

Motivacija kot dejavnik prodajne uspešnosti

Andrej Latin

1 Motivacija in motivacijski dejavniki

Sodobni poslovni svet, v katerem vladajo močna konkurenca in nenehne spremembe, prinaša potrebe po hitrih in učinkovitih odločitvah in s tem pripisuje vse večji pomen človeku, njegovemu znanju in sposobnostim. V takem okolju imajo zagotovljen dolgoročni uspeh le podjetja, ki v ospredje postavljajo svoje zaposlene in se zavedajo njihove vrednosti, tj. da oni dosegajo zastavljene cilje in ustvarjajo uspešne poslovne rezultate. Tu velja izpostaviti zaposlene v prodaji, ki predstavljajo velik delež delovne sile v večini gospodarstev in za katere Amadea Dobovišek (2007, 25) pravi, da opravljajo svoj posel »na meji med podjetjem in kupcem«, njihov cilj pa je zadostiti kupcem, da bodo ti še naprej kupovali od podjetja in ga priporočali drugim (Ivanuš-Bezjak, 1996, 139). Zaradi tega si v mnogih podjetjih in tudi v družbi Si.mobil kljub težkim gospodarskim razmeram prizadevajo za višjo raven prodajne usposobljenosti in uspešnosti. Eden izmed načinov, kako to dosegajo, je – z ustreznim motiviranjem zaposlenih (v prodaji in ostalih sektorjih).

Mnogi avtorji pišejo o pozitivnem vplivanju motivacije na doseganje uspeha posameznika in celotnega podjetja. To potrjuje že sama teoretična opredelitev motivacije, ki pravi, da je to eden osnovnih dejavnikov, povezanih z zavzetostjo posameznika pri delu (Možina, 2001), in da motivirani ljudje uresničijo oziroma dosegajo svoje cilje in tudi cilje organizacije (Lipičnik, 1998, 184). Ob tem spoznanju pa je treba najprej vedeti, kaj motivira zaposlene oziroma kako jih motivirati, da bodo dosegali zastavljene cilje, kajti obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, in vsak posameznik ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, želje, interesi in pričakovanja (Zupan, 2001, 58). Organizacijska klima, izobraževanje in usposabljanje, varnost zaposlitve ter nagrajevanje so opredeljeni kot glavni motivacijski dejavniki, ki poleg sposobnosti zaposlenih in vplivov okolja določajo delovno uspešnost v podjetju. Družba Si.mobil ima omenjena področja dobro organizirana. Vredno jih je raziskati, predstaviti ugotovitve in s tem morebiti navdihniti tudi ostala podjetja.

V nadaljevanju so omenjeni dejavniki obravnavani predvsem z vidika uspešnega dela zaposlenih v prodaji, kot je to prikazano v teoriji in praksi Si.mobila.

1.1 Organizacijska klima

Ustrezna oziroma pozitivna klima je pomemben motivacijski dejavnik, ki odraža tako cilje organizacije kot tudi kakovost delovnega okolja in vpliva na uspešnost poslovanja (Musek Lešnik, 2006). Izraz označuje »vzdušje v organizaciji«, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1998, 73). Izraz ponazarja tudi odnose med zaposlenimi. Pozitivni odnosi predstavljajo ugodno oziroma dobro klimo. Takrat se zaposleni med seboj dobro razumejo, so zadovoljni s svojim delom, zaslužkom, prav tako so tudi produktivnejši in podjetje se hitreje razvija, raste (Kavčič, 1991, 95). Cilj vsake organizacije je ustvariti takšno klimo, ki omogoča doseganje optimalnih rezultatov, ki vodijo k uspehu.

V Sloveniji lahko uporabniki trenutno izbirajo med šestimi mobilnimi operaterji. Kljub zasičenosti trga mobilne telefonije Si.mobil povečuje število uporabnikov in svoj tržni delež. Je visokotehnološko podjetje, ki stremi k popolnosti glede zaposlenih, uporabnikov in okolja in se trudi vzdrževati ugodno oziroma pozitivno klimo. To dosegajo na različne načine, med drugim z učinkovitim in rednim internim komuniciranjem prek intraneta in elektronskega biltena ter pogostim izvajanjem "teambuildingov" in drugih druženj, s čimer krepijo skupine in pripadnost podjetju. Leta 2007 so med prvimi podjetji v Sloveniji dobili certifikat Družini prijazno podjetje. Zaposlenim so namreč omogočili določene ugodnosti, npr. plačan dopust na prvi šolski dan, mesečno izkoriščanje štirih ur med delom za družinske opravke, ponovno vključevanje v delovni proces po porodniškem ali starševskem dopustu itd. (Letno poročilo, 2010).

Organizacijsko klimo že več let zapored merijo z raziskavo SiOK(1), katere rezultati vodstvu in sodelavcem družbe prikažejo mnenja oziroma prepričanja določene skupine zaposlenih o svojem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami družbi. Tako ugotovijo, kaj je dobro in kaj predstavlja njihovo konkurenčno prednost ter kaj je treba spremeniti in na katerih področjih. Raziskava je pokazala, da so zaposleni (v prodaji in na splošno) visoko motivirani, pripravljeni vlagati dodaten napor v svoje delo in s predanostjo delu dosegati uspešne delovne rezultate. Iz nje je vidna tudi visoka stopnja organizacijske klime v podjetju (Poročilo o merjenju klime v družbi Si.mobil, 2009).

1.2 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

V današnjem času hitrih sprememb in tehnološkega napredka sta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih nujna, če želi podjetje delovati uspešno in biti konkurenčno (Gorišek in Tratnik, 2003, 39). Zaposleni se izpopolnjujejo in tako lahko bolje in uspešnejše opravljajo svoje delo ter prispevajo k boljšim delovnim rezultatom (Ivanuša-Bezjak, 1996, 139). Ustrezno in učinkovito izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vpliva na doseganje zastavljenih poslovnih ciljev oziroma na uresničevanje strategije podjetja ter povečuje samozavest zaposlenih. Možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva tudi na motivacijo zaposlenih in hkrati neposredno na večjo uspešnost njihovega dela. To je toliko bolj izrazito v tistih organizacijah, kjer zaposleni prihajajo v stik s strankami in odjemalci. V takih razmerah postanejo ključni dejavnik uspeha predvsem zaposleni s svojim znanjem in pripravljenostjo, da ga uporabijo v korist podjetja.

V prodaji v Si.mobilu v središče postavljajo razvoj vseh sodelavcev, ki so v nenehnem stiku z uporabniki. Tako zagotavljajo njihov stalen strokovni in osebni napredek. Z raznimi izobraževanji zaposleni pridobivajo teoretična znanja o prodajnih pristopih. Usposabljujejo pa se, kako se soočiti v konkretni situaciji, kako reševati ugovore in izvesti prodajni razgovor. Skratka, gre za razvoj komunikacijskih in socialnih ter pogajalskih veščin.

Da bi izobraževanje in usposabljanje še okrepili, so se v Si.mobilu odločili za sodelovanje v Javnem razpisu za sofinanciranje vzpostavitve in delovanja kompetenčnega centra za razvoj kadrov za obdobje od 2010 do 2013. Znotraj kompetenčnega centra bo Si.mobil nosilni partner, ki bo prav tako kot ostala partnerska podjetja deležen raznih izobraževanj in usposabljanj.

Kljub temu da je glavna naloga kadrovske politike v Si.mobilu imeti strokovno izobražene in usposobljene zaposlene, da so leta 2009 izvedli kar 809 izobraževalnih dni, tj. tri izobraževalne dneve na zaposlenega, ter da imajo dobro urejena izobraževanja v katalogu

izobraževanj, je v praksi zaznati veliko nezadovoljstvo na tem področju. Iz napisane teorije in internih virov družbe gre sklepati, da zelo dobro skrbijo za stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter da je v ospredju razvoj zaposlenih v prodaji, vendar pa sta anketa, izvedena v prodaji poslovnim uporabnikom, in raziskava SiOK nakazali, da temu ni tako. Razvoj kariere in sistem usposabljanja nista najboljša in zaposleni so dokaj nezadovoljni z njima.

1.3 Varnost zaposlitve

Varnost zaposlitve predstavlja dokaj velik motivator, kajti zelo pomembno je imeti stalno zaposlitev, ki zagotavlja redno plačilo. Gospodarska nihanja, ki so povzročila povečanje brezposelnosti, so trditev o varnosti in rednih prihodkih še bolj potrdila. Kljub vsemu pa podjetja vse težje zagotavljajo svojim zaposlenim stalna delovna mesta, čeprav je njihov trenutni položaj zelo dober, se pravi, da trenutno uspešno poslujejo. Bonnet (2009, 83) je podobnega mnenja, saj pravi, da »podjetje sicer lahko zagotovi dobro strokovno upravljanje z delovnimi mesti in poklici, vodi razumno politiko zaposlovanja, se poslužuje vseh možnih načinov, da ublaži morebitne udarce, vendar se ne more zavarovati pred »nesrečo«, zaradi katere bi morale odpuščati delavce, da si zagotovi nadaljnji obstoj in reši večino delovnih mest«.

Zaposleni, ki se počutijo varne, ne porabljajo časa za razmišljanje o tem, ali bodo jutri še imeli službo, temveč ga porabijo za razmišljanje o izboljšanju poslovnih procesov in rezultatov. Tudi N. Zupan (1999, 51) izpostavlja večjo pripravljenost za pridobivanje novih znanj, več prispevanj predlogov za izboljšave in prizadevanje za dolgoročno uspešnost kot pomembne učinke stalne in varne zaposlitve na zaposlene.

Tega se zavedajo tudi v Si.mobilu, zato varnost zaposlitve krepijo tako, da zaposlene redno obveščajo o situaciji oziroma stanju v podjetju ter nadaljnji strategiji in usmerjenosti podjetja. Zaposleni se lahko posvetijo svojemu delu in izboljšanju poslovnih rezultatov. Njihovo pravilno ravnanje je potrdila tudi raziskava, izvedena v magistrski nalogi, saj se več kot polovici anketirancev zdi njihova zaposlitev varna, kljub temu da se je v podjetju percepcija varnosti zaposlitve na splošno zmanjšala. Zaradi odličnih odnosov znotraj podjetja in povečani komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi slednje ne skrbi potencialna izguba delovnega mesta.

1.4 Nagrajevanje zaposlenih

»Primerno plačilo za kakovostno opravljeno delo je učinkovit motivacijski dejavnik, ki pripomore k prizadevanju zaposlenih, da bi bili uspešni pri svojem delu (Treven, 1998, 16).

Mihalič (2006, 216–217) v osnovi ločuje denarno in nedenarno nagrajevanje. Poudarja, da imajo danes vedno večjo vlogo in tudi večji učinek predvsem nedenarne nagrade, npr. izobraževanja, napredovanje, omogočanje odgovornejšega dela, soudeležba pri lastništvu, zagotovitev boljših delovnih pogojev, izkazovanje zaupanja, simbolne nagrade, bonitete (službeni avto, mobilni telefon, parkirni prostor, prenosni računalnik itd.). V okviru denarnih nagrad pa izpostavlja denarne stimulacije. Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti.

Uspešna podjetja morajo oblikovati prožen sistema nagrajevanja zaposlenih, predvsem v komercialnih dejavnostih, ker ti neposredno vplivajo na prodajno uspešnost podjetja. V nasprotnem primeru zaposleni niso motivirani in usmerjeni v skupno doseganje strateških ciljev in tudi vse druge spremembe v organizaciji poslovanja in informatike ne dosežejo želenega učinka uspešnosti (Vaupot in Stopar, 2003).

V družbi Si.mobil so vsi delavci vključeni v sistem nagrajevanja osebne delovne uspešnosti, ki se nagraduje v obliki periodičnega bonusa (mesečno, kvartalno ali letno) na osnovi realizacije osebnih ciljev, ki se jih postavi v procesu ciljnega vodenja. Pooblastilo za določitev ciljev v procesu ciljnega vodenja ima neposredno nadrejeni vodja (Pravilnik o plačah družbe Si.mobil d.d., 2008). Prodajni sektor ima v omenjenem pravilniku izdelan svoj model nagrajevanja, ki je vezan na prodajno uspešnost posameznika ter oddelka kot celote. Prodajalci imajo cilje, ki jih morajo doseči, in ko so doseženi, so upravičeni do variabilnega dela dohodka.

Kljub temu plače v družbi Si.mobil predstavljajo, glede na rezultate ankete in raziskave SiOK, veliko težavo. Fiksni in variabilni del sta dokaj netransparentna in konkurenčnost plač glede na trg se je zmanjšala. Torej plačni sistem se mora izboljšati, kajti ustrezno nagrajevanje in plačevanje zaposlenih pomembno vpliva na njihovo uspešno opravljanje dela in hkrati na uspešno poslovanje celotnega podjetja.

2 Vloga vodstva pri motiviranju zaposlenih

Iz napisanega je razvidno, da imajo predstavljeni dejavniki veliko motivacijsko moč. Za doseganje uspeha podjetja zgolj to vedenje ni dovolj, treba ga je znati tudi udejanjiti. Pri tem pa imajo pomembno in odgovorno vlogo vodje, saj je ustrezno »vodenje in motiviranje zaposlenih ključni dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja, je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar zopet prispeva k boljšim rezultatom podjetja (BV Consulto d.o.o., 2010).« Vodja mora torej poznati različne načine motivacije zaposlenih in pri vsakem posamezniku izbrati najprimernejšega.

Večina vodij ne razmišlja o svojem načinu delovanja in kako le-ta vpliva na zaposlene. Zanje je to samoumevno in prepričani so, da to počnejo kar se da dobro. Vodenje, osredotočeno na nadzor, kontrolo in ki se izvaja tako rekoč s pomočjo diktature, zavira kreativnost, produktivnost in motivacijo ljudi. Zaposleni v takem primeru avtomatizirano izvajajo dela in naloge in niso pripravljeni samoiniciativno predlagati izboljšave, ki bi pripomogle k povečanju prodaje in večjemu zadovoljstvu kupcev. Veliko je podjetij, ki vlogi vodenja ne namenjajo dovolj pozornosti ter slabe rezultate pripisujejo drugim dejavnikom znotraj ali zunaj podjetja.

V Si.mobilu se je ravno spremenjen način vodenja, ki je temeljil na odprtosti in dostopnosti tako do managerjev kot do informacij, vključevanju celotne ekipe v različne projekte, sprejemanju različnih mnenj, možganski nevihti v vseh sektorjih in na vseh segmentih, dajanju možnosti za dobre predloge oziroma spremembe vsem zaposlenim, vpeljavi sistema PFP (pay for performance – nagrajevanja po uspešnosti), skupnem sprejemanju odločitev in prevzemanju tveganja, izkazal za učinkovitega in uspešnega.

Vodje morajo dajati velik pomen tudi komuniciranju z zaposlenimi, kajti sprotno posredovanje povratnih informacij zaposlenim daje občutek pomembnosti in jih močno motivira. Pri tem ima pomembno vlogo letni pogovori med vodjem in zaposlenim, ki služi

odkritemu in konstruktivnemu dialogu med njima z namenom povečanja učinkovitega sodelovanja in njunega medsebojnega zaupanja. Je tudi osnova za načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti ter za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.

3 Vpliv motivacije na prodajno uspešnost

Prodaja ni več tako enostavna, kot je bila, kajti v svetu, kjer imajo vsa podjetja dostop do enake tehnologije, kupci vse težje razlikujejo med ponudniki izdelkov in storitev. Poleg tega večje zahteve in pričakovanja kupcev zahtevajo višjo raven prodajne odličnosti. Prodajna organizacija, ki deluje na zelo konkurenčnih trgih, ki jih obvladujejo pritiski na cene izdelkov, lahko izboljša svoje rezultate le tako, da poišče načine, kako ustvariti dolgoročno dodano vrednost za svoje odjemalce.

Prodajni management je ena ključnih funkcij v podjetju, ki mora delovati, da lahko podjetje ustvarja prihodke. Si.mobil se je dolga leta prebijal na slovenski trg in se boril z močno konkurenco. V podjetju so v zadnjih dveh letih s strategijo uspešnega prodajnega managementa bistveno izboljšali prodajne rezultate, prejeli veliko nagrad za uspešne prodajne akcije in povečali tržni delež. Temeljita usmerjenost v uporabnike in zaposlene, poznavanje slovenskega tržišča, sprememba strategije vodenja so pripeljali do odličnih poslovnih rezultatov. Prodajni management v družbi Si.mobil je bil in je temeljito usmerjen v potrebe in želje uporabnikov, potrebe in želje zaposlenih, mehku vodenju, ki temelji na »coachingu«, vse to pa povečuje motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

Organizacija Sektorja prodaje kot tudi celotne družbe Si.mobil je usmerjena v uspešnost in temelji na zaupanju ljudi. Cilji v prodajnem sektorju so rezultat dogovorov, zato se prodajniki lažje in uspešnejše identificirajo z delom, izdelki in rezultati. Upoštevajo se njihove ideje, predlogi, pomembni za učinkovitost sektorja in celotne družbe. Prodajno osebje je postalo bolj motivirano, ker se je vpeljal sistem nagrajevanja po uspešnosti, kar je hkrati pomenilo, da so nadrejeni obveščeni o problemih in situacijah na trgu, da lažje sprejemajo odločitve o spremembah in olajšajo delo na terenu.

4 Zaključek

Ob ustreznem ravnanju z ljudmi pri delu bodo le-ti bolj motivirani in zadovoljni, kar pomeni, da bodo pri svojem delu uspešnejši in učinkovitejši. Podjetje tako dosega zastavljene cilje, zadovoljuje kupce in beleži uspešno poslovanje. Torej pogoj za uspeh podjetja so usposobljeni in visoko motivirani zaposleni. Zato motiviranje zaposlenih v poslovnem svetu postaja ena najpomembnejših in najzahtevnejših nalog menedžmenta.

To dokazuje tudi napisana teorija v nalogi ter številni primeri iz prakse v družbi Si.mobil za zaposleni v prodajnem sektorju. Med prodajnimi predstavniki podjetja in njegovimi kupci se namreč vzpostavi posebna vez, ki omogoča večjo fleksibilnost in prilagodljivost željam in potrebam kupcev. Zato se mora prodajni manager, ki stremi k razvoju in ohranjanju tesnih odnosov s kupci, še posebej posvetiti motivaciji svojih zaposlenih. Temu načelu sledijo tudi v Si.mobilu, rezultati pa so prinesli številne nagrade za uspešne prodajne akcije, povečanje tržnega deleža in izboljšanje prodajnih rezultatov. Motivacijo zaposlenih v prodaji so dvignili z drugačnim načinom vodenja. V ospredje so med drugim postavili odprto komunikacijo, skupno sprejemanje odločitev, nagrajevanje po uspešnosti in tako povečali motivacijo zaposlenih.

5 Literatura

- Dobovišek, A. (2007) Strateško vodenje prodaje: ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij, Ljubljana, GV Založba.
- Gorišek, K. in Tratnik G. (2003) Sprostitev moči zaposlenih, Ljubljana, Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Ivanuša-Bezjak, M. (1996) O podjetništvu, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Kavčič, B. (1991) Sodobna teorija organizacije, Ljubljana, DZS.
- Letno poročilo 2010, Si.mobil d.d. (2010) Elektronski vir, <http://www.letnoporocilo2010.simobil.si/druzini-prijazno-podjetje> [dostop 20. maja 2010].
- Lipičnik, B. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2006) Management človeškega kapitala, Škofja Loka, Mihalič in Partner.
- Možina, S. (2001) 'Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost'. Dostopno na: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990205.doc> [dostop 27. marca 2010].
- Poročilo o merjenju klime v družbi Si.mobil, d.d., 2009.
- Pravilnik o plačah, nadomestilih plač, dela plače iz naslova delovne uspešnosti in o napredovanju na delovnem mestu ter drugih prejemkov iz delovnega razmerja družbe Si.mobil, d.d., 2008.
- Treven, S. (1998) Management človeških virov, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Vaupot, Z. in Stopar, D. (2003) 'Nadzor najpomembnejših področij prenove poslovanja'. Dostopno na: http://www.sigem-bc.si/materials/opinions/Nadzor_najpomembnejših_podrocij_prenove_poslovanja.pdf [dostop 18. maja 2010].
- Vodenje in motiviranje. Dostopno na: <http://www.bv-consulto.si/Vodenje.htm> [dostop 4. maja 2010].
- Zupan, N. (1999) Organizacija podjetja, Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Zupan, N. (2001) Nagradite uspešne, Ljubljana, Gospodarski vestnik.

O avtorju

Andrej Latin, je magister poslovnih ved in magistrant DOBA Fakultete v programu Mednarodno inovativno poslovanje. E-naslov: andrej.latin@exmarketing.si