro, da se vživi v svojega sogovornika in ga posluša, saj s tem povečuje njegovo zadovoljstvo (Lipičnik 1996). Z medsebojno komunikacijo poskrbi, da podrejene izobražuje. Paziti mora na medsebojne odnose, ker napeti odnosi kažejo pomanjkanje spoštovanja, zato vodja ne sme biti vzvišen. Vsak zaposleni se mora zavedati, da je soodgovoren za dobro vzdušje v timu in posledično tudi za dober poslovni izid.

Komunikacija lahko poteka besedno ali nebesedno. Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno, nebesedno komuniciranje pa je obširnejše, sestavljeno iz govornice telesa, prostora in časa (Tavčar 1995). Vodja lahko vpliva na podrejene z izražanjem, včasih pa je dovolj že njegova navzočnost. Če je mogoče, mora biti vodja med svojimi zaposlenimi navzoč večji del delovnega časa. Prisotnost odličnega vodje se čuti v timu tudi takrat, kadar je odsoten.

4.3 Izobraževanje

Za povečanje učinkovitosti in konkurenčnosti poslovanja mora trgovsko podjetje skrbeti za razvoj vodij in prodajalcev. Potrebno je neprestano izobraževanje, skrb za zadovoljstvo in dobre medsebojne odnose med vodstvom in zaposlenimi, ki temeljijo na pripadnosti, strpnosti in pomembnosti vsakega zaposlenega. Z dobro medsebojno komunikacijo in zaupanjem lahko omogočimo izboljšave in soodločanje, kar povečuje zvestobo. Pomembno je tudi, da podjetje poskrbi za prenos znanja med zaposlenimi z notranjim usposabljanjem. Vodje morajo svoje podrejene neprestano spodbujati, usmerjati in jim svetovati, kako lahko izboljšajo delo in procese (Kovačič in Bosilj Vukšić 2005), ter jih hkrati spodbujati k dajanju povratnih informacij. S pravilnim izobraževanjem in podajanjem pravih informacij ljudem, ki si prizadevajo za kakovostno opravljanje delovnih nalog, lahko povečamo uspešnost in učinkovitost.

4.4 Kakovost

V podjetju pojem kakovost razumemo kot kakovost storitve, zanesljivost, odzivnost, vljudnost, verodostojnost, odlično postrežbo, razumevanje porabnikov, vživljanje v odjemalca, spoštljivost, obvladanje komuniciranja in primernost lokacije (Dolinšek in Piskar 2006). Kakovost je ena najpomembnejših nalog v podjetju, saj le z nadpovprečno kakovostjo in učinkovitostjo lahko privedemo kupce do zadovoljstva, ki ji pogojuje tudi dobra odzivnost (Devetak 2007). V kolektivu pa mora biti prisoten tudi sproščen medsebojni odnos, zavzeto sodelovanje, (spontano) sprejemanje odgovornosti in ustvarjalna zavzetost. Za doseganje dobrih rezultatov mora podjetje poskrbeti, da so zaposleni predani podjetju in pripravljeni na nenehno izboljševanje. To pa lahko uvedemo z uporabo standardov kakovosti ISO (ang. International Organization for Standardization – Mednarodna organizacija za standardizacijo) in TQM (ang. Total Quality Management – celovito ravnanje s kakovostjo), ki jih za doseganje največje učinkovitosti neprestano nadgrajujejo. Standarda sta dokumenta, ki ju podjetje uvede zaradi izboljšanja delovnega procesa in ga tudi nadgrajuje. Hkrati z izboljševanjem standardov se izobražujejo tudi zaposleni. Standardi kakovosti so torej proces, ki se stalno razvija in dopolnjuje glede na potrebe in pričakovanja uporabnikov. Njihovo koriščenje teži k čim enostavnejšim posegom v delovni proces in omogoča stalen in kakovosten nadzor ter pregled.

Za sledenje učinkovitosti in izpolnjevanje stanja se izvajajo notranje in zunanje presoje. Z njimi presojamo celoten proces in postopke dela, tehnično dokumentacijo in kvalifikacijo osebja. Z rezultati presoje odpravljamo pomanjkljivosti in poskrbimo za izboljšave. Kjer še prihaja do napak oz. tam, kjer je kakovost najbolj pomembna, uvedemo kritične kontrolne točke. S tem pridemo do še večjega učinka, torej še izboljšamo proces. Po raziskavah (Dolinšek in Piskar 2006) so največje učinke na področju kakovosti dosegla podjetja, ki so uvedla celovit standard kakovosti in so ga stalno nadgrajevala in izpopolnjevala. V nasprotnem primeru so se učinki poslabšali.

S kakovostnim izvajanjem standardov se poveča:

- kakovost proizvodov in storitev;
- organiziranost poslovanja in dela z evidentiranjem postopkov in procesov;
- učinkovitost poslovanja, kjer je bil napredek največji;
- produktivnost in z njo tudi rezultati poslovanja;
- zadovoljstvo zaposlenih.

V proces izvajanja je potrebno vključiti zaposlene, jih spodbujati k sodelovanju, jim omogočiti izobraževanje, da postanejo čim bolj zvesti. Njihova zvestoba omogoča boljšo kakovost in rezultate. Vsi zaposleni se morajo zavedati pomembnosti izboljševanja in posledic v kolikor proces ne steče usklajeno. Kakovost lahko utrdimo z dobro ukoreninjenimi vrednotami. Za zagotavljanje in obvladovanje kakovosti, inovativnosti sodelovanja in izboljševanja je filozof Deming uvedel cikel načel, kjer je potrebno upoštevati odjemalce. Potek je imenovan PDCA (ang. Plan - načrt, ang. Do - izvedba, ang. Check - preverjanje, ang. Act - ukrepanje) in je prikazan na Sliki 3. Po avtorju se potek imenuje Demingov krog. Po njegovem mnenju je vsak proces po korakih mogoče stalno izboljševati, dokler ne dosežemo zadovoljivih rezultatov. Ko dosežemo dobre rezultate predpise standardiziramo in določimo nove cilje za naslednji krog izboljševanja. Deming je predstavil štirinajst korakov, ki vodijo do učinkovite izvedbe in obvladovanja kakovosti ter produktivnosti. Dejavnosti v Demingovem krogu PDCA so osnova standarda ISO 9001 (Dolinšek in Piskar 2006, 165).



Slika 3: Demingov krog

Vir: Dolinšek in Piskar 2006, 165

Trgovina je dejavnost, pri kateri kakovost igra ključno vlogo. Pozornost moramo posvetiti kakovosti storitve, delovnemu okolju, izdelkom, ki so prisotni v ponudbi, in urejenosti izvajalcev storitve. Če opustimo katerokoli od navedenih dejavnikov se kakovost zmanjša, posledično se zmanjša tudi produktivnost in uspešnost, ki sta bistvena za obstanek na trgu.

4.5 Vrednote

Vodja mora imeti dobro razvite moralno etične vrednote. Na svojem področju mora biti strokoven. S svojo strokovnostjo, izkušnjami in karizmatičnostjo mora spodbujati podrejene k vestnemu delu. Glede na njegov stil vodenja podrejeni vedo, kaj od njih pričakuje in kaj oni lahko pričakujejo od njega. Tako podrejeni sodelavci delovne naloge in usmeritve lažje sprejemajo in izpolnjujejo.

Podjetje se mora truditi, da neprestano raste in se razvija. Slediti mora zastavljenim ciljem, viziji in vrednotam. Po mnenju Musek Lešnika (2007) je podjetje uspešno, če vodstvu uspe ljudi prepričati v pomembnost, da sprejmejo vrednote za svoje in so pripravljeni slediti ciljem. Hkrati si mora vodstvo prizadevati, da zaposleni sodelujejo in pomagajo ustvariti spodbudno delovno okolje, v katerem začutijo tudi svoj prispevek, ki jih je pripeljal do uspeha. Upoštevanje vrednot vpliva na potek dela in vedenje zaposlenih. Za podjetje so najpomembnejše delovne vrednote, ki morajo izhajati iz vizije podjetja in so najbolj povezane z delom. To so:

- organizacijska klima in kultura;
- pripadnost podjetju privede do boljšega sodelovanja in večje produktivnosti;
- zadovoljstvo pri delu, ki odraža tudi splošno zadovoljstvo.

Podjetje z razvitimi vrednotami potrebuje manj pravil in kazenskih ukrepov (Musek Lešnik 2007). Zaposleni raje sledijo vrednotam kot pravilom. Vendar je vrednote potrebno razviti do takšnega nivoja, da jih zaposleni prevzamejo za svoje. Torej jih posebijo oz. se v njih prepoznajo.

4.6 Motivacija

Motiviranje z zgledom pomeni usmerjati ljudi, da sledijo ciljem, ki si jih je zadal njihov vodja (Lipičnik in Možina 1993). Dober vodja mora znati motivirati sodelavce, biti mora pošten in dober organizator. Ljudi mora spodbujati, da postajajo dovezetni za pobude (Tracy 1997). Vodja, ki pozna zaposlene in spremlja njihov razvoj, uživa pri delu in ima v svojem timu večji ugled in večjo moč pri vodenju (Ivanuša Bezjak 2006). Zato za motiviranje porabi manj časa. Motivacijo spodbujajo prijazen in spoštljiv odnos vodje, zanimanje za sodelavce, pozornost in pohvale (Treven 2005). Zaposleni radi vidijo, da vodje cenijo njihovo delo (Levine in Crom 1995). Vodja lahko to v praksi pokaže z dodelitvijo dodatnih stimulacij podrejenim, za katere misli, da so v preteklem obdobju dosegali izredne rezultate.

Zaposlenim je pomemben motivacijski dejavnik zanimivost dela, možnost napredovanja in dobri medsebojni odnosi. Medsebojna motivacija v timu je prisotna, le kadar zaposleni sodelujejo (Nemec 2005). Vodja jih mora biti pripravljen poslušati, se pogovarjati o delu in problemih s sodelavci, upoštevati njihove predloge, ideje in jih vključevati v delovni proces. Tako sodelavcem pokaže pomembnost njihovega sodelovanja. Pri delu mora pokazati odločnost in izražati energijo.

Trstenjakova teorija o motiviranju (Trstenjak 1979) pravi, da mora motivacija potekati skozi zanimivo delo, zaposleni morajo biti dobro usposobljeni in pripravljeni sodelovati s svojimi sodelavci. S plačilom za delo zaposleni občutijo koristnost, dosežejo pa tudi boljši družbeni položaj. Najboljšim prodajalcem morajo vodje na delovnem mestu nuditi možnost napredovanja. Njihova vključenost v okolje povečuje tudi zvestobo podjetju.

Ustvarjalno delo lahko vodja pri zaposlenih doseže z podeljevanjem pristojnosti. Z zgledom jih mora motivirati in navdušiti za delo, ki ga sam opravlja z veseljem in ponosom. Poskrbeti mora tudi za nagrade, če je delo dobro opravljeno in obratno. Nagrade so možne v obliki ugodnosti, kot so pokojninska varčevanja, ugodna posojila, rekreacijski programi in druge ugodnosti. Podjetje lahko pomaga zaposlenim z odvajanjem od kajenja, priporočilom o zdravi prehrani, specialističnimi zdravniškimi pregledi in darili. Ena izmed možnosti je tudi pomoč pri varstvu otrok in starejših. Dobro motivirani zaposleni, ki so deležni nagrad, se bodo potrudili za doseganje dobrih rezultatov. Tako pa se bo delo spremenilo v zadovoljstvo. Delo bo potekalo hitreje in bolj učinkovito. Vodstvo mora nadzorovati vzdušje v timu in sodelovati pri vzdrževanju dobre organizacijske klime in ustvarjalnega vzdušja. Tracy meni, da je prodajalec bolj motiviran, če mu je dana osebna odgovornost za doseganje rezultatov, saj do podjetja čuti pripadnost (Tracy 2000). Vodja mora poskrbeti, da imajo zaposleni v timu zanimivo, izzivov polno delo z možnostjo dajanja pobud. Tako jim delovni čas teče hitreje.

4.7 Timsko delo

Dobro motiviran tim lahko z učinkovitim delom realizira oz. se poskuša približati ciljem. Vodja lahko v skupini vzpostavi »družinski odnos«, kar pomeni, da ima več posluha za sodelavce, ti pa so mu pripravljeni slediti (Tracy 1997). Dober vodja se zaveda, da so njegovi sodelavci razlog za njegov uspeh in ugled, zato mora imeti posluh za medsebojne odnose. Vodja mora spodbujati sodelovanje na vseh področjih. Poskrbeti mora za odprto in pošteno komunikacijo. Cilj vodje mora biti vedno uspešnost tima. Iz prodajalcev mora znati izvleči kreativnost in spodbujati samostojno delo. V delavcih mora vzbuditi čut in odgovornost za dobro poslovanje. Spodbujati mora zaposlene, da znanje, ki so ga pridobili v preteklosti, uporabijo za doseganje najboljših rezultatov. Znati mora tudi pridobiti naklonjenost zaposlenih. V timu mora vodja ustvariti občutek solidarnosti in medsebojnega spoštovanja. V takem timu so zaposleni dobro vodeni in med njimi vladajo dobri odnosi, vodja pa upošteva njihova mnenja in pobude (Malovrh in Valentinčič 1997).

Levine in Crom (1995, 37-46) razlagata, da je potrebno ljudi neprestano prepričevati, da so pomemben del organizacije, ter v njih vzbuditi željo po sledenju ciljev. Zanje si je potrebno vzeti čas, vodja jih mora navdušiti, zakaj je tak potek dela dober. Tako postane cilj podjetja tudi njihov cilj. Vodja mora pokazati ljudem, da jih spoštuje, da so zanj pomembni in jim da vedeti, kako pomembno je nadgrajevanje njihovih sposobnosti. Le tako jih lahko prepriča, da bodo delo, ki ga opravljajo, prevzeli za svoje in delali s srcem. Delavca je torej treba nenehno spodbujati, ga nagrajevati in pritegniti k sodelovanju, predvsem pa ga je potrebno spoštovati kot posameznika. Z dobrim skupinskim delom so rezultati nadpovprečni. Posledično to vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ti pa tudi čutijo pomembnost njihovega prispevka za uspeh.

4.8 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih dosežemo tako, da poskrbimo za njihovo dobro psihično počutje, to pa se vzpostavi v motivacijskem delovnem okolju. Vodja mora glede na razmere, prilagodljivost in analitične sposobnosti skupine v zaposlenih ustvariti občutek zadovoljstva, kar pa je velikokrat težko in mu vzame preveč energije. Vodja lahko poveča produktivnost z usposabljanjem, prizadevanjem za neprestano izboljševanje organizacije dela in vplivom na zaposlene, da začutijo svojo pomembnost in koristnost. Zaposleni morajo občutiti, da:

- jih vodja spoštuje in jim želi dobro,
- so koristni in je njihovo delo pomembno za uspeh,
- bodo za dobro opravljeno delo deležni vsaj pohvale,
- lahko prispevajo svoje predloge in kritike.

4.9 Lastnosti dobrih vodij

Naloga vodij je, da podrejene naučijo ceniti sodelavce, sebe, posel in kupce. S tem pridobijo njihovo zaupanje, povečajo svojo vrednost in vrednost kolektivu (Duncan 2005, 52). Dober vodja se mora neprestano učiti in svoje delo opravljati pošteno in odgovorno. Pri delu mora odražati inteligentnost ter se hitro in ustrezno prilagajati spremembam. Njegova prednost je, da je vztrajen in lahko opravlja več stvari hkrati. Zaposlene spodbuja z zgledom. Od značajskih lastnosti mora prevladovati dominantnost, odprtost, ekstravertiranost, čustvena stabilnost. Sodelavci ga morajo poznati kot zanesljivega vodjo, ki odraža ustvarjalnost. Takšni ljudje so navadno karizmatični, z bogato domišljijo in empatijo, torej zmožnostjo življenja v druge. Pri določanju nalog morajo biti odločni in zahtevni, vendar po srcu dobri ljudje.

Kovač, Mayer in Jesenko navajajo naslednje izbrane lastnosti uspešnega vodje (2004, 186):

- *odločnost* (pogumno, tvegano, hitro odločanje, samozavestno, jasno izražanje volje ali mnenja);
- *samokritičnost* (poznavanje sebe, priznavanje svojih pomanjkljivosti in napak, osebna merila);
- *odgovornost* (skrb za rezultate dela, lastno ravnanje, ravnanje sodelavcev in ukrepe);

- *poslušanje* (zagotavljanje svobode izražanja, upoštevanje problemov, stališč in zamisli sodelavcev);
- *motiviranje* (navduševanje za delo, ustvarjanje dobrega vzdušja, nagrajevanje uspešnosti);
- *razgledanost* (preraščanje ozke strokovnosti, več discipliniranega znanja in svetovljanstva);
- *organiziranje* (učinkovita izbira in koordinacija virov za optimalno doseganje delovnih ciljev);
- *ustvarjalnost* (izvirnost, domišljija, duhovitost, nekonformnost, uresničitev novih zamisli);
- *poštenost* (ravnanje po vesti, težnja po dobrem, pravičnost, spoštovanje dogovora, iskrenost);
- *energija* (aktivnost, samoiniciativnost, vztrajanje do izpolnitve nalog, dominantnost, karizma);
- *duhovitost* (ustvarjalno izražanje, usmerjanje k pozitivnemu, k humorju, iz krize k priložnosti);
- *izrazna moč* (lahkotnost izražanja, zanimivost, razumljivost, prepričljivost, vplivnost);
- *sposobnost* (hitrost in ustreznost razumevanja, sklepanja, uspešnost pri reševanju problemov);
- *moderiranje* (spodbujanje dvoma in kritike v pogovoru, obvladovanje časa in čustev, spretnost).

Vodja si mora vzeti čas, da podrejene navduši za svoja prepričanja in izpolnjevanje zastavljenih ciljev (Lipičnik in Možina 1993). Pri delu mora izražati energijo, podrejene pa mora voditi z veseljem in duhovitostjo. Pridobi jih lahko z vestnim delom. Pokazati mora skrb zanje in za njihovo počutje. Biti mora dober organizator, ki zna ljudi poslušati in upoštevati njihove koristne predloge. S poznavanjem njihovih lastnosti jih lažje motivira. Z zaposlenimi mora ravnati po moralnih načelih. Pri izvajanju dogovorjenih nalog mora biti natančen in nepopustljiv. Idealen vodja se mora na področju, ki ga pokriva, stalno izobraževati in tako izpopolnjevati svoje znanje. Zavedati se mora svojih sposobnosti in biti samozavesten, sodelavce mora spodbujati za sodelovanje in jih neprestano usposablja (Možina et al. 2002). Skrbeti mora za dvosmerni pretok informacij, s sodelavci razpravljati o problematičnih nalogah, jih analizirati in proučevati zapletene situacije. Pri izpolnjevanju delovnih nalog mora uporabljati inovativen pristop. Sposoben, samokritičen vodja mora biti pripravljen priznati, da se je v določenih situacijah tudi motil. Tako si poveča ugled in spoštovanje pri podrejenih. Pri določanju nalog morajo odražati veliko mero poguma in navdušenja.

Račnik je lastnosti kakovostnega vodja razdelil na 10 najpomembnejših (2010, 17–19):

- *pogum* za prevzem nalog in vodenje; dobro poznavanje dela in zaupanje vase so pogoj za uspeh;
- *samo obvladanje* in obvladanje drugih;

- občutek za pravičnost, to pomeni enake zahteve za vse;
- suverenost pri odločitvah in vztrajati pri njih;
- sposobnost načrtovanja za doseganje ciljev;
- narediti korak več kot drugi, torej biti boljši od drugih;
- optimizem je širjenje pozitivne energije;
- simpatija in razumevanje pomeni razumevanje sodelavcev in njihovih težav;
- pripravljenost sprejemati polno odgovornost za delovne rezultate;
- sodelovanje z bolj sproščenim pristopom, kar zaposleni navadno sprejemajo z zadovoljstvom.

Vodstva uspešnih podjetij se zavedajo, da je vodenje zaposlenih ena izmed najpomembnejših aktivnosti v podjetju. Pri izbiri kandidata za to delovno mesto je treba izbrati človeka, ki mu lahko popolnoma zaupajo. Imeti mora primerno izobrazbo in vodstvene sposobnosti. Od njegovega dela je odvisno poslovanje in razvoj podjetja. Ko ga vodstvo zaposli in je z njegovim delom zadovoljno, mu da možnost, da svoje sposobnosti nadgrajuje.

4.10 Vodenje

Raziskave kažejo, da lahko vodja sebe in sodelavce pripelje do neverjetnih rezultatov, če bo dobro poznal in upravljal z njihovimi in svojimi čustvi ter čutili (Babarović 2002). Cilj vodij mora biti, da pomembne stvari opravijo bolje. V vsaki nalogi morajo najti bistvo in tisto delo opraviti bolje. Vodja mora imeti sposobnost in voljo, da s pomočjo drugih dosega pričakovane rezultate. Ko odkrije problem, mora nanj usmeriti svojo pozornost, poiskati rešitev in ga opredeliti kot cilj (Gričar in Piskar 1988). Da je delo dobro opravljeno, si mora pomagati s pomočjo sodelavcev, pri katerih si je z zglednim delom pridobil zaupanje.

Uspešen vodja ne sme biti gospodovalen, zajedljiv, žaljiv in prezahteven. Podrejene mora spodbujati k hitremu delu, biti mora odločen in sposoben uravnati različna mnenja ter si znati pridobiti naklonjenost sodelavcev. Do njih ne sme biti nestrpen, izogibati se mora nesporazumom in delovati umirjeno. Z zaposlenimi mora ravnati spoštljivo in jim vlivati samozavest. V trgovini je to še posebej pomembno, saj kupci hitro zaznajo, kakšni so odnosi v timu. Vodje morajo biti do svojih sodelavcev prijazni in diskretni. Pri vodenju morajo biti nepopustljivi, vljudni in resni, a tudi dostopni, odločni in sproščeni. Priporočljiva je tudi uporaba humorja. Do podrejenih morajo biti pošteni in obzirni. Njihova stalna naloga mora biti skrb za osebno rast. Pripravljene morajo biti priznati svoje napake, napake sodelavcev pa dopuščati do mere, ki ne škoduje poslovnemu rezultatu. Ponavljajočih napak ne smejo dopuščati. Vodja mora biti s svojim pristopom profesionalen, v svojih razmišljanjih temeljit in v svojih odločitvah logičen. Biti mora delaven in duševno stabilen (Krause 1999, 162). Uspeh mora doseči s pozitivnim odnosom do dela, hitrim izpolnjevanjem nalog in odločnostjo, ta pa mora biti pomembnejša od intelektualnih sposobnosti. Do sodelavcev mora biti odkrit in dostopen. Pravi vodja mora biti vztrajen, da doseže zastavljene cilje, stati mora za rezultati svojih dejanj in odločitev, skupaj s podrejenimi pa mora sprejemati njihove posledice. Vsak

vodja mora skrbeti, da ne zapravi zaupanja svojih podrejenih. Če zapravi njihovo zaupanje je obsojen na neuspeh. Paziti mora, da tudi v težkih situacijah ohrani trezno glavo ter da se modro in odločno odzove. Sposoben mora biti predvidevati namere drugih ljudi. Med svoje sodelavce mora vnašati moralo, navdušenje in pripravljenost do sodelovanja. Vsak vodja si mora prizadevati, da svoje sodelavce spodbuja in bodri, torej jim omogoči okolje, v katerem lahko uresničujejo nove zamisli. Sodelavcem mora dati možnost, da se učijo na lastnih napakah, da se te v bodoče ne ponavljajo. Tako se krepi medsebojno sodelovanje in zaupanje.

»Prihodnost pripada tistim, ki so pripravljeni tvegati, in ne tistim, ki iščejo udobje« (Tracy 2000). V današnjem času so koncepti vodenja različni. V preteklem času so bili vodje strokovnjaki na svojem področju. Niso se ukvarjali z ljudmi in njihovimi čustvi. Ker pa se časi spreminjajo, je v današnjem poslovanju navada, da vodje prodajalcem dajejo vse več pooblastil za samostojno opravljanje nalog. Da dosežejo takšno stopnjo, pa morajo poskrbeti za odprto komunikacijo, neprestano usposabljanje sebe in podrejenih. Tako so podrejenim podane tudi odgovornosti za opravljene naloge in dosego rezultatov (Račnik 2010).

Vodenje je postopek, ki omogoča podjetju, da sploh deluje. V storitvenih dejavnostih, kot je trgovina, je potrebno pri vodenju paziti predvsem na odnos do kupcev. Pri vodenju prodajalcev je treba stalno pozornost posvečati značilnostim dobrih prodajalcev, kot so prijaznost, urejenost, doslednost, idr. Z dobrim vodenjem bo prodajalna uspešno poslovala, kupci bodo vanjo radi zahajali, lastnikom pa bo prinašala dobiček. V primeru, da je vodenje slabo, prodajalna nazaduje, kupci se je izogibajo, prinaša izgubo in v končni fazi propade.

5 ANALIZA RAZISKAVE Z UGOTOVITVAMI

V raziskovalnem delu naloge smo predstavili rezultate ankete, ki smo jo izvedli med prodajalci, poslovodji in ostalimi zaposlenimi v prodajalnah. Anketo (Priloga 1: vprašalnik) je izpolnilo 21 poslovodij, 17 prodajalcev in 4 namestniki, ki opravljajo delo oddelkovodje oz. so zaposleni na drugih delovnih mestih v trgovini. Anketiranci so zaposleni v različnih prodajalnah. V raziskavo smo vključili prodajalne z mešanim živilskim blagom ter prodajalne s stavbnim pohištvo in tehniko. Sodelujoči v anketi opravljajo dela v prodajalnah z različnim številom zaposlenih. Nekateri delajo v malih prodajalnah s samo tremi zaposlenimi, drugi pa v velikih nakupovalnih centrih, v katerih dela tudi do sto zaposlenih. Največje število anketnih vprašalnikov (štirinajst) je bilo izpolnjenih na območju gorenjske regije, sledi Ljubljana z okolico (dvanajst), nekaj pa jih je tudi iz Štajerske (deset) in Primorske (šest).

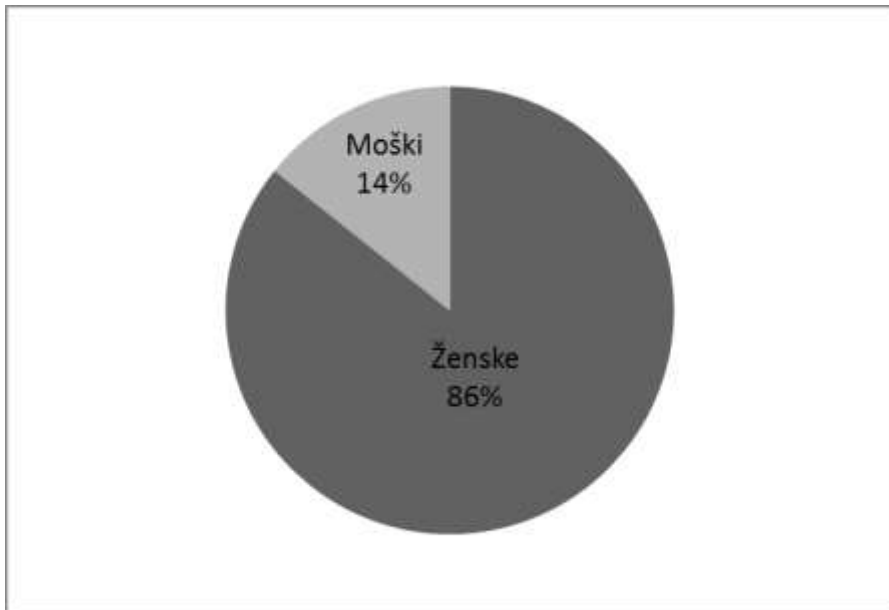
Vprašalnik se navezuje na teme, ki smo jih obravnavali v teoretičnem delu naloge, poudarek je na izboljšanju prodaje in zadovoljnih kupcih. Zanimale so nas lastnosti dobrega vodje, motivacijski dejavniki, strokovnost vodij, katere vrednote so pomembne anketirancem in kaj jim povzroča največ stresa. Pri zadnjem vprašanju pa so imeli možnost podati svoj predlog za izboljšanje njihovega dela. Tako za prodajalce kot poslovodje je bil sestavljen enak vprašalnik, kar je omogočilo primerjavo odgovorov in prikaz ugotovitev, kje se njihova razmišljanja razlikujejo.

Cilj raziskave je bil ugotoviti, kako lahko po mnenju anketirancev čim bolj zadovoljimo kupce in kako povečati prodajo. Naloga vodij je določanje nalog z jasnimi navodili, sodelavce pri delu stalno izobraževati in spodbujati, po opravljenem delu pa kontrolirati izvajanje. V kolikor so po opravljenem delu odstopanja, se je potrebno strpno pogovoriti. V primeru dobro opravljenih nalog pa zaposlene pohvaliti (Tracy 2000). Pogoj za dobro prodajo so zadovoljni prodajalci, za kar mora poskrbeti vodstvo, ki jih z motiviranjem spodbuja h kakovostnemu delu.

5.1 Predstavitev vzorca in potek raziskave

Spol anketirancev

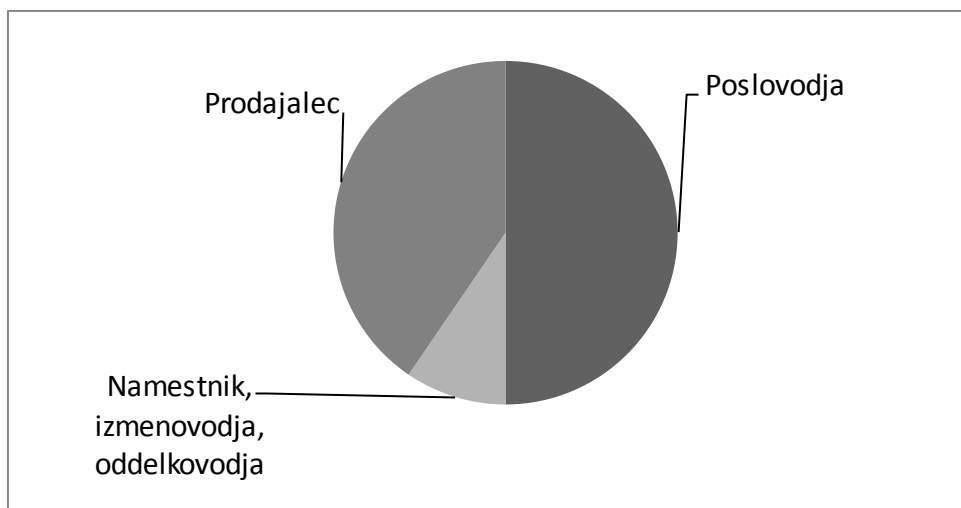
Anketo je izpolnilo 42 oseb, od tega 36 žensk in 6 moških, kot prikazuje Slika 4. Podatek potrjuje dejstvo, da je v trgovinah večji del zaposlenih žensk. Poklic prodajalca je bil že od nekdaj bolj v domeni žensk. Večji delež žensk v trgovinah je že stereotip. Ženske kot prodajalke so bolj privlačne, poštene in pripravljene delati za manjši denar. Moški se neradi zaposlujejo v trgovinah, še posebno, če gre za trgovino s pretežno živilskim blagom. Tudi pomembne značilnosti prodajalcev, kot so zgovornost, odprtost, dostopnost in prijaznost so pri ženskah bolj prisotne. Po podatkih Mercatorja, ki v Sloveniji zaposluje največ prodajalcev, je v njihovem podjetju zaposlenih kar 70 % žensk.



Slika 4: Spol anketirancev

Delovno mesto

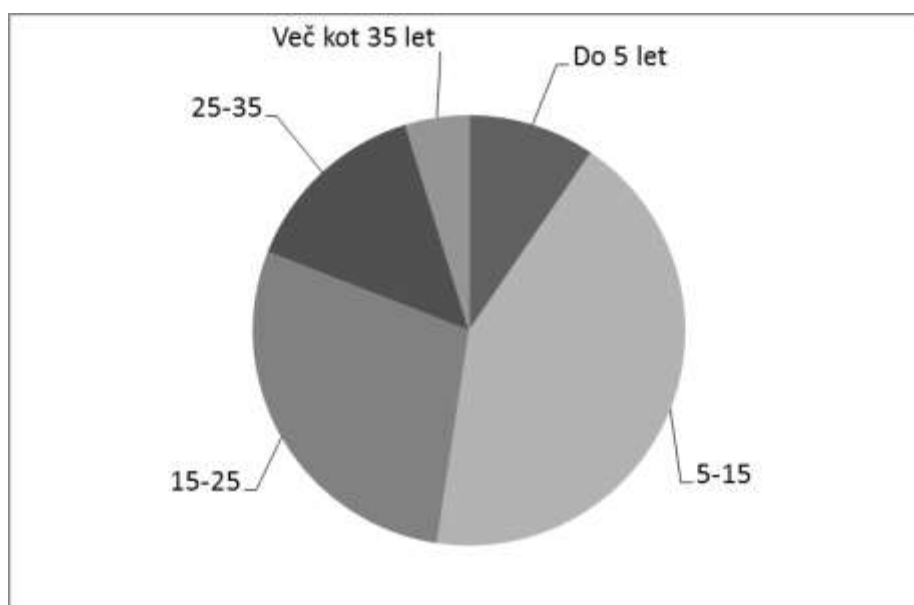
Slika 5 prikazuje, da 21 oseb opravlja delovno mesto poslovodje, 17 je prodajalcev in štirje delo namestnika oz. oddelkovodje. V raziskavi je torej sodelovalo 50 % poslovodij, 40 % prodajalcev in 10 % namestnikov oddelkovodij ali izmenovodij.



Slika 5: Delovno mesto

Delovno razmerje

Slika 6 prikazuje, koliko časa imajo zaposleni že sklenjeno delovno razmerje. V trgovinah je skupaj zaposlenih 42 oseb. Od tega so 4 osebe zaposlene do 5 let (10 % anketirancev), do 15 let je zaposlenih 18 oseb (43 % anketirancev), do 25 let je zaposlenih 12 oseb (29 % anketirancev), do 35 let je zaposlenih 6 oseb (14 % anketirancev), nad 35 let sta zaposlena le 2 anketiranca (5 %). 71 % vprašanih dela v trgovini med 5 in 25 let, torej so v raziskavi sodelovali delavci z veliko izkušnjami. Povprečna starost udeležencev je 42,4 let. Od tega je bil najstarejši anketiranec star 57 let, najmlajši pa 25 let. Zaradi velike vsesplošne nezaposlenosti mladih se povprečna starost zaposlenih zvišuje.

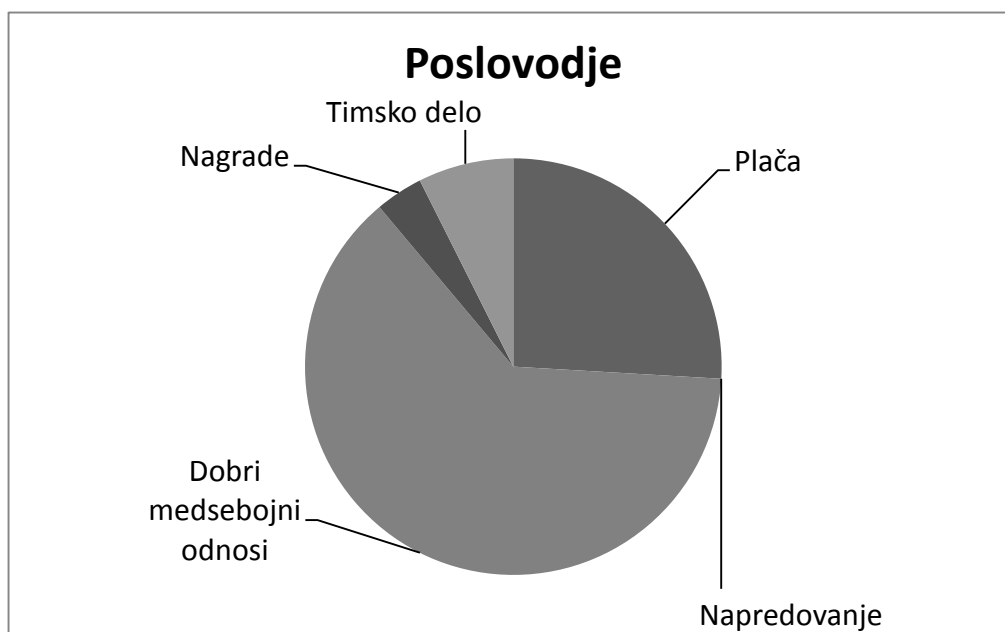


Slika 6: Delovno razmerje

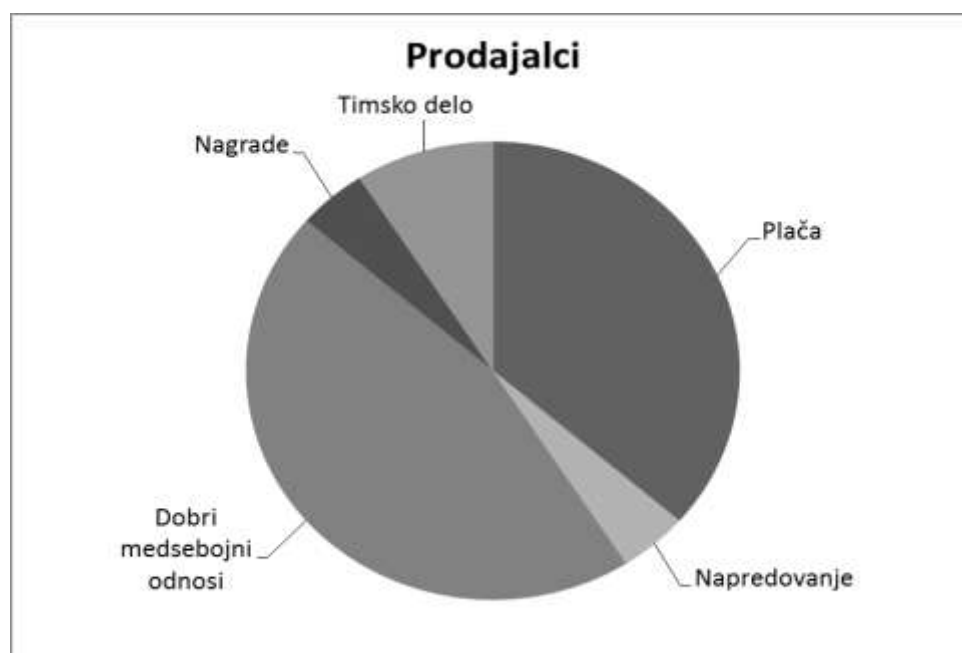
Motivacijski dejavniki

Na vprašanje: »Kaj vas najbolj motivira?« je odgovorilo 21 poslovođij in 17 prodajalcev. Slika 7 prikazuje pomembnost motivacijskih dejavnikov poslovođij. Slika 8 pa prikazuje motivacijske dejavnike prodajalcev. Poslovođje najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi, tj. 63 % vprašanih. Sledi plača s 26 %, timsko delo s 7 % in nagrade s 4%. Napredovanje so poslovođje nepričakovano postavili na zadnje mesto. Pri prodajalcih so rezultati nekoliko drugačni. Kar 45 % prodajalcev motivirajo dobri odnosi, 36 % plača, 9 % timsko delo, 5 % napredovanje in 5 % nagrade. Kljub dokaj nizkim osebnim dohodkom v prodaji je plača kot motivacijsko sredstvo šele na drugem mestu.

Glede na možne odgovore je zanimiv podatek, da so za poslovodje za 18 % pomembnejši dobri medsebojni odnosi, kakor za prodajalce. Poslovodje si na delovnem mestu najbolj želijo dobrih medsebojnih odnosov. Zaključimo lahko, da so za vse anketirance najpomembnejši dobri medsebojni odnosi. Ti so pomembni za kakovostno delo vseh delavcev. Vodja mora poznati svoje zaposlene, spremljati mora njihov razvoj in jih motivirati zato, da bo lahko njihov napredek in delo spremenil v njihovo zadovoljstvo in zadovoljstvo podjetja. Rezultati v podjetju pa bodo dosegli raven visoke uspešnosti in učinkovitosti (Dolinšek et al. 2006).



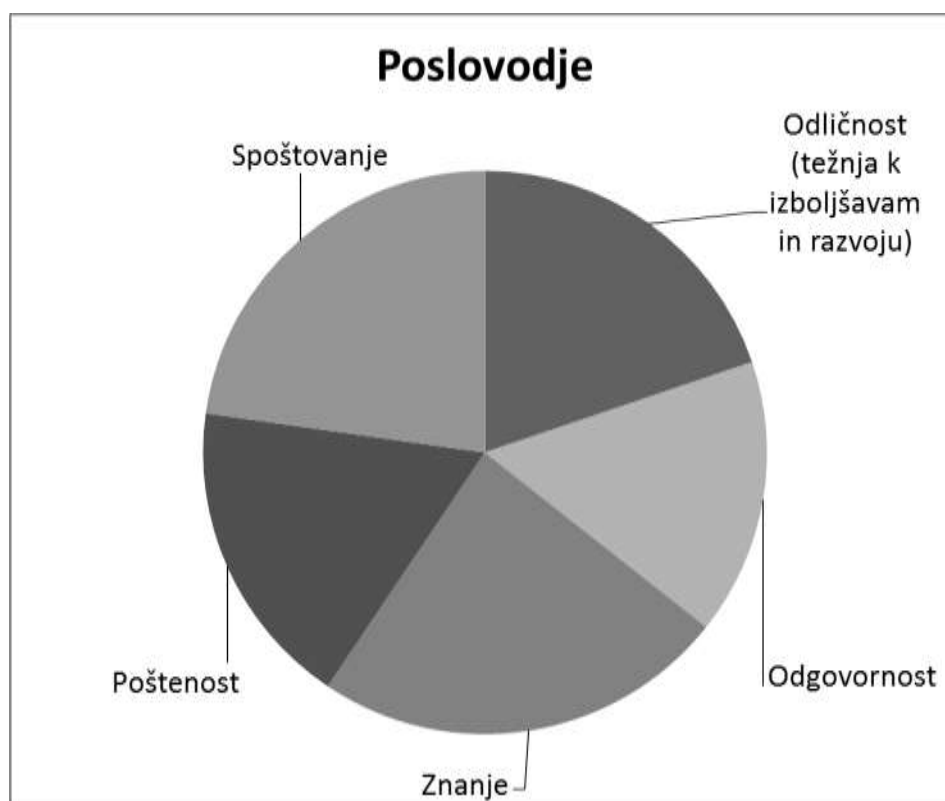
Slika 7: Motivacijski dejavniki poslovodij



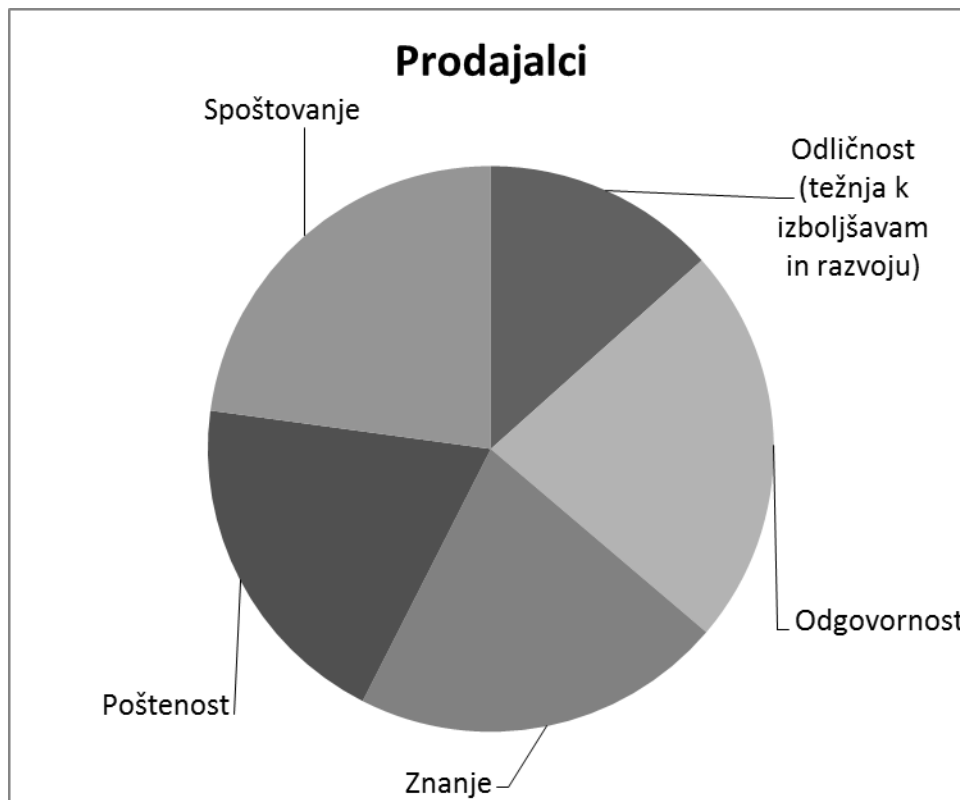
Slika 8: Motivacijski dejavniki prodajalcev

Vrednote

Sliki 9 in 10 prikazujeta, katere vrednote so za zaposlene najpomembnejše. Poslovodje najbolj cenijo znanje (24 %). Sledi spoštovanje (23 %), odličnost (20 %), poštenost (18 %) in odgovornost (16 %). Prodajalcem pa sta najpomembnejša spoštovanje in odgovornost (23 %), znanje (21 %), poštenost (20 %) in (13 %) odličnost. Največje razhajanje med odgovori prodajalcev in poslovodij je pri odgovornosti in odličnosti. Za poslovodje je pomembnejša vrednota odličnost, za prodajalce pa odgovornost, ki ji pripisujejo enako vrednost kot spoštovanju. Največjo vrednost so poslovodje namenili znanju, kar je glede na vse hitrejše spreminjanje in veliko konkurenco na trgu pričakovan odgovor. Anketiranci so velik odstotek namenili tudi poštenosti. Iz odgovorov prodajalcev je razvidno, da se odličnost (13 %) in spoštovanje (23 %) razlikujeta le za 10 %. Pri poslovodjih je ta razlika še manjša.



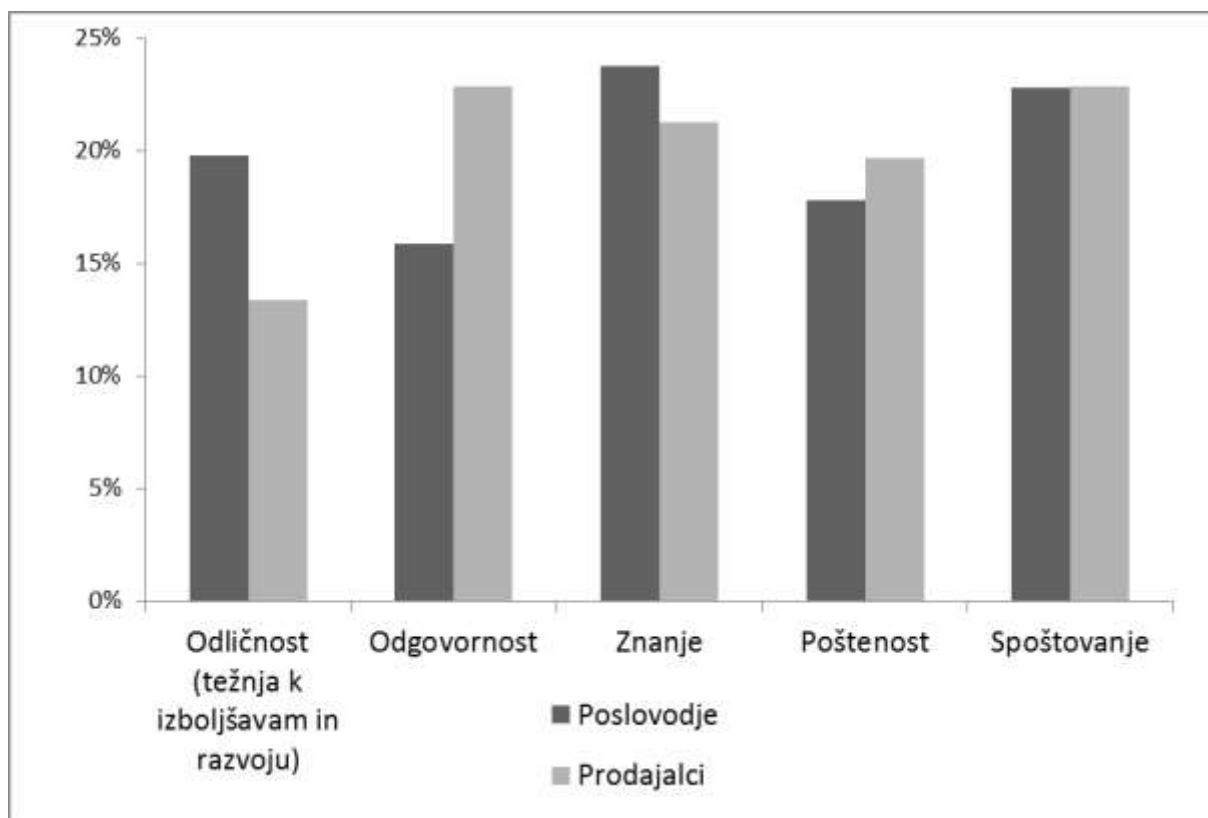
Slika 9: Najpomembnejše vrednote poslovodij



Slika 10: Najpomembnejše vrednote prodajalcev

Stres na delovnem mestu

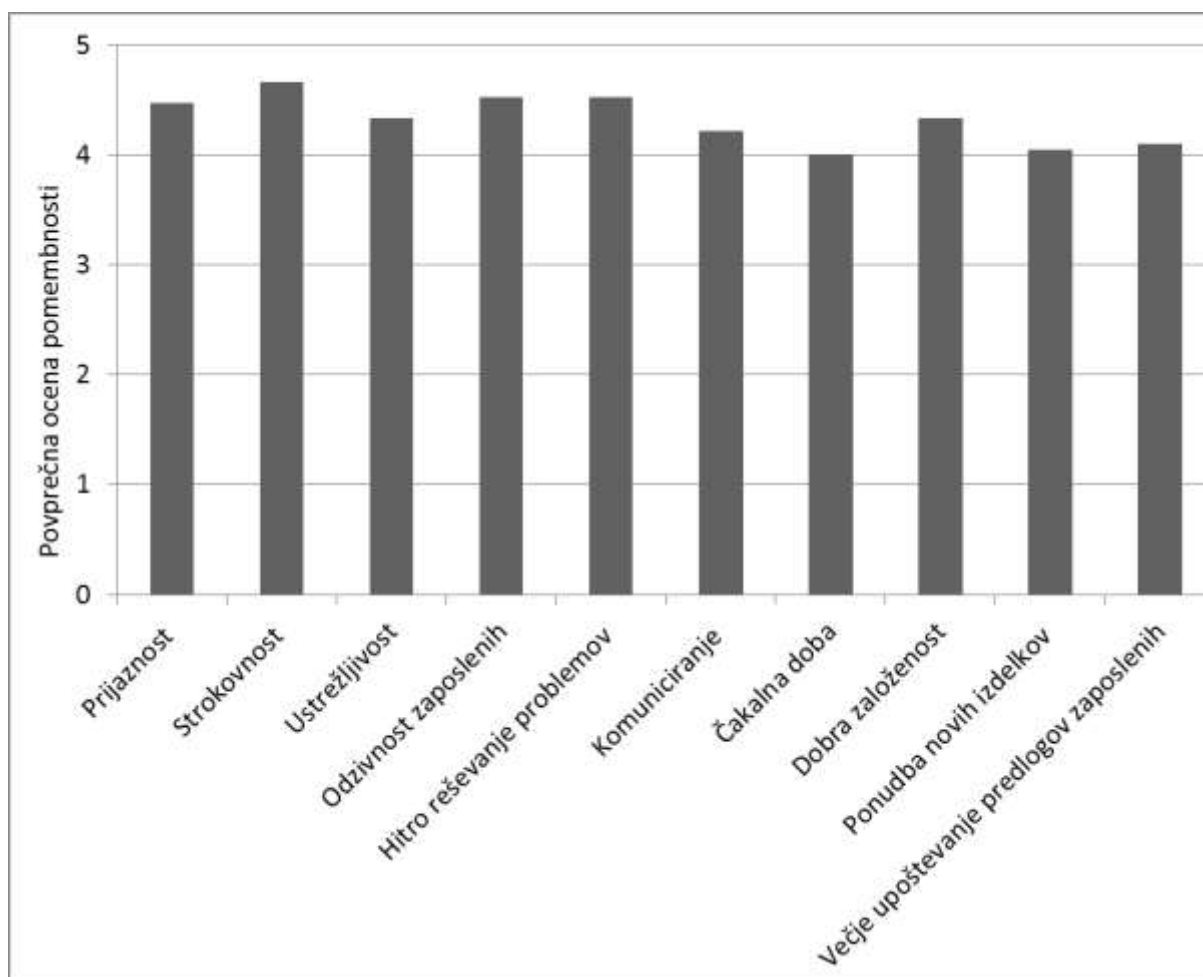
Prisotnost stresa na delovnem mestu je prikazana na Sliki 11. Največ stresa prodajalcem povzročajo nejasna navodila in stranke (22,8 %), najmanj pa sodelavci s 13,4 % in z 19,7 % obseg dela. Srednjo vrednost so z 21,3 % dosegli nadrejeni. Poslovodjem največ stresa povzročajo nejasna navodila z 22%. Razlika s prodajalci je le 0,8 %. 21,4 % poslovodij povzroča stres obseg dela, 19,1 % nadrejeni in stranke, najmanj stresa pa sodelavci z 18,4 %. Največ stresa prodajalci občutijo, ko so v stiku s kupci. Ker so kupci vedno bolj izobraženi, poznajo izdelke in zato od prodajalcev zahtevajo mnogo dodatnih informacij in pojasnil. Zaradi nejasnih navodil za določanje nalog so pod stresom tako prodajalci kot tudi poslovodje. Tudi Lipičnik in Možina (1993, 47) ugotavljata, da bi morali vodje svojim podrejenim dajati jasnejša navodila, saj bi le tako tudi sami točno vedeli, kaj od podrejenega lahko pričakujejo. Prednostna naloga vodij bi morala biti jasnejše dajanje navodil podrejenim, kar bi pripomoglo k boljši produktivnosti in večjemu zadovoljstvu. Poslovodjem visoko vrednost stresa predstavlja odgovornost za svoje podrejene in obseg dela, saj stalno prejemajo dodatno delo, hkrati pa so obremenjeni s kupci, prodajalci in različnimi zunanjimi kontrolorji. Vodje zaradi obravnavanja pritožb, sporov in nenehnega spodbujanja podrejenih občutijo na delovnem mestu več stresa kot ostali zaposleni. Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da poslovodjem in prodajalcem največ stresa povzročajo nejasna navodila nadrejenih, prodajalcem pa še dodatno delo s kupci.



Slika 11: Stres na delovnem mestu

Povečanje prodaje in kupčevega zadovoljstva

Vprašanje se je glasilo: »S čim bi po vašem mnenju lahko povečali prodajo in kupčevo zadovoljstvo?" Anketiranci so lahko vsako možnost ocenili z oceno od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila nepomembno možnost, ocena 5 pa najbolj oz. zelo pomembno. Rezultati so prikazani na Sliki 12. Najvišjo oceno je dosegla strokovnost, dobila je oceno 4,7, sledi odzivnost. Hitro reševanje problemov in prijaznost sta dobili oceno 4,5, ustrežljivost in dobra založenost sledita z oceno 4,3. Na zadnje mesto so anketiranci postavili čakalno dobo, ki je dosegla oceno 4. Možnosti se med sabo razlikujejo samo za 0,66 točke, torej vprašani vsem možnim odgovorom pripisujejo visoko pomembnost. Stalna naloga vodij je spodbujanje prodajalcev, da bodo ti s kupci vzdrževali dober odnos. Kupci se do prodajalcev velikokrat obnašajo vzvišeno in neprimerno. Vendar morajo znati dobro usposobljeni prodajalci takšne situacije obrniti v svojo korist, za kar pa potrebujejo razumne vodje, ki jih znajo motivirati. Vsi zaposleni bi se morali zavedati, da zadovoljni kupci povečujejo ugled podjetja in prispevajo k dobrim poslovnim rezultatom, to pa jim zagotavlja delovno mesto in dohodek.

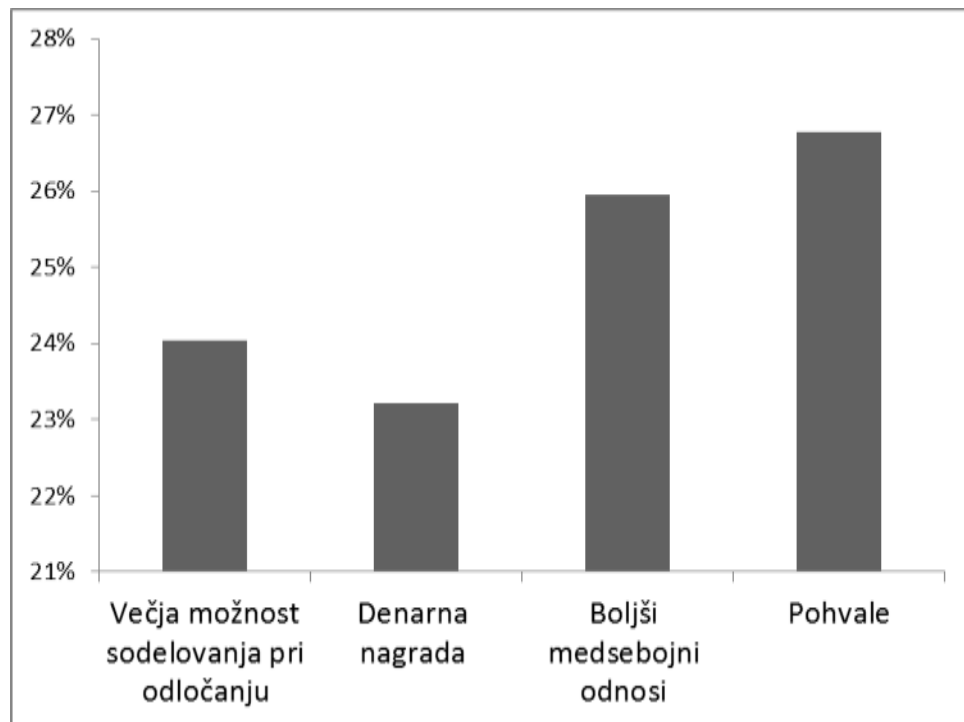


Slika 12: Povečanje prodaje in kupčevega zadovoljstva

Dodatna motivacija za boljši odnos do kupca

Anketiranci so odgovarjali tudi na vprašanje: »S čim bi vas podjetje dodatno motiviralo za boljši odnos do kupca?« Njihovi odgovori so prikazani na Sliki 13. Najbolj bi jih motivirale pohvale, namenili so jim kar 27 %, sledijo dobri medsebojni odnosi s 26 %, s 24 % večja možnost sodelovanja pri odločanju in s 23 % denarne nagrade. Raziskava je pokazala, da zaposleni za dobro opravljeno delo pričakujejo pohvalo, ki pa je največkrat ne dobijo. Boljši odnos do kupcev bi po mnenju vprašanih, lahko dosegli tudi z dobro medsebojno komunikacijo in sodelovanjem. Ker so zaposleni v prodajalnah stalno v kontaktu s kupci, bi se njihovi vodje morali še bolj zavedati, da le zadovoljni in dobro motivirani prodajalci lahko s kupci ustvarjajo kakovosten odnos, ki povečuje njihov zaslužek. Naloga vodij je prepričati prodajalce, da v vsakem kupcu vidijo možnost za uspeh. V kolikor odnosi niso ugodni, si lahko kupci izberejo druge prodajalne. Odnos do kupcev mora biti profesionalen (prijaznost in ustrežljivost sta nujna), kupcu moraš ponuditi več, kot od tebe pričakuje. Zanimiv je podatek, da se denarne nagrade ne zdijo pomembne, pripisujejo jim celo manjšo pomembnost od možnosti sodelovanja pri odločanju. Odgovorov oz. rezultatov raziskave bi se morali vodje

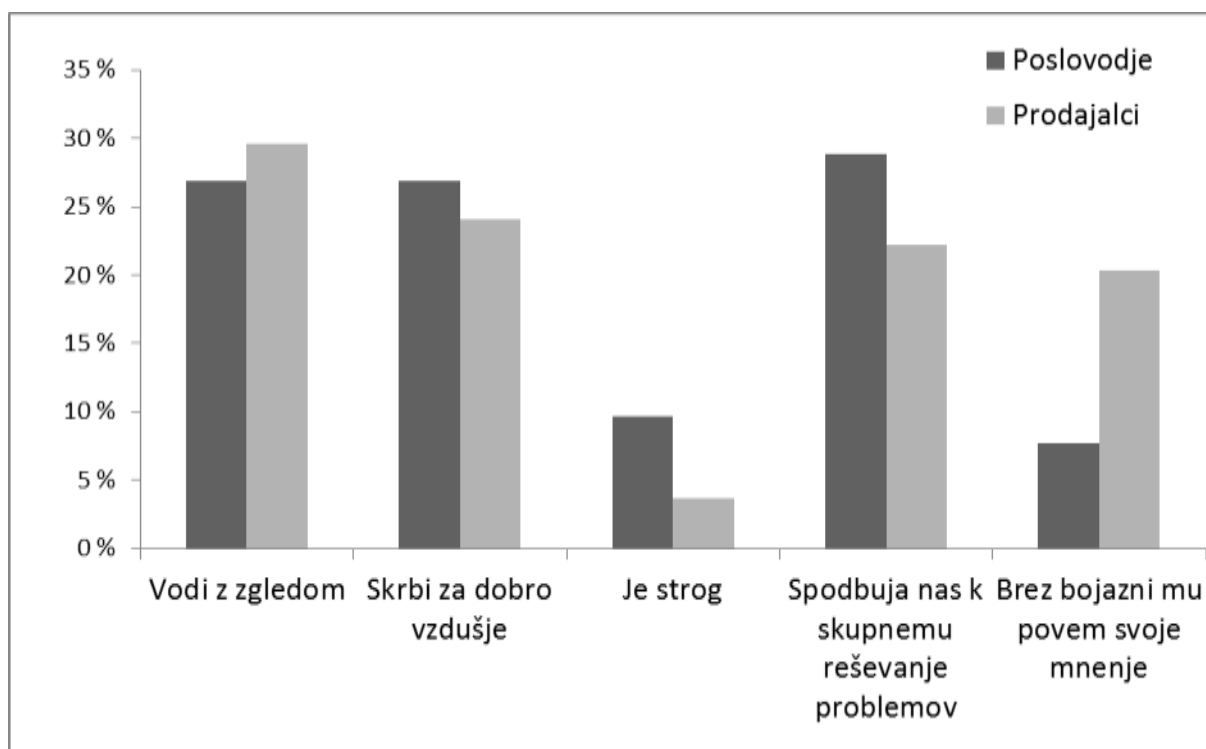
zavedati, pomembno pa je tudi dejstvo, da so za dobro poslovanje ključni dobri medsebojni odnosi, podrejeni pa morajo biti deležni tudi pohval.



Slika 13: Dodatna motivacija

Lastnosti dobrega vodje

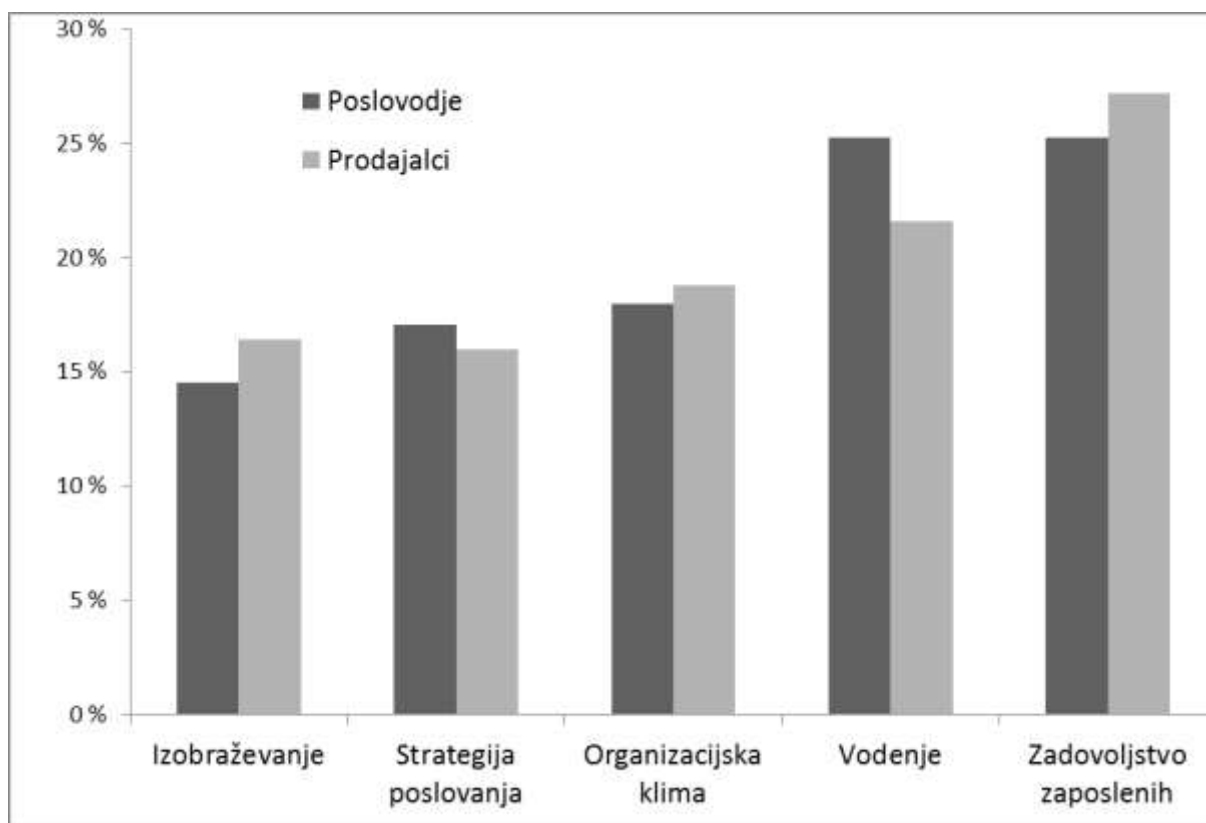
Lastnosti dobrega vodje so prikazane na Sliki 14. Za prodajalce je dober vodja tisti, ki vodi z zgledom. Trditev je potrdilo 29,6 % anketirancev, najmanj pa je pomembno, da je vodja strog (3,7 %). Po mnenju 24,1 % prodajalcev je pomembno, da vodja skrbi za dobro vzdušje na delovnem mestu. 22,2 % so prepričale spodbude k skupnemu reševanju problemov. Za 20,4 % prodajalcev je pomembno, da vodji povejo svoje mnenje. Pri tej možnosti je zaslediti tudi največje odstopanje med poslovodji in prodajalci. Kar za 12,7% je možnost pomembnejša za prodajalce. Za poslovodje je bolj pomembno skupno reševanje problemov (28,8 %). Visoko vrednost z 26,9 % so namenili vodenju z zgledom in skrbi za dobro vzdušje. Najnižjo vrednost pa so namenili bojzani pred izražanjem svojega mnenja s 7,7 % in strogosti z 9,6 %. Kovač, Mayer in Jesenko (2004) so mnenja, da je vodenje zelo kompleksen proces. Lastnosti vodij se glede na sodelujoče v procesih in trenutne situacije na trgu spreminjajo. Dober vodja mora znati poslušati sodelavce in si zanje vzeti čas.



Slika 14: Lastnosti najboljših vodij

Drugi dejavniki uspešnosti

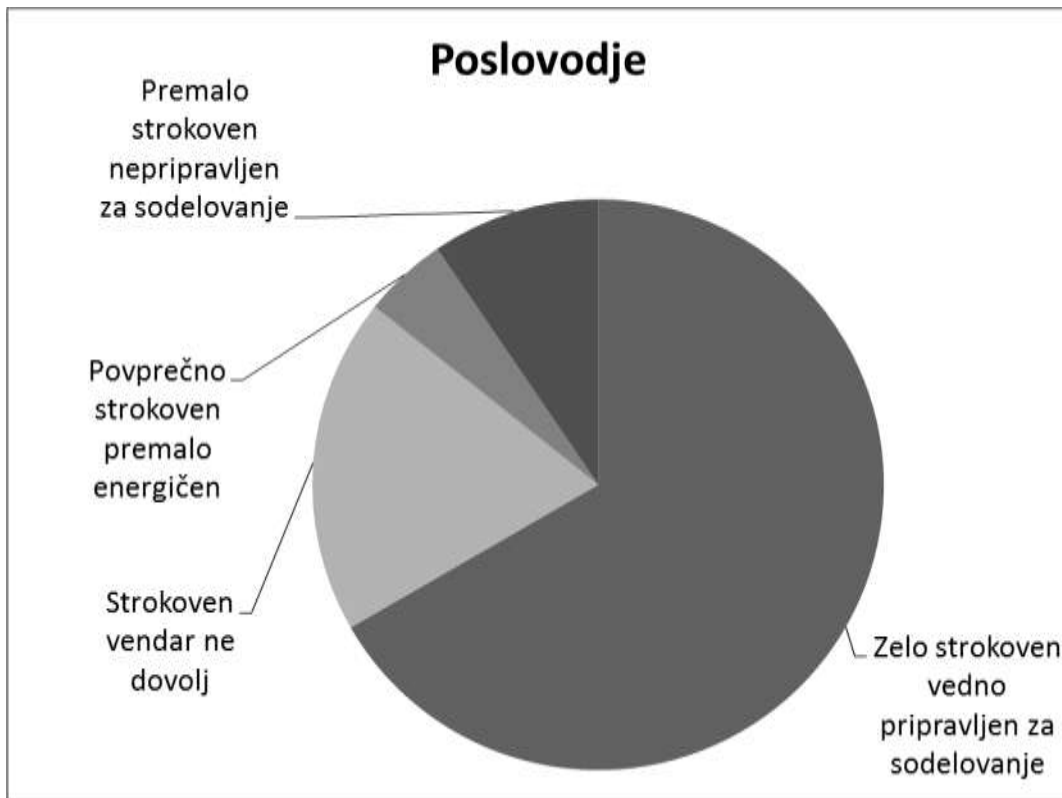
V raziskavi nas je zanimalo tudi mnenje anketirancev o drugih dejavnikih, ki še vplivajo na uspešnost podjetja. Najbolj pomembno je za prodajalce zadovoljstvo zaposlenih, tej možnosti so namenili 27,2 %, sledi vodenje z zgledom z 21,6 %, organizacijska klima z 18,8 %, izobraževanje s 16,4 % in strategija poslovanja s 16 %. Dejavniki uspešnosti so prikazani na Sliki 15. Poslovodje največjo pomembnost pripisujejo vodenju in zadovoljstvu zaposlenih, najnižjo vrednost pa izobraževanju. Organizacijska klima in strategija poslovanja pri prodajalcih in poslovodjih zavzemata srednjo vrednost. Odstopanja v odgovorih niso velika. Anketiranci vse možnosti zaznavajo kot pomembne. Poslovodje morajo prodajalce voditi v smeri izpolnitve zahtev kupca, predvideti, kaj je zanj pomembno in ta del izpopolniti do odličnosti. Kupcu morajo glede na konkurenco ponuditi še več.



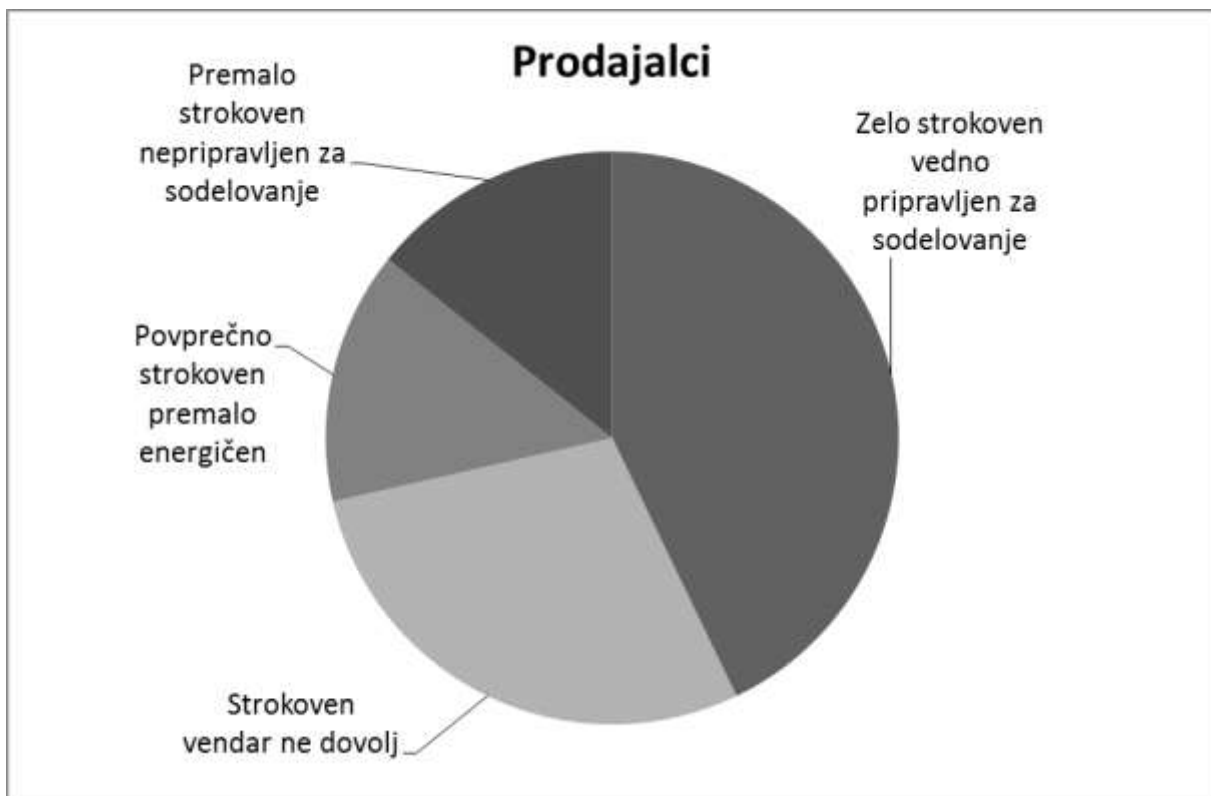
Slika 15: Dejavniki uspešnosti

Strokovna usposobljenost nadrejenega

Iz odgovorov je razbrati, da vodje dosegajo visoko strokovnost. Premalo strokovnosti in pripravljenosti za sodelovanje je zaznalo le 14 % poslovodij in 10 % prodajalcev. Največje razhajanje je zaslediti pri kategoriji zelo strokoven, vedno pripravljen za sodelovanje. Glede na krizne razmere v svetu se kažejo obremenitve na vseh področjih. Odnos nadrejenih do svojih podrejenih je tako še bolj zahteven. Podrejeni težje opravljajo svoje naloge, ker se jim delovne obveznosti večajo. Zato v nekaterih delovnih okoljih nastajajo napetosti, ki imajo negativen vpliv na pričakovane rezultate. Vodje se morajo zavedati, da je strokovna usposobljenost njihova najpomembnejša lastnost. Skrbeti morajo za neprestano izpopolnjevanje. Svojim sodelavcem morajo biti vedno na razpolago in jim nuditi pomoč. Na Sliki 16 je prikazana strokovnost poslovodij po mnenju prodajalcev, na Sliki 17 pa strokovnost vodij poslovodij po mnenju poslovodij.



Slika 16: Strokovnost poslovodij



Slika 17: Strokovnost vodij

Predlogi za izboljšanje dela

Pri zadnjem vprašanju so imeli anketiranci možnost predlagati svoje predloge, kako izboljšati delo prodajalcev in poslovodij. Vsi si želijo predvsem izboljšati medsebojno komunikacijo, želijo pa si tudi, da bi vodje poslušali predloge podrejenih. Z boljšim medsebojnim sodelovanjem in skupnim reševanjem težav bi lahko marsikatero neprijetnost rešili na bolj prijazen način in z manjšimi stroški prišli do boljših rezultatov. Večina je izrazila želo po skupinskem delu. Anketiranci si želijo tudi večjega vključevanja vodstva v prodajo. Po njihovem mnenju bi vodstvo ob večjem vključevanju v prodajo vedelo in začutilo, kaj pomeni prodajati in kako se prodaja, s tem bi tudi lažje sprejemalo odločitve. Mnenje anketirancev je tudi, da vodstvo preveliko pozornost namenja dobičku. Ker zaposlenim nalagajo več dela, kot ga zmorejo opraviti, so mnogi na robu obupa. Pomembno se jim zdi tudi, da se vodstvo izobražuje na področju čustvene inteligence, kar bi zagotovo privedlo do večjega medsebojnega spoštovanja, in izpopolnjuje svoje strokovno znanje. Sporne osebe ne bi smele opravljati vodstvenih del. Vodja mora skrbeti za dobro vzdušje v kolektivu, do sodelavcev mora biti pravičen in jih spodbujati, spoštovati, skrbeti, da se izobražujejo in stalno izpopolnjujejo. Njihova naloga je podpirati podrejene v njihovih prizadevanjih, svoje znanje pa prenašati na podrejene in biti do njih zahteven. Želja anketirancev je tudi, da bi bilo nagrajevanje naravnano bolj stimulatивно. Za dobro opravljeno delo se je vedno prejelo dobro plačilo. Naloge vodij morajo biti podane jasno. Za dobro opravljeno delo so anketiranci po njihovem mnenju deležni premalo pohvale, ne dobijo plačanih nadur, niso deležni zasluženih nagrad, idr. Večina anketirancev žal ne vidi svetle prihodnosti v svojem poklicu. Vodstvo je preveč samozadostno, v celotni družbi je preveč sebičnosti, takšni pa postajajo tudi sodelavci in vodje. Zato trpijo medsebojni odnosi. Nekateri dodajajo, da je premalo spoštovanja ljudi in dela, vse prevečkrat si vodje dovolijo sodelavce izrabiti kot orodje za manipulacijo. Nekateri vodje preveč vzvišeno gledajo na svoje sodelavce in jim ne priznajo zaslug. Kar nekaj anketirancev v prihodnosti vidi vse slabše pogoje za delo.

5.2 Ugotovitve raziskave

Moja glavna ugotovitev je, da se vodstvo na višji ravni premalo vključuje v prodajo. Tudi komunikacija med podrejenimi ne poteka v obeh smereh. Ker vodstvo ne pozna procesov v prodaji, ne sprejemajo razumljivih odločitev. Po mnenju Musek Lešnik (2007) je podjetje uspešno, če vodstvu uspe ljudi prepričati v pomembnost sledenja zastavljenim ciljem. Zastavljene cilje, vrednote in poslanstvo morajo zaposleni sprejeti za svoje. Torej morajo biti vanje prepričani in nad njimi izražati navdušenje. Dobro ukoreninjene vrednote jih pravilno usmerjajo. Anketiranci dajejo največjo prednost na delovnem mestu dobrim medsebojnim odnosom, ki so pogoj za medsebojno spoštovanje in sodelovanje. Od nadrejenih si želijo, da jih vodijo z zgledom. Naloga vodij je izražanje pozitivnega mnenja o kupcih in neprestano prilagajanje razmeram. Kolektiv si mora prizadevati za ustvarjanje pozitivnega vzdušja, ki bo prepleteno z dobrimi odnosi. Priporočljivo je, da z ljudmi sodelujejo, z njimi razpravljajo, se pogovarjajo o delu in upoštevajo njihova mnenja. S kakovostno komunikacijo in spodbudami

za opravljanje delovnih nalog si pri podrejenih pridobijo spoštovanje. Paziti morajo, da imajo s podrejenimi pošten odnos in da so pravični. Veliko jim pomenijo pohvale, sprejeli bodo tudi kritiko (Lipičnik in Možina 1993). Kritika mora biti podana konstruktivno, imajo jo celo raje, kot pa da se vodstvo zanje sploh ne zmeni (Levine in Crom 1995). Vodje morajo od podrejenih zahtevati dosledno izvajanje nalog. Z odličnim vodenjem si vodje s časom pridobijo karizmatičnost (Kanjuo Mrčela 1996).

6 ZAKLJUČEK

Vodenje prodajalcev postaja iz leta v leto zahtevnejše. Pred leti je imel vodja na razpolago dovolj prodajalcev, da jih je lahko nemoteno razporejal glede na potrebe. V današnjem času in razmerah pa lastniki pričakujejo, da bodo z manjšim številom zaposlenih naredili toliko kot včasih ali celo več. V trgovinah je za doseganje enakih rezultatov v povprečju zaposlenih 10 % prodajalcev manj, zato ti postajajo maksimalno obremenjeni. Kljub njihovem manjšemu številu je potrebno doseči predvidene rezultate, za njihovo uresničevanje pa je v največji meri odgovoren vodja. Skrbeti mora, da so prodajalci ves delovni čas pravilno razporejeni in da jih lahko takoj razporedi na drugo delo, če je to potrebno za nemoten potek poslovanja. V primeru, da se predvideva večji obisk kupcev, mora zagotoviti tudi večjo prisotnost prodajalcev, saj s tem omogoči boljšo prodajo. Kadar se predvideva manjši obisk kupcev pa mora zagotoviti najmanjše potrebno število prodajalcev. Od vodje se poleg strokovnosti pričakuje, da je do prodajalcev prijazen, jih zna motivirati za delo in upoštevati njihove pripombe. Skrbi, da je vzdušje v kolektivu, kljub obremenjenosti in problemom, ki nastajajo, še vedno dobro in prijateljsko. Odličen vodja mora dobro poznati svoje podrejene in jih s pravilnim usmerjanjem poskušati prepričati, da radi opravljajo delo in naloge. Voditi jih mora tako, da z doslednostjo in odločnostjo skupaj pridejo do zastavljenih ciljev. V svoja dejanja mora verjeti. Vedno se mora truditi pri sodelavcih vzdrževati visoko stopnjo zaupanja, torej mora imeti do njih pošten odnos in se držati obljub. Pri delu mora izražati energijo in neprestano graditi svojo osebnost. Pomaga si lahko s pobudami podrejenih. Njegova stalna naloga je izobraževanje in izpopolnjevanje. Torej, vodja mora skrbeti, da kolektiv deluje kot dobro uigrana ekipa.

Kupci med nakupom hitro začutijo, kakšno je stanje v trgovini. Če so prodajalci prijazni, strokovni in vedno pripravljeni pomagati, se bodo v tako trgovino še radi vračali. Ker je boj za kupce neizprosna mora vodja poleg spremljanja prodaje skrbeti, da je trgovina dobro založena, njena podoba pa mora biti vabljiva. Ko kupec zapusti trgovino, mora biti zadovoljen z izbiro in postrežbo.

Iz ankete vodij in prodajalcev je razvidno, da so si nekateri odgovori podobni, v nekaterih pa so razlike bolj očitne. Oboji medsebojne odnose postavljajo pred zaslužek. Prodajalci so vodje ocenili bolj kritično kot obratno. Prodajalci so imeli tudi veliko pripomb na način vodenja, komunikacijo in na pretok informacij. V anketi je posebno med prodajalci zaznati strah za službo, saj si s svojimi dohodki lahko privoščijo veliko manj kot v preteklih letih. Razmere pa se še slabšajo. Iz njihovih predlogov o izboljšavah je razvidno, da oboji želijo delati v urejenih kolektivih s prihodnostjo. Tako se jim ne bi bilo treba bati za delovno mesto. Iz raziskave je tudi razvidno, da mora vodstvo trgovskih podjetij skrbno izbirati vodje prodajalcev. Od njih je v veliki meri odvisno poslovanje ali celo obstoj podjetja. Vsi zaposleni v prodaji si želijo dobrih medsebojnih odnosov, zavedajo se pomembnosti dobro opravljenega dela. Torej je naloga vodstva, da jih pri tem spodbuja. Vodje na vseh položajih se morajo truditi, da podrejenim podajajo jasna navodila za delo in poskrbeti, da njihova prisotnost na podrejene ne bi vplivala preveč stresno, ker lahko zmanjša učinkovitost dela. Pomembna

dolžnost vodij je poskrbeti za dobro komunikacijo v kolektivu, hitro se morajo odzvati na težave, ki se pojavljajo. Pohvale podrejenim imajo dober motivacijski učinek. Stalna naloga vodij je, da zaposlenim postavljajo zgled in skrbijo za dobro vzdušje. Njihova strokovnost mora biti najpomembnejša lastnost. Spoštovanje sodelavcev, pravičnost, priznanje njihovih zaslug za dobro opravljeno delo in podpora zaposlenim za dobro poslovanje so naloge, katere morajo obravnavati s posebno pozornostjo. Nikdar si nadrejeni ne smejo privoščiti manipuliranja s podrejenimi. To je nekaj najpomembnejših zaključkov, ki so namenjeni vodstvu trgovskih podjetij in jih ne bi smeli prezreti, ko izbirajo vodje.

LITERATURA

- Babarović, Peter. 2002. *Kako ravnati s čustvi v podjetju*. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Bezljaj, Boštjan. 2002. *Ste za akcijo?* Ljubljana: samozaložba.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Caslione, A. John in Philip Kotler. 2009. *Kaotika*. Ljubljana: GV založba.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dobovišek, Amadea. 2007. *Strateško vodenje prodaje*. Ljubljana: GV Založba.
- Dolinšek, Slavko in Franka Piskar. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Dolinšek, Slavko, Peter Fatur, Klemen Kavčič, Leon Košir, Franka Piskar, Krsto Pandža in Rudi Rozman. 2006. *Management proizvodnje: učinkovito ravnanje s procesi v proizvodnih in storitvenih organizacijah: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Duncan, Todd. 2005. *Prodajajte odgovorno*. Ljubljana: Tuma.
- Faganel, Armand in Franka Piskar. 2009. *Organizacija A successful CRM implementation project in a service company*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gričar, Jože in Sebastjan Piskar. 1988. *Sistemska inženiring*. Kranj: Zavod za organizacijo poslovanja.
- Horovitz, Jacques in Michele Jurgens Panak. 1997. *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. Stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: ČZP Enotnost Ljubljana.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
- Krause, Donald G. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Texus.
- Levine, Robert. 2007. *Sposobnost prepričevanja: kako nas kupujejo in prodajajo*. Ljubljana: Družba piano.
- Levine, Stuart R. in Michael A. Crom. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan in Možina Stane. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Malovrh, Milena in Jože Valentinčič. 1997. *Psihologija v trgovini*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Mandino, Og. 2002. *Najboljši prodajalec na svetu: svoje življenje lahko spremenite s tisočletno, neprecenljivo modrostjo, zapisano v desetih starodavnih rokopisih*. Bled: Verner Consulting.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Musek Lešnik, Kristjan. 2007. *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ljubljana: IPSOS.
- Musek, Janek. 1977. *Psihologija osebnosti*. 1977. Ljubljana: DDU univerzum.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
- Pompe, Andrej in Franci Vidic. 2008. *Vodnik po marketinški galaksiji*. Ljubljana: GV Založba
- Postma, Paul. 2001. *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: samozaložba
- Tavčar, Mitja. I. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
- Tavčar, Mitja. I. 2008. *Management in organizacija.2: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Tracy, Brian. 1997. *Vrhunske prodajne strategije: preizkušeni sistemi idej, postopkov in tehnik, ki jih uporabljajo najboljši prodajalci po vsem svetu*. Kranj: Verner Consulting.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Verner Consulting.
- Treven, Sonja. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
- Trstenjak, Anton. 1979. *Psihologija dela in organizacije*. Ljubljana: DDU univerzum.

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik

6. S čim bi vas podjetje dodatno motiviralo za boljši odnos do kupca?

Ocenite z oceno 1-5: 1 pomeni nepomembno, 5 zelo pomembno

Večja možnost sodelovanja pri odločanju	1	2	3	4	5
Denarna nagrada	1	2	3	4	5
Boljši medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Pohvale	1	2	3	4	5

7. Kakšna je strokovna usposobljenost vašega nadrejenega?

- Zelo strokoven vedno pripravljen za sodelovanje
- Strokoven vendar ne dovolj
- Povprečno strokoven premalo energičen
- Premalo strokoven nepripravljen na sodelovanje

8. Kakšne so po vašem mnenju lastnosti dobrega vodje?

Lahko izberete več rešitev. Dodajte svoj predlog.

- Vodi z zgledom
- Skrbi za dobro vzdušje
- Je strog
- Spodbuja nas k skupnemu reševanju problemov
- Brez bojzani mu povem svoje mnenje

9. Kako po vašem mnenju vplivajo na uspešnost podjetja naslednji dejavniki?

Od 1-5; 1 najmanj pomembno, 5 najbolj pomembno (določite vrstni red)

- Zadovoljstvo zaposlenih
- Strategija poslovanja
- Vodenje
- Izobraževanje
- Organizacijska klima

10. Kaj vas najbolj motivira?

- Plača
- Napredovanje
- Dobri medsebojni odnosi
- Nagrade
- Timsko delo

11. Katere vrednote so za vas bolj pomembne ?

Ocenite lestvico od 1 do 5, kjer je 1 najmanj pomembno 5 najbolj pomembno.
(določite vrstni red)

- Spoštovanje
- Poštenost
- Znanje
- Odgovornost
- Odličnost (težnja k izboljšavam in razvoju)

12. Katera trditev vam povzroča največ stresa na delavnem mestu?

(1 najmanj, 5 največ; določite vrstni red)

- Vaš nadrejeni
- Sodelavci
- Nejasna navodila za določene naloge
- Obseg dela
- Stranke

13. Podajte predlog za izboljšanje dela vodij oziroma prodajalcev.
