

2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

MATEJ VOLK

MATEJ VOLK

KOPER, 2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

OSEBNA PRODAJA IN USPEŠNOST
POSLOVANJA

Matej Volk

Koper, 2017

Mentor: prof. dr. Štefan Bojnec
Somentor: doc. dr. Armand Faganel

POVZETEK

Raziskava je usmerjena na ugotavljanje vpliva osebne prodaje kot trženjskega koncepta podjetja na uspešnost poslovanja. Kvantitativni del raziskave temelji na naključno izbranem vzorcu podjetij, ki poslujejo znotraj pohištvene panoge v Sloveniji. Rezultati raziskave so pokazali, da podjetja, ki v svojo trženjsko strategijo uvajajo osebno prodajo, poslujejo uspešneje kot podjetja, ki tega načina prodaje ne uporabljajo oziroma jo uporabljajo v manjši meri. Vodstvo podjetja mora pri oblikovanju svoje trženjske strategije upoštevati prednosti, ki jih prinaša osebna prodaja pri razvijanju tesnih osebnih stikov s kupci ter njen prispevek k uspešnosti poslovanja.

Ključne besede: osebna prodaja, poslovanje podjetja, uspešnost, kupci, zadovoljstvo, odnosi, upravljanje.

SUMMARY

The research is focused on determining the impact of personal selling as a company marketing concept on business performance. The quantitative part of the research is based on a random sample of companies which operates inside wood-processing industry in Slovenia. The research results shows that companies, which in their marketing strategy introduce personal selling are more successful than companies that in their sales method do not use or use it less. While making own marketing strategies company management have to consider the advantages that personal selling brings in development of close personal contacts with customers and also its contribution to the business success.

Keywords: personal selling, company business performance, successfulness, customers, satisfaction, relationships, managing.

UDK: 668.85:658.89(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema.....	2
1.2	Namen in cilji raziskave, temeljna teza in hipoteze.....	3
1.3	Metode raziskovanja	5
1.4	Predpostavke in omejitve	6
2	Osebna prodaja kot element trženjskega komunikacijskega spleta.....	7
2.1	Trženjski komunikacijski splet	7
2.2	Opredelitev in pomen osebne prodaje.....	8
2.3	Koncept in načini osebne prodaje	10
2.4	Vloga in značilnosti osebne prodaje	12
2.5	Osebna prodaja v lesno predelovalni industriji.....	16
3	Merjenje in ocenjevanje prodaje	19
3.1	Opredelitev učinkovitosti in uspešnosti prodaje	21
3.2	Analiza učinkovitosti prodaje	22
3.3	Analiza uspešnosti prodaje.....	23
3.4	Kazalniki uspešnosti in učinkovitosti prodaje	26
4	Uspešnost poslovanja podjetja	30
4.1	Poslovni uspeh podjetja	30
4.2	Spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja	31
4.3	Analiza poslovanja.....	32
4.4	Predmet, namen in cilji analize poslovanja.....	33
4.5	Merila poslovne uspešnosti.....	37
5	Analiza povezanosti osebne prodaje in poslovne uspešnosti	40
5.1	Osnovna izhodišča in namen empirične raziskave	40
5.2	Hipoteze	40
5.3	Zbiranje podatkov in način obdelave.....	40
5.4	Opredelitev statistične populacije in vzorca	41
5.5	Rezultati testiranja hipotez.....	44
6	Ugotovitve in možnosti za nadaljno raziskovanje	49
6.1	Ugotovitve glede preverjanja hipotez	49
6.2	Prispevek stroki.....	49
6.3	Možnosti za nadaljnje raziskovanje	49

Literatura in viri.....	51
Priloge.....	55

SLIKE

Slika 1: Načrt raziskave.....	5
Slika 2: Pomen osebne prodaje	9
Slika 3: Glavni koraki pri uspešni prodaji.....	15
Slika 4: Proces kontrole.....	19
Slika 5: Proces spremljanja uspešnosti poslovanja	31
Slika 6: Sodilo analize in trirazsežnost cilja.....	36
Slika 7: Načini zagotavljanja podatkov za analizo.....	37

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Pomen osebne prodaje glede na vrste prodajnih izdelkov.....	9
Preglednica 2: Pomen osebne prodaje glede na vrste prodajnih izdelkov.....	11
Preglednica 3: Glavne značilnosti osebne prodaje	14
Preglednica 4: Vrste kontrole prodaje	20
Preglednica 5: Primer merila za strukturiranje prodaje podjetja	24
Preglednica 6: Primer spremljanja koncentracije najpomembnejših 100 kupcev	25
Preglednica 7: Kvalifikacija vrst analiz poslovanja.....	33
Preglednica 8: Število podjetij glede na dejavnost po SKD C31 (proizvodnja pohištva)	42
Preglednica 9: Delovno mesto respondenta.....	42
Preglednica 10: Struktura podjetij, ki so sodelovala v raziskavi po najpomembnejših odjemalcih.....	43
Preglednica 11: Struktura podjetij, ki so sodelovala v raziskavi glede na velikost in vrsto dejavnosti	43
Preglednica 12: Struktura podjetij, ki so sodelovala v raziskavi po vrsti dejavnosti (SKD).....	44
Preglednica 13: Opisna statistika za podjetja glede na vlogo osebne prodaje.....	45
Preglednica 14: T preizkus uspešnosti podjetij glede na vlogo osebne prodaje.....	46
Preglednica 15: Regresijska analiza – povzetek modela	47
Preglednica 16: Regresijska analiza – koeficienti	48

KRAJŠAVE

GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
PSR	Pravila skrbnega računovodenja
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (računalniški program za statistično obdelavo podatkov)
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
B2B	Business to Business (od podjetja do podjetja)
B2C	Business to Consumer (od podjetja do kupca)

1 UVOD

Trženjske strategije podjetij so se v zadnjih letih popolnoma spremenile predvsem zaradi napredne tehnologije, vse več konkurentov ter zaradi izdelkov, ki se med seboj vse manj razlikujejo. Kupci pa ne glede na cenovni razred izdelka zahtevajo boljši odziv prodajne funkcije ne glede na panogo ali velikost podjetja. V času zasičenosti skoraj v vsaki panogi predstavlja upravljanje prodajne funkcije še večji vzvod za razlikovanje od konkurence.

Potrebne so korenite spremembe k bolj strateški organiziranosti prodaje in k nujnosti po tekmovanju skozi odličnost odnosov z odjemalci zaradi njihovih vse večjih zahtev, saj kupci pričakujejo izboljšane storitve in odnose. Nedvomno je torej, da bodo v prihodnje uspešna samo tista podjetja, ki bodo znala dobičkonosno zadovoljevati potrebe kupcev.

Konkurenčna trženjska strategija uspešnih podjetij je usmerjena v vzpostavitev, vzdrževanje in izboljšanje odnosov s kupci ter tako v ustvarjanje vrednosti za kupce ter večjega dobička za podjetje. Z vzpostavitvijo osebne prodaje poskušajo ta podjetja vplivati na kupčevo odločitev ter tako doseči ugodno prodajo. Namen osebne prodaje je na podlagi osebnega stika med prodajalcem in kupcem zgraditi odnos oziroma partnerstvo ter tako zagotoviti obojestranske dolgoročne koristi. Cilj osebne prodaje je doseči zadovoljstvo kupcev, dolgoročno učinkovitost in uspešnost podjetja ter dolgoročno povečati dobičkonosnost. Učinkovitost tega prodajnega pristopa se kaže predvsem pri prodaji kompleksnejših izdelkov med organizacijami (medorganizacijski trg), kjer je kupcev manj. Piercy in Lane (2005) ob analiziranju trendov medorganizacijskih prodajnih dejavnosti in sprememb trdita, da se mora strateško prodajno osebje soočiti ne le z odnosi s kupcem, temveč s širšim naborom internih odnosov med oddelki ter vse bolj tudi s partnerskimi organizacijami, da bi lahko posredovale dodano vrednost kupcu.

Postavlja se vprašanje ali trženje na podlagi sodelovanja, zvestobe in zaupanja res vodi k oblikovanju konkurenčnih prednosti sodobnega podjetja. Koncept osebne prodaje temelji prav na ohranjanju dolgoročnih partnerskih odnosov s kupci. Podjetja, ki metode osebne prodaje ne uporabljajo, namreč veliko pozornost namenjajo novim kupcem, premalo pa ohranjanju starih. Gre za vprašanje, ali lahko z osebno prodajo, ki temelji na odnosih in osebnem sodelovanju ter zaupanju, dosežemo dolgoročno ter uspešno poslovanje.

Pri raziskovanju učinkovitosti osebne prodaje na uspešnost poslovanja podjetja je ključnega pomena vzpostaviti postopek ter metodo merjenja, saj so vidiki uspešnosti lahko različni. Merjenje procesov in rezultatov osebne prodaje je neizogibno, saj merjenje omogoča nadzor in načrtovanje prodajne strategije podjetja, omogoča pa tudi razumevanje prispevkov osebne prodaje k poslovnim rezultatom podjetja. Za potrebe empiričnega merjenja pa je pomembno predvsem zajeti finančno uspešnost organizacije.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Trženjsko komuniciranje je osnovna dejavnost vseh organizacij v njenem prizadevanju informirati vse zainteresirane udeležence o proizvodih in storitvah, ki jih ponuja na trgu, ter zagotavljanju ustrezne distribucije teh proizvodov oz. storitev (Fill in Jamieson 2011). Učinkovito trženjsko komuniciranje je torej odločilni dejavnik uspešnosti trženjske strategije podjetja, ki vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Za doseganje uspešnosti poslovanja je zato nujno, da podjetje izbere najučinkovitejšo metodo trženjskega komuniciranja, ki prinaša dolgoročne prednosti.

Osebno prodajo kot sestavino trženjskega komunikacijskega spleta opisuje Potočnik (2006, 305), ki ugotavlja, da je osebna prodaja v primerjavi z drugimi oblikami trženjskega komuniciranja še posebej učinkovita prav zaradi osebne interakcije, ki se ustvari med prodajnim osebjem in kupcem. Prodaja izdelkov je prepričljivejša ter zagotavlja takojšnje povratne informacije od kupcev. V primerjavi z oglaševanjem je osebna prodaja dražja, saj je pri osebni prodaji navadno prisotnih manj kupcev.

Naraščajoči pomen osebne prodaje ugotavlja tudi Turk (2010, 62). Razloge za povečanje pomena osebne prodaje vidi predvsem zaradi prodajnih trgov podjetja, ki postajajo vse bolj zasičeni, ponudbe konkurentov pa se glede funkcionalnosti izdelkov vse manj razlikujejo, pri pojavljajo pa se še novi izdelki, ki potrebujejo dodatna pojasnila.

Fill in Jamieson, (2011, 14) ugotavljata, da je osebna prodaja učinkovito medsebojno komunikacijsko orodje za obveščanje, prepričevanje in pospeševanje prodaje. Z osebno prodajo lahko prodajalec bolje predstavi izdelek ali storitev kupcu ter lahko prej doseže svoj cilj (prodati izdelek ali storitev).

Potočnik (2006, 373) opisuje osebno prodajo kot način prodaje, ki temelji na odnosih med prodajalcem in kupcem. Gre za skupnost več medsebojnih dejavnosti obeh partnerjev, ki vodijo v razvoj dolgoročnih partnerskih donosov in tako do obojestranskih koristi. Najpomembnejši dejavnik pri osebni prodaji je prodajalec, ki lahko prilagaja svojo predstavitev in se posebej prilagaja interesom posameznega kupca. Prodajalci v procesu prodaje ustvarjajo prijateljske vezi z odjemalci, medsebojno zaupanje s kupci ter ustvarjajo ugodno prodajo ter tako vplivajo na celoten uspeh podjetja.

Anderson in Oliver (1987) sta trdila, da prodajno osebje, katerih nadzor temelji na vedenjskem upravljanju, laže uresničuje prodajne cilje podjetja kot prodajno osebje, katerega nadzor temelji na sistemu preverjanja učinkov. Babakus idr. (1996) pa so raziskovali razmerja med učinkovitostjo osebne prodaje in uspešnostjo podjetja v povezavi z drugimi dejavniki, ki vplivajo na obseg prodaje in posledično na uspešnost poslovanja podjetja.

Anderson in Trinkle (2005) sta prepoznala trende zunanjega izvajanja rutinskih prodajnih dejavnosti, kar kaže na osredotočanje številnih podjetij k bolj strateški organizaciji prodaje in k nujnosti po tekmovanju skozi odličnost odnosov z odjemalci.

Zoltners, Sinha in Lorimer (2008) predstavljajo okvir, ki povezuje kompleksnost prodajne organizacije in ponuja celovit pristop k opredeljevanju in ocenjevanju učinkovitosti prodajnega osebja. V literaturi o osebni prodaji najdemo številne reference o pomenu vedenja prodajnega osebja, ki ustvarja dodano vrednost (npr. Johnston in Marshall 2006; Weitz, Castleberry in Tanner 2007). Terho idr. (2012) so identificirali tri pomembne dimenzije prodaje, ki temeljijo na ustvarjanju vrednosti, in sicer razumevanje poslovnega modela kupca, krepitev vrednosti ponudbe in komuniciranje vrednosti kupcem.

Za merjenje in ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja je ključnega pomena tudi pravilna izbira ciljev. Iz ekonomske politike lahko povzemamo, da so glavni cilji, ki jih vodstvo podjetja želi sodeči, maksimiranje dobička, prodaje ter doseganje zadovoljive ravni dobičkov. Za namen raziskave bomo kot merilo poslovne uspešnosti podjetja uporabili izračunan računovodski kazalnik dobičkonosnosti podjetja.

Ali je osebna prodaja res učinkovita metoda prodaje, ki vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, bo glavni raziskovalni problem, ki ga bomo poskušali opredeliti v raziskovalni nalogi.

1.2 Namen in cilji raziskave, temeljna teza in hipoteze

Trženjsko komuniciranje ima v podjetjih vedno večjo veljavo predvsem zaradi hitrega naraščanja konkurence. Za povečanje uspešnosti poslovanja podjetja je torej ključnega pomena prava izbira komunikacijskega orodja, s katerim lahko podjetje tem bolj učinkovito informira o izdelkih oziroma storitvah, ki jih ponuja. Poleg tega v okviru trženjske strategije vsakega podjetja postaja vedno pomembnejši tudi vidik razvoja dolgoročnih odnosov s strankami, in sicer ne glede na to, ali podjetje posluje na trgu B2C ali B2B (Fill in Jamieson 2011).

Osnovni namen raziskave je preučiti osebno prodajo kot prodajno metodo in ugotoviti njen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Raziskava bo omejena na analizo prodaje podjetij znotraj pohištvene panoge. Pri prodaji pohištvenih in drugih izdelkov iz lesa, ki se izdeluje z upoštevanjem potreb in želja kupcev, je potrebnih veliko dodatnih pojasnil. Zato smo predpostavljali, da je osebna prodaja v tej panogi posebej pomembna za uspešnost poslovanja podjetja.

Za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja lahko uporabljamo različne postopke. Eden od načinov spremljanja uspešnosti poslovanja je spremljanje finančnih gibanj skozi izbrane računovodske kazalnike iz letnih poročil podjetij, ki so na voljo na javno dostopnih portalih,

kot na primer spletni portal Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Skozi izračunan računovodski kazalnik »dobičkonosnost poslovnih prihodkov« smo preverili vpliv uporabe osebne prodaje na poslovno uspešnost podjetja. Med obravnavanimi podjetji je bilo vseh 1.032 mikro podjetij, 84 majhnih podjetij in 19 srednje velikih podjetij. Glede na podatke (SURS 2013) smo med vsemi mikro podjetji obravnavali le 413 podjetij, ki zaposlujejo več kot dva zaposlena. Raziskavo smo omejili na 300 mikro, majhnih in srednje velikih podjetij ter jim poslali anketne vprašalnike. Nanj je po dveh pošiljanjih odgovorilo 150 podjetij. Za namen raziskave smo oblikovali bazo podatkov tako, da smo za vsako od podjetij respondentov poiskali še vrednost izbranega računovodskega kazalnika.

Cilji raziskovalne naloge so:

- proučiti dostopno domačo in tujo literaturo s področja trženjskega komuniciranja in uspešnosti poslovanja podjetij,
- raziskati značilnosti, vlogo in pomen osebne prodaje kot orodja trženjskega komuniciranja,
- predstaviti posebnosti osebne prodaje v lesno predelovalni industriji ter
- preučiti povezanost osebne prodaje in uspešnosti poslovanja podjetja.

Glavni cilj raziskovalne naloge je ugotoviti povezanost med osebno prodajo in uspešnostjo poslovanja podjetja. Z oblikovano bazo podatkov smo za raziskavo izračunali še vrednost kazalnika poslovne uspešnosti podjetja (dobičkonosnost poslovnih prihodkov), sposobnosti upravljanja odnosov v podjetju ter tržne naravnosti podjetja. S temi podatki smo lahko opredelili vpliv osebne prodaje na uspešnost poslovanja podjetja.

Temeljna teza, ki smo jo obdelovali in testirali ter jo na podlagi raziskave potrdili ali ovrgli, je bila, *da osebna prodaja vpliva na uspešnost poslovanja podjetja*. Temeljna teza je bila testirana z naslednjima hipotezama:

- Hipoteza 1: *Podjetja, v katerih je trženje usmerjeno na osebno prodajo, poslujejo uspešneje kot podjetja, v katerih trženje ni usmerjeno na osebno prodajo.*

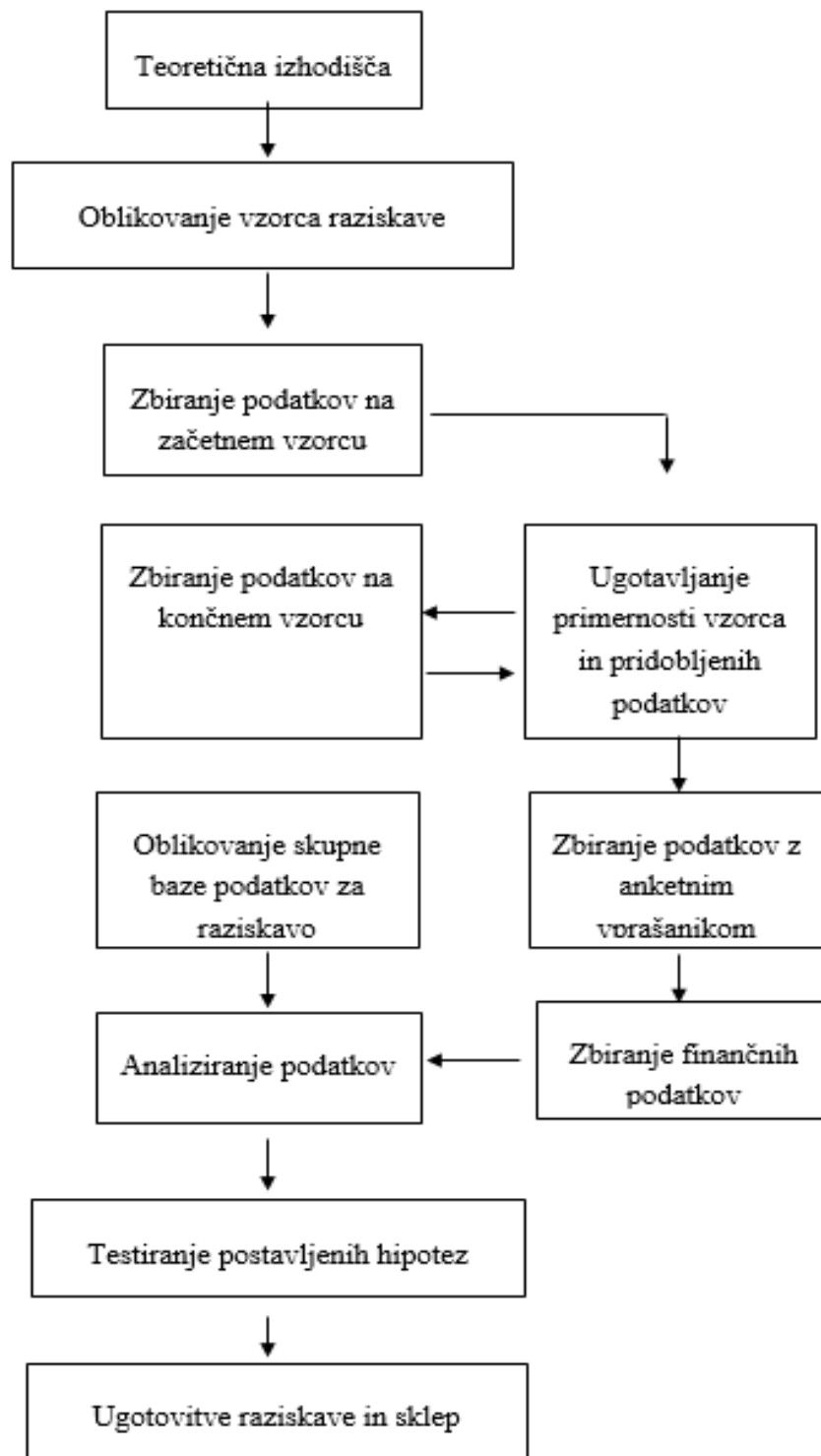
Tržna usmerjenost podjetja na osebno prodajo je bila merjena na podlagi ocene odgovornih oseb za prodajo s spremenljivko deleža uporabe osebne prodaje izmed vseh oblik trženja, ki jih uporabljajo anketirana podjetja.

- Hipoteza 2: *Sposobnost upravljanja trajnih odnosov z odjemalci pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, ki je merjena s kazalnikom dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja.*

Sposobnost upravljanja trajnih odnosov z odjemalci bo merjena s spremenljivkami stopnje strinjanja za prodajo odgovornih oseb v izbranih podjetjih s trditvami, povezanimi s sposobnostjo razvijanja trajnih odnosov z odjemalci.

1.3 Metode raziskovanja

Raziskava temelji na dveh osnovnih pristopih: kvantitativnem pristopu, ki je namenjen oblikovanju baze podatkov za raziskovanje, in kvalitativnem pristopu, ki je namenjen analizi zbranih podatkov. Naloga je razdeljena na tri dele. Potek raziskave prikazujemo na sliki 1.



Slika 1: Načrt raziskave

V *prvem delu* smo na podlagi proučevanja domače in tuje literature ter različnih člankov predstavili teoretično podlago oziroma izhodišča povezanosti osebne prodaje ter uspešnosti poslovanja podjetja. Predstavili smo načine merjenja in ocenjevanja prodaje ter spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja.

V *drugem delu* sledi pridobivanje podatkov ter oblikovanje skupne baze podatkov za nadaljnjo analizo. Zbiranje podatkov za oblikovanje baze podatkov je potekalo v dveh fazah. V prvi fazi smo podatke pridobili z metodo dopisnega in elektronskega spraševanja odgovornih oseb – prodajnih oddelkov v izbranih podjetjih. Anketne vprašalnike smo poslali na 300 v vzorcu izbranih naslovov. V drugi fazi smo za vsak vrnjen izpolnjen anketni vprašalnik posameznega podjetja izračunali še kazalnik dobičkonosnosti poslovnih prihodkov s pomočjo javnih spletnih baz (AJ PES), ki se je nanašal na leto 2015.

V *tretjem delu* smo podatke, ki smo jih zbrali v oblikovani zbirki podatkov, obdelali z računalniškim programom SPSS. Postavljene hipoteze smo testirali s pomočjo naslednjih metod:

- Hipoteza 1: vpliv tržne usmerjenosti podjetja na osebno prodajo kot prodajno metodo na uspešnost poslovanja podjetja smo ugotavljali na podlagi podatkov, pridobljenih iz ankete.

Podjetja smo razdelili na dva neodvisna vzorca, in sicer na tista, ki trženje usmerjajo na osebno prodajo, in tista, ki trženja ne usmerjajo primarno na metodo osebne prodaje. Hipotezo smo preverili z metodo preverjanja domneve o vrednosti med dvema aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca (t-preizkus za neodvisna vzorca).

- Hipoteza 2: za ugotavljanje vpliva sposobnosti podjetja upravljanja trajnih odnosov z odjemalci na uspešnost poslovanja bomo uporabili *multiplo regresijsko analizo*, s katero bomo ugotovili vplive med odvisno spremenljivko (dobičkonosnost poslovnih prihodkov) in neodvisnimi spremenljivkami (skrb za ključne odjemalce, prepoznavanje potreb odjemalcev, odzivnost in prepoznavanje potreb).

1.4 Predpostavke in omejitve

Pri raziskavi povezave osebne prodaje in uspešnosti poslovanja podjetja smo za merjenje uporabili izračunan kazalnik dobičkonosnosti poslovnih prihodkov. Obstajajo tudi drugi kazalniki oziroma orodja za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja, ki lahko dajejo drugačne rezultate.

Glavno omejitev raziskave t.j. premalo vrnjenih anketnih vprašalnikov, smo poskušali omiliti z določenimi tehnikami, s katerimi smo poskušali povečati stopnjo odzivnosti, in sicer:

- z oblikovanjem krajšega anketnega vprašalnika,
- z oblikovanjem večjega vzorca, kot ga bomo potrebovali za raziskavo,
- z osebnim telefonskim nagovorom potencialnih podjetij za raziskavo.

2 OSEBNA PRODAJA KOT ELEMENT TRŽENJSKEGA KOMUNIKACIJSKEGA SPLETA

Trženjski komunikacijski splet označujemo kot skupek orodij, ki jih podjetje uporablja za informiranje kupcev o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja na trgu. Po Kotlerju (2004, 578 in 579) podjetje lahko uporablja več orodij za trženjsko komuniciranje hkrati ali pa osredotoča sredstva za trženjsko komuniciranje le na eno izbrano orodje. Vsekakor podjetje pri izbiri pravega načina komuniciranja izbere tisti način, s katerim dosega večjo učinkovitost. Kotler označuje osebno prodajo kot najučinkovitejše orodje trženjskega komunikacijskega spleta predvsem v fazi prepričevanja kupca o odločitvi za nakup ter krepitvi referenc.

2.1 Trženjski komunikacijski splet

S trženjskim komunikacijskim spletom razumemo skupek najpogostejših orodij v procesu komuniciranja med podjetjem in njegovimi strankami. V nadaljevanju bomo na kratko opredelili vlogo trženjskega komuniciranja po nekaterih avtorjih.

Vlogo trženjskega komuniciranja lahko opredelimo kot splet več dejavnosti, ki jih podjetje lahko uporabljajo, da zainteresirane na trgu obvešča na primer o materialih, ki jih potrebujejo za izvajanje svoje poslovne dejavnosti, ali o sodelovanju, ki ga potrebujejo za distribucijo svojih izdelkov ali storitev (Fill in Jamieson 2011). Izbira učinkovitega načina komuniciranja s strankami je bistvenega pomena za podjetje, saj ta vpliva na pospeševanje prodaje ter posledično na uspešnost poslovanja podjetja (The Chartered Institute of Marketing 2009).

Celovito obdelavo trženjskega komunikacijskega spleta najdemo pri Kotlerju (2004, 564). Kotler opisuje, katera orodja in njihove dejavnosti za komuniciranje s kupci podjetja se najpogosteje uporabljajo. Kotler v nadaljevanju poleg omenjenih orodij za komunikacijo govori tudi o sporočilni vlogi drugih dejavnikov, kot so: oblikovanje izdelka, njegova cena, oblika in barva embalaže, vedenje in obleka prodajalca, oprema prodajnega prostora ter pisemski papir z glavo podjetja. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s trženjem, morajo obvladati ključne dejavnike za uspešno komuniciranje, znati morajo razbrati, kateri so njihovi ciljni kupci in kakšne odzive želijo doseči. Fill in Jamieson (2011) opredeljujeta trženjsko komuniciranje podobno, in sicer kot proces upravljanja, preko katerega organizacija seznanila ciljno občinstvo s ponujenimi izdelki, storitvami ter blagovno znamko podjetja. Skozi ta proces se razvijajo različni odnosi, kar strankam omogoča, da dosežajo svoje različne interese.

Iz zapisanega lahko razberemo, da je vloga trženjskega komuniciranja obveščanje potrošnikov o ponudbi izdelkov in storitev, ki jih podjetje prodaja na trgu. Podjetje si glede na svojo trženjsko usmerjenost in panogo, v kateri posluje, samo izbere, katero orodje za trženjsko komuniciranje s strankami bo uporabljalo.

2.2 Opredelitev in pomen osebne prodaje

Osebna prodaja torej temelji na osebnih odnosih ter medsebojnem neposrednem sporazumevanju med prodajalcem in potencialnimi kupci. Medsebojno sporazumevanje med prodajalcem in kupcem zajema predvsem poslovne predstavitve, poslovne razgovore, sestanke ter pogajanja. Različni avtorji opredeljujejo osebno prodajo podobno, zato bomo v nadaljevanju predstavili le nekaj krajših opredelitev.

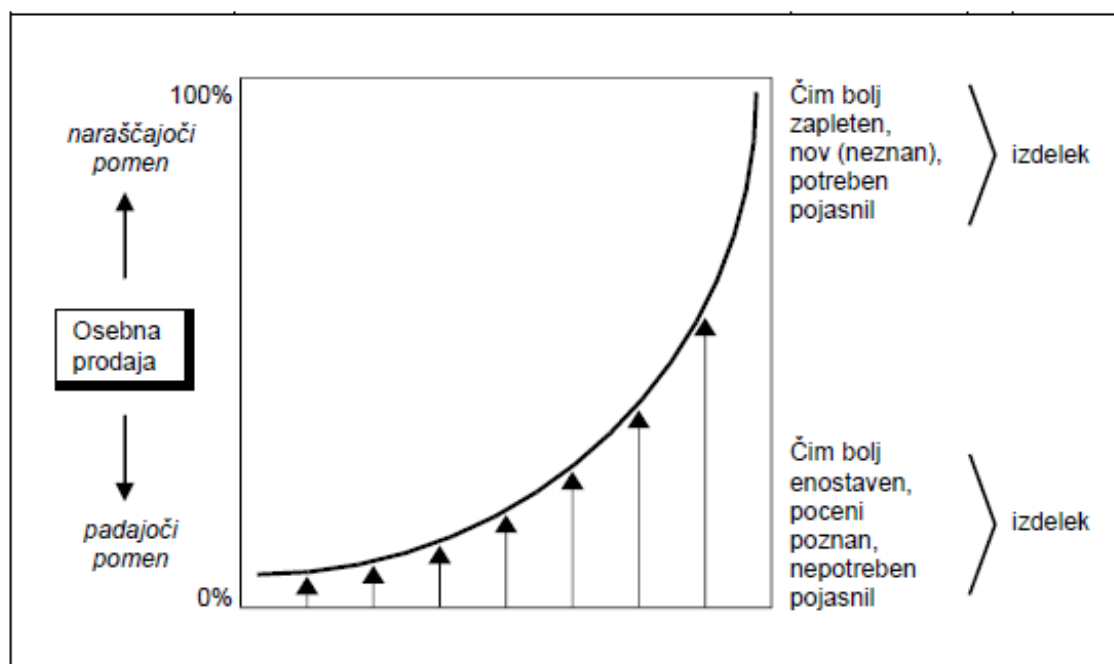
Osebna prodaja je najbolj učinkovita oblika promocije, saj omogoča individualen pristop do kupca z upoštevanjem njihovih potreb. Z vzpostavitvijo odnosa s stranko omogoča razumevanje njenih potreb ter daje takojšnje informacije za izboljšanje proizvodov in storitev. Je najdražja oblika prodaje, ki pa podjetju zagotavlja donosne rezultate navadno v enem do dveh letih (The Chartered Institute of Marketing 2009).

Dolak (2002) opredeljuje osebno prodajo kot predstavitve prodajnega osebja, namen katerih je z osebnim vplivom ustvariti odnos s kupcem ter tako doseči prodajo blaga. Glavni namen je, da prodajalec pozitivno vpliva na mnenje kupca o ponujenem blagu ter ga tako prepriča za nakup.

Podobno opredelitev osebne prodaje najdemo tudi pri Deržeku (2002, 13) ter Armstrongu in Kotlerju (2004, 442), ki označujejo osebno prodajo kot neposredno komuniciranje med enim ali več prodajalci, ki ponujajo blago, na eni strani in med enim ali več kupci, ki predstavljajo ciljne stranke na drugi strani. Komuniciranje med prodajalci in kupci lahko poteka iz oči v oči, po telefonu, v okviru video konference in podobno.

O pomenu osebne prodaje, ki se kaže v vzpostavitvi dolgoročnega odnosa med kupcem in prodajalcem, poročata tudi Weitz in Bradfort (1999, 242). Skozi vzpostavitev partnerskega odnosa med kupcem in prodajalcem podjetje povečuje svojo konkurenčno prednost in obenem tudi uspešnost in učinkovitost poslovanja.

O pomenu osebne prodaje zaradi vedno bolj zasičenih prodajnih trgov in vse manjših razlik med izdelki, pa tudi cenami zanje, ki jih ponujajo razni konkurenti na trgu, govori tudi Potočnik (2006, 379). Iz slike 2 lahko razberemo, da pomen osebne prodaje narašča s prodajo zahtevnejših izdelkov, kot so novi izdelki, ki se pojavljajo na trgu, in izdelki po naročilu oziroma po želji kupca. Kupci za te izdelke potrebujejo dodatna pojasnila prodajalca. Učinkovitost tega orodja komuniciranja med prodajalcem in kupcem se kaže tudi pri prodaji izdelkov vsakodnevne porabe, ker ponudniki dajejo zelo podobne in preveč splošne informacije.



Slika 2: Pomen osebne prodaje

Vir: Potočnik 2006.

Cant in van Heerden (2005, 265–685) ugotavljata, da je pomen osebne prodaje od podjetja do podjetja različen. Pomen osebne prodaje v podjetju se lahko razlikuje glede na velikost podjetja, glede na vrsto blaga oziroma storitev, ki ga podjetje trži, ter glede na panogo, v kateri podjetje posluje. Velik pomen osebne prodaje lahko opazimo pri proizvodnih podjetjih, ki ponujajo svoje produkte neposredno svojim kupcem ali posredno preko preprodajalcev. Osebna prodaja predstavlja za industrijska podjetja neposredno povezavo do preprodajalcev in trgovcev na medorganizacijskih trgih.

V preglednici 1 vidimo, da je pomen osebne prodaje odločilen pri prodaji dragih izdelkov, kot so: avtomobili, nakit ter izdelki visoke mode. Pri prodaji izdelkov preko katalogov, avtomatov ter spleta pa je osebna prodaja praktično nepotrebna.

Preglednica 1: Pomen osebne prodaje glede na vrste prodajnih izdelkov

Pomen osebne prodaje	Vrsta prodajnih izdelkov
Zelo velik, odločilen	visoka moda, nakit, zlatnina, avtomobili
Velik	stanovanjska oprema, gospodinjstvi aparati, športna oprema in rekviziti, kozmetika, drogerija, računalniška oprema, zabavna elektronika
Srednje velik	izdelki v veleblagovnici, izdelki v specializiranih prodajalnah
Majhen	izdelki v samopostrežbah, izdelki v diskontih, prodaja preko TV
Nepomemben	prodaja izdelkov preko katalogov, prodaja preko avtomatov, prodaja preko spleta

Vir: povzeto po Potočnik 2006.

O pomenu osebne prodaje poročajo tudi Egan (2007, 320) ter Bearden, Ingram in LaForge (2004, 380); ta je večji predvsem:

- ko so ostala orodja trženjskega komunikacijska spleta manj učinkovita,
- kjer je takojšnja povratna informacija kupca nujna ter
- kadar gre za prodajo kompleksnejših izdelkov.

Osebno prodajo kot prodajno metodo najdemo tudi v trženju med organizacijami, ki pa je še pogostejša kot pri običajnem potrošniškem trženju. O slednjem poroča Tavčar (2000, 111), ki jo kot osebno obliko komuniciranja ocenjuje celo kot najpomembnejšo sestavino komunikacijskega spleta, ostale neosebne oblike komuniciranja pa kot manj pomembne. Na medorganizacijskih trgih ima osebna prodaja pomembnejšo vlogo predvsem zaradi večje vrednosti posameznega nakupa ter zaradi dolgoročnega sodelovanja med dobavitelji in kupci.

Iz navedenega lahko razberemo, da je glavni pomen osebne prodaje zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti prodaje, kar vodi v večjo učinkovitost, uspešnost in dolgoročno dobičkonosnost. Pri osebni prodaji je torej bistvena osebna interakcija, ki se vzpostavi med prodajnim osebjem in kupci, ter nastanek partnerskih odnosov in trženja na podlagi odnosov. Učinkovito sodelovanje med njima pripomore h konkurenčni prednosti zlasti za podjetje.

2.3 Koncept in načini osebne prodaje

V literaturi najdemo številna načela, povezana z osebno prodajo. Kot temeljni koncept osebne prodaje lahko na kratko opredelimo dobičkonosno zadovoljevanje potreb kupcev. Podjetja se lahko z osebno prodajo osredotoči na vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnih, dobičkonosnih odnosov s kupci in na najbolj dobičkonosne kupce, izdelke in tržne poti.

Predstavili bomo dva glavna procesa, ki pri osebni prodaji izrecno vplivata na prodajne-nakupne odločitve pri kupcih, ter glavne delitve osebne prodaje.

Pri procesu prepričevanja so pomembne zlasti lastnosti komunikatorja oziroma prodajalca, ki skozi komunikacijo vpliva na kupca. Pri osebni prodaji ima prodajalec sposobnost vzbuditi prepričanje o svoji informiranosti in o zanesljivosti izdelkov, izkazuje dober občutek za problem, ima visoko sposobnost za reševanja problemov, je privlačen ter vreden zaupanja. Strokovnost in zanesljivost prodajalca sta lastnosti, ki sta ključni za povečanje možnosti odločitve kupca za nakup. Sposobnost prepričevanja lahko torej opredelimo kot veččino, s katero prodajalec vpliva na nakupne odločitve kupca.

Prednost osebne prodaje je, da ima prodajalec možnost sporočiti kupcu več različnih sporočil, od katerih lahko eno igra ključno vlogo pri doseganju cilja prodajalca, to je prodati blago ali storitev (Fill in Jamieson 2011). Prodajalci želijo prodati izdelek po najugodnejših cenah ter pogojih, kupec pa poskuša doseči najboljše pogoje za najnižjo ceno. Prodajalci in kupci se največ pogajajo o koristih izdelka oziroma storitve, ki jih kupujejo oziroma prodajajo, in o

pogojih, pod katerimi to počnejo, kot so cena, plačilni roki, stroški, jamstva idr. Pogajanje pri osebni prodaji torej pomeni, da prodajalci in kupci skušajo doseči sporazum glede nakupa oziroma prodaje izdelkov oziroma storitev. Pogajanje lahko opredelimo kot proces zблиževanja stališč glede ciljev ali glede doseganje ciljev med prodajalcem in kupcem.

Pri procesu pogajanja je ključnega pomena sposobnost prodajnega referenta doseči dogovor tako, da so doseženi obojestranski interesi, to so interesi prodajalca in kupca. Prodajalci in kupci se navadno pogajajo, da dosežejo sporazum o ceni izdelkov oziroma storitev, plačilnih rokih, dobavni rokih, načinu plačila in drugo (Potočnik 2006, 380). Pri prodaji so pogajalske spretnosti prodajalca zelo pomembne, saj te vplivajo na uspešnost prodaje. Prodajalec si mora v fazi pogajanja prizadevati pridobiti naročilo od kupca, in sicer s čim manj popuščanja. Glavni cilj prodajalcev je ugodno prodati izdelek oziroma storitev, cilj kupcev pa je kupiti po ugodnih cenah.

Kotler in Armstrong (2001, 379–381) poudarjata, da so za izvajanje osebne prodaje potrebni prodajniki, ki naj bi bili strokovno usposobljeni ter naj bi imeli določene osebnostne lastnosti. Prodajniki morajo zelo dobro poznati prodajne produkte, ki so pri tej vrsti prodaje kompleksnejši. Pri prodaji zahtevnejših tehničnih izdelkov je poleg usposobljenih prodajnikov potrebno tudi sodelovanje tehničnih strokovnjakov.

Temeljni koncept osebne prodaje je torej ustvarjanje dolgoročnih partnerskih odnosov na osnovi oblikovanja medsebojnega zaupanja in sodelovanja med prodajalcem in kupcem. Zadovoljni kupci lahko prinašajo podjetju koristi, kot so dolgoročno povečanje uspešnosti in dobičkonosnosti ter širjenje pozitivne reklame o podjetju. Za uspešnost poslovanja podjetja je zato pomembneje obdržati obstoječe kupce kot pridobiti nove.

Po Potočniku (2006, 380–382) je mogoče osebno prodajo razdeliti po nekaj merilih. Kot je razvidno iz preglednice 2, Potočnik (prav tam) členi osebno prodajo po naslednjih treh merilih:

- glede na kraj, kjer se prodaja izvaja,
- glede na način sporazumevanja med prodajalcem in kupcem ter
- glede na vrsto izdelkov, ki jih podjetje prodaja.

Preglednica 2: Pomen osebne prodaje glede na vrste prodajnih izdelkov

Oblika prodaje, merilo	»Notranja prodaja«	»Zunanja prodaja«	Neposredna prodaja kupcem	Posredna prodaja s posredniki
Stroški prodajnega postopka	nizki	visoki	relativno visoki	relativno nizki
Oblika komuniciranja	osebna	osebna	osebna	osebna
Kraj prodaje	pri prodajalcu	pri kupcu	po dogovoru	po dogovoru
Dragi izdelki	manj primerna	zelo primerna	primerna	primerna
Izdelki, ki zahtevajo dodatna pojasnila	zelo primerna	manj primerna	primerna	ni primerna

Vir: Potočnik 2006.

Glede na kraj, kjer se izvaja osebna prodaja, poznamo:

- prodajo znotraj podjetja, pri kateri prodajniki sprejemajo kupce in jim predstavljajo svojo ponudbo. Stroški pri tej obliki prodaje so relativno nizki. Prodajniki in kupci se dogovarjajo o prodajnih pogojih, sklepajo medsebojne prodajne pogodbe ter izpolnjujejo naročila. Začetno pobudo za nakup izdelka ali storitve poda kupec z iskanjem informacij ter ponudbe pri prodajalcu;
- prodajo zunaj podjetja, pri kateri prodajnik sam poišče kupca in ga poskuša spodbuditi za nakup izdelka ali storitve. Stroški pri tej obliki prodaje so relativno visoki, zato je smiselno uporabljati to obliko prodaje samo pri dragih izdelkih. Prodajnik pri prodaji uporablja različne pripomočke, da lažje seznanji kupca z lastnostmi ponujenih izdelkov. To so razni katalogi, prospekti, vzorci, seznam referenc in podobno.

Glede na način sporazumevanja med prodajalcem in kupcem poznamo:

- prodajo, pri kateri se prodajalec in kupec dogovarjata o prodaji izdelkov ali storitev brez posrednikov;
- prodajo, pri kateri prodajalec in kupec komunicirata preko raznih posrednikov. To so lahko razni zastopniki oziroma komisionarji. Ta način prodaje lahko poteka tudi preko raznih elektronskih poti, kot so: elektronska pošta, izmenjava informacij preko interneta, ki omogočajo prodajo izdelkov na daljavo.

Glede na vrsto izdelkov, ki jih podjetje prodaja, poznamo:

- osebno prodajo kompleksnejših izdelkov – ta način zahteva veliko tehničnih pojasnil; za to prodajo morajo biti prodajniki tehnično usposobljeni;
- osebno prodajo potrošniških dobrin, pri kateri prodajalci kupujejo izdelke z namenom nadaljnje prodaje. Ključnega pomena pri tej vrsti prodaje je izbira izdelkov, ki bodo vključeni v prodajni program, kakšna bo razlika v ceni, ki vpliva na konkurenčnost prodajne cene izdelka, dobiček, ki ga želimo ustvariti in podobno.

2.4 Vloga in značilnosti osebne prodaje

Uporaba osebne prodaje kot trženjskega komunikacijskega orodja lahko predstavlja veliko konkurenčno prednost podjetja. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj prednosti osebne prodaje, ki se kažejo skozi njeno vlogo in značilnosti.

Armstrong in Kotler (2000, 442) označujeta vlogo osebne prodaje, ki pa je lahko različna od podjetja do podjetja. Nekatera podjetja osebne prodaje sploh ne potrebujejo in zato nimajo zaposlenega prodajnega osebja, kot na primer: podjetja, ki prodajajo preko kataloške prodaje, ali podjetja, ki prodajajo preko proizvajalčevih posrednikov in prodajnih agentov. V večini podjetij, katera prodajajo trgovsko blago, pa je osebna prodaja in sodelovanje s kupci zelo pomembno, saj večkrat ravno prodajno osebje vzpostavlja edini stik podjetja s kupci.

Osebna prodaja ima pomembno vlogo tako na strani prodajalca kot tudi kupca. Na strani prodajalca preko osebne prodaje in neposrednega stika s kupci prodajniki s predstavitvijo proizvodov, reševanjem dilem in s pogajanjem o ceni in prodajnih pogojih sklenejo prodajo. Poleg tega prodajniki opravljajo tržne raziskave, nudijo pomoč kupcem, zbirajo informacije ter pripravljajo raznorazna poročila. Vloga prodajnikov na strani kupca je, da rešujejo njihove pomisleke glede izdelka, ugotavljajo njihove potrebe in sodelujejo z ostalimi v podjetju, da ponudijo kupcu večjo vrednost izdelka.

Bearden, Ingram in LaForge (2004, 455) opisujejo vlogo osebne prodaje na strani prodajalca podobno, in sicer, da z uspešnim zadovoljevanjem potreb kupcev vpliva na povečanje prihodkov podjetja. Podjetja preko prodajnega osebja, ki največkrat predstavlja najbolj neposreden stik z kupcem, poskuša razumeti kupčeve zahteve in jim prilagoditi ponudbo. Glavne prednosti osebne prodaje so:

- *povečanje prihodkov od prodaje* – prodajno osebje ima skozi osebno prodajo pomembno vlogo pri povečanju prihodkov podjetja. Zaradi vse večje konkurence v zadnjih letih prodajniki z osebno prodajo na podlagi prodajnih raziskav, razvoja novih izdelkov ter distribucije pomembno prispevajo k povečanju dobička podjetja;
- *izpolnjevanje kupčevih pričakovanj* – prodajno osebje skozi osebno prodajo vzpostavlja posebne medsebojne odnose. Prodajno osebje se lahko z neposrednim komuniciranjem posveti kupčevim željam in potrebam ter upošteva njihove ugovore in tako zadovolji njegova pričakovanja;
- *zbiranje tržnih informacij* – prodajno osebje ima preko osebne interakcije s kupcem možnost od kupca pridobiti takojšnje povratne informacije. Tržne informacije podjetju zelo pomagajo pri razvoju novih izdelkov oziroma storitev, pri raznih analizah o obstoječih in potencialnih kupcih ter pri analizah za prodajne napovedi. Pridobivanje takojšnjih povratnih informacij je ena glavnih prednosti, ki jih ponuja osebna prodaja.

Po Belch in Belch (2001, 616) se nepogrešljivost osebne prodaje kaže pri ponudbi kompleksnejših izdelkov oziroma storitev, ki pri uporabi zahtevajo sodelovanje kupca. Uporabnost osebne prodaje se kaže tudi pri prodaji izdelkov višjih vrednosti in pri prodaji večjih količin, kot na primer pri prodaji na medorganizacijskih trgih (prodaja med podjetji).

Rezultati mednarodne študije kažejo, da obstajajo močne povezave med učinkovitostjo prodajnega osebja in uspešnostjo prodajne organizacije (Baldauf, Cravens in Piercy 2001).

Podobno poroča ustanova H. R. Chally (2006), ki raziskuje nabavno vedenje podjetij in njihova pričakovanja glede učinkovitega prodajnika, ki naj bi bil:

- osebno odgovoren za zelene rezultate kupcev,
- razumel naj bi panogo in prispeval k dodajanju vrednosti,
- razumel naj bi kompetence kupcev, spremembe ter organizacijsko kulturo,

- bil naj bi zastopnik kupčevih interesov znotraj lastnega podjetja ter se osredotočal na potrebe kupca,
- razmišljal naj bi preko prodajne transakcije o implementaciji izdelka ali storitve v kupčevem okolju,
- bil zlahka dosegljiv,
- reševal težave kupca in ponujal rešitve, ne izdelkov,
- bil naj bi kreativen in odziven za potrebe kupca.

Razvoj osebne prodaje v spremenjenih razmerah trženja preučujejo številni sodobni avtorji, npr. Chen, Peng in Hung (2015), Kindstrom, Kowalkowski in Brashear Alejandro (2015), Wiatr Borg in Young (2014), Malshe idr. (2013) ter mnogi drugi.

Glavne značilnosti osebne prodaje po Tavčarju (2000, 111) na kratko prikazujemo v preglednici 3.

Preglednica 3: Glavne značilnosti osebne prodaje

Značilnosti	Osebna prodaja
Ciljna tržišča	Trženje znanim posameznikom, znan naslov, panoga, nakupno vedenje
Obvladovanje proizvoda	Tržnik spremlja proizvod vse do nakupa
Kraj trženja	Kraj trženja je uporabljeni medij, ponavadi neposreden osebni stik
Učinki	Osebna prodaja se uporablja za spodbujanje takojšnjega naročila ali vprašanja

Vir: povzeto po Tavčar 2000, 111.

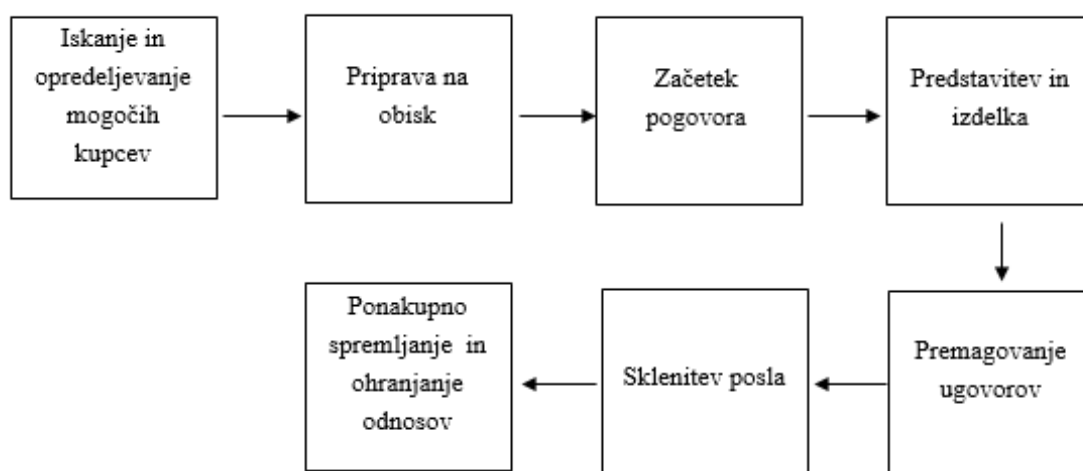
Iz preglednice razberemo, da je osebna prodaja značilna ob prodaji znanim kupcem in poteka na podlagi osebnega stika med prodajalcem in kupcem. Osebna prodaja omogoča prodajalcu spremljanje proizvoda od nabave do končne prodaje kupcu. Ta način prodaje velja tudi za učinkovito orodje prodaje, ki spodbuja takojšnja naročila ter morebitna vprašanja, povezana s proizvodom.

Glavne naloge prodajnega osebja oziroma proces osebne prodaje, ki jih opredeljujejo različni avtorji, se razlikujejo predvsem v številu stopenj procesa. Nekateri avtorji določene stopnje združujejo v eno samo, drugi jih dodatno členijo. Kimberly (2012), Kotler (2004, 654) in Potočnik (2006, 379) podobno opredeljujejo prodajni proces kot sedem glavnih korakov, predstavljenih na sliki 3; to so:

- *raziskovanje in iskanje potencialnih kupcev* – gre za iskanje strank, ki bi lahko potrebovale izdelke oziroma storitve, ki jih podjetje ponuja. Potencialna stranka je tista, ki potrebuje izdelek in ima dovolj sredstev za nakup ter je usposobljena za odločanje o nakupu. V primeru prodaje B2B je nujno, da prodajalec pridobi informacije o podjetju, preden vzpostavi prvi stik z njim;
- *priprava na obisk* vključuje iskanje dodatnih informacij o kupcu ter iskanje najboljšega pristopa prodaje. V tej fazi se poskuša prodajalec pridobiti informacije o tem, kaj si želi

kupec od izdelka ali storitve. V primeru prodaje B2B je nujno, da prodajalec pridobi informacije o podjetju vnaprej ter že na prvi obisk pride z idejo, kako izboljšati poslovanje z nakupom izdelkov ali storitev, ki jih ponuja;

- *začetek pogovora* – gre za prvo soočanje med kupcem in prodajalcem. Prvi vtis je bistvenega pomena pri pridobitvi zaupanja kupca. V tej fazi prodajalec skuša pritegniti kupčevo pozornost; zlasti pomembni so pristop prodajalca, zunanji videz in sposobnost poslušanja;
- *predstavitve izdelka oziroma storitve* – v tej fazi je pomembno, da prodajalec poudari korist in vrednost izdelka za kupca. Predstavitve izdelka ali storitve mora biti prilagojena kupcu. Gre za posredovanje podrobnejših podatkov o prednostih izdelka. Prodajalec v tej fazi ugotovi, katera cena je zanj in za kupca primernejša;
- *prepoznavanje ugovorov in soočenje z njimi* – po predstavitvi izdelka oziroma storitve imajo potencialni kupci navadno skrbi in pomisleke, ki jih imenujemo ugovori. Ugovori so lahko tudi psihološke narave. Prodajalec mora pozitivno pristopiti, uporabiti prave argumente za rešitev nastalih ugovorov ter jih po možnosti spremeniti v razloge za nakup;
- *zaključek prodaje* – kupec spozna, da izdelek ustreza njegovim zahtevam. Začnejo se dogovori o pogojih prodaje. Pomembna je prava izbira trenutka ter sposobnost prodajalca zaznati znak, da je kupec pripravljen skleniti dogovor;
- *poprodajne dejavnosti* – ta korak vključuje spremljanje in ohranjanje odnosov. Prodajalec ga izvede z obiskom kupca po zaključeni prodaji ter se prepriča, ali je kupec zadovoljen z nakupom. To je zadnji in najmanj pomemben korak, ki ga lahko tudi izpustimo.



Slika 3: Glavni koraki pri uspešni prodaji

Vir: Kotler 2004.

2.5 Osebna prodaja v lesno predelovalni industriji

Da bi razumeli vlogo, ki jo lahko ima osebna prodaja v pohištveni panogi, moramo naprej ugotoviti, kako proces prodaje v pohištveni panogi poteka. Zato bomo v nadaljevanju pogledali potek procesa prodaje v tej panogi.

Podjetja v lesnopredelovalni panogi na splošno uporabljajo osebno prodajo kot glavno orodje za informiranje kupcev o svoji ponudbi. Po Shupe in Velosky (2010, 3–7) je najpogosteje uporabljen distribucijski kanal prodaje izdelkov: proizvajalec – trgovec na drobno – končni potrošnik.

Verk (2000, 146) opisuje, da so glavni cilj proizvajalcev pohištva kupci, ki kupujejo blago z namenom nadaljnje prodaje. To so lahko trgovine na drobno, ki kupujejo pohištvo pri proizvajalcih z namenom, da ga potem prodajo končnemu uporabniku. Lahko so trgovci na debelo, ki oskrbujejo trgovine na drobno, veletrgovci, pa tudi proizvajalci, ki kupujejo z namenom, da dopolnijo svojo prodajno ponudbo. Zelo malo prodaje pohištva se opravi neposredno med proizvajalcem in končnim kupcem.

Prodaja posrednikom pohištvenih izdelkov ima svoje značilnosti, čeprav nekatera osnovna načela, ki se nanašajo na zadovoljitev kupcev, ostajajo enaka. Pri tem ni pomembno, kdo je posrednik, ki poskrbi, da pride pohištvo od proizvajalca do uporabnika. Dejavniki uspešne prodaje so:

- zahtevam trga prilagojen izdelek,
- končna prodajna cena,
- ustrezni predstavitveni materiali,
- sposobnost prodajnikov in
- servis.

Samo dejstvo, da je kupec nekdo, ki bo blago prodal naprej, pa zahteva posebno obravnavo teh kupcev. Prodaja posrednikom pripelje tudi do formiranja drugačnega poslovnega odnosa med proizvajalcem in njegovimi kupci kot v primeru, ko trgovec prodaja pohištvo končnim kupcem oziroma porabnikom.

Kot poudarjajo Možina, Tavčar in Zupančič (2012, 25), je za trženje med organizacijami (proizvajalcem pohištva in posrednikom pohištvenih izdelkov) značilno: število morebitnih in obstoječih partnerjev je omejeno, komuniciranje poteka posamično in osebno.

Osebno prodajo in z njo povezano ustvarjanje medsebojnega zaupanja kot najpomembnejše sestavine trženjskega komuniciranja med organizacijami, kot so proizvajalci pohištva in posredniki pohištvenih izdelkov, opisuje tudi Potočnik (2006, 125).

Prodajniki pohištvenih in drugih izdelkov iz lesa imajo opravka s profesionalnimi kupci, ki so pogosto tudi lastniki podjetja. Praviloma se taki kupci zelo dobro spoznajo na pohištveni proizvod, ki ga kupujejo, prav tako pa na vse mogoče trgovske oziroma poslovne navade. To pomeni, da ti kupci zelo hitro opazijo vsako neprofesionalnost prodajnika (komercialista), vsekakor pa hitreje, kot jo lahko zazna končni kupec, ki ponavadi ve zelo malo o izdelku, ki ga kupuje, in še manj o trženju.

Osebna prodaja je eden tradicionalnih in najbolj učinkovitih načinov za pridobitev novih kupcev. Proces osebne prodaje v pohištveni panogi vključuje (Verk 2000, 146–150):

- iskanje novih kupcev ali dogovarjanje z obstoječimi,
- pogajanje in sklenitev posla ter
- spremljanje dogovorjenega (»follow up«).

Iskanje novih kupcev ali dogovarjanje z obstoječimi

Prodajniki si morajo prizadevati za pritegnitev novih kupcev, da si tako obnavljajo ter širijo svojo prodajno mrežo. Obstaja več načinov, kako prodajniki lahko pridobijo nove kupce: z razstavljanjem na lokalnih, nacionalnih in mednarodnih pohištvenih sejmih, s pregledovanjem katalogov kupcev pohištva, s pregledom telefonskih imenikov, strokovnih revij in časopisov, v novejšem času tudi z brskanjem po internetu.

Predstavitev prodajnega programa

Predstavitev izdelka potencialnim kupcem je uvodna faza procesa osebne prodaje in sledi fazi razvoja novega izdelka in fazi iskanja kupca. Predstavitev opravljajo prodajniki z obiskom pri kupcih, med katero izmed pohištvenih razstav ali pa kar v internem razstavnem prostoru proizvajalca, ko potencialni kupci iščejo proizvajalca. Predstavitev uspe le, če kupec zna odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja, če mu je prodajalec torej postregel z vsemi informacijami, ki jih kupec potrebuje za odločitev o nakupu. Prodajnik mora večino informacij, ki kupca zanimajo, poznati na pamet. Le najbolj tehnične podatke ima lahko zapisane v tiskanih dokumentih, v tehničnem opisu ali v ceniku. Predstavitev izdelkov je zelo pomembna za kasnejšo uspešno sklenitev posla.

Prodajnik mora v tej fazi razpolagati z informacijami o prodajnem programu, kot so vrsta uporabljene surovine (vrsta lesa, vrsta pohištvene plošče, vrsta furnirja, tapetniškega blaga in podobno), način opremljanja (sestavljeno, polsestavljeno, demontažno, pripravljeno za montažo), način pakiranja (kartoni, oboji, ovojni papir in podobno), število kosov v kartonu, dimenzije posameznih izdelkov v programu in podobno. Seznanjen mora biti z informacijami o podjetju, kot na primer: leto ustanovitve, pravni status podjetja, število zaposlenih, tehnološka opremljenost tovarne, referenčna lista opremljenih objektov, politika jamstva kakovosti in podobno.

Pomožni predstavitveni materiali tvorijo nepogrešljiv sestavni del predstavitve prodajnega programa. Vsak ugleden proizvajalec pohištva mora kupcu postreči s tovarniškim katalogom.

Pogajanje in sklenitev posla

Pogajanje je osrednja faza procesa osebne prodaje, katere cilj je premostiti razlike med interesi pogajalcev in doseči kompromis, ki bo sprejemljiv za oba partnerja. Pri osebni prodaji trgovcem je pogajanje običajen način, kako se dva poslovna partnerja, proizvajalec in trgovec, dogovorita o ceni in drugih prodajnih pogojih. Pogajanja potekajo v glavnem o ceni in prodajnih pogojih, pogosto tudi o velikosti naročil, dobavnih rokih in raznih tehničnih podrobnostih. Kakovost izdelkov običajno ni predmet pogajanj.

Spremljanje dogovorjenega (»follow up«)

Spremljanje ali znani »flow up« je zadnja faza v procesu osebne prodaje ali prva faza po prodaji. V tej fazi prodajnik proizvajalca ali dobavitelja skrbi za realizacijo dogovora med pogajanja.

Osebna prodaja v pohištveni panogi omogoča prodajnikom dobro spoznavanje kupcev, njihovih potreb ter želja tako glede kakovosti fizičnih izdelkov kot tudi servisa, pa tudi tega, kakšne so njihove omejitve glede cen in manipuliranja z izdelki. Ko prodajnik spozna svoje kupce, njihove potrebe, želje in omejitve, lahko prilagodi svojo ponudbo tako, da doseže njihovo celostno zadovoljitev. Osebna prodaja kot osrednja trženjska dejavnost nudi prodajnikom proizvodnega podjetja priložnost in odgovornost za uresničevanje politike zadovoljitve kupcev. Ta način prodaje omogoča prodajnikom, da razvijajo dobre medsebojne odnose ter trajnejše sodelovanje s kupci.

3 MERJENJE IN OCENJEVANJE PRODAJE

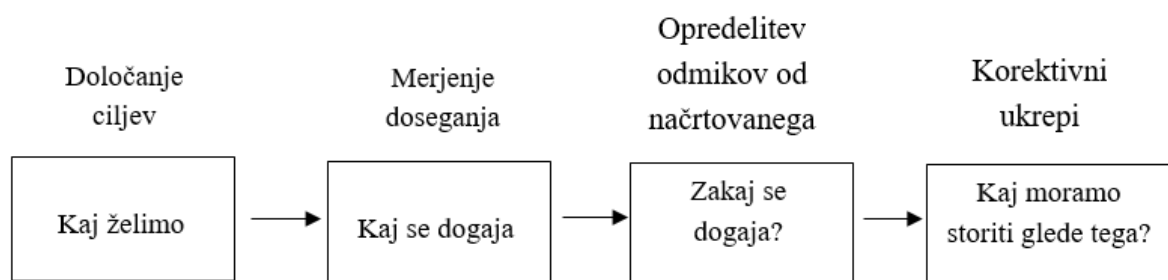
Pri merjenju in ocenjevanju prodaje gre za ugotavljanje uspešnosti prodaje. Uspešnost prodaje pa zagotavlja sredstva za nadaljnji razvoj podjetja in s tem uspešnost poslovanja, zato je ključnega pomena, da podjetje spremlja prodajo. V nadaljevanju bomo predstavili pomen merjenja in ocenjevanja prodaje in načine izvajanja merjenja prodaje.

Po El-Omari (2004, 4) in Lanchaster in Massingham (2011, 434) predstavlja nadzorovanje prodaje pomembno funkcijo procesa upravljanja. To vključuje merjenje uspešnosti, primerjavo dosežene prodaje z letnim načrtom ter izvedbo korektivnih ukrepov. Spremljanje prodaje je torej ključnega pomena za izvedbo korektivnih ukrepov za zmanjšanje neskladja med načrtovano in izvedeno prodajo. Podjetja spremljajo prodajo z namenom, da bi pridobila informacije, s katerimi bi izboljšala svoje prodajne strategije.

Proces merjenja in ocenjevanja prodaje po Lanchaster in Massingham (2011, 434) poteka znotraj nadzorovanja trženjskih dejavnosti. Vodstvo podjetja poskuša doseči naslednje:

- odpraviti težave, ki se kažejo kot odstopanja med načrtovano in izvedeno prodajo,
- pridobiti informacije o vzrokih odstopanja od načrtovanega za pravočasnih izvedbo korektivnih ukrepov,
- pridobiti informacije o priložnostih ter spodbudah,
- zagotoviti spodbujanje celotne ekipe za izboljšanje uspešnosti.

Lanchaster in Massingham (2011, 436) opisujeta proces nadzorovanja prodaje v sedmih korakih, in sicer: določitev meril, vzpostavitev nadzora, določitev načinov za merjenje rezultatov, določitev dovoljenega odstopanja od načrtovanega, analizo odstopanj in izvedbo korektivnih ukrepov. Kotler (1998, 742–744) opisuje potek merjenja in ocenjevanja prodaje znotraj nadzorovanja trženjskih dejavnosti, kar polega načrtovanja trženja izvaja oddelek za trženje. Proces nadzorovanja prodaje po Kotlerju je prikazan na sliki 4.



Slika 4: Proces kontrole

Vir: Kotler 1998.

Kotler v nadaljevanju opisuje štiri vrste nadzorovanja prodaje (preglednica 4), ki vključuje različne pristope, različne namene ter različno odgovornost oziroma zadolženost izvajanja nadzora.

Preglednica 4: Vrste kontrole prodaje

Vrsta kontrole	Odgovornost	Namen kontrole	Vrsta kontrole
Nadzorovanje letnega načrta	Višji management, srednji management	Preverjanje doseganja načrtovanih ciljev	Analiza prodaje, analiza tržnega deleža, analiza stroškov prodaje, finančna analiza, spremljanje strank
Spremljanje dobičkonosnosti	Vodja projektov, operativni vodja	Ugotavljanje, kje podjetje izgublja denar	Analiza dobičkonosnosti: po izdelkih, po strankah, po območjih, po distribucijskih kanalih, po sektorjih, po velikosti naročil
Spremljanje učinkovitosti	Vodja projektov, operativni vodja	Ovrednotenje in izboljšanje učinkovitosti porabe in vpliva izdatkov na trženje	Analiza učinkovitosti: prodaje, oglaševanja, promocij, distribucije
Strateški nadzor	Višji management	Preverjanje doseganja načrtovanih trženjskih ciljev podjetja	Analiza učinkovitosti trženja Analiza trženjskega okolja Družbena odgovornost in etičnost podjetja

Vir: povzeto po Kotler 1998.

Nadzorovanje letnega načrta se kaže v ugotavljanju, ali je prodaja dosegla načrtovane cilje. Letni načrt pregleduje višji in srednji management podjetja. Prodajo merijo in ocenjujejo kot dosežen cilj prodaje glede na načrt prodaje, dosežen tržni delež, presojanje na podlagi analize stroškov in finančne analize. Z načrtovanjem dobičkonosnosti ugotavljajo, ali podjetje ustvarja dobiček ali izgubo. Nadzor izvajajo po različnih delih poslovanja podjetja, kot na primer z analizo dobičkonosnosti po izdelkih, po strankah, po območjih, po distribucijskih kanalih, po sektorjih ali po velikosti naročil. Z nadzorovanjem učinkovitosti podjetja preverjajo učinkovitost uporabljenih trženjskih dejavnosti. Strateško nadzorovanje se nanaša na strateško načrtovanje. Za to vrsto nadzorovanja podjetja večinoma uporabljajo dve orodji, in sicer analizo učinkovitosti trženja in analizo trženjskega okolja.

Merjenje in ocenjevanje prodaje je po Potočniku (2006, 406 in 406) zelo pomembna in zahtevna naloga, saj zmanjšuje tveganje, omogoča nadzor in načrtovanje trženjskega sektorja. Spremljanje prodaje nam omogoča razumeti, kako prodaja vpliva na rezultate podjetja. Večina podjetij zbira podatke o uspešnost trženjskega sektorja samo glede na količino prodanih izdelkov ali storitev. Merjenje prodaje samo po merilu količinskega obsega prodaje vsekakor ni primerno, saj podjetja lahko tako ustvarjajo premajhno dodano vrednost in celo izgubo.

Po Bergantu (2011, 52) podjetja za presojanje in pojasnjevanje učinkovitosti in uspešnosti prodaje uporabljajo računovodsko proučevanje oziroma računovodsko analiziranje. Pri tej analizi preverjamo podatke s kazalniki, ki jih določimo za presojo. S pomočjo te primerjave podatkov s kazalniki ugotovimo morebitna neskladja ter vzroke teh neskladij. Za to vrsto analize je značilna uporaba računovodskih kazalnikov

Iz zgoraj navedenega lahko razberemo, da avtorji podobno opredeljujejo pomen merjenja in ocenjevanja prodaje oziroma nadzorovanja prodaje. Pri ocenjevanju in merjenju prodaje je pomembna zlasti prava izbira kazalnikov za spremljanje dobičkonosnosti in učinkovitosti prodaje, ki predstavljata osnovo za nadzorovanje uspešnosti prodaje. V okviru spremljanja dobičkonosnosti in učinkovitosti so tako podjetjem na voljo izbrani računovodski kazalniki.

3.1 Opredelitev učinkovitosti in uspešnosti prodaje

Osnovni cilj merjenja in ocenjevanja prodaje je ugotavljanje uspešnosti (angl. effectiveness) in učinkovitosti (angl. efficiency) prodaje, ki sta dva ločena pojma in ju moramo ločiti. Spremljanje prodaje z vidika uspešnosti in učinkovitosti je za podjetje ključnega pomena, saj na ta način ugotavljamo in primerjamo odstopanja s postavljenimi cilji in splošnimi cilji podjetja. V nadaljevanju bomo poskušali pojasniti oba pojma skozi opredelitve različnih avtorjev.

Številne študije kažejo, da se izdelki in blagovne znamke, ki se pojavljajo na tržišču, medsebojno ne razlikujejo dovolj, da bi ohranjale zvestobo kupcev. Prevladujoča konkurenčna prednost podjetij na trgu postaja učinkovitost prodajnega osebja in prodajnih managerjev, kot na primer: hiter odziv prodajalca, spretnost komuniciranja s kupci, zavzetost podjetij do kupcev (Wilson Learning Worldwide 2012). Glavne značilnosti učinkovite prodaje so:

- usklajenost prodajnega procesa nakupnemu procesu kupca; prodajno osebje mora svojo prodajo prilagoditi zahtevam kupcev;
- usklajenost dvojne vloge prodajnega osebja – svetovanje kupcem in ustvarjanje večje dodane vrednosti za podjetje;
- ustvarjanje sposobnosti prodajnega osebja za ustvarjanje večje dodane vrednosti za podjetje.

V literaturi najdemo za uspešnost in učinkovitost različne opredelitve. Uspešnost lahko opredelimo kot »delati prave stvari«, medtem ko gre pri učinkovitosti za »delati stvari pravilno«.

Uspešnost je merilo, s katerim merimo proces proizvodnje in proces zagotavljanja kakovosti. Uspešnost je ključnega pomena za organizacijsko uspešnost ter konkurenčno uspešnost. Merilo uspešnosti je lahko na primer zadovoljstvo strank, kupcev in drugih uporabnikov izdelkov ali storitev. Neuspešnost je posledica slabega komuniciranja, slabe osredotočenosti na stvari. V konkurenčnem okolju se pojavi tudi potreba po zmanjšanju učinkovitosti, da lahko dosežemo uspešnost (The Pennsylvania State University 2006).

Učinkovitost je na splošno gledano merilo za notranje procese. Izboljšati učinkovitost pomeni povečati koristi tako za vse interesne skupine kot za podjetje. Učinkovitost lahko izboljšamo

tako, da izboljšamo izrabo virov, kar pripelje do znižanja stroškov. Neučinkovitost je posledica napake, nedostopne informacije ali napake, ki se pojavi na primer v proizvodnem procesu (The Pennsylvania State University 2006).

Koncept uspešnosti in učinkovitosti je mogoče vpeljati:

- pri raznih procesih z organizacijo optimalnega zaporedja korakov ali operacij pri proizvodnji izdelka ali storitve,
- pri procesu organizacije z optimalno organizacijo ljudi, materialov ter drugih virov pri proizvodnji izdelka ali storitve ter
- pri interesnih skupinah – to so prejemniki blaga ali storitev ter drugi interesenti znotraj procesa.

Podobne ugotovitve o uspešnosti najdemo tudi pri Turku (2002, 761 in 791). Uspešnost opredeljuje kot rezultat poslovanja podjetja. Merilo uspešnosti poslovanja podjetja pa opredeljuje kot stopnjo doseženih ciljev glede na vložek.

Tekavčič (2002, 666) opredeljuje uspešnost poslovanja podobno, kot smo že zapisali, in sicer, da je ta neizogibno povezana z doseganjem temeljnega cilja delovanja. Uspešnost je torej vezana na postavljene cilje podjetja. Označujemo jo lahko kot potrebne vložke (inputi), da bi dosegli želene rezultate oziroma cilje podjetja (outpute). Pravilna izbira cilja je zato ključnega pomena za zagotavljanje uspešnosti poslovanja.

Učinkovitost po Turku (2002, 761 in 791) in Žabkarju (2006, 32) predstavlja način poslovanja podjetja z namenom, da izpolnijo zadane cilje hitro in s čim nižjimi stroški. Učinkovitost prodaje lahko opredelimo kot razmerje med odzivnostjo in stroški, torej izvesti prodajo hitro in s čim nižjimi stroški. Uspešnost prodaje pa lahko opredelimo kot delati stvari na pravi način, kar je povezano s cilji, ki jih želimo doseči.

Torej, če povzamemo, je cilj spremljanja uspešnosti in učinkovitosti prodaje v podjetju izogibanje napakam oziroma oportunitetnim stroškom izgube priložnosti ter vrednotenje drugih alternativ. Ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti prodaje je ključnega pomena za strateško odločanje ter izvajanje prodaje.

3.2 Analiza učinkovitosti prodaje

V nadaljevanju bomo pojasnili, zakaj je merjenje učinkovitosti prodaje pomembno in katere kazalnike oziroma parametre učinkovitosti lahko podjetje v ta namen uporablja.

Z analizo učinkovitosti, kot opisuje Potočnik (2006, 407), lahko podjetje izboljša učinkovitost posameznih trženjskih dejavnosti. Ko začne podjetje preučevati učinkovitost prodajnega oddelka, skoraj vedno odkrije prodajne dejavnosti, ki jih je mogoče izboljšati. Kot primer navajamo: s predhodnim preizkušanjem reklamnih sporočil si podjetje lahko zagotovi boljšo

učinkovitost oglaševanja. Podjetje lahko izboljša učinkovitost tudi z boljšim pozicioniranjem izdelka ali z izbiranjem ugodnejših posrednikov. Podjetje najhitreje poveča učinkovitost tržnih poti in distribucije z odpravo ozkih grl, z motiviranjem posrednikov, s hitrejšo in pravočasno dostavo.

Kotler (1998, 753–754) ugotavlja, da morajo direktorji prodaje stalno spremljati prodajo. Za spremljanje prodaje je treba določiti kazalnike učinkovitosti, kot so:

- število obiskov, ki jih posamezen prodajalec opravi pri potencialnih kupcih,
- čas trajanja posameznega obiska,
- koliko prihodkov je bilo ustvarjenih na posamezen opravljen obisk,
- koliko stroškov je bilo ustvarjenih na posamezen opravljen obisk,
- koliko prihodkov je bilo ustvarjenih na 100 opravljenih obiskov pri kupcih,
- koliko novih kupcev je prodajalec pridobil in koliko obstoječih kupcev izgubil v določenem obdobju.

Pri analizi učinkovitosti prodaje se direktorji prodaje lahko srečajo z različnimi dilemami, kot so: koliko prodajnih obiskov naj prodajalci na terenu opravijo, koliko časa naj porabijo za posamezen obisk, koliko naročil na sto obiskov naj prejmejo in podobno.

Podjetje na podlagi analize učinkovitosti, ki jo lahko izvaja direktor prodaje ali nadzornik trženja s pomočjo kazalcev, lahko izvaja razne ukrepe za povečanje učinkovitosti prodajnega oddelka, kot na primer zmanjšanje števila zaposlenih v primeru ugotovitve, da prodajalci pre pogosto obiskujejo kupce ali da neučinkovito izkoriščajo delovni čas.

Analiza učinkovitosti po Bergantu (2011, 72) temelji na ugotavljanju razmerja med izložki in vložki. Po zapisanem merilu se podjetje odloča skladno s temeljnim načelom, da poskuša doseči maksimalen rezultat z minimalnimi vlaganji. Kazalnike učinkovitosti po Bergantu delimo na tri temeljne kazalnike, in sicer: kazalnik produktivnosti, kazalnik gospodarnosti in kazalnik dobičkonosnosti. V nadaljevanju Bergant (2011, 79) ugotavlja, da je najpogostejši parameter analize učinkovitosti prodaje dobičkonosnost prodaje.

3.3 Analiza uspešnosti prodaje

Pri postopku analize uspešnosti prodaje bomo v nadaljevanju predstavili glavne načine merjenja uspešnosti prodaje znotraj prodajne funkcije ter katere kazalnike uspešnosti lahko podjetje v ta namen uporablja.

Podatke o prodajni uspešnosti podjetja lahko uporabljamo za različne namene. Uporabni so za spremljanje in nagrajevanje prodajnega osebja ali za informiranje managerjev in lastnikov podjetja.

Pučko (2004, 112–117) poudarja, da je pomembno spremljati in analizirati le tiste dejavnike prodaje, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

V preglednici 5 prikazujemo primer strukture oziroma meril, po katerih podjetje lahko analizira prodajo: po spolu kupcev, po starosti kupcev, po zakonskem stanu kupcev, po izobrazbi kupcev ali po višini dohodkov kupcev. Pri analiziranju prodaje je smiselno analiziranje vsaj po naslednjih strukturah prodaje: po trgih, na katerih se prodajajo izdelki oziroma storitve, po vrsti izdelka in po načinu prodaje (prodaja na debelo, prodaja na drobno, prodaja preko raznih posrednikov in podobno).

Preglednica 5: Primer merila za strukturiranje prodaje podjetja

Merilo strukturiranja	Merilo strukturiranja
Po spolu kupcev	Po nacionalnosti kupcev
Po starosti kupcev	Po velikosti družine kupcev
Po zakonskem stanu kupcev	Po veroizpovedi kupcev
Po izobrazbi kupcev	Po oddaljenosti prebivališča kupcev
Po ravni dohodka kupcev	Po načinu plačila

Vir: povzeto po Pučko 2005.

Analiza toka prodaje. Neenakomerno razporejena prodaja v časovnem obdobju (na primer v letu) povzroča nastanek velikih stroškov ter otežuje proces prodaje, zato je spremljanje prodaje ključnega pomena. Analiza toka prodaje poteka po zaporednih dnevnikih, tedenskih ali mesečnih obdobjih.

Analiza prodajnih poti. Prodajno pot lahko na kratko opredelimo kot prodajni kanal od prodajalca do kupca, po katerem poteka prodaja blaga. Prodajni kanal lahko poteka od prodajalca neposredno ali preko raznih posrednikov.

Analiza kupcev ter prodajnih pogojev. Kupci so ključnega pomena za uspešnost prodajnega procesa, zato je pomembno, da kupce spremljamo, kot na primer: dosežen obseg prodaje po posameznih kupcih, vrednost njihovih nakupov in podobno. Za dolgoročno uspešnost prodaje je pomembno, da ugotovimo, kako trajne so poslovne vezi z našimi kupci.

Opazovanje kupcev. Eden od načinov spremljanja kupcev je razvrščanje kupcev po skupinah. Podjetje lahko svoje najpomembnejše kupce spremlja tako, da jih razvrsti v določene skupine glede na to, koliko prometa ustvarijo v določenem poslovnem letu, ter tako analizira prodajo, kot je prikazano v preglednici 6.

Preglednica 6: Primer spremljanja koncentracije najpomembnejših 100 kupcev

Razred kupcev	Število kupcev	Delež celotne prodaje (v %)
A	20	48,80
B	30	19,60
C	50	13,00
Skupaj	100	81,40

Vir: povzeto po Pučko 2005.

Analiza prodajnih stroškov in cen. Prodajne stroške lahko analiziramo ožje ali širše. Pri ožjem analiziranju stroškov analiziramo le neposredne stroške, ki so povezani s prodajno funkcijo, pri širšem analiziranju stroškov pa analiziramo vse stroške, ki so povezani s prodajo, kot na primer: stroške bančnih garancij, razni dolgoročni popusti, ki so vezani na kupca in podobno.

Pri analizi uspešnosti je treba upoštevati, da so vidiki uspešnosti lahko različni. Pri analiziranju uspešnosti organizacije je po Milfelnerju (2012, 27) pomembno upoštevati finančno uspešnost in vidik uspešnosti, ki vključuje odjemalce. Uspešnost organizacije lahko konceptualiziramo kot:

- *poslovno uspešnost* – ugotavljamo, ali je podjetje ustvarilo dobiček pred obdavčitvijo, kakšna je donosnost sredstev, rezultate lahko primerjamo z najpomembnejšim konkurentom v panogi;
- *finančno uspešnost* – ugotavljamo, ali je podjetje pravočasno poravnalo obveznosti do upnikov.

Bergant (2011, 99) ugotavlja, da obstaja več modelov merjenja uspešnosti. Po različnosti pristopa jih lahko razdelimo na:

- modele uspešnosti ki izhajajo iz finančnih oziroma računovodskih rezultatov, ter
- modele uspešnosti, ki izhajajo tudi iz drugačnih rezultatov poslovanja.

Pri analizi uspešnosti podjetja je torej treba ločiti med merjenjem uspešnosti s subjektivnimi merili in merjenje uspešnosti z objektivnimi merili. Objektivno zajemanje uspešnosti je najpogosteje izpostavljeno računovodskim izkazom in poslovnim izidom, pri subjektivnim merjenju pa poudarimo predvsem zvestobo in zadovoljstvo odjemalcev. Pri subjektivnem merjenju si lahko olajšamo primerjavo s konkurenti v posamezni panogi in tudi primerjavo z zastavljenimi cilji v organizaciji. Za ugotavljanje uspešnosti je ključnega pomena, da se podjetje naprej odloči, katere dejavnike uspešnosti prodaje bo spremljalo ter katera merila bo v ta namen uporabljalo.

3.4 Kazalniki uspešnosti in učinkovitosti prodaje

V nadaljevanju bomo predstavili različne opredelitve kazalnikov, ki jih je mogoče zaslediti v literaturi. V tem razdelku bo predstavljen tudi kazalnik, ki bo izbran kot merilo uspešnosti poslovanja v naši raziskavi.

Kot ugotavlja Tekavčič (2012, 666), kratkoročni finančni kazalniki, ki so izpeljani iz dobička, niso primerni za merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja, ker ne prikazujejo pravega stanja uspešnosti poslovanja. Za celovito oceno uspešnosti poslovanja so zato potrebni dodatni kazalniki, ki omogočajo ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti tudi iz drugih zornih kotov.

Podatke za izračunavanje uspešnosti in učinkovitosti prodaje običajno zagotavlja računovodstvo. Pri računovodskem analiziranju gre torej za ocenjevanje in analiziranje računovodskih podatkov. Iz računovodskih podatkov se nato oblikujejo razni računovodski kazalniki, s katerimi podjetje meri svojo uspešnost. Pri analiziranju računovodskih kazalnikov za ugotavljanje uspešnosti podjetja kot podlage za odločanje se lahko uporabljajo Pravila skrbnega računovodenja (PSR). Pravila skrbnega računovodenja se nanašajo na splošno sprejeta pravila notranjega poročanja na področjih računovodskega predračunavanja, obračunavanja, analiziranja, nadziranja in informiranja. Opredeljujejo:

- da se pred računovodsko analizo skrbno pregleda vsebino ustreznih pojavov,
- da pridobljene informacije odražajo pojave resnično in pošteno,
- da se predhodno podrobno prouči problem, na katerega se bo nanašala računovodska analiza,
- da računovodska analiza vsebuje prave informacije o količini, cenah, stroških in drugem,
- da se pri računovodski analizi upošteva delovanje fiksnih in spremenljivih stroškov ob spreminjanju obsega poslovanja in cen,
- da bodo za računovodsko analiziranje uporabljene ustrezne metode analiziranja,
- da se analizira odmike, ki jih vsebujejo računovodske analize, od sodil za presojanje dosežkov,
- zbiranje in oblikovanje računovodskih kazalnikov iz posameznih gospodarskih kategorij.

Računovodske kazalnike po pravilih skrbnega računovodenja (PSR) razvrščamo v skupine glede na to, ali izhajajo iz bilance stanja ali pa iz izkaza poslovnega izida, kot tudi glede na različne načine spremljanja uspešnosti. Katere računovodske kazalnike bo podjetje uporabljalo za spremljanje uspešnosti poslovanja, si glede na posebnosti panoge, v kateri posluje, podjetje lahko samo izbere. Razvrščamo jih v naslednje skupine (Slovenski inštitut za revizijo 2016, 44):

- kazalniki financiranja – prikazujejo strukturo finančnih sredstev v podjetju;
- kazalniki investiranja – prikazujejo delež trajnih sredstev, obratnih sredstev, terjatev itd.;

- kazalniki vodoravne finančne sestave – prikazujejo višino in strukturo obratnih sredstev ter tekočih obveznosti ter vpliv njihovih sprememb na finančno ravnotežje;
- kazalniki obračanja – prikazujejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev;
- kazalniki gospodarnosti – prikazujejo učinkovitost izrabe sredstev;
- kazalniki donosnosti – prikazujejo produktivno moč podjetja;
- kazalniki dodane vrednosti – prikazujejo ustvarjeno dodano vrednost na zaposlenega ali na evro vloženega kapitala;
- kazalniki denarnega izida – prikazujejo ustvarjen denarni izid na poslovni prihodek, na novo naložbo, na stanje dolgov, na poslovni izid iz poslovanja.

V okviru raziskave bomo presojali gospodarske družbe z vidika gospodarnosti. Izmed kazalnikov gospodarnosti nas bodo zanimali kazalniki dobičkonosnosti. Kazalniki dobičkonosnosti so kazalniki poslovne uspešnosti, ki pojasnjujejo dosežene poslovne rezultate v prihodkih družbe. Pravila skrbnega računovodenja (PSR) v okviru izbiranja računovodskih kazalnikov izmed računovodskih podatkov obravnavajo naslednje kazalnike dobičkonosnosti, ki izražajo finančni položaj gospodarske družbe:

- Dobičkonosnost poslovnih prihodkov

S kazalnikom ugotavljamo razmerje med poslovnim izidom in poslovnimi prihodki podjetja. Kazalnik nam pove, koliko dobička oziroma izgube je družba ustvarila na evro poslovnih prihodkov. Družba posluje uspešno, če je vrednost kazalnika pozitivna. Kazalnik opredelimo kot:

$$\frac{\textit{poslovni izid}}{\textit{poslovni prihodki}}$$

- Dobičkonosnost poslovanja

S kazalnikom pojasnjujemo razmerje med poslovnim dobičkom oziroma izgubo iz poslovanja in poslovnimi prihodki podjetja. Kazalnik nam pove, koliko dobička oziroma izgube je družba ustvarila na evro poslovnih prihodkov. Družba posluje uspešno, če je vrednost kazalnika pozitivna. Kazalnik opredelimo kot:

$$\frac{\textit{poslovni izid iz poslovanja}}{\textit{poslovni prihodki}}$$

- Dobičkonosnost prihodkov

Kazalnik prikazuje doseženi poslovni izid iz poslovanja na en evro doseženih poslovnih prihodkov iz poslovanja. Kazalnik opredelimo kot:

$$\frac{\textit{poslovni izid iz poslovanja}}{\textit{poslovni prihodki}}$$

- Čista dobičkonosnost prihodkov
Kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodkov kaže doseženi čisti dobiček oziroma izgubo v skupnih prihodkih. Gospodarska družba je poslovno uspešna, če izkazuje čisti dobiček in je vrednost kazalnika čim višja. Kazalnik opredelimo kot:

$$\frac{\text{čisti poslovni izid}}{\text{prihodki}}$$

Eden od načinov presojanje uspešnosti poslovanja podjetja je tudi presojanje na podlagi računovodskih izkazov podjetij in iz njih izračunanih kazalnikov. Računovodske kazalnike za presojo uspešnosti poslovanja podjetja lahko črpamo iz javnofinančne baze podatkov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Izhodiščna baza podatkov AJPES-a so letna poročila gospodarskih družb. Na podlagi zakona o gospodarskih družbah so vse dejavne družbe konec poslovnega leta dolžne predložiti poročila AJPES-u za namene državne statistike. Najbolj uporabljeni računovodski kazalniki, iz katerih lahko razberemo značilnosti poslovanja podjetja, so (AJPES 2011):

- kazalniki dobičkonosnosti in denarnega toka,
- kazalniki zadolženosti oziroma finančnega vzvoda,
- kazalniki likvidnosti,
- kazalniki aktivnosti in upravljanja s sredstvi,
- kazalniki produktivnosti,
- kazalniki rasti in
- kazalniki velikosti.

Pri analizi dobičkovnosti prihodkov merimo uspešnost poslovanja gospodarske družbe, ki jo merimo s čistim dobičkom ali dobičkom. AJPES navaja naslednje kazalnike:

- Čista dobičkovnost skupnih prihodkov
Kazalnik izraža razmerje med ustvarjenim čistim dobičkom oziroma izgubo v skupnih prihodkih, ki jih je imela gospodarska družba v obračunskem obdobju. Izračunamo ga kot:

$$\frac{\text{čisti dobiček} / \text{čista izguba}}{\text{skupni prihodki}}$$

- Dobičkovnost poslovnih prihodkov
Kazalnik prikazuje, kolikšen je poslovni izid iz poslovanja na en evro poslovnih prihodkov. Izračunamo ga kot:

$$\frac{\text{dobiček iz poslovanja} / \text{izguba iz poslovanja}}{\text{prihodki iz poslovanja}}$$

- Čista dobičkovnost poslovnih prihodkov
Kazalnik prikazuje, kolikšen dobiček oziroma izgubo je gospodarska družba ustvarila v skupnih prihodkih iz poslovanja. Izračunamo ga kot:

$$\frac{\text{čisti dobiček} / \text{čista izguba}}{\text{prihodki iz poslovanja}}$$

V okviru raziskave bomo merili poslovni položaj gospodarskih družb, zato bomo izmed kazalnikov dobičkonosnosti uporabili izračunani *kazalnik dobičkonosnost poslovnih prihodkov*, kot izhaja iz izkaza poslovnega izida podjetij, ki smo ga pridobili iz AJ PES-ove baze podatkov.

Uspešnost poslovanja podjetja kot tudi uspešnost prodaje po Bojnec in drugi (2007, 234) lahko analiziramo na različne načine. Eden od načinov je analiziranje s pomočjo kazalnikov. Različni avtorji kazalnike povezujejo v večje skupine. Pri ocenjevanju uspešnosti in učinkovitosti prodaje so nam lahko izračunane vrednosti kazalnikov v veliko pomoč.

Tekavčič (2012, 668) ugotavlja, da moramo pri obravnavi uspešnosti prodaje z vidika osnovnega merila gospodarjenja, po katerem se ravna podjetje, pri opredeljevanju vrednosti prodaje v števcu izhajati iz doseženega dobička prodaje. Od tod sledi, da je najbolj celovita mera uspešnosti prodaje rentabilnost ali dobičkonosnost. Načelni obrazec kazalnika uspešnosti prodaje je naslednji:

$$\text{Mera uspešnosti prodaje} = \frac{\text{dobiček iz prodaje}}{\text{čisti prihodki od prodaje}}$$

Po Potočniku (2006, 407) z nadzorovanjem dobičkonosnosti prodaje podjetja ugotavljamo dejansko dobičkonosnost posameznih trženjskih enot, kot so: vrsta izdelkov, prodajna območja, velikost kupcev, tržne poti, velikost naročil in podobno. S pridobljenimi podatki lahko vodstvo določi, katere izdelke bo vključilo v prodajni program, na katera prodajna območja se bo usmerilo, kako bo izbralo in izvajalo trženjske dejavnosti ter ali jih povečati ali celo opustiti.

Bergant (2011, 79) opredeljuje dobičkonosnost prodaje kot lastnost oziroma značilnost prodaje, da prinaša dobiček. Dobičkonosnost lahko opredelimo kot učinkovito izrabo virov; merimo jo z dobičkom v primerjavi z vloženimi sredstvi. Dobičkonosnost je treba ločiti od pojma donosnost, ki izraža pogled investitorja. Ta primerja donos z vrednostjo svojega vložka. Razlikovanje med dobičkonosnostjo ter donosnostjo prikazujemo zato, da bi zmanjšali nesporazume pri pojasnjevanju kazalcev in kazalnikov. Pri analizi učinkovitosti prodaje Bergant (prav tam) navaja načelni obrazec kazalnikov dobičkonosnosti:

$$\text{Učinkovitost} = \frac{\text{izložki (inputi)}}{\text{vložki (outputi)}}$$

V literaturi je torej mogoče zaslediti različna merila uspešnosti poslovanja in dobičkonosnosti poslovanja. Podjetje lahko samo izbere kazalnik ali kazalnike, s katerim oziroma s katerimi bo spremljalo uspešnost svojega poslovanja. Za namen naše raziskave se bomo omejili na kazalnik dobičkonosnosti poslovnih prihodkov.

4 USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA

V tem poglavju bomo na podlagi raznih izsledkov iz literature s področja uspešnosti poslovanja podjetja predstavili, zakaj je spremljanje in analiziranje uspešnosti poslovanja pomembno. Za namen naše raziskave bomo tudi ugotovili, ali se analize uspešnosti poslovanja lahko razlikujejo glede na dejavnost, v kateri posluje podjetje, ter katera merila poslovne uspešnosti lahko uporabimo.

4.1 Poslovni uspeh podjetja

V literaturi zasledimo različne opredelitve poslovnega uspeha podjetja. V osnovi pa lahko trdimo, da je to osnovni cilj vsakega podjetja, ki se kaže v povečanju dobičkonosnosti na dolgi rok. Ključnega pomena za podjetje je torej analiziranje in spremljanje uspešnost poslovanja.

Pri opredeljevanju poslovnega uspeha podjetja, kot ugotavljata Pučko in Rozman (2000, 247–248), je treba izhajati iz temeljnega načela gospodarjenja, in sicer, kako doseči čim boljši rezultat s čim manjšimi vlaganji. Uspešnost gospodarjenja merimo s pomočjo kazalnika uspešnosti gospodarjenja in ga izračunamo kot:

$$\text{Uspešnost gospodarjenja} = \frac{\text{cilj gospodarjenja}}{\text{sredstvo za doseganje cilja}}$$

Poslovni uspeh podjetja in dileme opredeljevanja uspeha podjetja opredeljuje Pučko (2004, 142–144). Poslovni uspeh podjetja opredeljuje kot osnovni namen ter smisel obstoja podjetja in njegovega delovanja. Pučko razlikuje med poslovnim in ekonomskim uspehom podjetja. Poslovni uspeh je računovodsko izkazan in se nanaša na prikazovanje uspeha podjetja v krajšem časovnem obdobju, pri čemer lahko trajanje časovnega obdobja vpliva na verodostojnost prikazane uspešnosti poslovanja podjetja. Ekonomski uspeh poslovanja lahko opredelimo skozi vrednost lastnega kapitala. Izračunamo ga kot razliko med tržno vrednostjo lastnega kapitala na začetku poslovnega obdobja in tržno vrednostjo lastnega kapitala na koncu poslovnega obdobja.

Pučko poleg navedenega opozarja, da ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja kot razlike vrednosti na koncu in na začetku krajšega obdobja ni primerno. Dolgoročen uspeh podjetja je večkrat drugačen od kratkoročnega uspeha podjetja. Pri analiziranju poslovanja podjetja je zato najprimerneje, da se poskušamo nasloniti na poslovni uspeh podjetja, ki je računovodsko ugotovljen, ter ga popraviti tako, da ga približamo dejanskemu ekonomskemu uspehu podjetja.

Ključnega pomena za podjetje je torej, da poslovni uspeh podjetja ocenjuje in spremlja. V ta namen lahko uporabljamo različne primerjalne osnove. Spremljanje uspešnosti podjetja s pomočjo primerjave uspešnosti poslovanja z doseženo uspešnostjo poslovanja v preteklem

obdobju, s povprečnim uspehom podjetij znotraj iste panoge, z uspešnostjo sorodnega podjetja in načrtovanim uspehom podjetja so le nekatere možne primerjalne osnove.

4.2 Spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja

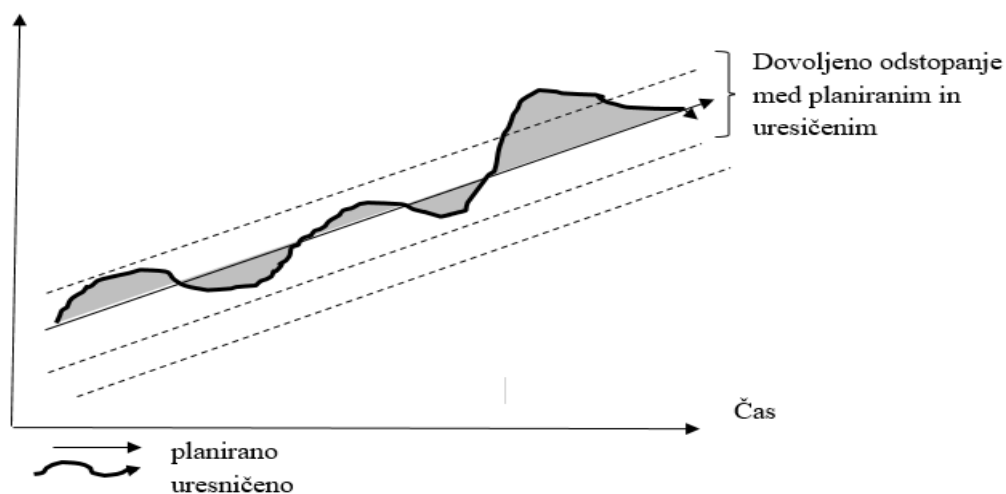
Namen spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja je, da podjetje doseže postavljene cilje, kot so: povečanje prihodkov, povečanje dobička in drugih ciljev, ki jih je podjetje postavilo v letnem načrtu. Različni avtorji v svojih delih podobno opredeljujejo pomen spremljanja poslovanja podjetja.

Spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja lahko opredelimo kot merjenje poslovnega izida. Merjenje poslovnega izida, kot ga opredeljujejo Pravila skrbnega računovodenja (2016, 22), pomeni ugotavljanje razlike med prihodki od prodaje in odhodki, ki so povezani s prodajo.

Računovodske kazalnike lahko opredelimo kot relativna števila, ki jih dobimo pri primerjavi dveh kategorij (Slovenski inštitut za revizijo 2016, 44). Lahko so prikazani v obliki deležev, koeficientov ali indeksov. Za merjenje uspešnosti svojega poslovanja lahko podjetje samo izbere, katere kazalnike bo uporabljalo. Za pripravo letnega računovodskega poročila pa je uporaba kazalnikov določena s predpisi.

Pučko (2004, 141–145) vidi pomen analize poslovnega uspeha podjetja v spremljanju in ocenjevanju uspešnosti podjetja ter ugotavljanju odmikov med načrtovanimi in doseženimi cilji. Na podlagi ugotovitev, pridobljenih iz analize poslovnega uspeha, mora podjetje izvesti določene ukrepe, da odpravi razlike med cilji in doseženim.

Pomen spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja ugotavljajo tudi Rozman in Kovač (2012, 463). Proces spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja prikazuje slika 5.



Slika 5: Proces spremljanja uspešnosti poslovanja

Vir: Rozman in Kovač 2012.

Iz slike lahko razberemo, da podjetje najprej izdelava plan uspešnosti poslovanja. Vsako odstopanje od načrtanega plana predstavlja grožnjo, ki vpliva na (ne)uspeh podjetja. Podjetje sprti spremlja ta odstopanja ter skrbi, da ta ne postanejo prevelika. Podjetje ugotavlja vzroke, ki so povzročili odstopanje, in jih skuša odpraviti ter ukrepa v smeri doseganja plana. Lahko pa so odstopanja tolikšna, da si podjetje zamisli nov plan. Proces nadzorovanja letnega plana poteka tako, da podjetje najprej pregleda doseženi rezultat ter ga nato primerja z zastavljenim planom. V primeru ugotovitve odstopanj doseženega rezultata od zastavljenega plana nadaljuje z ugotavljanjem vzrokov odstopanja. Po ugotovitvi vzrokov odstopanja lahko podjetje ukrepa tako, da uvede določene spremembe za zmanjšanje odstopanja. Nadzorovanje uspešnosti poslovanja pomeni nenehno spremljanje rezultatov poslovanja podjetja z namenom doseči načrtovane vrednosti.

O pomenu spremljanja uspešnosti poslovanja na podlagi plana uspešnosti poslovanja poročata tudi Arasa in K'Obonyo (2012, 202), ki pravita, da spremljanje uspešnosti poslovanja zagotavlja usmeritev podjetja k izboljšanju poslovanja ter boljše nadzorovanje dejavnosti podjetja. Spremljanje uspešnosti poslovanja razkriva in pojasnjuje priložnosti in grožnje ter zagotavlja okvir za odločanje v celotnem podjetju. Pomen spremljanja uspešnosti poslovanja se kaže tudi v tem, da podjetja postajajo bolj usmerjena k doseganju načrtovanega rezultata in postajajo bolj sistematična za doseganje ciljev.

Rozman in Kovač (2012, 464) opredeljujeta analizo uspešnost poslovanja kot strateško nadzorovanje poslovanja podjetja. Z njo preverjamo, ali so bile strategije izvedene, kot je bilo zamišljeno, in ali so vodile k načrtovanemu izidu. Navsezadnje pa se uspešnost poslovanja podjetja pokaže v poslovanju kot celoti, torej v letnem izkazu uspeha, ki je obenem tudi vrsta nadzorovanja izvajanja letnega plana.

4.3 Analiza poslovanja

V literaturi lahko najdemo različna gledanja na analizo poslovanja. Po Bergantu (2011, 28–29) lahko opredelimo analiziranje poslovanja kot proces analiziranja (preučevanja) poslovanja podjetja z namenom sprejemanja pravih odločitev za doseganje postavljenih ciljev ter izboljšanje poslovanja podjetja. Bistveni elementi (določene lastnosti) analiziranja so torej:

- analiza poslovanja organizacije, njenih zahtev in potreb,
- razdelitev analize na posamezne dele in ugotavljanje povezanosti med njimi,
- ugotavljanje vzrokov težav v poslovanju organizacije ter ugotavljanje posledic težav,
- poslovno testiranje na novo oblikovanih rešitev za izboljšanje poslovanja,
- cilji analize poslovanja: izboljšati učinkovitost in uspešnost organizacije.

Turk (2004, 429) opredeljuje analizo poslovanja podobno, in sicer kot analiziranje poslovanja z namenom izboljšati poslovanje.

Paul, Yeates in Cadle (2010, 4) analizi poslovanja pripisujejo velik pomen pri poslovanju podjetij v globalnem ekonomskem okolju, kjer so proračuni omejeni. Vedno večji pomen pa se kaže tudi v dolgoročnem obstoju podjetja, saj poslovne analize prinašajo spodbude za poslovne spremembe, ki so potrebne za obstoj podjetja.

Na kratko lahko povzamemo, da se poslovna analiza ukvarja z analiziranjem poslovanja konkretne organizacije ter njenih potreb in zahtev. Poslovna analiza služi kot podlaga za poslovne odločitve vodstva podjetja o izboljšanju ekonomike in uspešnosti poslovanja. Pučko (2004) poleg tega tudi razvršča analizo poslovanja po različnih kvalifikacijah glede na merilo in tako dobimo več vrst analiz poslovanja, kot tudi prikazuje preglednica 7.

Preglednica 7: Kvalifikacija vrst analiz poslovanja

Kvalifikacija glede na merilo	Vrste analize poslovanja
Ekonomska določenost namena analize poslovanja	Analiza poslovanja gospodarske organizacije Analiza poslovanja zdravstvene organizacije Analiza poslovanja šolske organizacije itd.
Organizacijska določenost namena analize poslovanja	Celovita analiza poslovanja Posebna analiza poslovanja
Uporabniška določenost namena analize poslovanja	Notranje analize poslovanja Zunanje analize poslovanja
Sestavine splošnega modela analize poslovanja	Celotne analize poslovanja Delne analize poslovanja Spremljanje in ocenjevanje poslovanja Diagnosticiranje poslovanja Razreševanje težav oz. diagnosticiranje
Pogostost izdelovanja analiz (analiziranja)	Stalne analize poslovanja Občasne analize poslovanja
Preteklost oz. prihodnost	Naknadna ekonomska kontrola poslovanja Predhodna ekonomska kontrola poslovanja
Vrsta gospodarske dejavnosti	Analiza poslovanja industrijskega podjetja Analiza poslovanja kmetijske organizacije Analiza poslovanja gradbene organizacije itd.
Vrsta pravne osebe	Analiza poslovanja gospodarske družbe Analiza poslovanja zadruga Analiza poslovanja obratovalnice itd.
Zajeto časovno obdobje (dolžina)	Kratkoročne analize poslovanja Dolgoročne (razvojne) analize poslovanja

Vir: povzeto po Pučko 2004.

Vsaka gospodarska dejavnost ima določene svoje posebnosti, zato analizo poslovanja lahko razdelimo na analizo poslovanja konkretnega industrijskega podjetja, ki se razlikuje od analize poslovanja kmetijskega podjetja ali pa gradbenega oziroma prometnega podjetja. Tudi s tega vidika imamo torej opraviti z različnimi vrstami analiz poslovanja.

Iz literature lahko razberemo, da je najpogostejša vrsta analize poslovanja med družbami analiza poslovanja industrijskega podjetja, in sicer opazovanje in ocenjevanje poslovanja

podjetja. Za namene naše raziskave nas bo zanimala analiza poslovanja gospodarskih organizacij znotraj pohištvne panoge. Po v literaturi zapisanih merilih gre za zunanjo analizo ter analizo posebne vrste, saj bomo analizirali uspešnost prodajne funkcije industrijskih podjetij.

4.4 Predmet, namen in cilji analize poslovanja

Bergant (2011, 31) ugotavlja, da so osnovni pogoji za smiselnost analiziranja naslednji: opredelitev pojava, ki ga bomo analizirali, namen analiziranja ter cilji analize. V nadaljevanju bomo uporabili besedo predmet analize za opredelitev pojava analiziranja (ki ne pomeni nujno fizičnega, otipljivega predmeta, temveč največkrat neko vsebino, določen pojav in podobno).

Namen analize poslovanja je tesno povezan s sprejemanjem boljših odločitev poslovanja, saj z rezultati, ki jih dobimo iz analize, lahko vplivamo na povečanje uspešnosti poslovanja. Namen analiziranja lahko opredelimo kot zbiranje podatkov, ki jih je treba zbrati za določeno vrsto analize. Bergant (2011) zatrjuje, da predstavlja namen analize nekakšno sodilo, brez katerega ni mogoče izvesti določene analize in je zelo pomembno za oblikovanje končnih informacij. Vsekakor je treba izbrati ustrezno sodilo izmed različnih posledic poslovnih odločitev. Več sodil pomeni tudi več analiz in več rezultatov oziroma informacij. Očitno ima uporabnik v takem primeru na izbiro dve poti:

- izbrati najpomembnejše izmed tako dobljenih informacij,
- izbrati najpomembnejše sodilo za poslovno odločitev.

Po Bergantu (2011, 32) je torej odločitev o določitvi sodila analize odvisna od odločitvene možnosti, s katero je namen analize opredeljen, in od posledic odločitve. V primeru analize prodajne funkcije podjetja se posledice take odločitve lahko kažejo na različnih področjih, kot na primer:

- obseg in struktura prodaje,
- dinamika prodaje,
- prodajni kanali podjetja,
- kupci in prodajni pogoji, ki so povezani z njimi,
- s prodajo povezani stroški in cene izdelkov ali storitev.

Katera od naštetih področij (ki opredeljujejo tudi različna sodila analize) so za uporabnika pomembnejša, lahko presodi sam uporabnik, analitik lahko le ugiba. Očitno je le malo možnosti opredeliti eno sodilo, ki bi ustrezno zajemalo vsa področja. Odločitev je odvisna torej od uporabnikovega pretežnega interesa.

Pri opredelitvi sodila analize je torej treba upoštevati dvoje:

- sodelovanje analitika za strokovno izbiro sodila z vidika namena (objektivni vidik) ter

- sodelovanje uporabnika pri izbiranju sodila z vidika interesa (subjektivni vidik).

V primeru posloводства podjetja kot uporabnika informacij je subjektivni vidik načeloma manj pomemben, vendar to ne pomeni, da ga lahko analitik zanemari. V primeru bolj splošnih analiz, kjer ni znan neposredni uporabnik, mora analitik upoštevati (predvideti) možne pretežne interese uporabnikov. Interesne skupine v podjetju imajo načeloma sicer isti cilj podjetja na dolgi rok, na kratek rok pa se lahko njihovi interesi bistveno razlikujejo.

Dolgoročna rast lastniškega kapitala (ene enote) kot glavni cilj vsakega podjetja je (kot najpomembnejše sodilo) zlasti v primerih splošnih analiz, posebej v naših razmerah, še vedno preveč izpostavljen.

V okviru računovodske analize poslovanja lahko izberemo različna merila, kot na primer:

- pretekla stanja in gibanja,
- načrtovana stanja in gibanja,
- pravila »čez palec«,
- zeleni rezultat,
- standardizirani ali normirani podatki,
- podatki iz primerjalne presoje (benchmarking).

Sodila računovodske analize pa so lahko:

- absolutna števila oziroma veličine (kazalci) ali
- relativna števila (kazalniki).

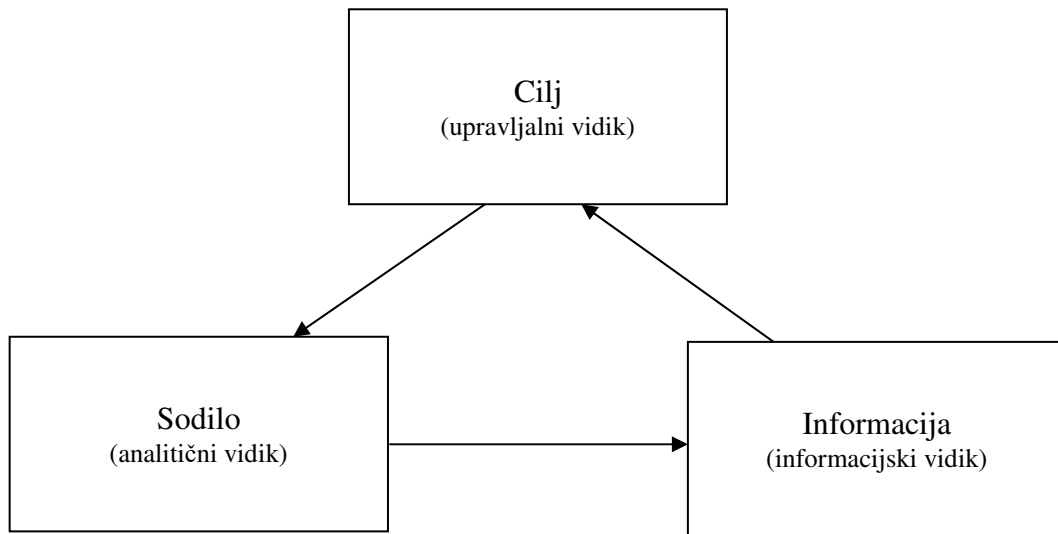
Pri tem se moramo zavedati, da sodilo v načelu še ni sredstvo za doseganje cilja, temveč le merilo in zato ne odraža vedno vzročno-posledičnih zvez, ki jih je treba upoštevati pri odločanju.

Cilj analize predstavlja zaključek spoznavnega procesa, pri katerem je predmet analize poslovanje podjetja ter njegove zahteve in potrebe. Ob zaključku tega procesa ugotovimo dejansko stanje predmeta analize. Bistvenega pomena je, da je cilj analize merljiv. To pomeni, da ga je mogoče primerjati z izbranim sodilom ter na podlagi njune primerjave oblikovati koristne informacije, ki bodo vodstvu podjetja služile za oblikovanje ukrepov za izboljšanje poslovanja podjetja. Ključnega pomena je torej, da je cilj povezan s sodilom, kot to prikazuje slika 6.

Iz slike 6 lahko razberemo naslednje ugotovitve:

- Postavitev cilja podjetja je naloga poslovne politike, torej upravljanja. Cilj je treba tudi doseči, kar je naloga posloводства.
- Postavljeni cilj predstavlja (ali pa zahteva) sodilo za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja (in posloводства) ter je tudi inštrument nadzora.

- Informacije so nujne za oblikovanje in izvajanje koristnih ukrepov, saj te omogočajo doseganje zastavljenih ciljev. Informacije tudi pojasnjujejo, zakaj so odmiki od načrtovanega cilja nastali.



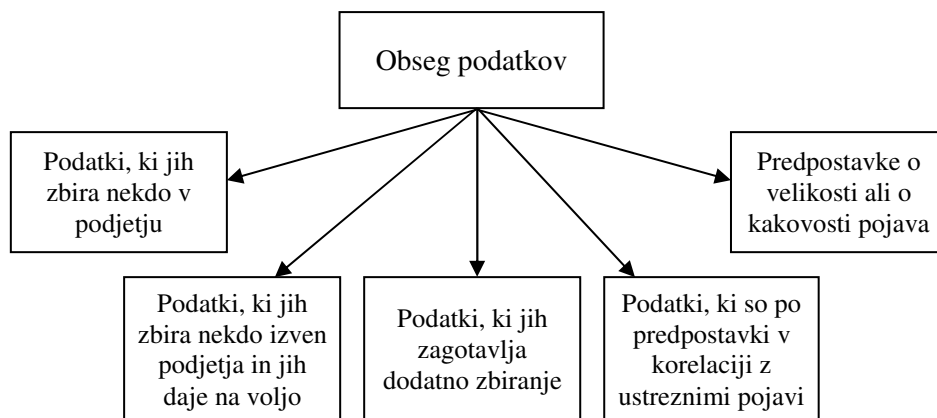
Slika 6: Sodilo analize in trirazsežnost cilja

Vir: Bergant 2011.

Vsak od treh prikazanih vidikov predstavlja posebno področje problemov, ki so med seboj tesno povezana, vendar ima vsako področje svojo logiko ter s tem tudi način reševanja. Postavljanje sodila je pogosto lahko skupna naloga uporabnika in analitika.

Poslovanje podjetja je mogoče analizirati le s pomočjo pridobljenih podatkov o podjetju. Zbiranje podatkov označuje Pučko (1998, 36) kot predhodno fazo procesa opazovanja poslovanja podjetja. Analiza poslovanja računa na zbiranje podatkov v podjetju kot na nalogo, ki jo opravlja nekdo drug. Za analizo poslovanja je nujno ukvarjanje z naslednjimi vprašanji (prav tam):

- *Verodostojnost podatkov*: pri analizah se postavlja vprašanje, ali podatki podjetja, ki jih obdelujemo, kažejo pravo sliko o poslovanju podjetja. Dogaja se namreč tudi, da podatki o poslovanju podjetja ne prikazujejo prave slike, ampak le navidezno prikazujejo določene pojave.
- *Izvor podatkov*: analitiki pri svojih analizah večinoma obdelujejo podatke, ki jih pridobijo iz računovodskih podatkov podjetja, zato je točnost opravljene analize odvisna tudi od verodostojnosti izvora podatkov za analizo. To so računovodski podatki iz računovodskih bilanc podjetja.
- *Razpoložljiv obseg in kakovost podatkov*: pri analizah se večkrat srečujemo s problemom razpoložljivosti podatkov za analizo. Največkrat imamo težavo prav v pridobivanju zadostnih količin podatkov. Kot je razvidno tudi iz slike 7, poznamo kar nekaj načinov, kako si zagotoviti zadosten obseg podatkov, potrebnih za analizo.



Slika 7: Načini zagotavljanja podatkov za analizo

Vir: Potočnik 1998.

4.5 Merila poslovne uspešnosti

Poslovno uspešnost (angl. *profitability*) podjetja lahko merimo z različnimi metodami ali tehnikami. V nadaljevanju bomo opisali orodja analize poslovanja, ki po Bergantu (2011, 44) predstavljajo osnovni element (prvino) tehnike ali tudi metode analize poslovanja.

Orodja (prvine) analize poslovanja podjetja lahko združimo v naslednje sklope:

- računovodski kazalci, ki prikazujejo velikost, spremembe ali razlike, ter
- računovodski kazalniki, ki prikazujejo razmerja oziroma primerjavo med dvema kategorijama.

Med računovodske kazalnike uvrščamo: koeficiente, s katerimi prikazujemo medsebojne primerjave kategorij, indekse, ki nam omogočajo spremljanje poslovanja v času, ter stopnje udeležbe za prikazovanje celot po posameznih delih.

Poleg računovodskih kazalnikov in kazalcev poslovanja poznamo še naslednja orodja za analiziranje poslovanja podjetja:

- orodja za grafično prikazovanje, kot so tabele, grafikoni, slike, sheme in podobno, ter
- statistična in matematična orodja, kot so: verjetnostni izračuni, statistične tehnike za obdelavo podatkov ter finančna in višja matematika.

Naša raziskava bo temeljila na uporabi računovodskih kazalnikov, zato se bomo v nadaljevanju posvetili kazalnikom kot orodju za analiziranje poslovanja podjetja.

Bergant (2011, 46) označuje kazalnike kot relativna števila, s katerimi lahko primerjamo podatke v različnih časovnih obdobjih ter nam na tak način pomagajo za določitev trendov. Druga prednost kazalnikov se kaže tudi v možnosti primerjave poslovanja podjetja z drugimi podjetji. Največkrat primerjamo kazalnike med različnimi podjetji s povprečnimi kazalniki v panogi, s preteklimi kazalniki in podobno. Kazalniki so lahko različno prikazani, in sicer:

- kot koeficienti,
- kot stopnje udeležbe, pri katerih gre za primerjavo med delom in celoto,
- kot indeksi, pri katerih gre za primerjavo kategorij v različnih časovnih obdobjih.

Poudariti je treba, da poznamo veliko vrst kazalnikov, ki jih razvrščamo glede na informacije, ki nam jih ponujajo. Bergant (2011, 46) razvršča računovodske kazalnike po pomembnosti, in sicer:

- med kazalnike učinkovitosti razvršča:
 - kazalnike dobičkonosnosti,
 - kazalnike gospodarnosti in
 - kazalnike proizvodnosti;
- med kazalnike plačilne sposobnosti razvršča:
 - kazalnike kratkoročne plačilne sposobnosti in
 - kazalnike dolgoročne plačilne sposobnosti in tveganj v zvezi s plačilno sposobnostjo;
- Kazalnike uspešnosti (primerjava z načrtovanimi ali zelenimi kazalniki).

Osnovni cilji kazalnikov so zlasti naslednji:

- omogočajo različne primerjave vrednosti kazalnikov, predvsem pri primerjavi kazalnikov različnih podjetij,
- prikazujejo verodostojen podatek o finančnem položaju podjetja ter o njegovem poslovanju,
- omogočajo nadaljnjo analiziranje,
- verodostojno ocenijo položaj podjetja ter pomagajo spremljati in načrtovati poslovanje.

Bergant (2011, 50–51) ugotavlja, da je analiza kazalnikov sicer koristna, poudarja pa tudi, da kazalnikov ne smemo uporabljati mehanično, temveč z ustrežno presojo. Zavedati se moramo tudi slabosti kazalnikov, ki jih je mogoče strniti v tri temeljne vrste:

- vsak kazalnik je nenatančen in lahko služi le kot usmeritev,
- primerljivost kazalnika s čimer koli je vedno vprašljiva,
- zanesljivost kazalnika je odvisna od zanesljivosti uporabljenih podatkov.

Upoštevati je treba, da samo en podatek o velikosti določene kategorije ne more dati vrednostne sodbe o tem, ali je to dobro ali slabo za uspešnost poslovanja. Pridobljene podatke moramo zato primerjati z drugimi podatki. Pomembne se predvsem naslednje primerjave:

- dejanskih podatkov z načrtovanimi (omogočajo kontrolo),
- sedanjih podatkov s preteklimi (omogočajo ugotavljanje smeri gibanj),
- dejanskih kategorij z zelenimi (najugodnejšimi),
- s konkurenčnimi podjetji, standardi, povprečjem panoge in podobno.

Smiselnost posameznih primerjav je predvsem odvisna od namena analize.

Vsako odstopanje pri primerjavah ima dve razsežnosti, velikost in smer, od katerih je odvisno, ali bomo na njihovi osnovi ukrepali ali ne. Poleg tega, da vemo, ali je odstopanje pozitivno ali negativno in kako veliko je, je še posebej pomembno, da ugotovimo prave vzroke teh odstopanj. Šele z ugotovitvijo pravih vzrokov odstopanj lahko ugotovimo težave in prednosti. To predstavlja eno ključnih, pa tudi najzahtevnejših faz v celotnem procesu analiziranja. Pomembno je predvsem zato, ker ugotovljeni vzroki – problemi in prednosti – neposredno vplivajo na sprejemanje odločitev, te pa na uspešnost poslovanja.

Bergant (2011, 51) ugotavlja, da je pri analiziranju uspešnosti poslovanja podjetja s kazalniki (poleg pravilnega izračuna) pomembno predvsem ustrezno pojasnjevanje, saj le tako lahko oblikujemo informacijo, ki bo za uporabnika uporabna (vzbudi občutek priložnosti in nevarnosti).

Za spremljanje in merjenje uspešnosti poslovanja podjetja imamo torej na voljo vrsto različnih metod. Izbira ustrezne metode analiziranja poslovanja je odvisna od vrste analize, ki jo izvajamo. Polega izbire ustreznega kazalnika uspešnosti poslovanja so ključnega pomena tudi informacije, ki jih z analizo pridobimo. Zbrane informacije je treba analizirati ter ugotovitve posredovati vodstvu podjetja, ki sprejme odločitve. Naloga vodstva je, da na podlagi ugotovitev izvede načrtno akcijo z namenom popraviti stanje v podjetju.

5 ANALIZA POVEZANOSTI OSEBNE PRODAJE IN POSLOVNE USPEŠNOSTI

V nadaljevanju smo se ukvarjali s kvalitativnim preverjanjem postavljenih hipotez. Osnova za kvantitativno preverjanje je bil vzorec podjetij v Sloveniji z več kot dvema zaposlenima znotraj pohištvenega sektorja. Cilj raziskave je bil dokazati povezanost osebne prodaje in uspešnost poslovanja.

5.1 Osnovna izhodišča in namen empirične raziskave

S pomočjo pregleda relevantne literature s področja osebne prodaje in uspešnosti poslovanja podjetja smo ugotovili, da lahko osebna prodaja predstavlja odločilni dejavnik uspešnosti trženjske strategije podjetja, ki vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Zanimala nas je povezanost osebne prodaje in uspešnost poslovanja podjetja. To povezanost smo preverjali skozi računovodski kazalnik dobičkonosnost poslovnih prihodkov (poslovni izid pred obdavčitvijo/poslovni prihodki) in s podatki iz anketnega vprašalnika. Namen empirične raziskave je dokazati, da osebna prodaja kot prodajna metoda vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, ter z analizo stanja oceniti pomen vloge osebne prodaje pri poslovni uspešnosti podjetja.

5.2 Hipoteze

V sklopu raziskave smo preverjali dve hipotezi, in sicer:

- H1: Podjetja, ki kot prodajno metodo uporabljajo osebno prodajo, so uspešnejša v primerjavi s podjetji, ki te metode ne uporabljajo.
- H2: Sposobnost upravljanja trajnih odnosov z odjemalci pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

5.3 Zbiranje podatkov in način obdelave

Podatke za preverjanje hipotez smo pridobili z anketnim vprašalnikom in iz javne spletne baze (AJPES). Zbiranje podatkov za raziskavo je potekalo v drugi polovici leta 2015, in sicer v dveh fazah. V prvi fazi smo za pridobivanje podatkov izbrali anketni vprašalnik. Vprašanja so bila večina postavljena v obliki trditvev. Anketiranci so odgovarjali tako, da so ob vsaki postavljeni trditvi izrazili stopnjo svojega strinjanja. Ta raziskovalna metodologija je primerna predvsem zaradi možnosti vključitve večjega števila podjetij, hkrati pa nam ponuja standardne odgovore, ki jih je mogoče statistično obdelati. Vrnjene vprašalnike smo najprej pregledali ter izločili vprašalnike podjetij, ki niso izpolnjevala vstopnih meril, ter pomanjkljivo izpolnjene vprašalnike. V drugi fazi smo za vsak vrnjen izpolnjen anketni vprašalnik posameznega podjetja izračunali še kazalnik dobičkonosnosti poslovnih prihodkov na podlagi podatkov iz izkaza poslovnega izida iz javnih spletnih baz (AJPES), in sicer za

poslovno leto 2015. Pridobljene podatke smo vnesli v skupno bazo podatkov, oblikovano v programu Excel. Za obdelavo pridobljenih podatkov smo bazo podatkov iz programa Excel prenesli v računalniški program za obdelavo podatkov SPSS, s katerim smo analizirali podatke ter testirali postavljene hipoteze.

V raziskavi smo uporabili strukturiran anketni vprašalnik. Vprašalnik ni bil anonimen in je bil razdeljen na tri sklope.

- Prvi sklop. Vprašanja, namenjena razvrščanju podjetja glede na dejavnost, na statusno ureditev in na velikost podjetja.
- Drugi sklop. Vprašanja, s katerimi smo ugotavljali tržno naravnost podjetja – vprašanja o osredotočenosti podjetja na kupce in na konkurenco ter spremljanje dejavnosti za zadovoljevanje odjemalcev.
- Tretji sklop. Vprašanja za ugotavljanje sposobnosti podjetja za upravljanje trajnih odnosov z odjemalci – vprašanja o sposobnosti podjetja za prepoznavanju potreb kupcev in o sposobnosti podjetja ohranjati odjemalce.

Vprašalniki so bili naslovljeni na odgovorne osebe, ki v izbranih podjetjih znotraj pohištvne panoge odločajo o trženju, trženjskem komuniciranju in prodaji. Imena odgovornih oseb smo pridobili iz javne spletne baze AJ PES ter iz spletnih strani izbranih podjetij.

Pošiljanje anketnih vprašalnikov je potekalo v dveh krogih. Pri prvem pošiljanju smo prejeli premalo vrnjenih anketnih vprašalnikov, da bi lahko izvedli raziskavo. V drugem krogu smo poskušali povečati stopnjo odgovorov z dodatnim osebnim telefonskim nagovorom respondentov. V drugem krogu smo nato pridobili zadostno število vrnjenih anketnih vprašalnikov.

5.4 Opredelitev statistične populacije in vzorca

Kot statistično populacijo smo obravnavali podjetja znotraj pohištvnega sektorja. Pohištvna panoga nosi po SKD klasifikaciji oznako C31. V preglednici 8 prikazujemo število podjetij znotraj obravnavane panoge. Osnova za empirično preverjanje je bil vzorec mikro, majhnih in srednje velikih podjetij znotraj pohištvnega sektorja. Takih podjetij je bilo v letu 2013 po uradnih statistikah 1.549 (SURS 2013). Med temi je bilo 1.032 mikro podjetij, 84 majhnih in 19 srednje velikih podjetij. Glede na podatke SURS (2013) smo med vsemi mikro podjetji obravnavali le 413 podjetij, ki zaposlujejo več kot dva zaposlena. Predvidevali smo, da podjetja z manj kot dvema zaposlenima nimajo ustrezno izražene trženjske funkcije in tipičnega poudarka na operativnem odločanju ter so zato neprimerna za našo raziskavo.

Preglednica 8: Število podjetij glede na dejavnost po SKD C31 (proizvodnja pohištva)

	Podjetje	Delež (v %)
Skupaj	1549	100
Mikro – skupaj	1032	67
Mikro z več kot dvema zaposlenima	413	27
Majhna	84	5
Srednje velika	19	1
Velika	1	0

Vir: SURS 2013.

Pri oblikovanju dovolj velikega vzorca smo v populaciji vseh podjetij znotraj pohištvene panoge z iskanjem v javnih bazah (AJPES, SURS in bonitete.si) oblikovali vzorec 300 naključno izbranih podjetij ter jim po klasični pošti posredovali anketne vprašalnike. Po prvem pošiljanju je bilo vrnjenih 115 izpolnjenih vprašalnikov, po drugem pošiljanju in dodatnem osebem telefonskem nagovorom je bilo vrnjenih še 82 vprašalnikov. Zaradi neprimernosti podjetij, delovnega mesta respondentov ter pomanjkljivosti pri izpolnjevanju smo izločili 37 vprašalnikov. Skupaj smo pridobili želenih 150 anketnih vprašalnikov, ki so bili primerni za raziskavo, ter smo jih zato vključili v vzorec.

Za raziskavo smo želeli pridobiti informacije od zaposlenih v podjetju, ki organizirajo, načrtujejo in nadzorujejo dejavnosti na področju trženja. Zanimala nas je struktura respondentov.

Iz preglednice 9 je razvidno, da je največ anketirancev direktorjev podjetij, kar je najverjetneje povezano z velikostjo podjetij. Glede na to, da je sodelovalo največ mikro podjetij, predvidevamo, da direktor podjetja odloča o trženjskem komuniciranju.

Preglednica 9: Delovno mesto respondenta

	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
Direktor komerciale	7	4,7	4,7
Direktor podjetja	88	58,7	63,3
Vodja trženja	4	2,7	66,0
Vodja prodaje	54	34,0	100,0
Skupaj	150	100,0	

V teoretičnem delu naloge (po ugotovitvah Tavčarja 2000 ter Belch in Belch 2001) smo razbrali, da je pomen osebne prodaje večji pri trženju med podjetji (to je na medorganizacijskih trgih), kjer je kupcev bistveno manj kot pri prodaji končnim uporabnikom. Zanimalo nas je, na katerih trgih podjetja ustvarjajo večino svojih prihodkov.

Glede na najpomembnejše odjemalce podjetij (preglednica 10) lahko razberemo, da večina anketiranih podjetij ustvari večino prihodkov s prodajo svojih izdelkov na medorganizacijskih trgih (s prodajo izdelkov organizacijam). Takšnih podjetij me med anketiranimi podjetji 63,3 %.

Preglednica 10: Struktura podjetij, ki so sodelovala v raziskavi po najpomembnejših odjemalcih

	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
Končni kupci	55	36,7	36,7
Organizacije	95	63,3	100,0
Skupaj	150	100,0	

Da bi podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, razvrstili po velikosti, smo z vprašalnikom spraševali po številu zaposlenih. Zanimala nas je tudi vrsta dejavnosti, s katero podjetja ustvarijo pretežen del svojih prihodkov.

Iz preglednice 11 je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo največ mikro podjetij. Takšnih podjetij je bilo 111. Med mikro podjetji, ki so sodelovala v raziskavi, so prevladovala podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo kuhinjskega pohištva. Med srednje velikimi podjetji so prevladovala podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo pohištva za poslovne in prodajne prostore, med majhnimi pa je bilo največ takšnih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo drugega pohištva.

Preglednica 11: Struktura podjetij, ki so sodelovala v raziskavi glede na velikost in vrsto dejavnosti

Velikost podjetja	Vrsta dejavnosti			Skupaj
	Proizvodnja drugega pohištva	Proizvodnja kuhinjskega pohištva	Proizvodnja pohištva za poslovne in prodajne prostore	
Mikro	41	47	23	111
Majhno	18	4	6	28
Srednje veliko	2	2	7	11
Skupaj	61	53	36	150

Iz preglednice 12 je razvidno, da se večina sodelujočih podjetij ukvarja s proizvodnjo drugega pohištva. Takšnih podjetij je bilo 40,7 %.

Preglednica 12: Struktura podjetij, ki so sodelovala v raziskavi po vrsti dejavnosti (SKD)

Vrsta dejavnosti po SKD	Frekvenca	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
Proizvodnja drugega pohištva	61	40,7	46,0
Proizvodnja kuhinjskega pohištva	53	35,3	63,3
Proizvodnja pohištva za poslovne in prodajne prostore	36	24	100,0
Skupaj	150	100,0	

V vzorec raziskave je bilo torej vključenih 150 podjetij, ki poslujejo v pohištveni panogi in se po velikosti uvrščajo med mikro podjetja z najmanj dvema zaposlenima, majhna podjetja ter srednje velika podjetja. Večina podjetij v vzorcu spada med mikro podjetja in se ukvarjajo s proizvodnjo kuhinjskega pohištva (takšnih je bilo 47 podjetij). V vzorcu prevladujejo podjetja, ki večino svojih prihodkov ustvarijo na medorganizacijskih trgih (takšnih je 63,3%). Struktura podjetij po velikosti, ki sestavljajo vzorec je podobna strukturi podjetij v populaciji, zato ocenjujemo, da bodo pridobljeni podatki realno odražali vpliv trženjskega komuniciranja na uspešnost poslovanja podjetja. Izpolnjevalci anketnih vprašalnikov so bili večinoma direktorji podjetja (teh je bilo 58,7 %), zato ocenjujemo, da so pridobljeni podatki iz vprašalnikov kredibilni.

5.5 Rezultati testiranja hipotez

V okviru kvantitativne analize smo poglavje z rezultati raziskave razdelili na tri razdelke. V naslednjih posameznih razdelkih smo podrobno predstavili rezultate testiranja hipotez, ki smo jih potrdili ali ovrgli.

Hipoteza 1: Podjetja, v katerih je trženje usmerjeno na osebno prodajo, poslujejo uspešneje kot podjetja, v katerih trženje ni usmerjeno na osebno prodajo.

V teoretičnem delu naloge smo ugotovili, da je osebna prodaja pomembna zlasti pri prodaji izdelkov, ki se izdelujejo po naročilu kupca. Takšni izdelki potrebujejo številna dodatna pojasnila za uporabo. Predpostavljali smo, da je osebna prodaja v pohištveni panogi tudi ključnega pomena za povečanje uspešnosti podjetja, saj je pri prodaji pohištvenih in drugih izdelkov iz lesa prav tako potrebnih veliko dodatnih pojasnil. Ta ugotovitev je bila izhodišče za postavitev druge hipoteze.

V okviru testiranja prve hipoteze nas je zanimalo, ali uporaba osebne prodaje vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, ki je merjen s kazalnikom dobičkonosnost poslovnih prihodkov.

V ta namen smo vsa anketirana podjetja razdelili na:

- skupino podjetij, ki v okviru svojega trženjskega komuniciranja uporabljajo osebno prodajo v manjši meri oziroma je ne uporabljajo. V to skupino smo vključili vsa anketirana podjetja, ki uporabljajo osebno prodajo od 0 do 30 % izmed vseh inštrumentov trženjskega komuniciranja. Skupino smo poimenovali »podjetja z manjšo vlogo osebne prodaje«;
- skupina podjetij, ki v okviru svojega trženjskega komuniciranja uporabljajo osebno prodajo v večji meri. V to skupino smo vključili vsa anketirana podjetja, ki uporabljajo osebno prodajo od 31 do 100 % izmed vseh inštrumentov trženjskega komuniciranja. Skupino smo poimenovali »podjetja z večjo vlogo osebne prodaje«.

Z razdelitvijo podjetij v dve skupini smo dobili dva neodvisna vzorca, saj smo različne vrednosti kazalnika dobičkonosnost poslovnih prihodkov zbrali za dve različni situaciji: vrednost kazalnika dobičkonosnost poslovnih prihodkov za podjetja z manjšo vlogo osebne prodaje in vrednost kazalnika dobičkonosnost poslovnih prihodkov za podjetja z večjo vlogo osebne prodaje.

Hipotezo smo preverili s testno statistiko, in sicer s T-preizkusom za dva neodvisna vzorca, s katerim smo preverjali domnevo o dveh aritmetičnih sredinah. Pred samim izračunom smo najprej preverili, ali sta varianci enaki ali ne. Postopek se namreč razlikuje glede na enakost varianc med vzorcem. Enakost varianc smo preverili z F-preizkusom znotraj Levenovega preizkusa.

Iz preglednice 13 lahko razberemo, da imajo podjetja z manjšo vlogo osebne prodaje v povprečju vrednost kazalnika dobičkonosnost poslovnih prihodkov 0,24, podjetja z večjo vlogo osebne prodaje pa imajo vrednost kazalnika dobičkonosnost poslovnih prihodkov v povprečju 0,65. To pomeni, da podjetja z večjo vlogo osebne prodaje ustvarijo v povprečju 65 % dobička v prihodkih od poslovanja. Podjetja z manjšo vlogo osebne prodaje ustvarijo v povprečju 24 % dobička v prihodkih od poslovanja.

Preglednica 13: Opisna statistika za podjetja glede na vlogo osebne prodaje

Podjetja glede na vlogo osebne prodaje	Dobiček od prihodkov iz poslovanja	
	Podjetja z manjšo vlogo osebne prodaje	Podjetja z večjo vlogo osebne prodaje
Število	75	75
Povprečna vrednost	0,24	0,65
Standardni odklon	0,12	0,23
Standardna napaka ocene	0,013	0,026

Iz preglednice 14 razberemo rezultat Levenovega preizkusa za enakost varianc. F-preizkus je pokazal statistično značilne razlike (Sig = 0,00). Predpostavka o enakosti varianc za oba

testirana vzorca je tako izpolnjena. Rezultat T-preizkusa enakosti povprečij za neodvisna vzorca ima vrednost 13,93 in kaže statistično značilnost (Sig = 0,00).

Preglednica 14: T preizkus uspešnosti podjetij glede na vlogo osebne prodaje

	Podjetja glede na vlogo osebne prodaje	Dobiček od prihodkov iz poslovanja	
		Predpostavka enakosti varianc	Predpostavka neenakosti varianc
Levenov preizkus enakosti varianc	F St. znač.	21,96 0,00	
T-preizkus za enakost povprečij	t	-13,93	-13,93
	Stopnja prostosti	148	
	Stopnja značilnosti (dvostranski preizkus)	0,00	0,00
	Razlika povprečij	-0,41	-0,41
	Ocena standardne napake povprečij	0,029	0,029
	95% stopnja zaupanja za aritmetično sredino:		
	Spodnja meja	-0,469	-0,46
	Zgornja meja	-0,35	-0,35

Ob ugotovitvah sprejmemo postavljeno hipotezo, da so podjetja z večjo vlogo osebne prodaje uspešnejša od podjetij z manjšo vlogo osebne prodaje pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$.

Hipoteza 2: Sposobnost upravljanja trajnih odnosov z odjemalci pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Kakor smo ugotovili že v teoretičnem delu naloge, mora podjetje, da bi lahko maksimiralo dolgoročno uspešnost poslovanja, sposobno razvijati in upravljati trajne in obojestranske koristi s svojimi odjemalci, kar je tudi glavni namen osebne prodaje. Za uspeh je torej ključnega pomena sposobnost podjetja za pridobivanje, ohranjanje in krepitev trajnih odnosov z odjemalci. Dolgoročni odnosi z odjemalci, ki se oblikujejo v procesu osebne prodaje, pomagajo podjetju dosegati konkurenčne prednosti in s tem večjo uspešnost poslovanja.

Hipotezo smo preverili s pomočjo multiple regresijske analize. S H2 smo analizirali podatke iz anketnega vprašalnika ter razkrili, kateri dejavniki vplivajo na sposobnost podjetja upravljati odnose z odjemalci.

Merjenje sposobnosti upravljanja trajnih odnosov z odjemalci v analiziranih podjetjih je potekalo s pomočjo anketnega vprašalnika. Postavljenih je bilo pet trditev, ki smo jih merili s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (od »sploh se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«).

Pri H2 so bile neodvisne spremenljivke: skrb za ključne odjemalce, prepoznavanje potreb odjemalcev, odzivnost na potrebe odjemalcev in prilagodljivost izdelkov/storitev ključnim odjemalcem. Odvisna spremenljivka je bil izbrani računovodski kazalnik (dobičkonosnost poslovnih prihodkov).

Postavljeno hipotezo smo testirali z multiplo regresijsko analizo, s katero lahko razkrijemo medsebojno odvisnost med dvema ali več skupinami spremenljivk. V model smo vključili vse izbrane neodvisne spremenljivke, ne glede na to, ali nekateri regresijski koeficienti statistično niso značilni (uporabili smo metodo enter).

Enačba multiple regresijske enačbe je:

$$DOBPRIH = a + b_1SKRB + b_2PREPOT + b_3ODZIV + b_4PRILAG,$$

kjer je:

a – regresijska konstanta,

DOBPRIH – dobičkonosnost poslovnih prihodkov,

SKRB – skrb za ključne odjemalce,

PREPOT – prepoznavanje potreb odjemalcev,

ODZIV – odzivnost,

PRILAG – prilagodljivost izdelkov/storitev ključnim odjemalcem.

Preglednica 15 prikazuje vpliv neodvisnih spremenljivk na dobičkonosnost poslovnih prihodkov.

Preglednica 15: Regresijska analiza – povzetek modela

	Model	1
	Multipli korelacijski koeficient	0,803 ^a
	Multipli determinacijski koeficient	0,645
	Popravljeni multipli determinacijski koeficient	0,635
	Ocena standardne napake	0,297
Statistika sprememb	Sprememba multiplega determinacijskega koeficienta	0,645
	F sprememba	65,876
	Stopnje prostosti 1	4
	Stopnje prostosti 2	145
	Tat. značilnosti	0,000

Op.: a. Odvisna spremenljivka: Dobičkonosnost poslovnih prihodkov.

Vrednost multiplega korelacijskega koeficienta (0,803) nam prikazuje zelo močno odvisnost med odvisno spremenljivko (dobičkonosnostjo poslovnih prihodkov) in vsemi štirimi neodvisnimi spremenljivkami (skrb za ključne odjemalce, prepoznavanje potreb odjemalcev, odzivnost in prilagodljivost izdelkov/storitev ključnim odjemalcem).

Popravljen multipli determinacijski koeficient znaša 0,635, kar pomeni, da je 63,5 % variabilnosti dobičkonosnosti poslovnih prihodkov (odvisna spremenljivka) mogoče pojasniti z linearnim vplivom vseh štirih neodvisnih spremenljivk, ki so skrb za ključne odjemalce, prepoznavanje potreb odjemalcev, odzivnost in prilagodljivost izdelkov/storitev ključnim odjemalcem.

Sprememba determinacijskega koeficienta znaša 0,645 in je enaka multiplemu determinacijskemu koeficientu, kar pomeni, da se z vključitvijo dodatne neodvisne spremenljivke delež pojasnjene variabilnosti dobičkonosnosti poslovnih prihodkov ne poveča.

Preglednica 16 prikazuje smer in moč povezanosti med odvisno spremenljivko (dobičkonosnost poslovnih prihodkov) in posamezno neodvisno spremenljivko (skrb za ključne odjemalce, prepoznavanje potreb odjemalcev, odzivnost, prilagodljivost izdelkov/storitev ključnim odjemalcem). Statistično značilnost (Sig = 0,00) najdemo samo pri dveh neodvisnih spremenljivkah, to sta skrb za ključne odjemalce ter odzivnost.

Preglednica 16: Regresijska analiza – koeficienti

Model 1		(Constant)	Skrb za ključne odjemalce	Prepoznavanje potreb odjemalcev	Odzivnost	Prilagodljivost izdelkov/storite v ključnim odjemalcem
Nestandardni koeficienti	B koeficient	-0,438	0,128	-0,012	0,090	0,034
	Stand. napaka	0,094	0,034	0,040	0,025	0,027
Standardni koeficienti	Beta		0,492	-0,031	0,293	0,124
	t	-4,673	3,731	-0,289	3,649	1,275
	Stat. znač.	0,000	0,000	0,773	0,000	0,205
Korelacije	Zero-order		0,755	0,647	0,698	0,718
	Parc. korel. koef.		0,296	-0,024	0,290	0,105
	Part		0,185	-0,014	0,181	0,063
Multikolinearno st.	Toleranca		0,141	0,213	0,379	0,257
	VIF		7,095	4,702	2,640	3,886

Op.: a. Odvisna spremenljivka: Dobičkonosnost poslovnih prihodkov.

Ob ugotovitvah delno sprejmemo postavljeno hipotezo, da sposobnost upravljanja trajnih odnosov z odjemalci pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$.

6 UGOTOVITVE IN MOŽNOSTI ZA NADALJNO RAZISKOVANJE

V nalogi smo obravnavali osebno prodajo, ki predstavlja enega od glavnih elementov trženjskega komuniciranja podjetja s kupci ter skozi preverjanje posameznih hipotez ugotovili vpliv osebne prodaje na uspešnost poslovanja podjetja. V nadaljevanju smo ugotovitve raziskave strnili v nekaj točk.

6.1 Ugotovitve glede preverjanja hipotez

V sklopu preverjanja H1 smo ugotavljali, ali trženjska strategija, ki sloni na osebni prodaji, vpliva na uspešnost poslovanja. Za analizo smo primerjali aritmetične sredine dveh vzorcev podjetij. V prvi vzorec so bila zajeta podjetja z večjo vlogo osebne prodaje, v drugem vzorcu pa podjetja z manjšo vlogo osebne prodaje.

Podjetja z večjo vlogo osebne prodaje dosegajo znatno večji kazalnik dobičkonosnosti poslovnih prihodkov kot podjetja z manjšo vlogo osebne prodaje. To pomeni, da trženjska strategija, ki je usmerjena na osebno prodajo, vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

V sklopu preverjanja H2 smo ugotavljali, ali krepitev trajnih odnosov z odjemalci vpliva na uspešnost poslovanja. Z regresijsko analizo smo preverili, ali posamezni dejavniki, ki v podjetju odražajo sposobnost upravljanja odnosov z odjemalci, vplivajo na uspešnost poslovanja.

Ugotovljeno je bilo, da sta od vseh dejavnikov samo skrb za ključne odjemalce ter odzivnost povezana z uspešnostjo poslovanja podjetja.

6.2 Prispevek k stroki

Raziskava daje pomemben prispevek k stroki, saj razkriva, da trženjska politika podjetja, ki je usmerjana h gojenju tesnejših odnosov s kupci, k osebnemu sodelovanju in prepoznavanju njihovih potreb, prinaša večje razlike v ceni (to je dobiček). Naloga vodstva podjetja je, da najprej samo razume pomen takšne trženjske strategije za uspešnost in razvoj poslovanja podjetja, ki ga vodijo, in poskuša v svojo prodajno politiko vpeljati osebno prodajo.

6.3 Možnosti za nadaljnje raziskovanje

V raziskavi smo obravnavali vpliv osebne prodaje, ki sloni na osebni obravnavi kupcev, na uspešnost poslovanja podjetja. Z osebnim stikom med ljudmi se vzpostavljajo posebni odnosi, ki prinašajo obojestranske koristi. Nadaljnje raziskovanje bi lahko slonelo na raziskovanju vpliva osebnih odnosov na prednosti oziroma koristi tega pristopa tudi na drugih področjih podjetja, kot na primer v nabavni funkciji, kadrovanju in drugih.

LITERATURA IN VIRI

- Anderson, E. in B. Trinkle. 2005. *Outsourcing the sales function: the real cost of field sales*. Mason: Thomson/South Western.
- Anderson, E. in R. L. Oliver. 1987. Perspectives on behaviour-based versus outcome-based sales force control systems. *Journal of Marketing* 51 (4): 76–88.
- Arasa, R. in P. K'Obonyo. 2012. The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science* 2 (22): 201–213.
- Armstrong, G. in P. Kotler. 2000. *Marketing: an introduction*. New Jersey: Prentice-Hall.
- AJPES. 2011. *Metodologija za določanje bonitetnih ocen gospodarskih družb (AJPES S.BON model)*.
[Http://www.ajpes.si/doc/Bonitete/S.BON/Vzorci/AJPES_S.BON_opis_metodologije.pdf](http://www.ajpes.si/doc/Bonitete/S.BON/Vzorci/AJPES_S.BON_opis_metodologije.pdf) (3. 8. 2017).
- Babakus, E., D. W. Cravens, K. Grant, T. N. Ingram in R. W. LaForge. 1996. Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing* 13 (4): 345–363.
- Baldauf, A., D. W. Cravens in N. F. Piercy. 2001. Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21 (1): 109–122.
- Bearden, W. O., T. N. Ingram in R. W. LaForge. 2004. *Marketing: principles and perspectives*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Belch, G. E. in M. A. Belch. 2001. *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. Boston (Mass.): Irwin/McGraw-Hill.
- Bergant, Ž. 2011. *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Inštitut za poslovno računovodstvo.
- Bojnec, Š., Ž. Čepar, T. Kosi in B. Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Braden, B., T. Ingram in B. LaForge. 2004. *Marketing, principles and perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Cant, M. C. in C. H. van Heerden. 2005. *Personal selling*. Juta (South Africa): Lansdowne.
- Chen, A., N. Peng in K.-P. Hung. 2015. Managing salespeople strategically when promoting new products – incorporating market orientation into a sales management control framework. *Industrial Marketing Management* 47 (maj): 147–155.
- Deržek, I. 2002. *Menjava prodajnega osebja in možne posledice za medorganizacijskega ponudnika storitev*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Dolak, D. 2002. *Sales and personal selling*. [Http://www.davedolak.com/psell.htm](http://www.davedolak.com/psell.htm) (15. 3. 2016).
- Egan, J. 2007. *Marketing communications*. London: Thomson Learning.
- El-Omari, H. 2004. *Problems of controlling marketing activities: the case of the industrial sector in The United Arab Emirates*.
[Http://www.kau.edu.sa/files/320/researches/51702_21837.pdf](http://www.kau.edu.sa/files/320/researches/51702_21837.pdf) (4. 6. 2016).

- Fill, C. in B. Jamieson. 2011. *Marketing communication*.
<https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Marketing-Communications-Course-Taster.pdf> (6. 4. 2016).
- Chally, H. R. 2006. *The Chally world class sales excellence research report*. Dayton: H. R. Chally Group.
- Investopedia. B. I. *Return on sales – ROS*. <http://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp> (12. 7. 2017).
- Johnston, M. W. in G. W. Marshall. 2006. *Churchill/Ford/Walker's sales force management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kimberly, K. R. 2012. *Powerful selling*. <http://2012books.lardbucket.org/books/powerful-selling/s10-01-it-s-a-process-seven-steps-to-.html> (15. junij 2016).
- Kindstrom, D., C. Kovalkowski in T. Brashear Alejandro. 2015. Adding services to product based portfolios: an exploration of the implications for the sales function. *Journal of Service Management* 26 (3): 372–393.
- Kotler, P. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Ljubljana: GV Založba.
- Kotler, P. in G. Armstrong. 2001. *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson Education.
- Lancaster, G. in L. Massingham. 2011. *Essentials of marketing management*. New York: Routledge.
- Malshe, A., M. Al-Habib, H. Al-Torkistani in J. A. Al-Khatib. 2013. Challenges to sales force transformation in emerging markets. *Journal of Strategic Marketing* 21 (4): 347–367.
- Milfelner, B. 2012. *Empirični model vpliva marketinških virov na uspešnost podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Možina, S., M. Tavčar in A. Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., M. Tavčar in V. Zupančič. 2012. *Vedenje potrošnikov in tržnikov*. Maribor: Pivec.
- Paul, D., D. Yeates in J. Cadle. 2010. *Business analysis*. Swindon: British Informatics Society.
- Piercy, N. F. in N. Lane. 2005. Strategic imperatives for transformation in the conventional sales organization. *Journal of Change Management* 5 (3): 249–266.
- Potočnik, V. 1998. *Poslovanje trgovskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, V. 2006. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Pravila skrbnega računovodenja. 2016. *Uradni list RS*, št. 95/2015.
- Pučko, D. 1998. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. 2004. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. 2005. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. in R. Rozman. 2000. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. in J. Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV založba.
- Shupe, F. T. in P. R. Velosky. 2005. *Why and how to market wood products*.
<http://www.lsuagcenter.com/NR/rdonlyres/7DDEB556-D54F-4DB6-828C->

- DF3269F5155C/76598/pub2702whyandhowtomarketwoodproductsHIGHRES.pdf (15. 6. 2016).
- Slovenski inštitut za revizijo. 2016. *Pravila skrbnega računovodenja (2016)*. [Http://www.si-revizija.si/sites/default/files/standardi/psr-2016.pdf](http://www.si-revizija.si/sites/default/files/standardi/psr-2016.pdf) (2. 8. 2017).
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2013. *Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno*. [Http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=./Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=./Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2) (15. 7. 2015).
- Tavčar, I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Fakulteta za management.
- Tekavčič, M. 2012. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 664–693. Radovljica: Didakta.
- Terho, H., A. Haas, A. Eggert in W. Ulaga. 2012. It's almost like taking the sales out of selling. Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management* 41 (1): 174–185.
- The Chartered Institute of Marketing. 2009. *10 minute guide: how to achieve an effective promotional mix*. [Http://www.cim.co.uk/files/promotionalmix.pdf](http://www.cim.co.uk/files/promotionalmix.pdf) (16. 6. 2016).
- The Pennsylvania State University. 2006. *Doing the right things right: enhanced effectiveness and cost savings*. [Http://www.opia.psu.edu/sites/default/files/insights006.pdf](http://www.opia.psu.edu/sites/default/files/insights006.pdf) (4. 6. 2016).
- Turk, I. 2002. *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, I. 2004. *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Turk, I. 2010. *Temelji trženja*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Verk, E. 2000. *Proizvajalec pohištva in zadovoljen kupec*. Ljubljana: Zveza lesarjev Slovenije.
- Weitz, B. A. in K. D. Bradford. 1999. Personal selling and sales marketing: a relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2): 241–254.
- Weitz, B. A., S. B. Castleberry in J. F. Tanner. 2007. *Selling: building partnerships*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Wiatr Borg, S. in L. Young. 2014. Continuing the evolution of the selling process: a multilevel perspective. *Industrial Marketing Management* 43 (4): 543–552.
- Wilson Learning Worldwide. 2012. *The three keys to sales effectiveness: how to create renewable competitive advantage*. [Http://wilsonlearning.ee/Three%20Keys%20to%20Sales%20Effectiveness-Final.pdf](http://wilsonlearning.ee/Three%20Keys%20to%20Sales%20Effectiveness-Final.pdf) (4. 6. 2016).
- Zoltners, A. A., P. Sinha in S. E. Lorimer. 2008. Sales force effectiveness: a framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 28 (2): 115–131.
- Žabkar, V. 2006. O uspešnosti in učinkovitosti trženjskih komunikacij za podjetja v Sloveniji. *Marketing magazin*, 307: 32.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Tabelni prikazi – regresijska analiza za hipotezo 2

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. OSNOVNI PODATKI O PODJETJU

IME PODJETJA:

1. Kakšna je vaša funkcija v podjetju? (Ustrezno označite)

- Direktor podjetja
- Direktor prodaje
- Vodja prodaje
- Vodja marketinga

2. Katera je vaša glavna dejavnost po standardni kvalifikaciji dejavnosti (SKD)? (Ustrezno označite)

- Proizvodnja drugega pohištva
- Proizvodnja kuhinjskega pohištva
- Proizvodnja pohištva za poslovne in prodajne prostore

3. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju? (Ustrezno označite)

- Manj kot 2 (mikro podjetje)
- 2–10 (mikro podjetje)
- 10–50 (majhno podjetje)
- 50–250 (srednje veliko podjetje)
- Več kot 250 (veliko podjetje)

4. Koliko zaposlenih imate na področju prodaje? (Ustrezno označite)

- 1–3
- 3–5
- 5–10
- Več kot 10

Priloga 1

5. Kateri so vaši najpomembnejši odjemalci? (Ustrezno označite)

€ Končni kupci

€ Organizacije (trgovine na drobno, trgovine na drobno, posredniki)

2. TRŽNA USMERJENOST PODJETJA

6. V kolikšnem obsegu uporabljate osebno prodajo kot orodje tržnega komuniciranja s kupci (to so osebni stiki s kupci, svetovanje pri nakupu, prodajne predstavitve) izmed vsemi drugimi orodji tržnega komuniciranja, ki jih uporabljate? Obseg uporabe osebne prodaje ocenite s pripisom %.

_____ %.

7. Ocenite posamezne trditve, ki se nanašajo na tržno usmerjenost vašem podjetju. Trditve ocenite na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Trditve	Sploh se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
Skrbno spremljamo in ocenjujemo zadovoljstvo odjemalcev	1	2	3	4	5	
Naše prodajne strategije za doseganje konkurenčnih prednosti temeljijo na razumevanju potreb odjemalcev	1	2	3	4	5	
Posebej se posvečamo poprodajnim storitvam	1	2	3	4	5	
Temeljno vodilo strategije našega podjetja je zadovoljevanje odjemalcev	1	2	3	4	5	
Prodajno osebje redno usposabljammo za pridobivanje kupcev in utrjevanje odnosov z njimi	1	2	3	4	5	
V našem podjetju smo bolj osredotočeni na kupce kot naši konkurenti	1	2	3	4	5	
V kolikšnem obsegu uporabljate naslednje inštrumente tržnega komuniciranja	1	2	3	4	5	
Kako ocenjujete vlogo osebne prodaje na prodajne rezultate	1	2	3	4	5	

3. SPOSOBNOST UPRAVLJANJA TRAJNIH ODNOSOV Z ODJEMALCI

8. Ocenite posamezne trditve, ki se nanašajo na upravljanje odnosov z odjemalci v vašem podjetju. Trditve ocenite na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Trditve	Sploh se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
Prodajno osebje nameni veliko skrb ključnim kupcem	1	2	3	4	5	
Za prepoznavanje potreb ključnih odjemalcev si močno prizadevamo	1	2	3	4	5	
S ključnimi kupci sklepamo dolgoročne prodajne pogodbe	1	2	3	4	5	
Izdelke prilagajamo našim ključnim kupcem	1	2	3	4	5	
Prodajno osebje redno usposabljammo za pridobivanje kupcev in utrjevanje odnosov z njimi	1	2	3	4	5	

TABELNI PRIKAZI – REGRESIJSKA ANALIZA ZA HIPOTEZO 2

Regresijska analiza – opisna statistika

Opisna statistika			
	Povprečna ocena dejavnika	Standardni odklon	Število podjetij v vzorcu
Dobičkonosnost poslovnih prihodkov	,40	,492	150
skrb za ključne odjemalce	3,51	1,892	150
prepoznavanje potreb odjemalcev	3,87	1,309	150
odzivnost prilagodljivost	3,53	1,604	150
izdelkov/storitev ključnim odjemalcem	3,42	1,785	150

Regresijska analiza – ANOVA

Analiza variance (ANOVA)					
Model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povp. kvadratni odklon	F preizkus	Stat. značilnost
1 Regression	23,222	4	5,805	65,876	,000 ^b
Residual	12,778	145	,088		
Total	36,000	149			

a. Odvisne spremenljivke: Dobičkonosnost poslovnih prihodkov

b. Neodvisne spremenljivke: prilagodljivost izdelkov/storitev ključnim odjemalcem, prepoznavanje potreb odjemalcev, odzivnost, skrb za ključne odjemalce

Priloga 2

Regresijska analiza – diagrami

