

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102002/D/2016/1390981438

**OBCHODNÝ PERSONÁL – PRÍSTUPY K JEHO
RIADENIU V PODMIENKACH KONKURENČNÉHO
PROSTREDIA**

Dizertačná práca

2016

Ing. Jana Sitášová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

**OBCHODNÝ PERSONÁL – PRÍSTUPY K JEHO
RIADENIU V PODMIENKACH KONKURENČNÉHO
PROSTREDIA**

Dizertačná práca

Študijný program: *Marketingový a obchodný manažment*

Študijný odbor: *Obchod a marketing*

Školiace pracovisko: *Katedra marketingu*

Školiteľ: *prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc.*

Bratislava 2016

Ing. Jana Sitášová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Ing. Jana Sitášová
Študijný program: Marketingový a obchodný manažment (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.10 Obchod a marketing
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Obchodný personál – prístupy k jeho riadeniu v podmienkach konkurenčného prostredia

Cieľ: Analyzovať teoretické a praktické aspekty prístupov riadenia obchodného personálu v podniku s cieľom definovania, zvyšovania a sledovania jeho výkonu v podmienkach konkurenčného prostredia na trhu. Na základe praxe podnikateľských subjektov vypracovať odporúčania pre tvorbu a implementáciu inovatívnych stratégií jeho riadenia.

Anotácia: Pod vplyvom globalizácie, nových technológií predaja a zosilneného konkurenčného boja sa musí aj obchodný personál prispôbovať a zefektívňovať svoju činnosť. Zabezpečenie kontinuálneho rastu podniku predpokladá efektívne využitie správne zvolených motivačných a ohodnocovacích systémov riadenia obchodného personálu. Uskutočnený výskum sa bude zakladať na názoroch expertov a osvedčených postupoch z praxe. Bude identifikovať základné tendencie a netradičné prvky v riadení obchodného personálu vyplývajúce z kvalitatívneho posunu vzťahu predajca – nákupca. Na základe zistených výsledkov výskumu sa navrhne model riadenia obchodného personálu, ktorý umožní formulovať hlavné odporúčania v oblasti teórie a praxe.

Školiteľ: prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc.
Katedra: KMr OF - Kat. marketingu OF
Vedúci katedry: doc. Ing. Júlia Lipianska, CSc.
Dátum zadania: 08.02.2013

Dátum schválenia: 27.03.2013

prof. Ing. Dagmar Lesáková, CSc.
predseda odborovej komisie

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 27. 3. 2016

.....

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať môjmu školiteľovi prof. Ing. Jaroslavovi Kitovi, CSc. za jeho odborné a cenné rady a usmernenia pri písaní predkladanej dizertačnej práce; mojej rodine za podporu; všetkým zapojeným podnikom a firmám do realizovaného výskumu za cenné informácie a postrehy z praxe.

ABSTRAKT

SITÁŠOVÁ, Jana: *Obchodný personál – prístupy k jeho riadeniu v podmienkach konkurenčného prostredia*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. Školiteľ záverečnej práce: prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc. Bratislava: OF EU, 2016, 150 s.

Cieľom dizertačnej práce je analýza teoretických a praktických aspektov prístupov riadenia obchodného personálu v podniku s cieľom definovania, zvyšovania a sledovania jeho výkonu v podmienkach konkurenčného prostredia na trhu.

Práce je rozdelená do 6 kapitol. Obsahuje 31 grafov, 26 tabuliek, 1 obrázok, 6 schém a 3 prílohy. Prvá kapitola sa zaoberá zhodnotením stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí: úlohe obchodného personálu v konkurenčnom prostredí, významu jeho schopností, zložkám riadenia obchodného personálu a inovatívnym prístupom k jeho riadeniu. Ďalšia časť práce je venovaná cieľu a formulácii hypotéz. Tretia kapitola obsahuje metodiku, pracovný postup a metódy skúmania. Štvrtá kapitola obsahuje výsledky realizovaného kvantitatívneho a kvalitatívneho prieskumu vo výrobných podnikoch a firmách zaoberajúcich sa automatizáciou predajných činností. V kapitole diskusia sú zhodnotené výsledky, verifikácia hypotéz pomocou štatistickej metódy skúmania. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh modelu riadenia obchodného personálu s odporúčaniami pre podniky.

Kľúčové slová: obchodný personál, model riadenia obchodného personálu, riadenie výkonu, motivácia, odmeňovanie, vzdelávanie, kontrola, automatizácia predajných činností, výrobné podniky

ABSTRACT

SITÁŠOVÁ, Jana: *Sales force - approaches to its management in competitive environment*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Marketing Department. Thesis supervisor: prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc. Bratislava: FC UE, 2016, 150 p.

The aim of the thesis is to analyze the theoretical and practical aspects of sales force management in companies in order to define, improve and monitor its performance in the conditions of competition on the market.

The work is divided into six chapters. It contains 31 graphs, 26 tables, 1 image, 6 schemes and 3 appendices.

The first chapter deals with the evaluation of the state of the topic at home and abroad: the role of sales force in a competitive environment, the importance of his abilities, management activities of sales personnel and innovative approaches to its management. Another section is dedicated to the goal and formulation of hypotheses. The third chapter provides an overview of the used methodology, procedures and working methods of research. The fourth chapter contains the results of the quantitative and qualitative survey conducted in manufacturing companies and firms engaged in the automation of sales activities. The chapter discussion reviews the results and the verification of hypotheses by means of a statistical method of investigation. The result of the thesis is a model of management of sales force containing recommendations for businesses.

Keywords: sales force, sales force management model, performance management, motivation, remuneration, training, monitoring, automation of sales operations, manufacturing companies

Obsah

Zoznam obrázkov a ilustrácií	10
Úvod	13
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	16
1.1 Obchodný personál v kontexte ľudských zdrojov a výrobnjej sféry	16
1.2 Podstata, význam a úlohy obchodného personálu v konkurenčnom prostredí..	19
1.3 Schopnosti obchodného personálu v konkurenčnom prostredí	23
1.4 Prístupy k vybraným funkciám riadenia obchodného personálu	27
1.4.1 Prístupy k výberu, adaptácii a organizácii obchodného personálu.....	28
1.4.2 Prístupy k riadeniu výkonu obchodného personálu.....	40
1.4.3 Prístupy k motivácii a odmeňovaniu obchodného personálu	47
1.4.4 Prístupy k vzdelávaniu a rozvoju obchodného personálu	56
1.4.5 Prístupy ku kontrole obchodného personálu	66
1.4.6 Inovatívne prístupy k riadeniu obchodného personálu.....	71
2 Cieľ práce	79
2.1 Hlavný cieľ a parciálne ciele	79
2.2 Formulácia hypotéz	80
3 Metodika práce a metódy skúmania	82
3.1 Charakteristika objektu skúmania	82
3.2 Metódy práce a pracovný postup.....	83
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	87
4 Výsledky práce	88
4.1 Výsledky kvantitatívneho prieskumu	88
4.1.1 Riadenie výkonu obchodného personálu.....	91
4.1.2 Odmeňovanie a motivácia obchodného personálu	101
4.1.3 Automatizácia činnosti obchodného personálu	109
4.1.4 Vzdelávanie obchodného personálu	113
4.1.5 Systém riadenia obchodného personálu	116
4.2 Výsledky kvalitatívneho prieskumu	118
4.2.1 Činnosti obchodného personálu	118
4.2.2 Využitie automatizačných systémov pri riadení obchodného personálu..	119
5 Diskusia	129
5.1 Verifikácia hypotéz	129
5.2 Návrh modelu s odporúčaniami pre prax	134
6 Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce	140
Záver.....	146
Zoznam použitej literatúry	148
Zoznam príloh	159

Zoznam obrázkov a ilustrácií

Grafy

Graf 1	Požadované roky skúseností obchodného personálu pred jeho zamestnaním	29
Graf 2	Faktory organizácie obchodného personálu.....	38
Graf 3	Najčastejšie problémy spojené s odmeňovacími systémami obchodného personálu.....	55
Graf 4	Percento zapamätaných informácií po školení obchodného personálu.....	59
Graf 5	Zodpovednosť za riadenie obchodného personálu.....	91
Graf 6	Frekvencia vyhodnocovania výkonu obchodného personálu	92
Graf 7	Spôsob merania výkonu obchodného personálu	93
Graf 8	Aktivity dôležité pre zvyšovanie obratu podniku podľa manažérov obchodného personálu	94
Graf 9	Dôležitosť obchodného personálu pre zvyšovanie obratu	95
Graf 10	Dôležitosť stratégií firiem zameraných na zlepšenie výkonu obchodného personálu.....	95
Graf 11	Dôležitosť stratégií firiem zameraných na zlepšenie výkonu obchodného personálu podľa Proudfoot Consulting.....	96
Graf 12	Výkon obchodného personálu vo vybraných kompetenciách.....	97
Graf 13	Výkon obchodného personálu vo vybraných kompetenciách podľa Proudfoot Consulting.....	98
Graf 14	Čas obchodného personálu venovaný jednotlivých aktivitám	99
Graf 15	Vnímanie zadelenie svojho času (v %) obchodným personálom podľa Proudfoot Consulting.....	100
Graf 16	Zložky systému odmeňovania obchodného personálu.....	101
Graf 17	Využívané formy odmeňovania predajcov podľa Groupements des Chefs d'Entreprises du Québec.....	103
Graf 18	Finančné odmeny využívané pri odmeňovaní obchodného personálu.....	105
Graf 19	Nefinančné odmeny využívané pri odmeňovaní obchodného personálu.	106
Graf 20	Motivačné elementy pre obchodný personál.....	107
Graf 21	Celková úroveň motivácie obchodného personálu z jeho pohľadu a pohľadu riadiacich pracovníkov	108

Graf 22	Zamestnanecké benefity využívané pri odmeňovaní obchodného personálu	109
Graf 23	Percentuálny podiel času, ktorý OP venuje administratívnym činnostiam (% podnikov)	110
Graf 24	Miera využívania automatizácie činností obchodného personálu v podnikoch	111
Graf 25	Vnímané negatívne aspekty systému automatizácie činností obchodného personálu.....	112
Graf 26	Hodnotenie zlepšení, ktoré priniesol systém automatizácie v riadení obchodného personálu	113
Graf 27	Školenia obchodného personálu.....	114
Graf 28	Frekvencia školení obchodného personálu	115
Graf 29	Hodnotenie účinnosti metód školenia obchodného personálu	116
Graf 30	Systém riadenia obchodného personálu podľa veľkosti podniku	117
Graf 31	Štruktúra PZI v SR podľa odvetví (stav k 31.12.2012).....	118

Obrázky

Obrázok 1	Kontinuálny program vzdelávania obchodného personálu.....	64
-----------	---	----

Schémy

Schéma 1	Determinanty a faktory fluktuácie obchodníkov	39
Schéma 2	Cyklus riadenia pracovného výkonu.....	41
Schéma 3	Model spájajúci hlavné determinanty určujúce kontrolný systém pre riadenie výkonu obchodného personálu	69
Schéma 4	Metodický proces riešenia prieskumu dizertačnej práce	85
Schéma 5	Rámec systému riadenia predajcov.....	135
Schéma 6	Navrhovaný model riadenia obchodného personálu.....	139

Tabuľky

Tabuľka 1	Prínos marketingu pre činnosti obchodného personálu	22
Tabuľka 2	Rozdiel medzi predajcom „rozprávačom“ a „predavačom“	25
Tabuľka 3	Priemerné zotrvanie obchodníka vo firme podľa rokov skúseností	29

Tabuľka 4	Rozdiely medzi trvalým a dočasným obchodným personálom získaným cez externalizáciu	31
Tabuľka 5	Typológia externalizovaného OP podľa typu predajnej stratégie.....	32
Tabuľka 6	Vplyv obchodných situácií na organizáciu obchodného personálu.....	35
Tabuľka 7	Odmeňovanie podporných obchodníkov	54
Tabuľka 8	Odmeňovanie aktívnych obchodníkov	54
Tabuľka 9	Kontrolné nástroje podľa typu kontrolného systému.....	71
Tabuľka 10	Vyslovené hypotézy.....	81
Tabuľka 11	Rozdelenie podnikov zapojených do prieskumu podľa počtu zamestnancov	89
Tabuľka 12	Rozdelenie podnikov zapojených do prieskumu podľa obratu.....	89
Tabuľka 13	Rozdelenie podnikov zapojených do prieskumu podľa odvetvia pôsobenia.....	90
Tabuľka 14	Štruktúra priemernej nominálnej mesačnej mzdy zamestnanca podľa klasifikácie zamestnaní v EUR, %	104
Tabuľka 15	Vybrané činnosti obchodného personálu (predajcu) podľa obchodných podmienok výrobných podnikov	119
Tabuľka 16	Rozdiely medzi SAP a Salesforce.com.....	123
Tabuľka 17	Využitie automatizačných systémov pri riadení obchodného personálu	128
Tabuľka 18	Sila korelácie podľa korelačného koeficientu.....	129
Tabuľka 19	Korelácia medzi vzdelávaním obchodného personálu a jednotlivými kompetenciami určujúcimi jeho výkon	130
Tabuľka 20	Korelácia medzi reálnym zadelením pracovného času OP a jeho ideálnym zadelením.....	131
Tabuľka 21	Korelácia medzi mierou využívania automatizácie a zlepšeniami z nej vyplývajúcich	132
Tabuľka 22	Korelácia medzi veľkosťou výrobného podniku a existenciou vzdelávania určeného pre obchodníkov	133
Tabuľka 23	Hodnotenie stanovených hypotéz	134
Tabuľka 24	Hlavné zistenia kvantitatívneho prieskumu	141
Tabuľka 25	Prínosy v podobe modelových odporúčaní.....	144
Tabuľka 26	Prehľad teoretických a praktických prínosov dizertačnej práce	145

Úvod

Ludské zdroje rozhodujú o zabezpečovaní, rozdeľovaní, využívaní a rozvoji všetkých ostatných zdrojov a preto im je prisudzovaný špeciálny význam. Ludské zdroje bývajú považované za najcennejší zdroj a najväčšie bohatstvo organizácií (Koubek, 2007).

Externé faktory, ktoré vedú k posunu úlohy ľudských zdrojov v podnikoch a ktoré z nich robia veľmi aktuálnu tému sú globalizácia trhov a organizácií, spomaľujúce sa tempo rastu svetovej ekonomiky (najmä v európskom meradle), potreba strategického supply chain management, rýchly vývoj v informačných technológiách a elektronickom obchode a vzdelanostná ekonomika, v ktorej pridaná hodnota vzniká z procesov, dobre aplikovaných systémov a efektívne využitých zdrojov.

V podmienkach konkurenčného prostredia potrebujú organizácie dostatok schopných a motivovaných ľudí, ktorí odlišia organizáciu od konkurencie. Pokiaľ vedia a chcú robiť veci lepšie ako ľudia v iných organizáciách, tak tým zabezpečujú organizácii dlhodobú prosperitu a trvalú konkurenčnú výhodu (Armstrong, 2009).

Pod vplyvom globalizácie, nových technológií predaja a zosilneného konkurenčného boja sa musí obchodný personál prispôbovať a zefektívňovať svoju činnosť. Zabezpečenie kontinuálneho rastu podniku predpokladá využitie vhodne zvolených systémov jeho riadenia. Stratégie firiem sa s ohľadom na spomenuté externé faktory odvracajú od jednorázového predaja výrobkov k nastoleniu podmienok pre opakovaný predaj "riešení" zákazníkom. Obchodný personál, ako špeciálna zložka ľudských zdrojov, v tom zohráva kľúčovú úlohu. Je kontaktným článkom pre zákazníkov firmy a preto má veľký potenciál ovplyvniť ich nákupné rozhodovanie, dosiahnutie stanovených podnikových cieľov a vytvárať pridanú hodnotu. Ako súčasť ľudských zdrojov podniku, musí byť v konkurenčnom prostredí schopný identifikovať potrebu týchto riešení a samotné riešenia v dlhodobom horizonte.

Je v záujme každého manažmentu zamerať sa na túto časť svojich ľudských zdrojov. Štúdia The Bridge Group¹ (2015) preukázala, že oblasti riadenia, ktoré vnímajú obchodní manažéri ako najväčšie výzvy sú výkon obchodného personálu (46 % dopytovaných podnikov), výber a získavanie obchodníkov (29 % dopytovaných podnikov), adaptácia nových obchodníkov (22 % dopytovaných podnikov), presnosť plánovania (21 % dopytovaných podnikov), profesionálny rozvoj (16 % dopytovaných podnikov), ukazovatele výkonu a reporting (15 % dopytovaných podnikov), vzdelávanie (13 % dopytovaných podnikov), motivácia (11 % dopytovaných podnikov), využívanie technológií (9 % dopytovaných podnikov), odmeňovanie (9 % dopytovaných podnikov) a udržanie (resp. fluktuácia) obchodníkov vo firme (5 % dopytovaných podnikov).

Problematiku riadenia obchodného personálu skúmame v prostredí výrobnjej sféry, ktorý je najväčším a najrôznorodejším trhom organizácií so svojimi špecifikami (Kita, 2010). Výrobné podniky vytvárajú pre ekonomiky jednu z najväčších pridaných hodnôt a aj preto si zaslúžia v tomto kontexte pozornosť vedy a výskumu. Priemyselná výroba prispieva k rastu ekonomiky a k prírastku hrubého domáceho produktu a Slovensko nie je v tomto výnimkou (Mišúnová, Mišún, 2009). Umiestňovanie produktov priemyselnej výroby musia byť slovenské výrobné podniky schopné efektívne umiestňovať aj na zahraničných trhoch, z čoho vyplýva potreba disponovať kvalifikovaným a efektívne riadeným obchodným personálom.

Špecifiká výrobného trhu zvyrazňujú to, že i obchodný personál podnikov na tomto trhu sa bude vyznačovať vlastnosťami, ktoré by mal manažment zohľadniť pri jeho riadení.

Podmienky konkurenčného prostredia nútia podniky zamyslieť sa nad kvalitným riadením obchodného personálu, ktorý na jednej strane predstavuje najvyššie náklady a na strane druhej je významným determinantom tržieb a zisku podniku.

Riadenie obchodného personálu ako zložky ľudských zdrojov podniku obsahuje celú škálu riadiacich činností týkajúcich sa jeho výberu, adaptácie, organizácie, riadenia jeho výkonu, jeho motivácie a odmeňovania, vzdelávania, rozvoja a kontroly.

¹ Príloha A

Predkladaná dizertačná práca bude prezentovať teoretické a praktické aspekty prístupov riadenia obchodného personálu so zameraním na zvyšovanie jeho výkonu v podmienkach konkurenčného prostredia na trhu.

Teoretické základy budú v tejto práci doplnené o kvantitatívny a kvalitatívny prieskum orientovaný na zhodnotenie prístupov manažmentu obchodného personálu.

Na základe zistených výsledkov prieskumu bude navrhnutý model riadenia obchodného personálu s formuláciou hlavných odporúčaní podľa jednotlivých zložiek jeho riadenia. Napomôže výrobným podnikom vytvoriť si ucelený obraz o tejto zložke ľudských zdrojov a poskytne návod na riadenie obchodného personálu a tým na zvyšovanie efektívnosti obchodných aktivít.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pojem obchodný personál sa v zahraničnej literatúre objavuje ako “salesforce” (zdroje v anglickom jazyku) a “force de vente” (zdroje vo francúzskom jazyku). V praxi sú funkcie nákupu a predaja na seba naviazané cez funkciu výroby, ale sú vykonávané na odlišných oddeleniach, či už na obchodnom oddelení, na odbyte alebo na oddelení nákupu, obstarávania. Ide o dve skupiny ľudských zdrojov, ktoré majú svoje špecifiká a preto sa prikláňame k názoru, že si zaslúžia osobitnú pozornosť.

V kontexte predkladanej dizertačnej práce sme sa rozhodli, pod pojem obchodného personálu zaradiť obchodníkov, predajcov a všetky funkčné zaradenia, ktoré súvisia s funkciou predaja. Vychádzame pritom i zo zahraničnej literatúry, ktorá neskúma predajcov a nákupcov ako jednu kategóriu zamestnancov. Významne prevažuje detailný pohľad na predajcov v rámci riadenia predaja. Funkcie nákupu a predaja sú od seba veľmi odlišné a rovnako sú rozdielne i činnosti spojené s riadením nákupcov a predajcov.

Keďže výskumom obchodného personálu sa domáca literatúra zaoberá v obmedzenej miere, dizertačná práca sa orientuje na zahraničné štúdie, a to na základe odborných článkov a komerčných štúdií.

1.1 Obchodný personál v kontexte ľudských zdrojov a výrobnjej sféry

“Žiadna organizácia nemôže pracovať lepšie ako jej ľudia.” (Drucker, 2006)

Zamestnanci – ľudské zdroje – sú nenahraditeľní pre úspech ktorejkoľvek organizácie. Zaslúžia si preto prinajmenšom takú pozornosť ako finančné, kapitálové a materiálové zdroje. Význam ľudských zdrojov sa napriek tomu často podceňuje. Potenciálne prínosy z efektívneho rozhodovania a riadenia zamestnancov môžu byť rovnako účinné, až prevyšovať využívanie iných zdrojov podniku (Milkovich, Boudreau, 1993).

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádzajú, že riadenie ľudských zdrojov je proces získavania, stabilizovania, rozvoja a optimálneho využívania ľudských zdrojov v organizácii.

Kachaňáková (2007) definuje riadenie ľudských zdrojov ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku. Ide pritom o strategický a premyslený logický postup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku.

Riadenie ľudských zdrojov je strategická činnosť, ktorú Armstrong (1999) definuje takto: prístup k rozhodovaniu o zámeroch organizácie týkajúcej sa ľudí – podstatnej zložky podnikateľskej stratégie organizácie. Ide o vzájomné vzťahy medzi riadením ľudských zdrojov a strategickým riadením v organizácii. Práve ľudia realizujú strategické plány a vrcholový manažment by to mal zobrať do úvahy pri vypracovávaní svojich podnikových stratégií. Táto definícia opäť jednoznačne zdôrazňuje, že strategický aspekt by nemal chýbať pri riadení obchodného personálu.

Šikýř (2012) pripomína, že riadenie ľudských zdrojov sa vyznačuje:

- uplatňovaním strategického prístupu, ktoré smeruje k dosahovaniu strategických cieľov organizácií;
- rešpektovaním vonkajších podmienok s ohľadom na meniace sa politické, ekonomické, právne, sociálne, kultúrne, technické, technologické, demografické, prírodné a iné podmienky života ľudí a činností organizácií;
- zapojovaním riadiacich pracovníkov, ktorí by sa mali ľudským zdrojom venovať na všetkých stupňoch riadenia organizácie: napríklad vo výbere, hodnotení, odmeňovaní alebo vzdelávaní zamestnancov.

Naprieč literatúrou sa objavuje strategický aspekt riadenia ľudských zdrojov ako kľúčový koncept pre podniky, aby si udržali svoju konkurenčnú výhodu, využili dostupné zdroje, dosiahli synergiu z ich kombinácie a pracovali s vlastnými kritickými faktormi úspechu.

Schopní a motivovaní zamestnanci sa stávajú unikátnym ľudským kapitálom, nenapodobiteľným zdrojom trvalej konkurenčnej výhody, ktorú organizácia zhodnocuje investovaním do vzdelávania a rozvoja ľudí, rozširovanie ich schopností, zvyšovania ich motivácie a zlepšovanie ich pripravenosti na zmeny (Koubek, 2007).

V slovenských podmienkach sa zvýšený záujem o oblasť riadenia ľudských zdrojov spája najmä s prílevom zahraničných investícií, pričom za najvýznamnejší prínos možno považovať orientáciu spoločností na dlhodobú a koncepčne tvorenú stratégiu pre oblasť ľudských zdrojov, snahu o optimalizáciu a reštrukturalizáciu

ľudských zdrojov, implementáciu a rozvoj nových politík a nástrojov v riadení ľudských zdrojov.

Prevažná časť priamych zahraničných investícií bola smerovaná do priemyselnej výroby – výrobných podnikov. Investori, ktorí vstupovali do existujúcich spoločností, museli okrem ich technickej zaostalosti riešiť aj problémy nízkej efektivity zamestnancov a prezamestnanosti. Požiadavka efektívneho chodu jednotlivých spoločností viedla nielen investorov, ale v období prípravy privatizácie aj štát k hĺbkovým auditom, ktorých výsledky potvrdili akútnu potrebu reštrukturalizácie a optimalizácie ľudských zdrojov (www.sme.sk, 2003).

Kita (2010) uvádza špecifiká výrobného trhu: ide o trh vysoko koncentrovaný tak z hľadiska výrobných kapacít zákazníkov ako ich špecializácie; tento trh sa vyznačuje heterogenitou podľa viacerých faktorov (sektor aktivity, výrobný proces, veľkosť podnikov, geografická poloha, nákupná situácia); obchodné kontakty so zahraničím sú intenzívnejšie; dopyt je špecializovaný a odvodený; nákup sa vyznačuje kolektívnosťou a organizovaným charakterom nákupu; zákazník zohráva aktívnu úlohu; závislosť medzi zákazníkom a dodávateľom je na vysokej úrovni; životný cyklus výrobkov je predĺžený; využívajú sa špecifické prostriedky komunikácie; výrobky sa vyrábajú podľa presných technických parametrov; nákupcovia sú informovaní a intenzívne sa zapájajú do tvorby hodnoty; intenzívne sa využívajú možnosti internetu a prostredie má významný vplyv na podniky pohybujúce sa na tomto trhu. Všetky uvedené špecifiká výrobného trhu zvyrazňujú dôležitosť obchodného personálu a potrebu jeho adaptácie týmto podmienkam. Riadenie obchodníkov by sa malo podľa toho prispôbiť a nastaviť.

Komunikácia na výrobnom trhu musí byť vysoko personalizovaná, keďže technické a ekonomické parametre každého obchodného prípadu sú jedinečné. Z toho vyplýva aj požiadavka na obchodný personál, aby komunikoval informácie, ktoré sú šité “na mieru” (Léonard, 1995).

Dôležitosť obchodného personálu na výrobnom trhu je o to väčšia, že sa na tomto trhu presadzuje skôr stratégia “push” ako “pull” (Vandercammen, 2011).

Na základe špecifik výrobného sféry, špecifik slovenskej ekonomiky v oblasti priamych zahraničných investícií a podstaty obchodného personálu, ktorý je hlavným aktérom obchodných politík firiem by mal manažment podnikov upriamiť svoju pozornosť na potreby v oblasti riadenia tejto špecifickej zložky ľudských zdrojov.

Tak ako väčšina autorov sa stotožňujeme s všeobecným názorom, že ľudské zdroje sú strategickou devízou podnikov a že si zaslúžia mimoriadnu pozornosť zo strany vedenia a manažérov. Vzhľadom na to, že business to business trh a výrobný trh, ktorý je jeho súčasťou, vykazujú vlastnosti, ktoré kladú dôraz na obchodné funkcie podnikov a tým i na nositeľov tejto funkcie – obchodný personál.

1.2 Podstata, význam a úlohy obchodného personálu v konkurenčnom prostredí

Obchodný personál je hlavným činiteľom obchodnej stratégie podniku, jeho obchodným reprezentantom (predajcom) vo vzťahu k zákazníkovi, ako aj základným prvkom komunikačného mixu (Kita, 2010). Dôležité je poznamenať, že obchodný personál sú ľudia rôzneho pracovného a funkčného zaradenia (Darmon et al. 2006).

Pokiaľ chce podnik dosahovať svoje ciele v oblasti obchodnej politiky, tak si to vyžaduje kvalitné riadenie obchodného personálu, ktorý ho mobilizuje k dosahovaniu jeho úloh, s tým že tá najdôležitejšia je predat' výrobky podniku (Leroux, 2014). V tomto kontexte ide najmä o rozvoj vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi, resp. s obchodnými partnermi. Jeho činnosť sa zameriava tak na stálych partnerov ako i na akvizíciu nových.

Kotler (2012) zaraďuje pod pojem obchodný personál alebo obchodný reprezentant:

- doručovateľ: predajca, ktorého najdôležitejšou úlohou je doručenie výrobku;
- príjemcu objednávok: predajca, ktorý prijíma objednávky a administratívne ich zabezpečuje;
- cestovateľ: predajca, ktorý nemôže prijímať objednávky, ale buduje dobré meno firmy u zákazníkov;
- technika: predaj technických tovarov, skúmanie problémov zákazníkov spojených s tovarom, hľadanie riešení, technické poradenstvo;
- tvorcu dopytu: predajca, ktorí sa kreatívne snaží predat' výrobky alebo služby na trhu;
- predajcu riešenia: jeho expertíza je zameraná na riešenie zákazníckeho problému prostredníctvom firemných výrobkov a služieb.

Štúdia profesorov Biong a Selnes (1996) ukázala, že obchodný personál má podstatný vplyv na motiváciu kupujúceho pokračovať vo vzťahu a tým na dlhodobé predaje dosahované u predmetného zákazníka. Okrem priameho vplyvu, ktorý predajca má na dosiahnutie predajov, má aj nepriamy vplyv na vnímanú spoľahlivosť podniku ako dodávateľa. Rovnako dotvára vnímanú hodnotu poskytovaných služieb, čo ho odlišuje od konkurenčných dodávateľov.

Priaznivý vzťah predajcu a zákazníka uľahčuje zvládanie konfliktov a podporuje komunikáciu a vzájomné porozumenie. Vyššie uvedená štúdia uvádza ako dôsledok pre riadiacich pracovníkov to, že by malo vedenie predefinovať funkciu predaja ako dlhodobý nástroj pre udržanie a kultiváciu zavedených vzťahov.

Tento aspekt by mal byť braný do úvahy i pri rozvoji a vzdelávaní obchodného personálu. Je dôležité, aby okrem predajných techník ovládali aj vzťahový marketing, sprostredkovaný cez školenia v oblasti vyjednávania a riešenia konfliktov.

Pre riadiacich pracovníkov ide o výzvu, aby sa organizácia rozvinula do “učiacej sa” organizácie a stimulovala rozvoj obchodného personálu.

Manning a Reece (1992) navrhli zmenu v terminológii od obchodníkov k obchodným konzultantom. Pettijohn, Pettijohn a Taylor (1995) naopak kontruujú, že v takom prípade by bola potrebná zmena na viacerých úrovniach, čo sa týka úloh a činností obchodného personálu. Na jednej strane by bol posun od predaja k poradenstvu a na strane druhej od rozprávania k počúvaniu.

Na trhu organizácii sú dva typy predajcov. Tí, ktorí majú na starosti akvizíciu nových zákazníkov a tí, ktorí sa sústreďujú na spoluprácu s existujúcimi. Podnik sa môže rozhodnúť, či sa bude obchodný personál sústreďovať na existujúcich alebo nových zákazníkov. Rovnako aj či sa bude venovať predaju existujúcim výrobkom alebo novinkám. Alokácia času a ľudských zdrojov závisí od vlastností produktu ako aj zákazníkov.

Empirické štúdie DeCarla a Son Lama (2014), skúmajú faktory, ktoré vplývajú na orientáciu predajcu pracovať s existujúcimi alebo získavať nových zákazníkov. Podľa autorov má predajca individuálnu motiváciu inklinovať k práci s existujúcimi zákazníkmi alebo k získavaniu nových podľa toho, ako vníma pocit straty.

Bez ohľadu na kontext činností obchodného personálu spočíva jeho úloha v nasledovných činnostiach (Le Bon, 1997):

- získavanie nových zákazníkov;
- zber informácií o potenciálnych zákazníkoch a zadefinovanie priorít vo vzťahu ku konkrétnym klientom;
- komunikácia: informovanie zákazníka o produktoch a službách, ktoré mu môže podnik poskytnúť;
- predaj: oslovenie zákazníka, obchodná prezentácia, reakcia na námietky a uzatváranie obchodov;
- služba: poradenstvo, technická alebo finančná asistencia, doručenie; a
- zber informácií o trhu a podávanie správ o absolvovaných obchodných návštevách a výsledkoch.

Náplňou práce obchodného personálu je taktiež vytváranie a priebežné aktualizovanie databáz, vedenie obchodných rokovaní, vypracovávanie správ o výsledkoch predaja a monitorovanie trhu.

Z vyššie uvedeného je zrejmé, že obchodný personál spolupracuje s marketingovým oddelením na viacerých frontoch:

- zhromažďovanie informácií a predvídanie predaja,
- realizácia trhových prieskumov,
- vytváranie dlhodobých vzťahov s obchodnými partnermi,
- analýza trhov zákazníkov a organizácií,
- identifikácia trhových segmentov a cieľových trhov,
- tvorba silnej korporátnej identity,
- zapájanie sa do tvorby produktových, cenových a komunikačných stratégií,
- uplatňovanie týchto stratégií pri svojej činnosti a
- zaisťovanie dlhodobého a udržateľného rastu.

Výskumná a poradenská spoločnosť na B2B trhu SiriusDecisions (2013) (Príloha A) navrhla postup na meranie prínosu marketingových aktivít na výsledkoch v predaji, ktoré sa úzko týkajú obchodného personálu.

Tento prístup navrhuje rozdelenie marketingového prínosu na tri hlavné stratégie podľa toho, na akých zákazníkov sa podnik zameriava. Tabuľka 1 poskytuje zhrnutie týchto stratégií podľa toho:

- aké je percento vynaložených nákladov na marketing;
- aké je percento zákazníkov, na ktorých majú marketingové aktivity vplyv;
- aké percento zákazníkov je generovaných marketingovými aktivitami a
- podľa poradia dôležitosti úloh marketingu.

Tabuľka 1 **Prínos marketingu pre činnosti obchodného personálu**

	% vynaložených nákladov na marketing	% zákazníkov, na ktorých majú marketingové aktivity vplyv	% zákazníkov generovaných marketingovým i aktivitami	dôležitosť úloh marketingu
Organizácie zamerané na veľké podniky	<5	75	10	1.aktivizácia dopytu 2.podpora obchodnému personálu 3.budovanie povedomia
Organizácie zamerané na stredne veľké podniky	20-30	60-75	15-25	1.generovanie dopytu 2. podpora obchodnému personálu 3. budovanie povedomia
Organizácie zamerané na malé a stredné podniky	25-40	50-60	30-45	1.budovanie povedomia 2. generovanie dopytu 3. podpora obchodnému personálu

*podpora obchodnému personálu: systematický prístup k zvyšovaniu obchodnej produktivity cez podporu obchodného personálu informáciami, školeniami a analýzami

Prameň: spracované podľa Nadolny, www.siriusdecisions.com, 2013

Spolupráca všetkých oddelení v podniku je dôležitá, lebo všetky potrebujú zákaznícky orientované zmýšľanie pre uspokojenie zákazníckych potrieb a očakávaní. Jednotlivé oddelenia podniku si však určujú ciele z pohľadu svojich záujmov a pozícií a preto sú komunikačné a iné konflikty časté. Riadiaci pracovníci musia podrobne dohliadať na to, aby jednotlivé ciele stanovené oddeleniami neboli protichodné a aby brali na vedomie spoluprácu, ktorá musí medzi nimi existovať a fungovať.

Spoločnosti a riadiaci pracovníci sa dnes sústreďujú na procesy skôr ako na oddelenia, lebo roztrúsená organizácia môže byť prekážkou pre dosahovanie stanovených cieľov. Riadiaci pracovníci preto vedú skôr viacdisciplinárne tímy, ktoré zahŕňajú marketingových a obchodných pracovníkov (Kotler, 2012).

Napriek tomu, že podniky nepopierajú dôležitosť obchodného personálu, tak mnohé z nich sú citlivé na vysoké a stúpajúce náklady, ktoré sú s nimi spojené. Aj preto je veľká snaha o zvyšovanie ich efektívnosti.

Hodnotenie efektívnosti prebieha v podnikoch cez nasledovné činnosti (Lesáková a kol. 2008):

- rozdelenie výdajov a ich konkretizácia podľa ich určenia;
- rozdelenie skutočných výdajov na jednotlivé elementy riadenia obchodného personálu;
- zistenie, ako sú skutočné náklady viazané jednotlivými obchodnými cestami;
- hodnotenie výsledkov jednotlivých organizačných jednotiek;
- určenie najvhodnejších korekčných opatrení.

Obchodný personál je považovaný za dôležitý zdroj informácií pre podnik. Je to článok, ktorý je ako prvý informovaný o prostredí, v ktorom pôsobí podnik, o úspešnosti zavedenia nového produktu, o zmenách v spotrebiteľských tendenciách a o konkurencii. Jeho úloha je trojaká (Le Bon, 1997):

- obchodný personál musí v prvom rade poznať údaje, ktoré sú relevantné a nesú v sebe podstatné informácie;
- musí tieto informácie premietnuť do dôveryhodných záverov s ohľadom na spoľahlivosť zdroja a
- musí pretriediť závery, ktoré pôjdu nadriadeným, iným kolegom v rámci obchodného personálu alebo budú zamietnuté.

V podmienkach dnešného konkurenčného prostredia, kedy je čím ďalej tým ťažšie udržať si lojálneho zákazníka, sa zväčšuje potreba správnych marketingových informácií.

Nové produkty sú nevyhnutnou podmienkou prežitia podniku na trhu. Obchodný personál zohráva dôležitú úlohu pri ich vývoji. Ich zavádzanie predstavuje pre podnik vysoké náklady a je sprevádzané veľkým rizikom neúspechu. Inovácia produktov je navyše dôležitou konkurenčnou výhodou a je zdrojom udržateľného rastu v dnešnom konkurenčnom prostredí. Veľmi malé percento inovácií zaznamenáva na trhu úspech (Richards – Hughes – Jones, 2010). Obchodný personál je dôležitým sprostredkovateľom medzi produktovými inováciami a zákazníkmi; priamo vplýva na zákazníkovo vnímanie produktu a uľahčuje akceptovanie inovácií zákazníkom. Je dôležité rozlíšiť prípady zavádzania úplne nového produktu, ktorý si musí obchodný personál osvojiť a expanziu produktového radu, s ktorým je už obchodný personál zoznámený.

Obchodný personál definujeme ako pracovníkov, ktorí sú zodpovední za hľadanie a rozvíjanie príležitostí na rozširovanie spolupráce s novými alebo existujúcimi obchodnými partnermi a ktorí predstavujú priame a viacúčelové premostenie (spojenie) medzi podnikom a trhmi, na ktorých funguje.

1.3 Schopnosti obchodného personálu v konkurenčnom prostredí

V praxi je častým problémom obchodného personálu to, že jeho vzdelanie býva skôr ekonomického zamerania a jeho technické zázemie je už slabšie. Obchodný

personál musí byť v praxi schopný prechádzať od ekonomických otázok k tým technickým a naopak.

Pri získavaní obchodného personálu si musí byť riadiaci pracovník vedomý vlastností, ktoré bude u kandidátov hľadať. Pomenovanie týchto charakteristík sa naprieč literatúrou rôzni, ale v konečnom dôsledku popisujú všetky niekoľko základných prvkov (Robertson, 2005):

- obchodný personál by mal byť vytrvalý a schopný prekonávať prekážky a námietky, s ktorými sa stretáva pri svojej každodennej činnosti;
- mal by rovnako mať jasné, čo chce dosiahnuť a cieľavedome plánovať svoje aktivity podľa toho;
- mal by vedieť klásť správne otázky a to nielen sám sebe, ale aj svojim obchodným partnerom a zákazníkom, ktorých má vo svojom zákazníckom portfóliu;
- okrem kladenia otázok by mal byť schopný pozorne počúvať a to práve preto, aby bol schopný spozorovať vhodné argumenty pre budúci predaj a nastaviť ich na potreby svojho obchodného partnera;
- mal by pozitívne vnímať podnik, ktorý zastupuje a rovnako aj produkty, ktoré predáva, keďže aj tento faktor sa bude odrážať na jeho schopnosti presvedčivo odprezentovať produkty;
- úspešný obchodný personál berie zodpovednosť za svoje výsledky a nezvaľuje ich na interné problémy, spomalené hospodárstvo, silnú konkurenciu, pokiaľ sa mu nedarí dosahovať stanovené kvóty;
- je schopný udržiavať častý a pravidelný kontakt so svojim zákazníkom a predat' mu hodnotu svojej ponuky, nielen samotného produktu.

Prieskum, ktorý vykonal Martin (2011) cez osobnostné testy a štruktúrované rozhovory u niekoľko tisíc firiem, mal za cieľ zmerať päť hlavných osobných charakteristík obchodného personálu. Dôležité bolo zistiť, prečo sú niektorí predajcovia úspešnejší ako iní pri rovnakých pracovných podmienkach, pri rovnakom vzdelaní a rovnakom sklone k práci. Výsledky ukázali, že najúspešnejší obchodný personál (až 91 % dopytovaných) preukazuje stredne vysokú až vysokú úroveň skromnosti a tým sú mu zákazníci otvorenejší. Až 85 % predajcov s najlepšimi výsledkami malo vysoké skóre v otázkach, ktoré smerovali k meraniu zmyslu pre zodpovednosť a spoľahlivosť. Zodpovednosť sa týkala najmä ich výkonu a výsledkov v predaji. Čo sa týka orientácie na dosiahnutie cieľov, tak 84 % z top výkonných

predajcov sa orientuje na dosahovanie stanovených cieľov a neustále sleduje a meria svoju výkonnosť v porovnaní so stanovenými ukazovateľmi. 82 % predajcov preukázalo okrem iného vysoký stupeň zvedavosti, čo sa prejavuje u tých najúspešnejších, spomínaným kladením kvalitných otázok.

Vytrvalosť obchodného personálu je dôležitá, keďže 80 % nerutinných predajcov sa uskutoční až na piaty kontakt so zákazníkom. Štatistiky rozdeľujú predajcov na viac či menej vytrvalých vo vzťahu k svojim obchodným prípadom (Clay, 2015) : 44 % predajcov sa vzdáva po prvom odmietnutí; 22 % predajcov sa vzdáva po druhom odmietnutí; 14 % predajcov sa vzdáva po treťom odmietnutí a 12 % predajcov sa vzdáva po štvrtom odmietnutí. V konečnom dôsledku len 8 % predajcov vytrvá a žiada objednávku aj piatykrát. Tieto štatistiky len potvrdzujú, do akej miery je dôležitá vytrvalosť ako vlastnosť u obchodného personálu.

Levine (2000), identifikoval dva druhy predajcov – „rozprávačov a predavačov“. V nasledujúcej tabuľke (Tabuľka 2) sú zhrnuté základné rozdiely, ktoré odlišujú najúspešnejších predajcov od tých priemerných.

Tabuľka 2 **Rozdiel medzi predajcom „rozprávačom“ a „predavačom“**

„rozprávač“	„predavač“
Podáva informácie	Rieši problémy
Necháva riešenie na potenciálnom zákazníkovi	Presviedča
Prezentuje vlastnosti	Mení vlastnosti na výhody
Vyhýba sa odmietnutiu	Riskuje odmietnutie
Snaží sa predat' cez ukážky vedomostí	Vyhráva cez uzatváranie obchodov
Využíva racionalitu	Využíva emocionalitu ale aj racionalitu
Reaktívny	Proaktívny
Chce štruktúru a stabilitu	Akceptuje neistotu ako určitú normu
Identifikuje potreby	Identifikuje potreby ale aj želania
Čaká na zákazníkov	Oslovuje zákazníkov

Prameň: Levine, 2000

V konkurenčnom prostredí musí obchodný personál mať správne vlastnosti ale i schopnosti. Riadiaci pracovník ich musí pri získavaní a organizácii obchodného personálu brať do úvahy.

Schopnosť obchodného personálu využívať sociálne médiá pri svojej činnosti výrazne ovplyvňuje jeho výkon. Vstupné volania v posledných rokoch strácajú výrazne na efektívnosti a sú nahrádzané v činnosti obchodného personálu relevantnými informáciami. Podobné informácie vyhľadáva úspešný obchodný personál na sociálnych médiách. Fidelman a Keenan (2013) vo svojej štúdii týkajúcej sa tejto problematiky, preukázal, že 78.6 % predajcov, ktorí využívajú sociálne médiá pri predaji, dosahovali lepšie výkony ako tí, ktorí ich nevyužívali. Rovnako bolo v štúdii preukázané, že pre presiahnutie kvót o viac ako 10 %, boli užívatelia sociálnych médií o 23 % úspešnejší ako tí, ktorí ich nevyužívali. Viac ako polovica respondentov (54 %), ktorí využívajú sociálne médiá, ich využili minimálne raz pri úspešnom obchodnom prípade. Cez 40 % predajcov konštatovalo, že uzatvorili dva až päť obchodov vďaka využitiu sociálnych médií a viac ako 10 % konštatovalo, že im sociálne médiá a ich využitie priamo napomohli k predaju. Štúdia preukázala, že 50.1 % predajcov, používateľov sociálnych sietí, strávi na sociálnych webových stránkach menej ako 10 % svojho času, ktorý venujú predaju. Ide o zaujímavú návratnosť vynaloženého úsilia a času. Medzi najčastejšie využívané webové stránky patria v tomto poradí: LinkedIn, Twitter, Facebook, Blogging a Google+. Medzi zistenia patrí aj fakt, že 75 % respondentov nedostalo žiadne formálne školenie na využívanie sociálnych médií.

Vzhľadom na vyššie uvedené zistenia je na mieste tvrdenie, že sociálne médiá pozitívne ovplyvňujú dosahovanie kvót, obrat a príležitosti na rast podniku.

Na základe prehľadu literatúry sa stotožňujeme s tým, že obchodný personál by mal vykazovať vlastnosti ako iniciatívnosť, vytrvalosť, skromnosť, analytické myslenie a v neposlednom rade by mal disponovať vnútornou motiváciou pramenicou z jeho súťaživosti a cieľavedomosti. Okrem týchto vlastností však musí vedieť využívať pri svojej činnosti inovatívne nástroje ako napríklad sociálne siete a mal by svoju rétoriku posunúť tak, aby dokázala presvedčiť dobre informovaného zákazníka, ktorí už mnohými informáciami disponuje.

1.4 Prístupy k vybraným funkciám riadenia obchodného personálu

Riadenie zamestnancov sa zakladá na štyroch základných pilieroch: zabezpečovať potrebný personál, vytvárať podmienky pre jeho rozvoj, plánovať, organizovať a hodnotiť prácu svojich podriadených, vytvárať, udržiavať a zvyšovať tvorivé pracovné vzťahy (Livian, Pražská, 1997).

Úloha manažérov ako riadiacich pracovníkov je riadenie organizácie a ich zodpovednosťou je realizácia strategických cieľov organizácie prostredníctvom dosahovania požadovaného výkonu podriadených zamestnancov. Manažéri zabezpečujú, aby podriadení zamestnanci využívali svoje najlepšie schopnosti a motiváciu k dosiahnutiu úspechu organizácie (Armstrong a Stephens, 2008). Riadenie vykonávajú prostredníctvom viacerých funkcií.

Čihovská, Matušovičová a Hvizdová (2012) pod riadenie podnikových ľudských zdrojov zaraďuje tieto činnosti: plánovanie ľudských zdrojov, analýza práce, získanie a výber, prijímanie a adaptácia, uvoľňovanie, vzdelávanie a rozvoj, hodnotenie, odmeňovanie a motivácia pracovníkov.

Kachaňáková (2007) vymedzuje nasledovné funkcie z praxe ľudských zdrojov a na základe analýzy jednotlivých názorov v odbornej literatúre: strategické riadenie ľudských zdrojov, plánovanie ľudských zdrojov, analýza práce, získavanie a výber zamestnancov, rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru, vzdelávania a rozvoj zamestnancov, riadenie a plánovanie kariéry, riadenie pracovného výkonu, odmeňovanie zamestnancov, pracovné vzťahy, pracovné podmienky a personálny informačný systém.

Na základe vyššie uvedených definícií možno povedať, že funkcií riadenia ľudských zdrojov je veľa a všetky na seba úzko nadväzujú tak logicky ako chronologicky.

Vyselektovali sme tie funkcie riadenia obchodného personálu, ktoré majú podľa nášho názoru najväčší dopad na fungovanie tejto špecifickej skupiny zamestnancov: výber, adaptácia, organizácia, riadenie výkonu, motivácia, odmeňovanie, vzdelávanie, rozvoj a kontrola obchodného personálu. Dôležitosť vybraných funkcií riadenia potvrdzuje aj literatúra týkajúca sa manažmentu obchodného personálu, ktorá sa prevažne zameriava na spomenuté aspekty riadenia.

1.4.1 Prístupy k výberu, adaptácii a organizácii obchodného personálu

Výber obchodného personálu

Keďže sa snažíme priblížiť najnovšie trendy a inovácie v oblasti prístupov riadenia obchodného personálu, tak sme sa v tejto časti zamerali na predstavenie:

- externalizácie využívanej pri výbere a získavaní predajcov,
- metódy onboardingu pri adaptácii obchodníkov a
- rôzne chápania organizácie obchodného personálu naprieč literatúrou.

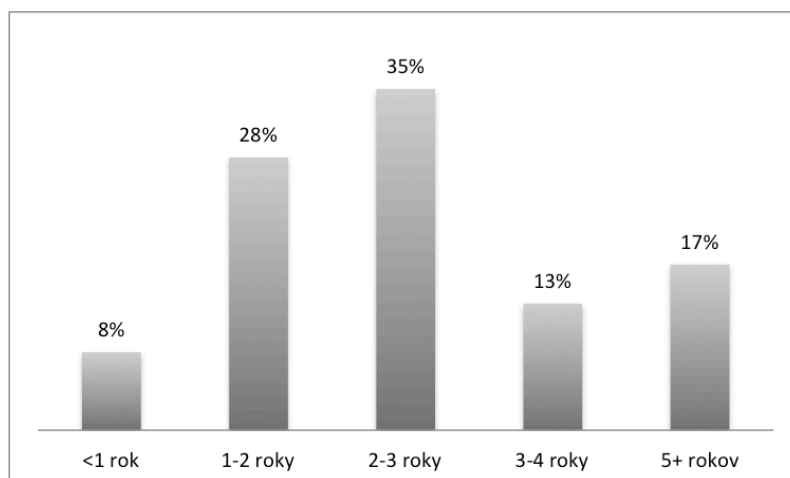
Pri výbere a získavaní obchodného personálu je dôležité si uvedomiť, že kvalita obchodníkov má výrazný dopad na obrat z predaja. Manažéri nemôžu k tomuto aspektu riadenia pristupovať ľahkovážne, lebo ľudské zdroje sú jednou z najväčších nákladových položiek pre podniky. Pri obchodníkoch nejde len o náklady spojené so zamestnaním ďalšieho zamestnanca, ale aj o dodatočné náklady, ktoré vznikajú pre podnik, keď musí poskytnúť obchodníkovi služobné auto, služobný telefón a znášať náklady spojené s pracovnými cestami. Mnoho odborníkov zastáva názor, že obchodník musí disponovať vrozenými vlastnosťami, ktoré vzdelanie, i keď kvalitné, nedokáže poskytnúť. Tieto vlastnosti boli predstavené v podkapitole 1.3. Preto je taký dôraz kladený práve na výber a získavanie tých správnych kandidátov.

Jobber a Lancaster (2003) vymedzujú niekoľko techník, ktoré by mali zvýšiť kvalitu výberu vhodných obchodníkov. Obchodný manažér by mal vymedziť požiadavky na predajcu a jeho typológiu; rovnako by mal mať základy v oblasti vstupných pohovorov a vyhodnocovaní kandidátov; napokon by mal zvážiť využitie psychologických testov a využitie hodnotiacich centier (assessment center).

V roku 2015 skúmala spoločnosť The Bridge Group, Inc. (Príloha A) v rámci svojho prieskumu, koľko rokov skúseností vyžadujú podniky, keď zamestnávajú obchodníkov (Graf 1). Najčastejšie (35 % podnikov) sa vyžadujú 2 až 3 roky skúseností obchodného personálu pred jeho zamestnaním. 28 % podnikov vyžaduje 1 až 2 roky skúseností v obchode. Takmer každý piaty podnik (17 %) požaduje 5 a viac rokov pracovných skúseností.

Možno povedať, že obchodný personál spadá do kategórie zamestnancov, u ktorých sa vyžaduje viac rokov skúseností.

Graf 1 Požadované roky skúseností obchodného personálu pred jeho zamestnaním



Prameň: The Bridge Group, Inc., 2015

Ten istý výskum (The Bridge Group, Inc. 2015) ukázal, že požadované roky praxe a skúseností v obchode sa zvyšujú proporcionálne s veľkosťou podniku. Obchodníci podľa neho vydržia v zamestnaní menej ako rok (9 %), 1 až 2 roky (27 %), 2 až 3 roky (31 %), 3 až 4 roky (17 %) a viac ako 4 roky (15 %). Zaujímavým zistením je aj to, že čím je pri prijatí do zamestnania obchodník skúsenejší, tým sa zvyšuje čas jeho udržania firmou (Tabuľka 3). U skúsenejších obchodníkov existuje predpoklad, že títo zamestnanci vedia, čo od svojho zamestnania očakávajú a ich predstavy sa stretávajú s existujúcou realitou.

Tabuľka 3 Priemerné zotrvanie obchodníka vo firme podľa rokov skúseností

Roky skúseností obchodníka	Priemerné zotrvanie na pozícii
<1 rok	21 mesiacov
1-2 roky	26 mesiacov
3-4 roky	30 mesiacov
4+ rokov	35 mesiacov

Prameň: The Bridge Group, Inc., 2015

V štúdiu sa silno odporúča realizovať pohovory s obchodníkmi, ktorí z podniku odchádzajú. Sú totiž otvorenejší a ochotnejší podeliť sa o svoje odporúčania na zlepšenie fungovania firmy. Preto je dobré v rámci tohto typu pohovoru klásť

otázky týkajúce sa: dôvodov pre odchod z firmy, pozitívnych a negatívnych aspektov práce pre firmu, existencie prekážok brániacich dosahovaniu lepších výkonov, zhodnotenia úrovne podpory zo strany nadriadených a odporúčaní pre nástupcu na opúšťanú pozíciu.

Pri získavaní obchodného personálu pristupuje v zahraničí čoraz viac firiem k externalizácii ľudských zdrojov i u obchodníkov. Ide o pomerne nový prístup v riadení obchodného personálu. Tento pojem charakterizujeme ako prevod jednej alebo viacerých funkcií na externého partnera. Ide o prístup, ktorý sa najčastejšie využíva pri činnostiach, ktoré nie sú klasifikované ako strategické alebo ktoré nie sú jadrom činností firmy. Dôvody môžu byť rôzne: znižovanie nákladov alebo koncentrácia úsilia na aktivity a činnosti, ktoré generujú väčšie príjmy. Podniky dokážu takýmto spôsobom regulovať počet svojich predajcov.

“Externý” obchodný personál plní rôzne funkcie a úlohy rôzneho časového rozsahu. Motiváciou podniku pre využitie pracovníkov, ktorí nie sú jeho zamestnancami, ale ktorí na dobu určitú vykonávajú predajné činnosti, je, že sa podnik chce sústrediť na svoj hlavný okruh činnosti, v ktorých chce byť “špecialistom”. Zmluva medzi poskytovateľom a zákazníkom určuje cenu, trvanie a úroveň požadovaného výkonu od predajcov. Tento výkon musí byť vopred jasne a zrozumiteľne zadefinovaný. Služba tohto druhu môže byť doplnená o dodávku materiálov, softvérov alebo logistických služieb súvisiacich s predajom.

Výhodami tohto novodobého prístupu sú, že:

- umožňuje rozloženie fixných nákladov, medzi všetky podniky, ktoré externalizujú;
- umožňuje ťaženie zo skúseností poskytovateľa – získanie týchto znalostí a skúseností by malo za normálnych okolností následok navýšenie fixných nákladov;
- obchodný personál vlastný externalizujúcemu podniku získava prístup k skúsenostiam a znalostiam nových “dočasných” predajcov – vzniká priestor na inšpiráciu v nových metódach a postupoch predaja; a
- obchodný personál vlastný externalizujúcemu podniku je oslobodený od mnohých činností a môže sa sústrediť na kľúčové aktivity.

Externalizujúci podnik môže ale nemusí disponovať vlastným obchodným personálom. V nasledujúcej tabuľke (Tabuľka 4) uvádzame hlavné rozdiely medzi

trvalým a dočasným obchodným personálom získaným cez externalizáciu (Leroux – Peretti, 2007).

Tabuľka 4 Rozdiely medzi trvalým a dočasným obchodným personálom získaným cez externalizáciu

Charakteristiky	Trvalý OP	Dočasný OP
Typ rozhodnutia	Strategické	Taktické
Rozhodovacia právomoc	Vedenie podniku	Obchodné vedenie
Trvanie	Neurčité (pracovné zmluvy sa obnovujú každý rok)	Od niekoľkých dní až po niekoľko mesiacov
Misie	Rovnaké ako pri integrovanom a vlastnom obchodnom personáli, ale často v činnostiach, ktoré nepredstavujú takú pridanú hodnotu	Pokryť, čo najväčší počet zákazníkov v čo najkratšom čase pri príležitosti zavádzania nových produktov, nových distribučných kanálov, pri pokrytí sezónnych výrobkov
Počet obchodníkov	10 až 20	10 až 100

Prameň: Leroux a Peretti, 2007

Pri rozhodovaní, či externalizovať alebo nie svoj obchodný personál, musí podnik zobrať do úvahy viacero faktorov a špecifik svojich činností (Leroux – Peretti, 2007, s.71-72): typ podniku; produktové portfólio; dôverné informácie, ktoré by mohli byť vystavené bezpečnostnému riziku; druh zákazníkov, ich náročnosť a význam kľúčových zákazníkov.

Výskum Lerouxa a Perettiho (2007), preukázal niekoľko faktov o tomto jave externalizácie:

- tretina poskytovateľov obchodného personálu ho začlenila do širokého spektra svojich služieb pomedzi napr. merchandising alebo rôzne IT služby;
- priemerný počet externalizovaného obchodného personálu je 10-30 obchodníkov a

- trvanie týchto kontraktov sa líši v závislosti od vybraných úloh, ale najčastejšie sa uzatvárajú na 12 a viac mesiacov.

Leroux (2008) posunul výskum v oblasti externalizácie o zadefinovanie typológie externalizovaného obchodného personálu podľa typu predajnej stratégie (Tabuľka 5).

Tabuľka 5 **Typológia externalizovaného OP podľa typu predajnej stratégie**

Typ predajnej stratégie	Bežný predaj	Nový predaj	Jednorazový predaj	Cielený predaj
Transakčný predaj	Obchodný personál môže byť externalizovaný bez rizika			
Vzťahový predaj	Stredne vysoká úroveň rizika		Vysoká úroveň rizika	Vysoká úroveň rizika
Špecializovaný predaj		Vysoká úroveň rizika	Obchodný personál by nemal byť externalizovaný	
Strategický predaj	Vysoká úroveň rizika			

Prameň: Leroux, 2008

Bežný predaj je charakterizovaný nízkou úrovňou nestability a vyžaduje si menej manažérskeho zapojenia. Ide väčšinou o predaj výrobkov, ktoré sa predávajú jednoducho. Nový predaj sa využíva pri objavovaní nových trhoch alebo pri získavaní nových zákazníkov. Jednorazový predaj je typický pre sezónne výrobky alebo pre predaj v určitom období. Cílený predaj má jasný cieľ a ide väčšinou o predaj nového produktu známemu zákazníkovi.

V slovenskej a českej republike je externalizácia obchodníkov a obchodných zástupcov trend v začiatkoch a prevažujú pracovníci, ktorí sa zamestnávajú v podnikoch na hlavný pracovný pomer. Je avšak najmä využívaný vo farmaceutickom priemysle.

Adaptácia obchodného personálu

Adaptácia znamená prispôbovanie nového pracovníka organizácii a organizácie pracovníkovi v období po jeho nástupe do zamestnania (Číhová – Matušovičová – Hvizdová, 2012).

Štúdia The Bridge Group, Inc. (Príloha A) preukázala, že obchodný personál sa stáva plne produktívnym až po 5,3 mesiacov v zamestnaní. V roku 2010 to bolo 4,2 mesiacov. Tento údaj zdôrazňuje dôležitosť adaptácie obchodného personálu. Harvard Business Review zrealizovalo dopytovanie u viac ako 150 obchodných organizácií na túto tému a zistilo, že pre väčšinu z nich, trvá viac ako 7 mesiacov, kým sa obchodník plne adaptuje (Walsh, 2014).

Pri adaptácii obchodného personálu sa v posledných rokoch využíva metóda onboardingu, ktorá zapadá do organizačnej socializácie. Ide aj o jeden z trendov na B2B trhu v oblasti získavania a adaptácie nových zamestnancov do činností a kultúry podnikov (Boudinet, 2015). Je to mechanizmus, prostredníctvom ktorého noví zamestnanci získavajú potrebné znalosti, zručnosti a správanie, aby sa stali efektívnymi členmi organizácie. Medzi metódy využívané v tomto procese patria: formálne stretnutia, prednášky, videá a tlačené materiály. Dôležité je uviesť nových zamestnancov na ich nové pracovné pozície v rámci organizácií. Výskum dokázal, že táto technika vedie k pozitívnym výsledkom u nových zamestnancov: vyššie uspokojenie z práce, lepší pracovný výkon, väčšie organizačné úsilie, zníženie pracovnej záťaže a pokles v zámere ukončiť pracovný pomer. Tieto výsledky sú obzvlášť dôležité v organizáciách, ktoré si chcú udržať konkurenčnú výhodu na globalizovanom a čoraz mobilnejšom pracovnom trhu.

Výskum Kellyho (2015) preukázal, že firmy, ktoré využívajú onboarding, majú o 10 % vyššie tempo rastu predaja a o 14 % lepšie predaje a dosahovanie cieľov.

Walsh (2014) odporúča pri onboardingu:

- ukázať obchodníkom, čo robia tí s najlepšími výkonmi, aké využívajú techniky predaja;
- sprostredkovať obchodníkom znalosti o produktoch a o tom ako sa predávajú v kontexte obchodnej situácie;
- koncentrovať vedomosti a informácie súvisiace s predajom na jednom mieste na špeciálnom vzdelávacom portáli (LMS – Learning management system) a
- podporiť kolaboráciu v rámci obchodných tímov a šírenie skúseností.

Organizácia obchodného personálu

Naprieč literatúrou sa organizáciou obchodného personálu rozumie jeho organizačná štruktúra v podnikoch ale aj jemu pridelené zodpovednosti a činnosti.

Zavádzanie nových produktov v podniku alebo zmeny v prostredí firmy môžu viesť k tlakom na zmenu organizácie obchodného personálu. Otázkou pre riadiaceho pracovníka v tejto situácii je, či je výhodnejšie priradiť predaj nového výrobku jednému obchodníkovi, alebo zaviesť produktovú, resp. sektorovú špecializáciu. Existujú odvetvia, kde je vhodné, aby bol obchodník špecializovaný na daný sektor ako “expert” a znalec jeho špecifik.

Rao a Turner (1984) zdôrazňujú, že zmeny v organizácii obchodného personálu môžu viesť k ďalekosiahlejším zmenám v iných oblastiach riadenia: vo vzdelávaní, výbere a odmeňovaní obchodníkov. Autori definujú “dobrú” organizačnú štruktúru obchodného personálu ako takú, ktorá umožňuje obchodníkom vhodne reagovať na obchodnú situáciu a tým dosiahnuť vysokú úroveň efektívnosti predaja. Autori (Rao – Turner, 1984) navrhujú štyri druhy organizácie obchodného personálu podľa typológie produktov a zákazníkov podniku (Tabuľka 6):

1. bez špecializácie: obchodník je zodpovedný za predaj všetkých typov produktov, všetkým zákazníkom, väčšinou v rámci geograficky určeného teritória;
2. čiastočná špecializácia: obchodník je zodpovedný za predaj všetkých typov produktov jednému druhu zákazníkov alebo za predaj jedného produktu všetkým zákazníkom;
3. úplná špecializácia: obchodník zodpovedný za predaj jedného typu produktu jednému typu zákazníkov;
4. odborný personál: tento personál je zodpovedný za špeciálne vzdelávanie obchodníkov v obchodných kompetenciách týkajúcich sa buď jedného produktového alebo zákazníckeho typu.

Tabuľka 6 Vplyv obchodných situácií na organizáciu obchodného personálu

Potrebný druh odbornosti	Druh závislosti		
	Produkt a zákazník	Produkt alebo zákazník	Ani produkt, ani zákazník
Ani produkt, ani zákazník	Bez špecializácie	Čiastočná špecializácia	Špecializácia je irelevantná
Produkt alebo zákazník	Odborný personál	Čiastočná špecializácia	Čiastočná špecializácia
Produkt a zákazník	Odborný personál	Odborný personál	Úplná špecializácia

Prameň: Rao, Turner, 1984

Dovoľujeme si konštatovať, že riadiaci obchodníci s rozhodujúcimi právomocami v oblasti organizácie obchodného personálu by mali zväžiť i zavedenie viac ako jedného typu obchodníkov a to podľa potrebnej kombinácie obchodných schopností, ktoré si produktová a zákaznícka základňa vyžadujú. Takýto prístup by mal zabezpečiť i to, že bude podnik pripravený na prípadné zmeny v externom prostredí.

Prideľovanie území jednotlivým obchodníkom

Pod organizáciou obchodného personálu chápeme i zvolenie vhodnej organizačnej štruktúry a vhodné rozdelenie obchodných príležitostí a predajných oblastí (sales territory). Pokiaľ existuje v podniku nerovnováha, tak priveľa obchodného úsilia zo strany obchodného personálu sa sústreďí na neperspektívnych zákazníkov a málo pozornosti sa venuje zákazníkovi, ktorých potenciál je väčší. To následne spôsobuje stratu obchodných príležitostí a zisku pre firmu.

Zoltner a Lorimer (2000) konštatujú, že práve táto oblasť riadenia je často prehliadaná riadiacimi pracovníkmi, keď ide o zvyšovanie produktivity firmy. Autori uvádzajú ako hlavné výhody vhodne zvolenej organizačnej štruktúry: lepšia obsluha a pokrytie zákazníckej základne, zvýšenie predajov, vplyv na odmeňovanie obchodného personálu a tým i na jeho motiváciu a poníženie času stráveného cestovaním.

Medzi najčastejšie prekážky k dobrému rozdeleniu obchodných príležitostí medzi obchodný personál zaraďujú odpor obchodného personálu k zmenám a nevhodne nastavený odmeňovací systém. Zmena organizačnej štruktúry a rozdelenia obchodných príležitostí je veľmi namáhavá a podklady a dáta potrebné k zmenám v tejto oblasti sú často nedostupné.

Je dôležité poznamenať, že na trhu sú dostupné mnohé softvéry, ktoré napomôžu kvalitnému rozdeleniu obchodných príležitostí medzi obchodný personál. So vstupnými dátami vedia takéto programy navrhnúť spravodlivé a optimalizované rozdelenia. Informácie, ktoré sú v databázach zhromažďované a z ktorých sa pri prerozdeľovaní vychádza sú: aktuálne a budúce predaje podľa produktu alebo podľa typu zákazníka, celkové predaje na trhu, miesta bydliska jednotlivých obchodníkov, počet zákazníkov a obchodné ciele (Zoltner – Lorimer, 2000). Hlavnými závermi autorov sú v tejto oblasti:

- najčastejšie aplikujú podniky nerovnomerné rozdelenie obchodných príležitostí medzi svoj obchodný personál;
- dobré rozdelenie zlepšuje služby zákazníkom a zvyšuje predaje;
- spravodlivé rozdelenie má vplyv na vyhodnocovanie výkonov a odmeňovanie obchodného personálu;
- kvalitné rozdelenie znižuje čas strávený cestovaním;
- prerozdeľovanie a prenasťavenie rozdeľovacích kritérií nemusí byť náročnou úlohou, ak sa pri nej využívajú technológie v podobe uspôsobených softvérov a programov; a
- nedostatok podkladových dát by nemalo byť prekážkou pre podnik na prerozdelenie obchodných príležitostí.

Pre všetky vyššie vymenované dôvody využívajú dobre riadené podniky rozdeľovanie obchodných príležitostí ako nástroj na zvyšovanie produktivity obchodného personálu.

Existuje niekoľko alternatív organizačných štruktúr obchodného personálu. Výber tej najvhodnejšej závisí od fungovania obchodnej funkcie podniku a od jeho rozhodovacích procesov (Dhénin, 2004). Pri tvorbe predajného tímu sa organizácia môže rozhodnúť medzi nasledovnými bežnými alternatívnymi organizačnými štruktúrami (Jobber – Lancaster, 2003):

1. Geografická štruktúra: jej výraznou výhodou je jednoduchosť. Predajcom sú pridelené teritória, na ktorých sú zodpovední za predaj. Potenciálnou nevýhodou je

nevyhnutnosť pre predajcu, aby poznal celé rozmanité portfólio produktov organizácie.

2. Zákaznícky orientovaná štruktúra: je založená na typoch zákazníkov podľa trhu, resp. odvetvia. Predajcovia majú pri tejto štruktúre lepší prehľad o obsluhovanom odvetví a faktoroch, ktoré na ňom pôsobia. Pri kľúčových zákazníkoch majú väčší priestor sa im venovať a zohľadňovať ich špecifiká.

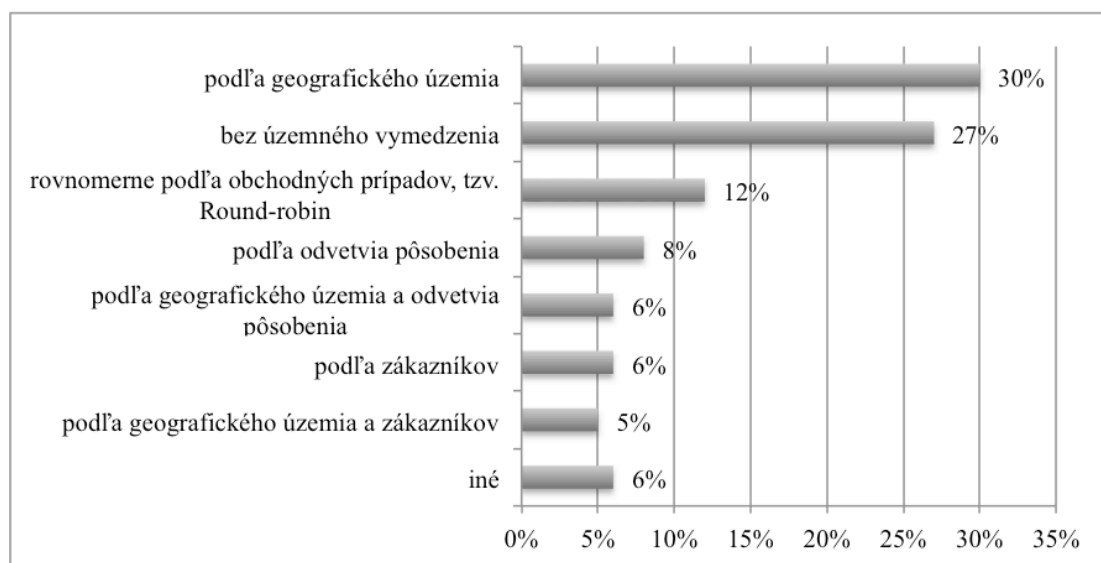
3. Produktová štruktúra: je vhodná pre organizácie, ktoré obchodujú alebo vyrábajú širokú škálu technicky náročných produktov. Predajcovia musia v takom prípade výborne ovládať ponúkaný produkt.

Pri výbere vhodnej organizačnej štruktúry predajného personálu je určujúcim kritériom maximalizácia jednotlivých možností organizácie po zvážení výhod a nevýhod jednotlivých typov.

Štúdia firmy The Bridge Group, Inc. (2015) (Príloha A) skúmala faktory, podľa ktorých podniky pridávajú teritória obchodnému personálu. Podľa ich zistenia, väčšina (81 %) podnikov využíva len jeden faktor organizácie a len veľmi zriedkavo využívajú kombináciu, dvoch alebo troch faktorov (Graf 2). 30 % podnikov využíva geografickú organizačnú štruktúru. Metóda round-robin je podľa štúdie v posledných rokoch na vzostupe. Ide o prístup, ktorým sa rozdeľujú obchodné prípady medzi obchodný personál na základe rotácie a tým sa zamedzuje manuálnemu zadeľovaniu, chybovosti a zaujatosti, ktorá by mohla spôsobiť nerovnováhu a nespravodlivú organizáciu. Round-robin funguje nasledovne:

- zákazník č.1 je pridelený obchodníkovi č.1
- zákazník č.2 je pridelený obchodníkovi č.2
- zákazník č.3 je pridelený obchodníkovi č.3
- zákazník č.4 je pridelený obchodníkovi č.1 <---- nastáva rotácia
- zákazník č.5 je pridelený obchodníkovi č.2 ... atď.

Graf 2 **Faktory organizácie obchodného personálu**



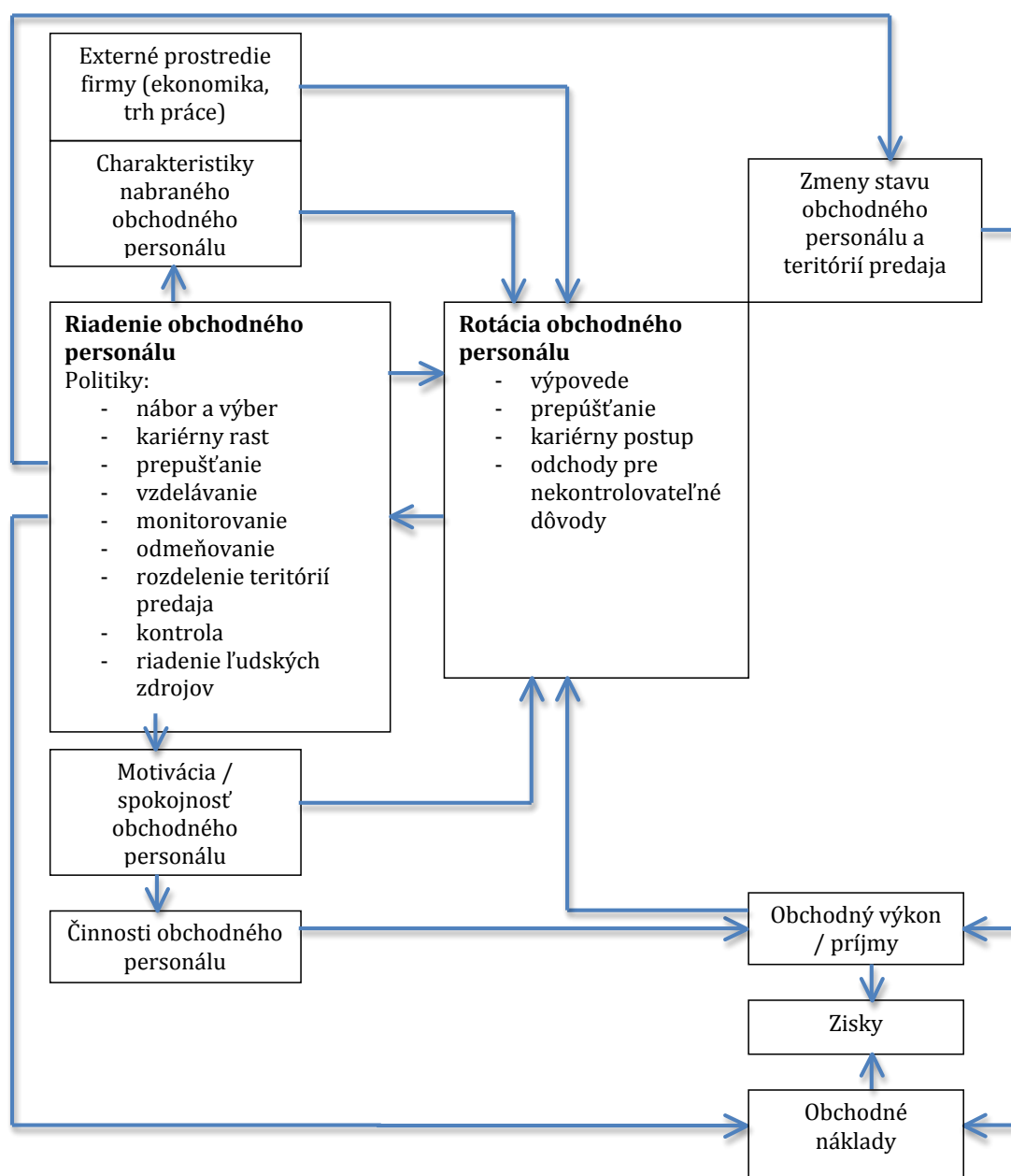
Prameň: Správa firmy The Bridge Group, Inc. o meraniach a odmenách v oblasti predaja, 2015

27 % podnikov využíva organizáciu bez územného vymedzenia. Podniky v takom prípade: zadeľujú najdôležitejšie obchodné prípady svojim najlepším obchodníkom; priradia obchodný prípad takému obchodníkovi, ktorý ho dokáže udržať aktívnym – pokiaľ nedokáže, tak ho priradujú inému zamestnancovi alebo rozdeľujú obchodné prípady úplne náhodne, aby sa vyhli subjektivite.

Fluktuácia obchodného personálu

Udržaniu, resp. fluktuácii obchodného personálu a analýze tejto témy sa venuje Darmon (1994). Tento autor definuje fluktuáciu obchodného personálu ako všetky odchody obchodníkov zo zamestnania spôsobené povýšením, výpoveďou, odchodom do dôchodku alebo prepustením. Na nasledujúcej schéme (Schéma 1) je znázornená fluktuácia obchodného personálu v kontexte piatich faktorov, ktoré pôsobia na obchodný personál a ktoré sú činiteľom tohto javu: externé prostredie podniku, charakteristiky naberaných obchodníkov, politika podniku v rôznych oblastiach riadenia obchodného personálu, úroveň spokojnosti, motivácie a obchodné činnosti.

Schéma 1 **Determinanty a faktory fluktuácie obchodníkov**



Prameň: DARMON, 1994

Darmon (1994) odporúča riadiacim pracovníkom niekoľko prístupov, ktoré by mali zamedziť zvýšenej fluktuácii obchodného personálu a pristúpiť k tomuto javu ako k heterogénnemu, ktorého dôvody môžu byť rôzne:

- Pochopenie dôvodov fluktuácie cez stretnutia a rozhovory s obchodným personálom na pravidelnej báze.
- Zameranie pozornosti na súvisiace a často skryté náklady, ktoré fluktuácia obchodníkov spôsobuje.

- Otvorený spôsob riadenia, ktorý nabáda obchodníkov k slobodnému vyjadreniu a zdôvodneniu ich prípadnej nespokojnosti.
- Kladenie dôrazu na monitoring, podporu činností obchodného personálu a vzdelávanie, keďže ide o faktory pôsobiace na fluktuáciu ľudských zdrojov.
- Stanovenie štandardov na získanie zamestnancov.
- Pri fluktuácii, ktorá je nevyhnutná a nemôže byť znížená, odporúča Darmon zamyslieť sa nad stratégiami ako znížiť náklady, ktoré s ňou súvisia.

Výskum (Lucas a kol. 1987) v oblasti prepojenia výkonu a fluktuácie obchodného personálu vo firme naznačuje, že by sa mali manažéri viac sústrediť na získanie, vzdelávanie a podporu obchodníkov než na činnosti orientované na zmenu ich postojov alebo správania. Podobné činnosti môžu mať krátkodobý psychologický efekt na obchodníkov, ale v konečnom dôsledku neovplyvnia to, či sa predajca rozhodne alebo nie firmu opustiť. Autori tohto výskumu dokázali, že pri rozhodnutí zmeniť zamestnanie je obchodník skôr ovplyvnený externými (ekonomická situácia na trhu, pracovné príležitosti v odvetví) ako internými faktormi. Preto by obchodní manažéri mali sledovať zásadné zmeny na trhu, napr. vstup konkurencie na trh alebo rozširovanie jej aktivít a podľa toho prispôbiť stratégiu v oblasti odmeňovania (ponúknuť špeciálne bonusy a iné formy ocenenia kľúčovým obchodníkom). Podľa zistení tejto štúdie, aj pomerne spokojní obchodníci sa môžu rozhodnúť firmu opustiť pomerne nečakane a to najmä, ak sú mladí a zamestnaní vo firme dlhšie. Zdôrazňuje taktiež, že je dôležité rozlišovať medzi pozitívnou a negatívnou fluktuáciou. Manažéri by sa nemali snažiť eliminovať fluktuáciu selektívne, ale redukovať a pochopiť fluktuáciu zamestnancov, ktorí sú kľúčoví pre firmu.

1.4.2 Prístupy k riadeniu výkonu obchodného personálu

Výkon zamestnancov je funkciou (f) schopností (S) a motivácie (M) zamestnancov. Pokiaľ sú schopnosti (S) alebo motivácia (M) zamestnancov nulové, je aj výkon nulový. Tento vzťah môže byť doplnený o podmienky zamestnancov k práci (P) (Tureckiová, 2007):

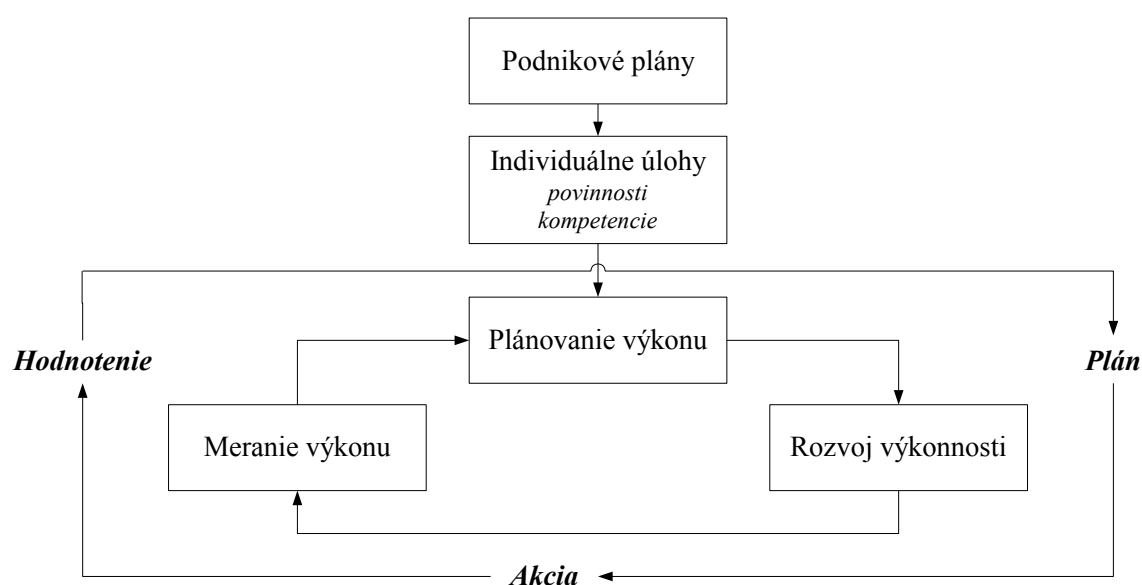
$$V = f(S \times M \times P)$$

Sledovanie a meranie výkonov obchodného personálu je východiskovým bodom pre jeho hodnotenie a optimalizáciu jeho aktivity. Predajca a jeho výkon

prispievajú vo veľkej miere k prežitiu a ziskovosti organizácie, pre ktorú pracuje. Jeho úloha je výrazná v marketingových iniciatívach a to i dôsledkom vývoja profesie predajcu.

Ukazovateľov výkonu obchodného personálu je veľmi veľké množstvo a je na podniku, aby vyhodnotil tie, ktoré bude sledovať na základe svojej situácie, produktov, pozície na trhu a ľudských zdrojov, ktoré musia tieto ukazovatele chápať ako transparentné a spravodlivo nastavené. Individuálne úlohy predajcov by mali byť plánované v kontexte tých podnikových a len vďaka meraniu výkonu je možné ho rozvíjať (Schéma 2).

Schéma 2 **Cyklus riadenia pracovného výkonu**



Prameň: Kachaňáková, 2001

Pre obchodného manažéra, ktorý je zodpovedný za riadenie predajcov, je dôležité vymedziť príslušné kritériá pre spravodlivé hodnotenie svojich podriadených. Predajné ciele treba určiť podľa presne stanovených a vyššie vymenovaných podmienok. Ich rešpektovanie totiž priamo ovplyvňuje obchodný personál, ktorý sa s nimi musí riadne stotožniť. Stupeň stotožnenia sa určí ich vhodnú naviazanosť na systém odmeňovania, ktorý má podnik zavedený.

Armstrong (2006) vymedzil nasledovné kritériá pre hodnotenie výkonu:

- dosiahnuté výsledky v porovnaní so stanovenými cieľmi;
- úroveň dosiahnutých a uplatnených vedomostí a schopností;
- správanie pri vykonávaní práce;

- jednotnosť správania so základnými hodnotami organizácie; a
- každodenná efektívnosť.

Veľa firiem stanovuje pre svoj obchodný personál ročné ciele – tzv. ročné predajné kvóty. Tieto kvóty môžu byť vyjadrené v predajoch podľa obratu, v objemoch predaných jednotiek, podľa marže, predajného úsilia, aktivity alebo podľa druhu produktu. Firma najprv pripraví predpoveď predaja, ktorá sa stáva základom pre plánovanie výroby, veľkosť pracovnej sily alebo pre plánovanie finančných požiadaviek. Následne sa určia regióny a teritória predajných cieľov, ktoré sú zvyčajne vyššie ako predpoveď predaja, aby podnecovali predajcov k vyšším výkonom (Kotler – Keller, 2007).

Ukazovatele, ktoré sa najbežnejšie sledujú u výkonu obchodného personálu sú nasledovné (Jobber – Lancaster, 2003):

- objem predajov, komparácia s minulými obdobiami,
- objem predajov, komparácia so stanovenými cieľmi,
- počet nových zákazníkov,
- počet stratených zákazníkov,
- počet zákazníkov so záväzkami,
- počet vykonaných obchodných návštev a
- počet zaslaných obchodných ponúk.

Objemy predajov sú najjednoduchšie merateľné údaje. Ide o množstvo finančných prostriedkov, ktoré boli vygenerované obchodným personálom. Pre lepšiu výpovednú hodnotu tohto ukazovateľa je vhodné odpočítavať náklady a iné výdavky súvisiace s jeho činnosťou. *Objem predajov = celkové predaje – (náhrady + výdavky).*

Celkový zisk = celkové predaje – (náklady na výrobok + náklady predajcu + náklady reprezentačné).

Počet nových zákazníkov: údaj je ľahko vyčíslený, ale nemôže byť posudzovaný individuálne. Predajca je síce zodpovedný za získavanie nových zákazníkov a je to odrazom jeho aktivity, ale musí byť posudzovaný aj na základe jeho komerčnej aktivity u existujúcich zákazníkov. Navyše aj iné faktory vplývajú na rozširovanie zákazníckej základne.

Počet kontaktov s existujúcimi zákazníkmi: podľa zákazníka môže ísť o telefonický, mailový alebo iný kontakt. Dôležité je tieto aktivity dôsledne zaznamenať do CRM (“Customer relationship management”) softvéru organizácie.

Medzi subjektívnejšie kvalitatívne kritéria hodnotenia zaradujeme nasledovné:

Miera, do akej predajca prezentuje organizáciu: je ťažko merateľná, ale je možné ju do istej miery vyhodnotiť na základe predajcovho prístupu, jeho vyjadrovania, on-line diskusií a spätnej väzby od zákazníka.

Ucelenosť a presnosť objednávok: je meraná na základe vráteného tovaru, nepresných objednávok, chýb vo fakturácii - vznikajú ňou dodatočné časové straty a náklady.

Rýchlosť predkladania správ: vedúci predaja môže sledovať, do akej miery dodržiava predajca lehoty na odovzdávanie správ o svojich obchodných kontaktoch.

Vedomosti v odbore: vedúci predajcov ich môže ohodnotiť na škále od 1 do 10 a slúžia na porovnanie predajcov v odbore. Najčastejšie ide o vyhodnotenie špecifických vedomostí v odbore, v ktorom pôsobí organizácia.

Tímový hráč: správanie, ktoré napomáha fungovaniu tímov a spolupráci s kolegami je vhodné zobrať do úvahy pri hodnotení výkonu predajcu, keďže podobné aspekty napomáhajú efektívnemu fungovaniu podniku.

Predajné ciele by mali spĺňať viaceré charakteristiky, bez ktorých sa ich význam a dosahovanie znižuje. Mali by byť:

- jednoduché a presne stanovené: tým sa má zabrániť ich zlej interpretácii;
- merateľné: ich meraním je umožnené vyhodnocovanie a odmeňovanie predajcov;
- dosiahnuteľné: predajca musí cieľ považovať za reálny bez čoho nebude cítiť dostatočnú motiváciu na jeho dosiahnutie;
- v súlade s podnikovou stratégiou: čiastkové ciele vyplývajú z celkových cieľov stanovených na podnikovej úrovni;
- prispôbené konkrétnemu predajcovi, podľa odvetvia v ktorom sa pohybuje. Niektoré odvetvia sa prejavujú ako konkurencieschopnejšie a preto je dôležité zobrať do úvahy aj tento aspekt;
- meniteľné podľa vývoja prostredia alebo vývoja u konkrétného zákazníka;
- spravodlivé: je dôležité, aby predajcovia vnímali systém hodnotenia výkonu ako spravodlivý, keďže je veľmi často priamo napojený na systém ich ohodnotenia;
- akceptované a integrované: predajca si musí predajný cieľ osvojiť bez čoho nebude motivovaný ho dosahovať a obhajovať.

Vo všeobecnosti sa ciele obchodného personálu kategorizujú do troch skupín:

- kvalitatívne ciele: v oblasti využívaných metód, nadobudnutie vedomostí, vylepšenie obchodného správania
- kvantitatívne ciele: objem, čas, vzdialenosť...atď.
- finančné ciele: obrat, obchodná marža

Prikláňame sa k názoru, že pri stanovení cieľov by mal byť obchodný personál intenzívne zapájaný a proces vytvárania kvót by mal byť realizovaný v súčinnosti s ľudskými zdrojmi, ktorých sa týkajú. Reálnosť cieľov a motivácia ich dosiahnuť bude o to vyššia, čo je v záujme podniku a jeho strategického plánovania.

V syntéze rôznych prístupov k výkonu predajcu, môžeme predstaviť štyri, ktoré fungujú komplementárnym spôsobom (Parissier – Mathieu – Echchakoui, 2005): výkon meraný na základe výsledkov, behaviorálny výkon, výkon "v roli" a výkon "mimo rolu". Tieto štyri rôzne kategórie výkonov sa vzťahujú na aktivity predajcov so zákazníkmi a organizáciou, pre ktorú pracujú.

Každá organizácia si stanovuje kvantitatívne ciele, ktoré chce dosiahnuť v stanovenom období. Výkon predajcu je jeho príspevok k dosiahnutiu spomínaných cieľov organizácie. Riadenie predajcov využíva dáta z realizovaného predaja ako hodnotiace kritériá. Sú založené na niekoľkých typoch absolútnych údajov: objem predaja, zisk, mesačné provízie, počet novo-získaných zákazníkov a počet objednávok; alebo relatívnych údajov: percentuálny podiel dosiahnutých kvót, podiel na trhu a miera prieniku.

Je potrebné rozlišovať (Parissier – Mathieu – Echchakoui, 2005):

- výkon vlastný predajcovi: výsledky, ktoré môžu byť prisúdené úsiliu a zručnostiam predajcu (čistý príspevok predajcu);
- výkon vlastný organizácii: výsledky, ktoré môžu byť prisúdené úspešnej stratégii organizácie a marketingovým aktivitám spoločnosti. Je nezávislá od činnosti predajcu.

Pre objektívne hodnotenie, je tiež dôležité vziať do úvahy vonkajšie faktory, ktoré môžu mať vplyv na výkon predajcu: hospodárska kríza, činnosti a aktivita konkurencie, potenciál územia, ktoré pokrýva, atď.

Behaviorálny výkon

Tento výkon sa skladá z dvoch kategórií: predajné správanie - prístupy zvolené predajcom k svojim zákazníkom, ktoré sa vzťahujú na (Parissier – Mathieu – Echchakoui, 2005) jeho technické znalosti predmetu predaja, prispôsobenie predaja

na špecifické situácie, schopnosť predat' (vyjednávacie schopnosti, strategický a konštruktívny prístup, atď); a nepredajné správanie: plánovanie odbytu, frekvencia návštev u zákazníkov, osobný príspevok predajcu do tímov, v ktorých pôsobí a posunutie informácií, ktoré počas svojej činnosti v prostredí získava.

Výkon "v roli"

Tento výkon zahŕňa všetky činnosti, ktoré sa priamo vzťahujú na pozíciu predajcu. Odzrkadľuje úspešnosť zamestnanca v jeho snahe o aplikovanie marketingovej stratégie organizácie. Je meraná nasledovnými ukazovateľmi (Parissier – Mathieu – Echchakoui, 2005): celková provízia, ročný predaj a percentuálne dosahovanie predajných kvót. Táto kategória súvisí s popisom práce predajcu - tento popis je však definovaný organizáciou a nie zákazníkmi. To znamená, že tento druh výkonu patrí k vzťahu medzi predajcom a organizáciou.

Výkon "mimo role"

Zahŕňa všetky činnosti, ktoré nie sú vyžadované na pozícii, ale ktoré sú vykonávané z iniciatívy samotného predajcu. Ich spoločným znakom je dobrovoľná snaha zamestnanca - úsilie, ktoré nemusí byť nutne platené, ale ktoré by malo byť brané do úvahy pri hodnotení zamestnanca v oblasti komerčného predaja. Týka sa štyroch dimenzií (Parissier – Mathieu – Echchakoui, 2005):

- svedomie - aktivita predajcu je vyššia ako to, čo je zvyčajne vyžadované;
- športový duch - schopnosť zamestnanca s trpezlivosťou prijímať náročnejšie pracovné situácie;
- zapojenie zamestnancov do prežitia organizácie; a
- behaviorálna podpora - všetky otázky altruizmu v jeho práci a práci jeho kolegov.

Hodnotiace kritériá výkonu predajcu

Dve odlišné kategórie môžu byť identifikované: kvalitatívne a kvantitatívne kritériá. Kvantitatívne kritériá zahŕňajú výkon meraný na základe výsledkov a výkonu "v roli". Naopak, kvalitatívne kritériá patria k výkonu "mimo rolu" a k behaviorálnemu výkonu.

Všeobecne môžeme konštatovať, že výkon je najčastejšie meraný pomocou kvantitatívnych kritérií, ktoré sú stanovené pri plánovaní výsledkov na základe

údajov, ktoré boli realizované organizáciou v minulosti. Kvalitatívne kritériá sú predmetom subjektívnych názorov, rozhodnutí alebo osobných interpretácií. Organizácia počíta s predajcami, ktorí budú reagovať na vonkajšie podnety (od konkurencie, zákazníkov) alebo interné (značky, produkty, marketingové stratégie) v rámci proaktívnej komerčnej činnosti.

Spravodlivé rozdelenie predajných kvót

Kvóty vymedzujú ciele a normy pre predajcov, aby sa usmerňovali ich aktivity. Sú užitočným nástrojom aj pre sledovanie a hodnotenie výkonov obchodného personálu. Pre to, aby boli kvóty užitočné, musia byť obchodným personálom vnímané ako realizovateľné, užitočné a spravodlivé. Častou otázkou preto býva, či majú kvóty byť pre predajcov, čo najväčšou výzvou alebo či majú byť ľahšie dosiahnuteľné. Všetci teoretici sa však zhodujú, že najdôležitejšie je, aby boli práve obchodným personálom považované za reálne. S ohľadom na toto sa snažia vedúci predaja zapojiť obchodný personál do procesu stanovenia predajných cieľov a spájajú ich dosiahnutie s odmenami (a/alebo sankciami). Problémom môže byť, že predajca môže považovať stanovenú kvótu za realizovateľnú a motivačnú avšak nemusí ju vnímať ako spravodlivú, ak považuje kvótu svojho kolegu za ľahšie dosiahnuteľnú.

K spravodlivému rozdeleniu obchodných kvót medzi obchodný personál je dôležité poznať, ako sa budú vyvíjať predaje na určitom teritóriu podľa činností konkrétného obchodníka. Vplyv tu bude mať viacero faktorov: potenciál teritória, reaktivita teritória na snahu obchodníka, činnosti a postup obchodníka a napokon i jeho schopnosti.

Darmon (1995) vypracoval jednoduchý model prideľovania predajných kvót, ktoré umožňujú vyrovnanie úsilia všetkých predajcov vo všetkých obchodných situáciách. Kvóty by mali byť podľa tohto modelu prideľované tak, aby brali do úvahy ešte nevyužitý potenciál každého predajného územia a nespoliehať sa len na prideľovanie na základe posledných predajov alebo využitého potenciálu predajného územia.

1.4.3 Prístupy k motivácii a odmeňovaniu obchodného personálu

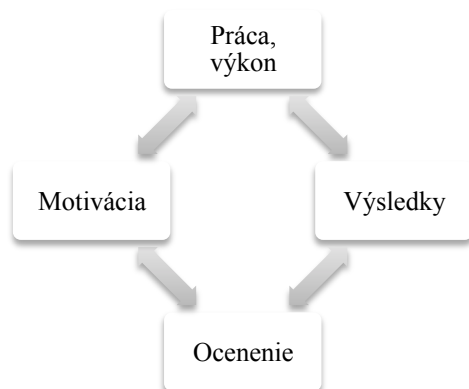
Motivácia

Správanie sa človeka je dané vlastnou motiváciou (vnútornými pohnútkami) a stimulom z vonka. Stimulácia je zámerné vyvolávanie určitého pracovného správania sa, jeho udržanie na požadovanej úrovni a tiež jeho usmerňovanie k vopred zvoleným cieľom. Motivácia má 2 zložky: energizujúcu (dodávajú silu a energiu) a riadiacu (dávajú smer jednania, vyberá sa postup rozhodnutia v určitej veci).

Motiváciou sa označujú vnútorné deje, v ktorých sa motívy vzbudzujú, ktorými sa v psychike človeka udržuje relatívne stále zameranie na jeho konanie vzhľadom na hodnoty, aktivity, ktoré ho ženú k činnostiam a správaniu a ktoré majú za cieľ splniť konkrétne úlohy. Finančná stránka nepostačuje, využívajú sa preto aj: uznanie zo strany kolektívu, úprava pracovných podmienok, prínos vzdelávacích aktivít a pod². Pri cielenom usmerňovaní a ovplyvňovaní aktivít a správania zamestnancov je potrebné nájsť a uplatniť také stimuly, ktoré sa u zamestnancov stretnú s príslušnými vnútornými podnetmi (motívami a potrebami) (Pauknerová a kol., 2006).

Nasledujúca schéma (Schéma 3) naznačuje prepojenie výkonov v prácu a motivácie.

Schéma 3 Prepojenie motivácie na výkon



Prameň: Malaval, Bénaroya, 2009

² **Motivačné aktivity** – napr. súťaže v predaji, ktoré umožnia nájsť najlepších predajcov v štátnom meradle; iná aktivita spočíva v predaji v skupine (vymedzí sa cieľ skupiny, spolupráca členov skupiny môže umožniť dosiahnutie cieľa) má to morálny aspekt – umiestnenie sa na poprednom mieste v kvalifikácii skupín podľa predaja je cťou.; uplatňujú sa tiež praktiky ako klub 10m klub 100 (členmi sú najlepší predávajúci).

V teórii existuje silný predpoklad, že motivácia obchodného personálu je úzko prepojená na výkony obchodného personálu. Motivácia obchodného personálu nemá však jasné a zaručené pravidlá.

Literatúra identifikuje 4 faktory, ktoré vplývajú na prostredie organizácie v oblasti motivácie personálu:

- úroveň autonómie, ktorou disponuje jednotlivec pri výkone svojho zamestnania,
- usporiadanie mocenských vzťahov medzi zamestnancami,
- úroveň ohodnocovania – filozofia manažmentu v tejto oblasti,
- stav medziľudských vzťahov – konfliktnosť/priateľnosť medzi zamestnancami.

Dhénin a a Berry (2004) predstavujú dva typy činností, ktoré dokážu namotivovať obchodný tím:

- činnosti, ktoré sú orientované na dlhodobú motiváciu;
- činnosti, ktoré reagujú na krátkodobé ciele (stimulujúce aktivity pre predajcov ako výzvy a súťaže rôzneho druhu).

Pozitívne faktory motivácie obchodného personálu sú: uspokojenie z dobre odvedenej práce, vyšší zárobok, uspokojenie potrieb zákazníkov, zodpovednosť za rodinu, zlepšenie svojej životnej úrovne, kariérny postup, ocenenie, dosiahnutie výkonnostného cieľa, udržanie pracovnej pozície a uspokojenie očakávaní nadriadeného. Negatívne pôsobiace faktory sú: uznanie snahy o výsledok, firemná politika, zárobok, možnosť kariérneho postupu, komunikácia s podporným tímom predaja, status pozície, aktivity na pozícii a poskytnuté vzdelanie.

Riadenie kariéry – neexistuje lepšia motivácia, ako je porovnávanie svojej kariéry s kariérou spolupracovníkov. Porovnávanie umožňuje získavať nové skúsenosti a vyhýbať sa rutine. Využíva sa najmä vo väčších podnikoch. Úlohou vedenia je overiť súvislosť medzi motiváciou, prácou, výsledkami a uznaním a nastaviť podľa toho systém odmeňovania, rôzne motivačné aktivity, plán vzdelávania, ako aj s usmerňovanie kariéry predajcov v podniku.

Podľa prieskumu riadenia ľudských zdrojov, ktorý na Slovensku realizovala poradenská skupina Amrop Jenewein Group (AJG) sa spoločnosti na Slovensku orientujú predovšetkým na motiváciu mzdou (81 %), sociálnymi programami (56 %) a možnosťou odborného a kariérneho rastu (31 %). Hlavnou príčinou vzniku

fluktuácie je ponúknutie vyššieho finančného ohodnotenia. V menej ako tretine prípadov je to zaujímavejšia práca, pričom len v pätine je príčinou stagnácia kariérneho rastu. Podľa odpovedí, väčšina manažérov zodpovedných za rozvoj ľudských zdrojov, nepovažuje obsahovú náplň práce a jej povahu za kľúčový faktor pri získavaní a udržaní zamestnancov (sme.sk. 2003).

Sme toho názoru, že pri návrhu motivačného systému by mali riadiaci pracovníci prechádzať s obchodným personálom motívy a potreby, ktorých uspokojenie hľadajú v práci. Na základe takéhoto auditu motivačných faktorov je možné efektívnejšie nastavenie motivačných aktivít, či už v dlhodobom alebo krátkodobom horizonte. Keďže v slovenských podmienkach je plat ohodnotený ako vysoko motivačný tak potvrdzujeme dôležitosť synergie systému motivácie a systému odmeňovania.

Odmeňovanie

Odmeňovanie obchodného personálu je veľmi rôznorodé a závisí od typu predávaných výrobkov, od trhu na ktorom sa pohybuje, od typu pracovného zaradenia obchodníka, od odvetvia, veľkosti firmy a od firemnej kultúry. Odmena predstavuje cenu za získanie a udržanie pracovnej príležitosti pre daného zamestnanca. Môže byť finančná a nefinančná.

Finančná odmena nadobúda podobu platu, mzdy, prémie, podielu na dosiahnutom firemnom zisku alebo môže ísť o iný druh odmien.

Nefinančná odmena sa poskytuje vo forme rôznych výhod, akými sú: dôchodkové poistenie, osobné auto aj na súkromné používanie, mobilný telefón, príspevky na stravovanie alebo pripoistenie nadštandardnej zdravotnej starostlivosti.

V kategórii iných odmien sa nachádzajú zamestnanecké benefity, ktoré sú dodatočné peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty, ktoré zamestnávateľ poskytuje zamestnancom v súvislosti so zamestnaním (Šikýř, 2012). Zamestnanecké výhody nie sú zamestnancami vnímané ako výhody ale ako prirodzená súčasť zamestnania. Ich neposkytovanie alebo obmedzovanie podnecuje nespokojnosť zamestnancov. Poskytované zamestnanecké výhody je obtiažne omedzovať alebo rušiť (Dvořáková, 2007).

Literatúra o systéme odmien obchodného personálu je široká a ponúka mnohé varianty – otázkou však ostáva, ktoré z týchto variant sú najúčinnnejšie a reálne budú motivovať pracovníkov. Kontext platových a iných odmien zahŕňa aj určovanie

cieľov, vyhodnocovanie výkonu, odmeny a ohodnotenie, vnímaná spravodlivosť systému a reakcie obchodného personálu na celý systém – cez údaje o fluktuácii pracovníkov a ich výkonoch.

Riadenie výkonov zodpovedá i procesu nastavenia systému odmien. Pri tomto systéme je dôležitých pár princípov:

- merateľnosť výkonu a potreba jasne zadefinovaných ukazovateľov výkonu (ktoré môžu byť ovplyvnené obchodným personálom);
- určenie dôležitosti hodnotenia určitého správania obchodného personálu alebo jeho jasné výsledky;
- dôležité je aj vyvážiť väčšie riziko väčším ohodnotením (v rámci provízií alebo prémie pre predajcov)³;
- stanovené ciele musia byť pre obchodný personál dosiahnuteľnou výzvou, musia spĺňať kritérium merateľnosti, byť konkrétne a nakoniec i časovo ohraničené. Predajca musí veriť, že svojimi schopnosťami bude schopný dosiahnuť stanovené ciele;
- riadiaci pracovník musí sprevádzať aktivity obchodného personálu cez jeho monitoring, spravodlivú spätnú väzbu a neustály koučing. Na ich základe by mal predajca pociťovať spravodlivosť nastaveného systému a tým byť motivovaný k vyšším výsledkom. Hodnotenie práce využíva 4 základné metódy:
 - odstupňovanie – zaradenie podľa ich relatívnej dôležitosti;
 - klasifikácia – známkovanie;
 - porovnávanie – porovnávajú sa kľúčové faktory každého zamestnanca; a
 - bodovacia metóda – každá práca sa rozdelí na rad faktorov a vedľajších faktorov, ktorým sa pridelujú body.

Pri budovaní úspešného podniku musia mať manažéri a riadiaci pracovníci na mysli systém odmeňovania. Provízie z predaja a bonusy boli po desaťročia súčasťou odmeňovania obchodného personálu rovnako ako atraktívnou témou pre vedecký

³ *Provízia* – je vyjadrená ako percento z dosiahnutého obratu alebo pevná čiastka za jednotku predaného množstva. Môžeme ju stanoviť buď pomocou stále rovnakej percentuálnej sadzby alebo sa percentuálna sadzba môže v závislosti od obratu meniť – stúpať.

Prémie – na rozdiel od provízie sa prémie vyplácajú za splnenie určitého cieľa. Prémie môžu byť spojené s realizáciou špeciálnych aktivít, napr. na podporu predaja určitého produktu.

výskum. V posledných rokoch sa objavujú v praxi podnikov čím ďalej tým zložitejšie systémy odmeňovania.

Pre každý podnik je vitálne dôležité pochopiť ako jeho obchodný personál reaguje na komplexné štruktúry odmien zahŕňajúcich veľa zložiek ako platy, provízie, prémie, bonusy so štvrťročnou alebo ročnou frekvenciou.

Doug, Steenburgh, a Sudhir (2014) prišli na to, že systém založený na kvótach a odmenách, bonusoch je veľkou hnacou silou produktivity v predaji. Predajné kvóty sú ciele stanovené pre obchodných zástupcov, a bonusy sú viazané na dosiahnutie týchto kvót. Rôzne komponenty kompenzácie majú zvyčajne rôzne účinky na jednotlivé druhy obchodných zástupcov: tí s nižšou, priemernou alebo vysokou výkonnosťou. Bolo zistené, že kvóty a bonusy majú pozitívny dopad na priemerných predajcov – nútia ich zvyšovať svoje úsilie. Štúdia preukázala, že ostatné prvky kompenzačného plánu sú rozhodujúce pre zlepšenie výkonnosti výkonných predajcov ale aj tých najslabších. Provízie za prekročenie stanovených cieľov napomáhajú udržaniu vysokej úrovne produktivity u najlepších predajcov, ktorí dosahujú pravidelne kvóty. Tým sa podnik vyhne tomu, že predajca poľavuje zo svojho úsilia, ako náhle sa približuje k svojmu predajnému cieľu.

Štvrťročné prémie napomáhajú zvýšiť výkon slabších predajcov tým, že ich motivujú držať krok s čiastkovými cieľmi, ktoré vychádzajú z ročných kvót. Takýmto spôsobom sa im celkový ročný cieľ pripomína a vybočenie od želaných výsledkov sa prejaví oveľa skôr ako pri ročnom zhodnotení. Takéto prémie majú však podľa štúdie minimálny dopad na vysoko výkonných predajcov.

Jedným zaujímavým zistením bolo, že aktualizácia kvóty na základe výkonnosti predajcov v predchádzajúcom roku, môže viesť k zníženiu produktivity najvýkonnejších predajcov. Predajca sa nemusí snažiť prekonávať stanovený cieľ, aby predišiel ešte vyšším kvótam v nasledujúcom roku. Ak je záujem minimalizovať tieto účinky aktualizácie kvót, tak by sa mali meniť na základe výkonnosti väčšej skupiny predajcov.

Autori neodporúčajú odmeňovanie založené len na províziách. Zisky boli na skúmaných podnikoch o 17,9 % vyššie, keď bol odmeňovací systém kombináciou platu, provízií, štvrťročných prémie, ročných prémie a prémie za prekročenie stanovených kvót.

Základným východiskom pre tvorbu systému odmeňovania obchodného personálu je ten, že každý zamestnanec musí byť adekvátne odmenený. Podobné

odmeňovanie "šité na mieru" konkrétnemu pracovníkovi je veľmi zriedkavo podnikmi využívané z dvoch dôvodov:

- je veľmi náročné monitorovať aktuálne snahy každého predajcu a
- pokiaľ by bol podobný monitoring možný, tak je spojený s administratívnymi komplikáciami, ktoré podobné odmeňovanie robia nemožným.

Namiesto toho sa podniky snažia naplánovať odmeňovací systém založený na výsledkoch obchodného personálu. Aj keď existuje široké spektrum rôznych typov odmeňovacích systémov, tak ich Basu, Lal a Staelin (1985) kategorizovali do nasledovných skupín:

1. odmeňovanie, ktoré je nezávislé (minimálne v krátkom období) od výkonu obchodného personálu (napr. fixný plat);
2. odmeňovanie čiastočne založené na výkone (napr. prémie, odmeny, provízie alebo ich kombinácia s platom alebo bez neho);
3. odmeňovanie založené na výkone, ktorý sa porovnáva s ostatným obchodným personálom (napr. súťaže v predaji);
4. odmeňovanie založené na kombinovaných balíčkoch odmien, ktoré umožňujú obchodnému personálu výber takého balíčku, ktorý podľa neho najlepšie vyhovuje jeho záujmom a schopnostiam.

Fixný plat využívajú podniky vtedy, keď je ťažké merať objem predaja, za ktorý je zodpovedný určitý predajca. Je bežný, aj v podnikoch, kde je predajný proces komplexný a predpokladá tímovú prácu a snahu. Takýto systém odmeňovania ocení najmä obchodný personál, ktorý preferuje istotu pravidelného príjmu a nie príjem odzrkadľujúci nadpriemerný výkon. Ďalšou výhodou tohto systému je, že sa ľahko spravuje. Naopak je obmedzená možnosť ohodnotiť pracovníkov s lepšími výsledkami, prípadne motivovať ich k nadpriemerným výkonom (Tosdal, 1952).

Provízie motivujú obchodný personál orientovať sa na ziskovejších zákazníkov alebo produkty. Vo všeobecnosti sa provízie pokladajú za najefektívnejší motivačný faktor v obchodných situáciách, keďže je priame prepojenie medzi výkonom a finančnou odmenou. Obchodným personálom sú vo väčšine prípadov vnímané ako spravodlivé. Tak ako fixný plat, aj provízie sa ľahko plánujú a implementujú. Ich nevýhodou je, že predajcovia sa vyhýbajú celému radu iných aktivít, ktoré ich priamo negenerujú: trhové analýzy, administratívne povinnosti a pod. Ide taktiež o menej predvídateľný príjem pre predajcu, čo u niektorých typov pracovníkov predstavuje nevýhodu (Tosdal, 1952).

Podľa Vondráčkovej (2009) je práve provízny systém nástrojom pre zvyšovanie výkonu obchodníkov a prebudenie zdravej súťaživosti. Najdôležitejšou otázkou je správne nastavenie systému tak, aby boli najlepší adekvátne odmenení, aby bolo všetci motivovaní svoj výkon zvyšovať a aby firma vyplácala primerané množstvo finančných prostriedkov vzhľadom k výnosom.

Kombinácia fixného základného platu a provízií napomáha manažmentu využívať výhody oboch systémov a eliminovať ich nevýhody. Podnik musí zvážiť viaceré faktory, ktoré vplývajú na správne rozdelenie základného platu a provízií:

- ciele podniku,
- dôležitosť predajcu v uzatváraní obchodu a
- miera, v ktorej vie predajca ovplyvňovať prostredie.

Debnár (2012) navrhuje nasledovnú postupnosť pri definovaní nového systému odmeňovania:

1. zdefinovanie cieľov a očakávaní zo zmien v systéme odmeňovania;
2. zdefinovanie merateľných ukazovateľov podľa jednotlivých očakávaní;
3. výber ukazovateľov, ktoré budú zakomponované do systému odmeňovania;
4. tvorba štruktúry nového systému;
5. realizácia vzorových prepočtov;
6. spustenie skúšobnej prevádzky systému a jeho postupná optimalizácia.

Očakávania od systému odmeňovania môžu byť rôzne: zlepšenie prístupu k práci a efektívnejšie využívanie služobných ciest, zvyšovanie úspešnosti ponúk, zvyšovanie objemu kontraktácie u existujúcich a nových zákazníkov, zníženie objemu pohľadávok, lepšie plnenie plánu fakturácie výroby a zvýšenie tržieb z predaja skladových zásob.

Autor rozlišuje medzi obchodníkmi:

- ktorí sú aktívni a pohybujú sa medzi zákazníkmi podľa toho, ako im boli teritoriálne pridelení – sú jediným kontaktným článkom pre tento typ zákazníka;
- ktorí tvoria podporu aktívnych obchodníkov a riešia avíza, expedície, uvoľňovanie objednávok a malé obchodné prípady.

Ukazovatele, ktoré autor odporúča vyhodnocovať sú tie, ktoré majú priamy vplyv na tržby, hospodársky výsledok a cash flow: kontraktácia, splatnosť faktúr, plnenie plánu fakturácie, predaje zo skladu, produktivita obchodníka, úspešnosť

obchodných ponúk a objem dopytov. Autor odporúča sledovanie rozdielnych ukazovateľov u oboch typov obchodníkov (Tabuľka 7 a Tabuľka 8).

Tabuľka 7 **Odmeňovanie podporných obchodníkov**

Ukazovateľ	Váha	Odmena
Plnenie plánu fakturácie	Skutočnosť / plán (%)	≥ 100 %, odmena = ... EUR
Plnenie plánu dokončenej výroby	Skutočnosť / plán (%)	≥ 100 %, odmena = ... EUR

Prameň: Debnár, 2012, www.ipasslovakia.sk

Tabuľka 8 **Odmeňovanie aktívnych obchodníkov**

Ukazovateľ	Spôsob merania	Odmena
Kontraktácia	Skutočnosť / plán (%)	≥ 100 %, odmena = ... EUR
Splatnosť faktúr	Pred splatnosťou – po splatnosti (EUR)	Ak > 0 , odmena = ... EUR
Plnenie plánu fakturácie	Skutočnosť / plán (%)	Ak splatnosť ≥ 0 , odmena = ...EUR
Predaj zo skladu	Objem predaja (EUR)	... % z fakturovanej sumy

Prameň: Debnár, 2012, www.ipasslovakia.sk

Pri produktivite obchodníka navrhuje autor vychádzať z objemu kontraktácie (bez zahrnutia opakovaných obchodných prípadov) a osobných nákladov obchodníka. Sledovanie tohto ukazovateľa by malo motivovať obchodníka k tomu, aby zodpovedne pristupoval k svojmu pracovnému času a služobným cestám.

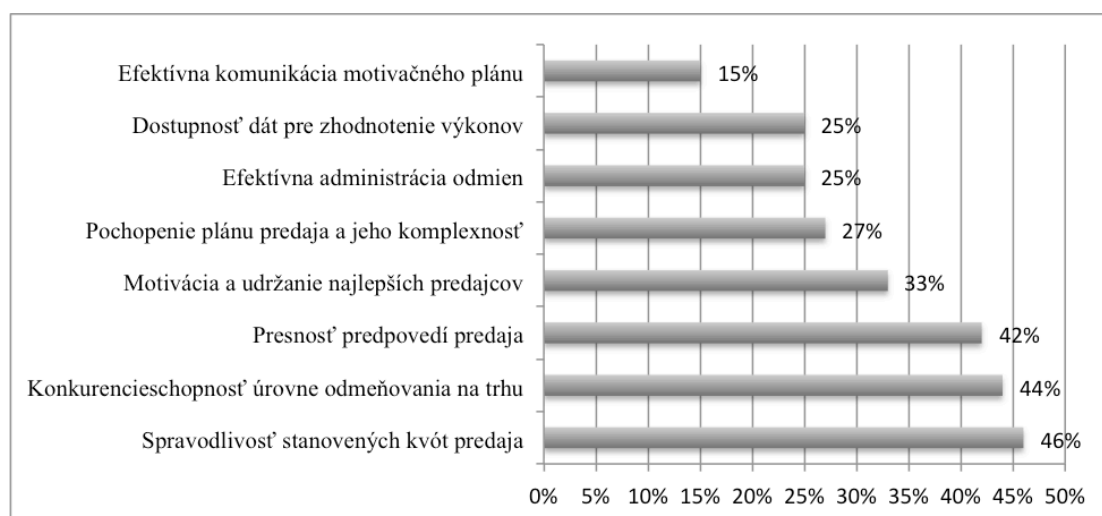
Výskum (Churchill – Ford – Walker, 1976) prepojil organizačné prostredie a spokojnosť obchodného personálu na pracovisku. Ukázal, že existuje negatívny vzťah medzi spokojnosťou v práci a fluktuáciou; nespokojní pracovníci sú oveľa náchylnejší dať výpoveď. Ďalším zistením bolo, že existuje negatívny vzťah medzi spokojnosťou v práci a absentizmom (neprítomnosťou). Autori tohto výskumu rozlišujú medzi manažérskou klímou, na ktorú majú riadiaci pracovníci dosah, a vzťahovým podnebím na pracovisku, ktorý ovplyvniť už nemôžu. Elementy zvyšujúce spokojnosť obchodného personálu, ktorá úzko súvisí s ich motiváciou, sú:

- priama spolupráca s nadriadeným a účinný, nie nutne častý, monitoring;

- podpora zo strany manažmentu vo forme školení, technickej asistencie, informácií; a
- aktívna participácia na tvorbe firemných noriem, predpisov a politík.

Na nasledujúcom grafe sú zrejmé najčastejšie problémy, s ktorými sa firmy stretávajú pri nastavovaní odmeňovacieho systému (Graf 3).

Graf 3 Najčastejšie problémy spojené s odmeňovacími systémami obchodného personálu



Prameň: Boudinet, Business2Community.com, 2015

Najpálčivejším problémom manažmentu obchodného personálu, ktorý sa týka tak riadenia výkonu ako aj odmeňovania, je spravodlivosť stanovených kvót predaja – 46 % podnikov ho vníma ako najčastejší problém spojený s odmeňovacími systémami obchodného personálu. Nasleduje konkurencieschopnosť odmeňovania na trhu (44 % podnikov) a presnosť predpovedí predaja (42 % podnikov).

Vzhľadom na vyššie uvedené problémy spojené s odmeňovacími systémami obchodného personálu si myslíme, že by slovenské podniky mali dbať na spravodlivosť systému odmeňovania a tá môže byť dosiahnutá len variabilným odmeňovaním založeným na transparentne a jasne stanovených pravidlách. Práve variabilita odmeňovacieho systému by mala nechať priestor pre iniciatívnosť a odstupňovanie obchodného personálu.

1.4.4 Prístupy k vzdelávaniu a rozvoju obchodného personálu

“Rozvojový plán zahŕňa všetky aktivity, ktoré vedú k žiaducej zmene a nejde len o vzdelávanie” (Foret, 2006).

Podľa Hroníka (2007) sú vzdelávanie a rozvoj efektívnymi nástrojmi zvyšovania konkurencieschopnosti podniku na trhu práce, zvyšujúcimi stabilitu zamestnancov – motivujú ich k práci v záujme podniku a zvyšujú ich spokojnosť.

Kachaňáková (2007) charakterizuje vzdelávanie zamestnancov ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobenie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku, tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód.

Firmy míňajú ročne miliardy na školenia v oblasti predaja a predajných iniciatív. Existujú však obmedzené dôkazy o tom, že tieto investície pomáhajú dosahovať trvalo udržateľné výsledky. S rastom obratu ako hlavným cieľom podniku, je dôležité, aby boli identifikované základné dôvody, prečo spoločnosti nedosahujú vyššiu návratnosť svojich investícií do vzdelávania v oblasti predaja.

V nasledujúcej podkapitole predstavíme aktuálne prístupy k vzdelávaniu obchodného personálu a tendencie v tejto oblasti. Tento aspekt riadenia obchodného personálu nie je zanedbateľný práve kvôli rozhodujúcemu vplyvu na jeho výkon.

Pre podniky je prvotnou motiváciou pri vzdelávaní a školení svojho obchodného personálu zvyšovanie jeho efektívnosti. Podľa Johlkeho (2006) sa podniky a ich obchodný personál púšťajú do školení o predaji, lebo sú presvedčení, že výsledkom bude zlepšenie zručností predajcov, ktoré súvisia s výkonom.

Výskum Heideho (1999) zistil, že podniky investujú skôr do školení o predávaných produktoch ako do školení určených na zlepšovanie zručností. Johnston a Marshall (2008) doplnili výskum v tejto oblasti o zistenie, že firmy najčastejšie vyhodnocujú náklady spojené s vzdelávaním obchodného personálu, ale už oveľa menej merajú príjmy generované kvalitným vzdelávaním, resp. nemerajú vplyv, aký majú školenia na výkon obchodníkov.

Hlavnou úlohou vzdelávania obchodného personálu je zaškoľovanie pracovníkov na určitú pracovnú pozíciu, prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancov cez doškoľovanie alebo preškoľovanie.

Vzdelávanie personálu možno rozdeliť do viacerých kategórií:

- vzdelávanie základného charakteru, ktoré zahŕňa kurzy o podniku, o produktoch a v oblasti techník predaja;
- vzdelávanie v oblasti technológie (používanej pri výrobe predávaných výrobkov);
- špecializované vzdelávanie zamerané na zvyšovanie produktivity práce.

V praxi existuje viacero metód vzdelávania, ktoré sa delia, na tie ktoré sprevádzajú samotný pracovný proces:

- inštruktáž (predvedenie postupu),
- koučing (dlhodobé podnecovanie školeného k správne mu spôsobu výkonu práce s prihliadnutím na jeho individualitu),
- mentoring (podobný koučingu, len určitá iniciatíva spočíva aj na školenom pracovníkovi),
- counselling (vzájomné konzultácie medzi nadriadeným a podriadeným),

a na tie metódy, ktoré sa používajú mimo pracovného procesu: prednáška, prípadové štúdie, workshop, simulácia, hranie rolí, assessment center (hodnotiace centrum, testy, pohovory).

Hlavným trendom v tejto oblasti je sebvzdelávanie, kedy sa obchodný personál z vlastnej iniciatívy podieľa na procese učenia za účelom kariérneho postupu a sebazdokonaľovania sa. Ďalšou tendenciou je využívanie koučingu vo vzdelávacom procese vzhľadom na viaceré zmeny v konkurenčnom prostredí ako globalizácia, intenzívnejšia konkurencia a tlak zo strany zákazníkov na logistické partnerstvá. Cespedes (1995) ich uvádza ako tlaky na posun úlohy obchodného personálu z klasického predajcu na konzultanta.

Na základe uvedeného literárneho prehľadu definujeme vzdelávanie obchodného personálu ako účinnú funkciu riadenia, ktorá zvyšuje jeho výkon a motiváciu cez dopĺňanie a rozširovanie jeho vedomostí a schopností.

Účinnosť vzdelávania obchodného personálu

Výskum agentúry Sales Performance International (Príloha A) použil dve desaťročia výskumu a skúsenosti zákazníkov, na preskúmanie piatich hlavných prekážok pre udržateľné výsledky školenia predajného personálu, a navrhuje presun na "programový" koncept vzdelávania.

Na základe rozhovorov so zákazníkmi, expertmi a výskumníkmi v tejto oblasti odhalila štúdia 5 hlavných prekážok, ktoré spôsobujú to, že návratnosť investícií do vzdelávania obchodného personálu je nízka.

1. Príliš veľa informácií v krátkom časovom úseku.

Pri školení ide často o intenzívny zážitok v uzatvorenom priestore a jeho cieľom je komunikovať toľko informácií, koľko je možné v obmedzenom časovom rámci. Preto sú mnohé školenia obchodného personálu intenzívne, viac-denné udalosti, ktoré pokrývajú všetky možné aspekty metodiky predaja. Bez opakovaného koučingu, praktického využitia a skúšania je prakticky nemožné, aby sa obchodníci naučili, zapamätali si a využili viac ako malé percento toho, čo je zvyčajne predmetom intenzívnych, viac-denných vzdelávacích akcií. Preto je dôležité, aby pri vzdelávaní obchodného personálu išlo o systematický prístup v dlhodobom časovom horizonte.

2. Školenie obchodného personálu sa málokedy zhoduje s overeným predajným procesom.

V mnohých prípadoch sa školenie výlučne sústreďí na zručnosti a techniky predaja. Aj keď sú tieto prvky nevyhnutné pre kvalitné vzdelávanie, tak je dôležité ich prepojiť na správne postupy a konkrétne situácie, aby sa nestali ojedinelými a sporadicky využívanými metódami. Tie správne zručnosti sa nedokážu udržať v praxi bez toho, aby sa spájali s celkovou zmenou predajnej filozofie a prístupu.

3. Roztrieštené prístupy neposkytujú kontinuálne vzdelávanie.

Veľa iniciatív (a školiťov) aplikuje čiastočný alebo roztrieštený prístup k odbornému vzdelávaniu - neriešia rôzne druhy vzdelávania. Školiteľ a eVzdelávacie kurzy nestačia pre udržateľné zlepšenie a výsledky na aplikačnej úrovni. Vhodnou kombináciou vzdelávacích "udalostí" pre obchodný personál je preto: školenia na požiadanie podľa individuálnych potrieb personálu a učenie sa "on-the-job" - pri práci. To je typ školenia, ktorý vyhovuje potrebám obchodných profesionálov novej generácie.

4. Existujúce rozdiely medzi plánom vzdelávania a konkrétnymi úlohami a schopnosťami.

Existuje približne 10 až 12 kľúčových zručností (skupiny zručností) pre dosahovanie vysokej úrovne predaja vo veľkých organizáciách. I keď sú pokusy definovať tieto zručnosti, tak niektoré z tých najdôležitejších sú často vynechávané z formálneho vzdelávania. Napríklad v oblasti predaja podľa území, sú presvedčivé

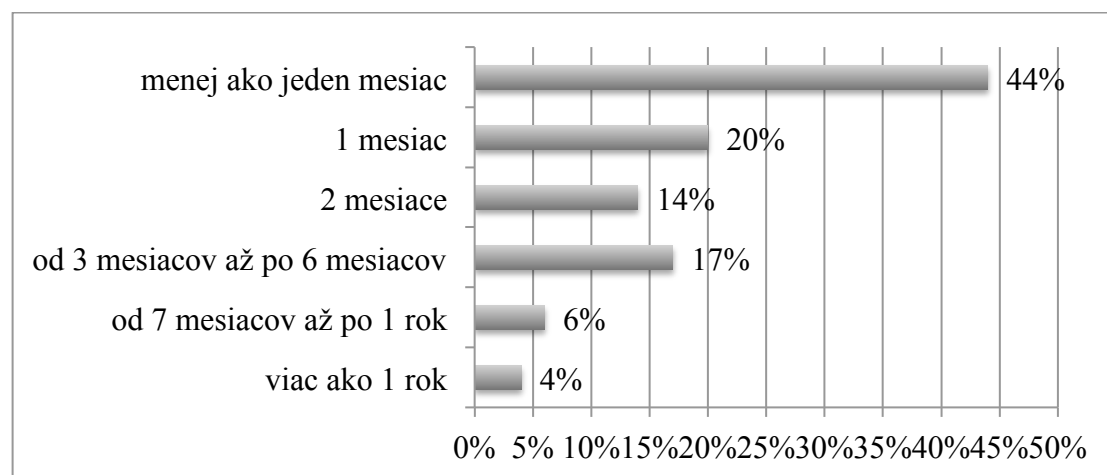
dôkazy o tom, že prísne cielenie potenciálnych zákazníkov môže generovať veľké tržby. Mnoho vzdelávacích iniciatív v oblasti predaja neobsahuje žiadne formálne vzdelávanie a nástroje pre využívanie kvantitatívnych metód zacielenia. Strategické a zložité predaje vyžadujú odlišné zručnosti od viac transakčných predajných situácií. Riadiaci pracovníci potrebujú dobre zadefinovať kompetenčné modely a osnovy vzdelávacieho programu s cieľom zabezpečiť väčšiu efektívnosť.

5. Zaneprázdnenosť riadiacich pracovníkov

Riadenie obchodného personálu a jeho koučovanie sú často citované ako imperatívy, keď je zavádzaná odborná príprava v organizácii. Vo vysoko nátlakovom prostredí, kde je dôležité naplniť číselné ciele, nemá väčšina manažérov predaja čas zaoberať sa koučovaním a mentoringom svojich priamych podriadených. V dôsledku toho, aj keď sú riadiaci pracovníci stotožnení s novým predajným procesom a metodológiou, sú neschopní dostatočne koučovať a mentorovať svoj obchodný personál.

Záverom štúdia dodáva, že je potrebný systematický prístup k školeniu predajného personálu – nejde o jednorazovú záležitosť. Väčšina výdavkov je vynaložená s ambicióznym úmyslom zvyšovať efektívnosť a úroveň obchodného personálu, ale do značnej miery bez želaných výsledkov. Bez priebežného vzdelávania sa do piatich týždňov od školenia stráca 50 % obsahu vzdelávania a do troch mesiacov je stratených až 84 % vedomostí (Graf 4).

Graf 4 Percento zapamätaných informácií po školení obchodného personálu



Prameň: Sales Performance International. The Future of Sales Training. Why Sales Training Often Fails., 2014

Je dôležité poznamenať, že len veľmi málo organizácií vykonáva potrebné vyhodnocovania a merania účinnosti školení obchodného personálu pre určenie toho, či investícia priniesla požadované výsledky.

Štúdia Capital Analytics, Inc. bola realizovaná cez on-line dotazník u 69 profesionálov, ktorí sú zapojení do prípravy obchodného personálu a do aktivít smerujúcich k zvyšovaniu ich výkonu. Väčšina respondentov pochádzalo z oddelenia pre ľudské zdroje, ktoré je zodpovedné za školenie obchodného personálu. Do prieskumu sa zapojili tak firmy s veľkým obchodným personálom ako aj s menším.

Hlavné zistenia tejto štúdie sú nasledovné:

- Respondenti nemajú dobrú predstavu toho, aký vplyv majú vzdelávacie aktivity na predaj ich spoločnosti. Iba 22 % bolo silne presvedčených, že ich iniciatívy majú požadovaný vplyv. 31 % bolo málo presvedčených, ak vôbec a 46 % malo určitý stupeň presvedčenia.
- Dve školenia, o ktorých existuje všeobecné presvedčenie, že majú silný dopad na výsledky v predaji – komunikácia s riadiacimi pracovníkmi a vyhodnocovanie potrieb zákazníkov – sa konajú menej často.
- Riadiaci pracovníci preferujú vyhodnocovanie pripravenosti obchodného personálu na základe testov a pozorovaní. Len 17 % sa spolieha na merania predajných procesov a výsledkov.
- Respondenti využívajú najčastejšie celkové predaje na posúdenie pripravenosti obchodného personálu. oveľa menej je využívané porovnávanie celkového výkonu so stanovenými kvótami. Merania zákazníckej lojality a miery udržania zákazníkov sa využívajú taktiež zriedkavo.
- Kalkulácie výkonu predaja a návratnosti investície (ROI – return on investment) sú považované za najužitočnejšie nástroje merania dopadu vzdelávacích aktivít, avšak sú málo využívané. Informácie o výsledkoch predaja z CRM systému sú považované za zdroj informácií s dobrou výpovednou hodnotou a sú preto aj najčastejšie využívané.

Prieskum sa týkal nasledovných vzdelávacích iniciatív, ktoré sú najčastejšie v podnikoch poskytované: informácie o predávanom produkte / službe, tvorba a ponuka hodnoty, konkurenčné postavenie, spolupráca obchodného a marketingového oddelenia, zákaznícke profily, zákaznícke referencie, cenové plány a stratégie, predajné scenáre, metodológia predaja, finančné princípy, hodnotenie zákazníckych

potrieb, prekonávanie námietok, komunikácia s riadiacimi pracovníkmi a využívanie podnikového softvéru a dostupných nástrojov.

Z prieskumu vysvitlo, že, okrem týchto školení, podniky sa snažia o zvyšovanie efektívnosti obchodného personálu cez nasledovné iniciatívy:

- priebežné koučovanie, mentoring a spätná väzba;
- pravidelné stretnutia pre výmenu osvedčených postupov a úspešných príkladov;
- školenia o riadení vzťahu so zákazníkom;
- riadenie vzťahov s kľúčovými zákazníkmi a spravovanie predajných regiónov.

Na základe výsledkov prezentovaného prieskumu môžeme vyjadriť názor, že vzdelávanie obchodného personálu ako strategická investícia podniku do svojich ľudských zdrojov by malo prebiehať procesom vyhodnocovania účinnosti. Riadiaci pracovníci by ho nemali považovať za samozrejmu súčasť personalistiky, ale ako strategický nástroj vedenia a usmerňovania ľudí, s ktorým môžu efektívne až motivačne pôsobiť na svojich podriadených.

Vzdelávací program obchodného personálu

Pre vytvorenie kvalitného vzdelávacieho programu pre obchodný personál musia riadiaci pracovníci dodržať princípy, ktoré reagujú na spomínané prekážky návratnosti investícií do vzdelávania:

1. Pochopenie predajného procesu

Bez dôkladného porozumenia procesu predaja, ktorý umožňuje predajcom dosiahnuť zhodu so zákazníkom a uzatvoriť tak obchod, nie je možné určiť schopnosti, ktoré budú určujúce pre jeho pozitívny výsledok. Práve preto väčšina odborných príprav vynecháva kľúčové vzdelávacie aktivity. Zmapovanie predajného procesu pomáha zobrazit' predajné nástroje a šablóny, ktoré najlepšie vplývajú na úspešný obchod.

2. Objektívne posudzovanie a meranie

Organizácia potrebuje mať jasne zadané postupy na meranie a hodnotenie znalostí a zručností obchodníkov. Bez objektívneho posúdenia reality nie je možné zistiť, kde sú medzery a kde sú potrebné investície do vzdelávania s dopadom na výkon obchodného personálu.

3. Realistický vzdelávací plán

Vzdelávacie plány musia byť nastavené v čase tak, aby išli od základných pojmov až ku komplexnejším témam. Pokiaľ je snaha o odovzdanie príliš veľkého množstva informácií a vedomostí, tak je zlepšenie výkonu slabé, keďže si obchodníci zapamätajú len malé percento komunikovaných informácií.

4. Komplexný vzdelávací plán

Vzdelávacie iniciatívy by sa nemali sústreďovať len na individuálne aspekty predaja, ale aj na schopnosti ako cielenie zákazníkov, vyjednávanie s technickými pracovníkmi, vyjednávanie s riadiacimi pracovníkmi alebo predaj hodnoty. Ide o školenia, ktoré vedú k vyššej úrovni činnosti obchodného personálu.

5. Zohľadnené individuálne potreby obchodného personálu

Vzdelávací model by mal byť pravidelný, ale aj na vyžiadanie zo strany obchodného personálu. Ide o aktivity, ktoré si môžu obchodníci podľa potreby vyžiadať. Ide o vysoko personalizovaný prístup k obsahu vzdelávania, ktorý poskytuje lepší základ pre zdokonaľovanie a zvyšovanie výkonnosti obchodného personálu podľa jeho individuálnych potrieb.

6. Opakovanie a rôznorodosť formy vzdelávania

Základné pojmy a koncepty je potrebné posilniť rôznymi spôsobmi v plánovaných časových intervaloch. Tomuto napomáha využívanie rôznych foriem komunikácie obsahu a zároveň to udržuje pozornosť a záujem obchodného personálu tým, že mu je ponúkaná rozmanitosť. Kvalitný program preto v sebe zahŕňa veľa takýchto foriem vzdelávania: školenia s inštruktormi, elektronické vzdelávanie, virtuálne učebne, predajné scenáre na videách, databázy informácií a prístupy k fóram a diskusiám.

7. Elektronická dostupnosť vzdelávania

Obchodný personál by mal v prípade potreby ihneď vedieť, kde sú potrebné informácie a nástroje dostupné. Tomuto môže napomôcť systém ERS "Electronic Reinforcement System", ktorý podporuje zпамovanie procesov, ukladanie výučbového obsahu, vyhľadávanie informácií a indexovanie predajných nástrojov.

8. Neobmedzený prístup k vzdelávaniu

Pri školeniach obchodného personálu sa intenzívne zvažujú náklady, ktoré sú s nim spojené a preto je veľa užitočného duševného vlastníctva nedostupným celej organizácii. Ideálny program by preto mal poskytnúť voľný prístup k celému metodickému obsahu a umožniť tímom a jednotlivcom neobmedzene sa vzdelávať.

9. Integrácia do CRM systému

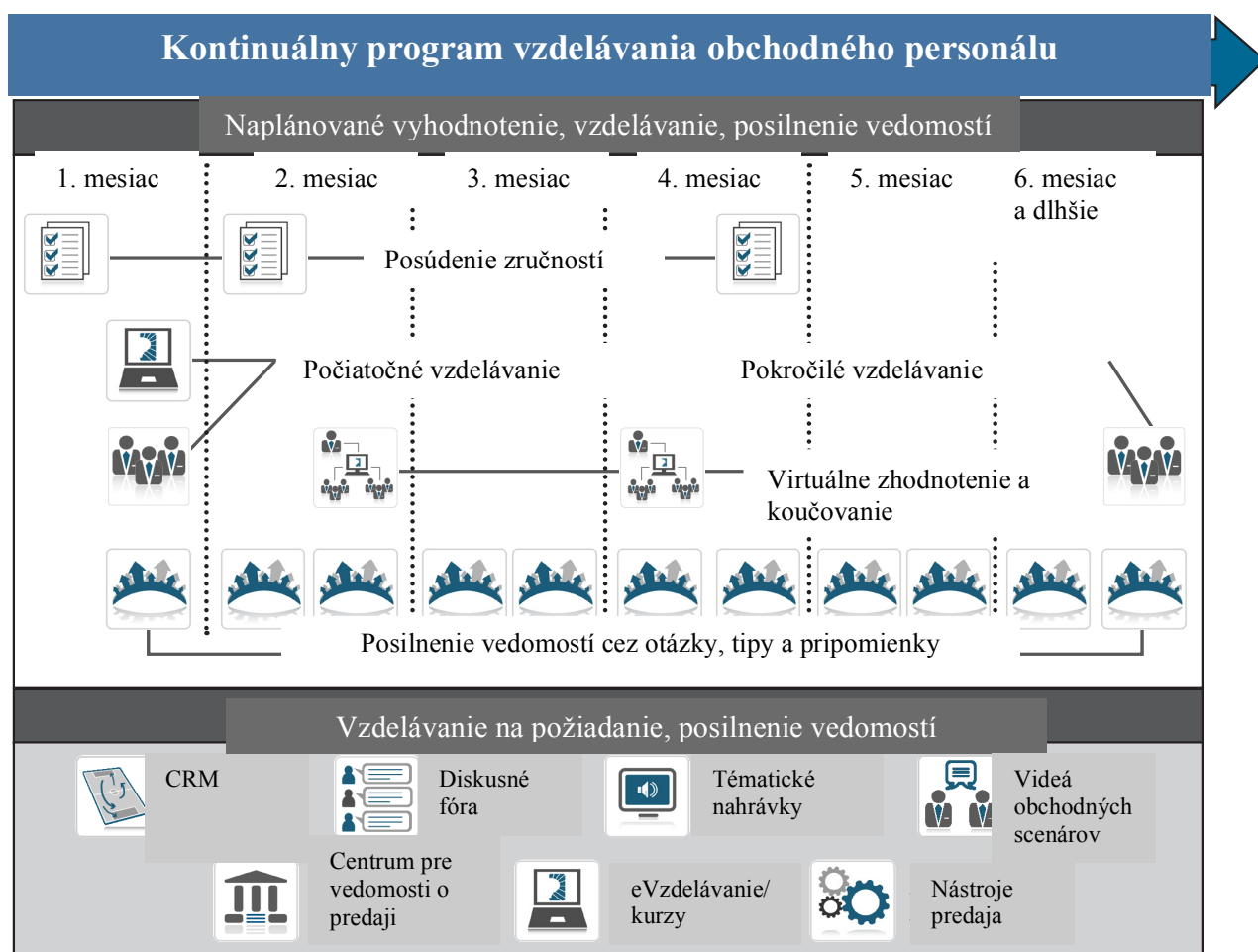
CRM systém je väčšinou organizácií využívaný na organizovanie a sledovanie informácií týkajúcich sa obchodných príležitostí. Základné postupy, informácie a poznatky, ktoré sú predmetom vzdelávania sa môžu integrovať do užívania CRM systému. Poznatky a výukový materiál sa môžu takýmto spôsobom prepojiť na skutočné vykonávané úlohy.

10. Priebežný manažment vzdelávacieho programu

Vzdelávacie programy v oblasti predaja by mali byť považované za obchodné investície. Mali by byť doplnené o meracie nástroje, ktoré budú sledovať koreláciu medzi vzdelávaním a obchodnými výsledkami personálu.

Predtým ako sa samotný vzdelávací program spustí je dôležité ho naplánovať a nakonfigurovať. Nasledovný obrázok (Obrázok 1) znázorňuje 6-mesačný kvalitný vzdelávací program. Horná polovica schémy zobrazuje plánovaný postup aktivít pre obchodníka a dolná polovica ilustruje zdroje, ktoré by mali byť disponibilné na požiadanie jednotlivca – dopĺňajú jeho vzdelanie.

Obrázok 1 **Kontinuálny program vzdelávania obchodného personálu**



Prameň: Sales Performance International, 2014

Posúdenie zručností pred a po vzdelávaní: tieto hodnotenia testujú obchodný personál a zisťujú medzery, ktoré by mala vzdelávacia aktivita pomôcť vyplniť.

Plánované vzdelávanie: školenia by mali byť plánované v určitých intervaloch kvôli tomu, aby sa zabránilo informačnej presýtenosti obchodného personálu a bol čas a priestor na vstrebanie obsahu školenia.

Posilnenie vedomostí: otázky, tipy a vedomosti, ktoré sa pripomínajú obchodníkom, aby sa stimulovalo uplatňovanie výučbových konceptov, zručností a nástrojov.

Virtuálne zhodnotenie a koučovanie: dva až trikrát kvartálne sa odporúča stretnutie obchodných tímov a preskúmanie ich skúsenosti s využívaním nových metód. Predmetom týchto stretnutí by mali byť obchodné prípady a skúsenosti s využívaním naučených konceptov.

Okrem naplánovaných vzdelávacích iniciatív by mal mať obchodný personál k dispozícii zdroje informácií a nástroje na požiadanie. Manažéri obchodného personálu ho môžu nasmerovať k želanému obsahu podľa aktuálnych a špecifických potrieb. Ako je zrejmé z predchádzajúceho grafu tak tieto zdroje by mali zahŕňať:

- *zdroje dostupné v CRM systéme*: nástroje, techniky a obsah potrebné v konkrétnom kontexte obchodnej príležitosti;
- *elektronické vzdelávanie*: školenia v rôznych oblastiach, ktoré si v moduloch môže obchodný personál sám vyhľadať alebo ktoré môžu manažéri využiť na posilnenie vedomostí;
- *centrum pre vedomosti o predaji*: ide o štandardnú encyklopédiu, v ktorej sa dajú jednoducho vyhľadať želané informácie, nástroje a šablóny;
- *diskusné fóra*: dobre organizované diskusné fóra napomáhajú geograficky roztrúsenému obchodnému personálu v zdieľaní svojich skúseností;
- *tematické nahrávky*: sú rýchlou pripomienkou kľúčových konceptov v oblasti predaja, plánovania a manažmentu;
- *videá obchodných scenárov*: videá dokážu kvalitne demonštrovať bežné predajné situácie a dokážu zapojiť toho, kto ich pozerá, cez zmysluplné otázky;

Medzi hlavné výhody kontinuálneho vzdelávacieho programu pre obchodný personál patria:

- lepšie udržanie a intenzívnejšie využívanie vzdelávacieho obsahu;
- optimalizácia času a nákladov, keďže každý obchodník dostáva vzdelanie šité na jeho potreby;
- nižšia závislosť od ľudského faktora: manažéri sú odľahčení od zodpovednosti zaškolenia svojich podriadených a veľa úvodných informácií a schopností je odovzdaných práve cez vzdelávací program pre nich určený;
- nekonečné možnosti vzdelávania sa: každý obchodník si môže vybrať z viacerých metód, techník a obsahov podľa vlastných potrieb a medzier;
- meranie nadobudnutých vedomostí a obchodných výsledkov: v konečnom dôsledku je vzdelávanie obchodného personálu realizované za účelom dosahovania lepších obchodných výsledkov – preto je pozitívne ich merať pred, počas a po absolvovaní školiaceho programu.

Vzdelávanie je jedným z pilierov pre zvyšovanie výkonu akejkoľvek zložky ľudských zdrojov a to nevynímajúc obchodný personál, u ktorého je výkon priamo previazaný na jeho odmeňovanie a tým i motiváciu.

Výskum v tejto oblasti dokázal, že podniky podceňujú význam merania účinnosti procesu vzdelávania, ktorým obchodný personál prechádza. A to aj bez ohľadu na podstatné počiatočné investície, ktoré si školenia a iné vzdelávacie aktivity vyžadujú. Podniky by mali preto dbať na to, aby sa i vzdelávanie predajcov, nákupcov, obchodných pracovníkov viazalo na merateľné výsledky v ich výkonoch. Zmapovanie týchto procesov by malo viesť k vyššej efektívnosti a účinnosti vzdelávacích programov a iniciatív, ktoré podniky zavádzajú u svojich zamestnancov. Dôležité je zohľadniť existujúce trendy v tejto oblasti, ako samo vzdelávanie a vzdelávanie cez internet. Dôraz sa vo všetkých oblastiach kladie na flexibilitu a preto je dôležité do určitej miery nechať rozhodnutie ako a v čom sa vzdelávať i na obchodný personál. Takáto možnosť selekcie potrebného vzdelania zo strany zamestnancov naznačí oblasti, v ktorých je priestor na zlepšenia vzdelávania a rozvoja obchodného personálu.

Pri vhodne nastavených školeniach a vzdelávaní sa dosiahne i to, aby obchodný personál pristupoval k týmto procesom svedomitejšie, pokiaľ uvidí ich priamy pozitívny dopad na jeho výsledky a tým i na jeho odmeňovanie. Vnímanie vzdelávacieho procesu obchodným personálom preto nadobúda veľký význam.

1.4.5 Prístupy ku kontrole obchodného personálu

Kontrolný systém obchodného personálu zahŕňa všetky procedúry, ktoré riadiaci pracovníci vykonávajú na kontrolu, riadenie, vyhodnocovanie a odmeňovanie obchodníkov.

Výkon obchodného personálu môže byť zadefinovaný ako vyhodnotenie jeho úlohy pri dosahovaní firemných cieľov. V odbornej literatúre sa rozlišujú dva typy výkonov: výkon ako dosiahnuté výsledky a výkon ako správanie obchodného personálu.

Podniky najčastejšie hodnotia obchodníkov na základe výkonu podľa dosiahnutých výsledkov (obrat, objem predaja a trhový podiel). V kontexte čoraz komplexnejšieho trhu (dlhé vyjednávacie doby, silnejúca konkurencia, priamy

marketing, diverzifikácia distribučných kanálov) nereflektuje hodnotenie výkonu snahu a výkon jednotlivého obchodníka. (Sprimont, 2003, s.140). Firmy by sa mali preto orientovať na hodnotenie skôr kvalitatívnych kritérií merania výkonu.

Weitz a Bradford (1999) navrhujú nasledovné 4 dimenzie hodnotenia výkonu obchodného personálu v sfére B2B:

- výkon súvisiaci s obchodnou komunikáciou a kvalitou nadviazaného kontaktu so zákazníkmi;
- výkon súvisiaci so získavaním informácií z trhu, keďže obchodný personál je kontaktným článkom medzi podnikom a trhom, na ktorom pôsobí;
- výkon súvisiaci s dodržiavaním rozpočtu, s naplánovanými nákladmi; tento výkon bude mať priamy dopad na rentabilitu obchodných činností;
- výkon súvisiaci so znalosťami (i technickými) týkajúcich sa obchodnej ponuky; tento aspekt výkonu je o to dôležitejší, že na B2B trhu musí obchodník dôkladne poznať predávané produkty a služby s nimi súvisiace.

Pri výkone orientovanom na dosiahnuté výsledky sa uplatňuje voľnejšia kontrola a obchodník je skôr samostatnou jednotkou – je zodpovedný za svoj výkon a môže si zvoliť jemu vyhovujúce metódy práce. V jeho odmeňovaní dominuje variabilné odmeňovanie priamoúmerné jeho výkonu.

Pri výkone orientovanom na správanie obchodníka je jeho kontrola intenzívnejšia a riadiaci pracovníci k nemu pristupujú direktívne. Pri tomto druhu výkonov sa presadzuje skôr fixné odmeňovanie. (Sprimont, 2003).

Pri kontrole obchodného personálu musia riadiaci pracovníci vychádzať z viacerých zdrojov informácií. Najdôležitejším zdrojom sú obchodné správy, tzv. reporty. Inými potenciálnymi zdrojmi môžu byť osobné pozorovania, samo hodnotiace správy od obchodníkov, listy a sťažnosti od zákazníkov, zákaznícke prieskumy spokojnosti alebo rozhovory s obchodníkmi. Manažment často vedie svojich obchodníkov k zostavovaniu plánov činností, z ktorých vyplývajú aktivity, ktoré by mali v nadchádzajúcom období realizovať. Manažéri následne tieto plány študujú a vyjadrujú návrhy k ich pozmeneniu alebo doplneniu. Plány tohto druhu sú veľmi užitočné pri kontrole výkonu obchodného personálu a vyhodnocovaní odchýlok medzi plánom a realitou. Reporty odovzdávajú obchodníci aj k vzniknutým nákladom, k získaným zákazníkom, k strateným zákazníkom alebo k aktuálnym ekonomickým podmienkam. V reportoch sú dostupné informácie týkajúce sa

základných ukazovateľov výkonu obchodníka: (1) priemerný počet realizovaných telefonátov za deň, (2) priemerná dĺžka obchodných telefonátov, (3) priemerný príjem z jedného obchodného telefonátu, (4) priemerné náklady za telefonát, (5) percento objednávok na sto telefonátov, (6) počet získaných nových zákazníkov, (7) počet stratených zákazníkov a (8) náklady na obchodný personál ako percento celkových predajov (Kotler, 2012).

Najnovším trendom v kontrole obchodného personálu je elektronický monitoring. Pokroky v informačných a komunikačných technológiách posúvajú kontrolu obchodníkov na úplne novú úroveň. Obchodný manažér už nie je odrezaný od geograficky roztrúseného obchodného personálu, ale dokáže kontinuálne a detailne monitorovať činnosti svojich predajcov.

DelVecchio a kol. (2013) skúmali vo svojom výskume, aký dopad má elektronický monitoring na obchodný personál. Silno odporúčajú manažérom otvorene prebrať jeho účel s obchodným personálom, aby nebol vnímaný ako sledovací systém, ale skôr ako nástroj podpory a priebežnej komunikácie. Rovnako sa môže elektronický monitoring využívať ako seba-kontrolný nástroj samotnými obchodníkmi. Malo by sa dbať na to, aby elektronický monitoring administratívne nezaťažoval samotných obchodníkov. Hrozilo by totiž, že ho budú vnímať ako záťaž a budú sa mu brániť, čo by v konečnom dôsledku prudko znižovalo využívanie e-monitoringu a byrokratizovalo celú činnosť obchodného personálu.

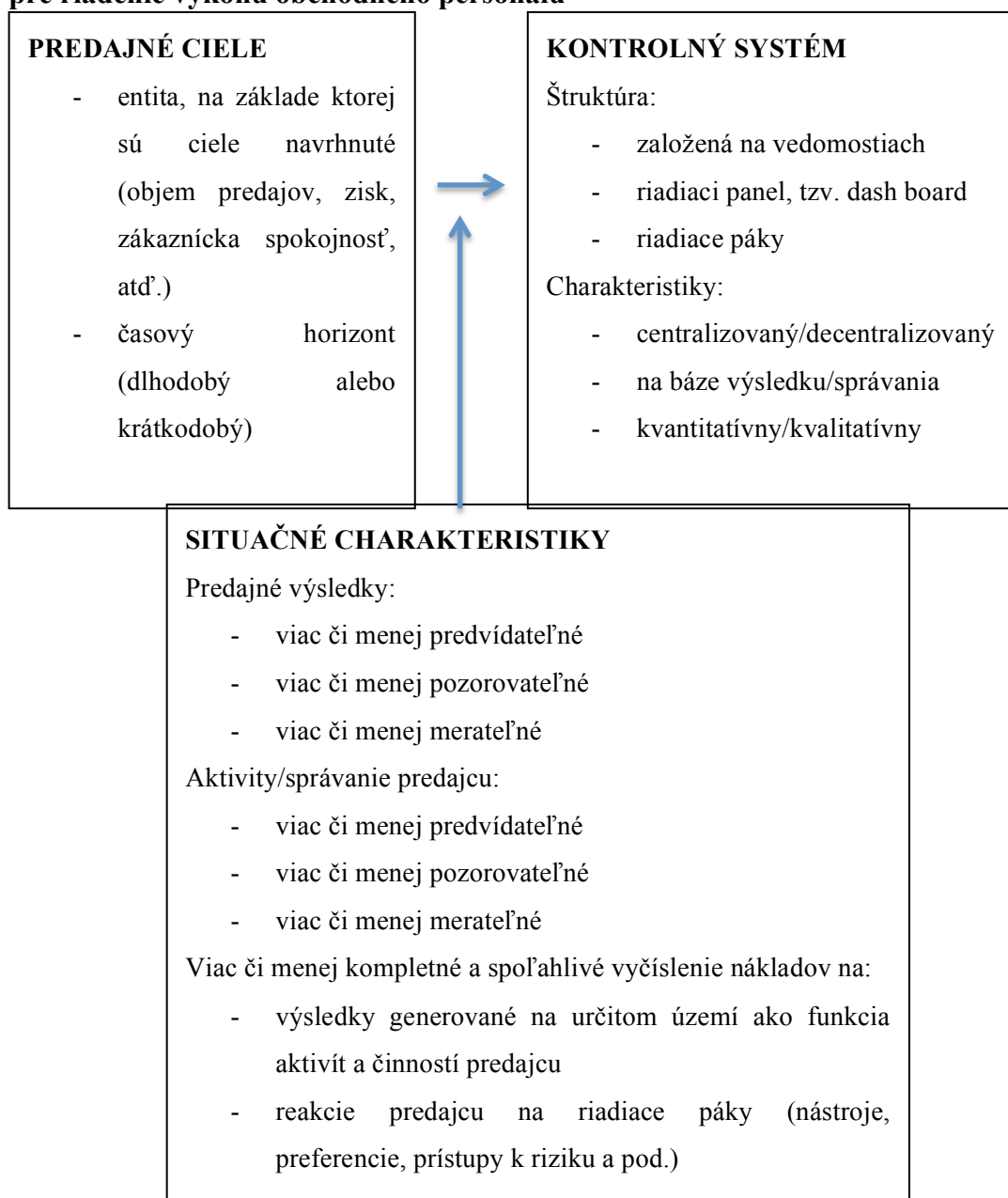
Model kontroly obchodného personálu

Model, ktorý navrhol Darmon (1998) a ktorý má za úlohu nasmerovať riadenie obchodného personálu k vhodne zvolenému kontrolnému systému, je založený na troch hlavných dimenziách (Kita, 2015):

- centralizovaný alebo decentralizovaný manažment,
- dosiahnutie výsledku alebo vzoru správania a
- kvantifikácia alebo kvalifikácia cieľov.

Tento model (Schéma 3) navrhuje hlavné determinanty, ktoré určujú, aký kontrolný systém by mal byť zvolený pre riadenie výkonu obchodného personálu.

Schéma 4 **Model spájajúci hlavné determinanty určujúce kontrolný systém pre riadenie výkonu obchodného personálu**



Prameň: Darmon, 1998

Štruktúra kontrolného systému sa skladá z troch celkov (Darmon, 1997):

(1) z vedomostí, ktorými musí disponovať riadiaci pracovník obchodného personálu pre jeho správne riadenie a kontrolu. Okrem všeobecných vedomostí z oblasti riadenia ich musí dopĺňať o situačné vedomosti týkajúce sa špecifických podmienok práce obchodného personálu; jeho schopnosť predvídať reakcie obchodníkov napr. na rôzne stimuly v oblasti odmeňovania, na sankcie, riziko alebo na iniciatívy v oblasti ich kontroly

(2) z riadiaceho panelu, ktorý umožňuje vedúcemu pracovníkovi porovnávať v reálnom čase dosiahnuté výsledky práce obchodného personálu s naplánovanými. Tieto porovnania sa môžu uskutočňovať v oblasti aktivít predajcov alebo ich výsledkov. Pre spoľahlivé porovnávanie je potrebné disponovať správnymi informáciami a náklady s ich získaním ovplyvnia využívanie podobného riadiaceho panelu. Preto je v tomto prípade zvýšené riziko, toho, že sa takýto panel bude zakladať výlučne a jednostranne na informáciách, ktoré sú dostupné a ktoré sa dajú získať pri nízkych nákladoch. Ďalšou nevýhodou izolovaného využívania riadiaceho panelu je to, že pri porovnostiach očakávaných a reálnych výsledkov, je tendencia využívať kvantitatívne skôr ako kvalitatívne prvky a posudzovať ich z krátkodobého hľadiska na úkor dlhodobého vyhodnocovania úspešnosti obchodných stratégií.

(3) z riadiacich pák, ktorými môže riadenie obchodného personálu manipulovať pre priame alebo nepriame ovplyvňovanie jeho aktivít. Ide o prvky, ktoré sú priamo komunikované predajcom vedením, s cieľom viac či menej obmedziť slobodu konania alebo rozhodovania obchodného personálu pri vykonávaní jeho funkcií. Ide o korigovanie intenzity jeho snahy pri jeho úlohách alebo pri alokácii jeho pracovnej snahy alebo času. Sú to práve riadiace páky, ktoré diferencujú centralizovanú kontrolu od tej decentralizovanej, keďže určujú hranice rozhodovania obchodného personálu.

Vyššie uvedený model preto zdôrazňuje ako špecifické musia byť informácie, ktorými disponuje manažment, aby vedel vybrať konkrétne kontrolné nástroje na riadenie výkonu obchodného personálu. Informácie sa musia týkať cieľov, organizačných obmedzení a situačných podmienok. Možnosť získať tieto informácie, proces, ktorým môžu byť získané a rovnako náklady, ktoré vzniknú pri ich získavaní, určia najvhodnejší kontrolný systém pre obchodný personál určitého podniku. Častou chybou manažmentu býva napríklad navýšenie predajných cieľov, resp. predajných kvót, bez toho, aby poznal trhové podmienky. Tie sú najlepšie zmapované obchodným personálom, ktorý pri nevhodne stanovených cieľoch vzhľadom na trhový potenciál, môže zaujať negatívny postoj voči takto direktívne a jednostranne zadaným predajným cieľom.

Nasledujúca tabuľka (Tabuľka 9) poskytuje prehľad kontrolných nástrojov podľa toho, aký kontrolný systém je nastavený v určitom podniku vzhľadom na skôr uvedené podmienky.

Tabuľka 9 **Kontrolné nástroje podľa typu kontrolného systému**

	Kontrola zameraná na výsledok		Kontrola zameraná na správanie	
	Kontrola prostredníctvom kvantitatívnych faktorov	Kontrola prostredníctvom kvalitatívnych faktorov	Kontrola prostredníctvom kvantitatívnych faktorov	Kontrola prostredníctvom kvalitatívnych faktorov
Centralizovaná kontrola	- predajné kvóty - ziskové kvóty - cieľ trhového podielu - cieľ získania nových zákazníkov <i>Cieľ stanovený pre konkrétnu aktivitu v oblasti predaja (produktový rad, zákazníkov a pod.)</i>	- zákaznícka spokojnosť - manažment dlhodobých vzťahov <i>Cieľ stanovený na každého existujúceho / potenciálneho zákazníka</i>	- striktné normy na počet <i>> telefonátov existujúcim zákazníkom / potenciálnym zákazníkom</i> <i>> produktových prezentácií</i> <i>> na výšku nákladov</i>	- využitie prezentácií nastavených vedením - stratégie predaja nastavené pre konkrétnych existujúcich alebo potenciálnych zákazníkov
Decentralizovaná kontrola	- provízie na objeme predaja / zisku / trhovom podiele <i>Rovnaké alebo rozdielne sadzby na rôzne aktivity (napr. produktové rady)</i>	- hodnotenie / odmeňovanie / kariérny postup založený na výkone podľa <i>> zákaznickej spokojnosti</i> <i>> rozvoji dlhodobých obchodných vzťahov</i>	- hodnotenie / odmeňovanie / kariérny postup založený na: <i>> počte oslovených existujúcich a potenciálnych zákazníkov</i> <i>> počte obchodných prezentácií</i> <i>> nákladoch</i>	- hodnotenie / odmeňovanie / kariérny postup založený na: <i>> kvalite obchodných prezentácií</i> <i>> výbere obchodnej stratégie (posúdenie vedením / riadiacim pracovníkom)</i>

Prameň: Darmon , 1998

1.4.6 Inovatívne prístupy k riadeniu obchodného personálu

Úloha obchodného personálu v období elektronického obchodu sa mení. Jeho úlohou je navrhovať komplexné riešenia svojmu zákazníkovi, nielen produkt. Pod komplexným riešením chápeme: produkty, služby, odporúčania a referencie.

Obchodný personál musí preto byť schopný vytvárať partnerstvá nielen so zákazníkmi ale rovnako aj s inými podnikmi, ktoré môžu komplementárne dopĺňať ponuku svojimi službami.

Vernosť zákazníkov sa v dobe internetu znižuje, sú informovaní a rozhladení v mnohých smeroch. Práve z tohto dôvodu si treba uvedomiť, že obchodný personál musí vedieť udržať svoju klientelu po uskutočnenom obchode – aby sa z neho nestal jednorazový.

Pri riadení obchodného personálu sa zamýšľame nad inovatívnymi metódami jeho riadenia – najmä nad využitím možností, ktoré ponúka internet a technológie pri tejto činnosti.

Automatizácia predajných činností

Manažérske samoobslužné systémy, ktoré poskytujú interaktívny prístup k rade údajov, predstavujú technológie, ktoré umožňujú vložiť riadenie pracovného výkonu do rúk nadriadených pracovníkov a manažérov. To ich udržuje v priamom kontakte s ľuďmi, ktorých riadia a utužuje to ich zodpovednosť za operatívne pracovné ciele. Na základe ich znalosti strategických podnikových cieľov to napomáha definovaniu pracovného výkonu. V rámci riadenia pracovného výkonu sa všetci vedúci pracovníci stávajú personálnymi manažermi zodpovednými za motiváciu, vedenie, priebežné zlepšovanie práce tých, ktorých riadi a to všetko v súlade s podnikovými plánmi a cieľmi (Alfred, 2003).

Narastajúci fenomén riadenia vzťahov so zákazníkmi je v dnešnom svete známy pod skratkou CRM z anglického „Customer relationship management“. Spomínaný systém v sebe zahŕňa niekoľko kategórií, ktorým sa tento systém venuje (CRM Malina, 2014):

- automatizácia predajných činností – Sales Force Automation (SFA),
- automatizácia marketingových činností – Marketing Automation (MA),
- automatizácia servisných činností a zákazníckej podpory – Field Service Automation (FSA) a
- elektronické obchodovanie – E-business (EB).

Jeho nosnou časťou je **Automatizácia predajných činností**, ktorá napomáha práve obchodnému personálu vo viacerých oblastiach (CRM Malina, 2014):

- správa kontaktov a obchodných partnerov (Contact Management),
- riadenie obchodných aktivít a plánovanie času (Sales and Time Management),

- správa obchodných prípadov (Lead Management),
- nástroje tvorby štatistík pre manažment (Management Reporting Tools),
- elektronické obchodovanie, e-shop, zákaznícky portál (E-business) a
- riadenie projektov (Project management).

Ústredným bodom záujmu systémov, ktoré sa automatizujú je zákazník/dodávateľ. Vždy, keď sú zákazníci kontaktovaní obchodným personálom, tak je tento kontakt zaregistrovaný a nesie v sebe dôležité informácie o predmetnom partnerovi. Tie dáta nie sú dostupné len obchodnému personálu ale aj iným oddeleniam: technické oddelenie, zákaznícke oddelenie, manažéri predaja a pod., ktoré môžu s danými informáciami narábať a využívať ich k svojej činnosti.

Automatizácia je okrem zaregistrovania základných informácií o partnerovi, i o naplánovaní a monitoringu ďalších krokov, ktoré sú obsiahnuté v predajnom procese: naplánovanie nasledujúceho kontaktu, delegovanie úloh ako zaslanie katalógu/cenníku na iné oddelenie. Ďalším logickým krokom na strane predaja je automatické naplánovanie opätovného kontaktu so zákazníkom a jeho zaznačenie do elektronického kalendára predajcu.

Elektronizácia informácií a ich celopodniková dostupnosť zabraňuje problému s fluktuáciou zamestnancov, ktorí by mohli opustiť podnik s cennými informáciami o zákazníkovi.

Okrem uľahčenia činností obchodného personálu, napomáha automatizácia oddeleniu marketingu v lepšom naplánovaní marketingových snáh prostredníctvom priameho emailingu alebo iných činností podpory predaja. Vďaka informáciám, ktoré sú dostupné v centralizovanej a aktualizovanej databáze, môžu identifikovať skupiny zákazníkov, na ktoré sa budú chcieť zamerať. Monitoring obchodného personálu je taktiež umožnený v reálnom čase a tým je uľahčená práca manažérov pri jeho riadení.

Pre všetky spomenuté dôvody má automatizácia činností obchodného personálu najväčší potenciál v zvyšovaní výkonu tejto zložky ľudských zdrojov pri jej riadení.

Stodard, Clopton a Avila (2002) skúmali ako je vnímaná automatizácia činností obchodného personálu samotnými manažérmi a predajcami. Najväčším pokrokom v tejto oblasti za posledné desaťročie sa zdá byť v oblasti hardvéru a komunikačných technológiách (prenosné počítače, emaily, faxy a internet) viac ako v oblasti softvéru. "Náklady na udržanie existujúcich zákazníkov boli ocenené na jednu pätinu nákladov na získanie nových zákazníkov. [...] Strata zákazníkov je často

výsledkom zmeny predajcu a toho následkom je nespokojnosť zákazníkov, ktorí prehlasujú, že zakaždým, keď stretnú nového predajcu, musia zopakovať informácie o svojich požiadavkách na produkt, na rozpočet a nákupný proces”. (Stodard et al. 2002)

Práve automatizácia činností obchodného personálu pomáha riešiť viaceré z týchto problémov.

Výhody automatizácie

Automatizácia napomáha flexibilnému pracovnému prostrediu, kedy môže byť obchodnému personálu umožnená i práca z domu, tzv. home-office. Mnohé vyvinuté softvéry napomáhajú predajcom analyzovať dôvody pre ich úspešné a neúspešné obchodné prípady a plánovať predaj s oveľa vyššou úrovňou presnosti.

Výhody automatizácie v oblasti predaja sú nasledovné:

- nákladová efektívnosť: zníženie nákladov na oslovenie zákazníka a na jeho premenu z potenciálneho na reálneho zákazníka;
- kvalita vzťahu zákazník – dodávateľ: vylepšená spokojnosť zákazníka a jeho udržanie;
- produktivita: lepšie podmienky pre tímovú prácu a produktivitu;
- efektívnosť komunikácie: uľahčená komunikácia s podnikom;
- koordinácia procesov: okamžité plánovanie predaja a nadchádzajúcich krokov;
- informovanosť: kvalitné spracovanie veľkého množstva informácií v reálnom čase.

Z pohľadu nákupcov predstavuje automatizácia činnosti predajcov štyri hlavné výhody (Boujena – Johnston – Merunka, 2009):

- zvýšená profesionalita predajcov,
- kvalitnejšia interakcia so zákazníkom,
- lepšia disciplína v reakciách na požiadavky a dopyty,
- zvýšená kvalita vzťahu predajca – zákazník.

Zákazníci očakávajú od predajcov včasné a presné informácie, rýchle odpovede na svoje dopyty, individuálny prístup a znalosť trhu (Cotteleer et al. 2006).

Tlak na automatizáciu práce predajcov je preto obojsmerný, tak zo strany zákazníkov ako zo strany podniku samotného, ktorý má záujem na zefektívnení svojho fungovania. Automatizácia preto zasahuje tri zložky zapojené do obchodného

procesu a ktoré majú záujem na zvýšení kvality komunikácie medzi nimi: predajcu, zákazníka a predávajúcu organizáciu.

Limity automatizácie

Najväčším limitom pre zavedenie automatizácie činností obchodného personálu je nákladová a časová náročnosť zavedenia fungujúceho a všetkými akceptovaného systému. Zavedenie zahŕňa i preškolenie zamestnancov na využívanie hardvéru a/alebo softvéru. S rýchlym vývojom v technológiách je predpoklad i dodatočných investícií do hardvéru a softvéru, aby sa zabránilo jeho zastarávaniu.

Vysoké riziko je aj v neúspechu automatizácie. Holt a Radosevich (1998) identifikujú tri hlavné dôvody pre jej neúspešné zavedenie: systémy sú technicky náročné pre zamestnancov, ktorí nie sú natoľko technicky zdatní; chýbajúca podpora zo strany top manažmentu a nedostatočná finančná podpora zo strany zložiek v podniku, ktoré rozhodujú o financovaní tohto typu inovácií.

Hamblen (1999) dopĺňa, že prekážkou pre úspech automatizácie môže byť i odmietavý postoj obchodného personálu, ktorý môže vnímať túto inováciu v pracovných postupoch ako administratívne zaťaženie alebo ohrozenie svojich obchodných provízií.

Výskum Stoddarda, Cloptona a Avilu (2002) preukázal, že v období ich prieskumu ponúkala automatizácia zlepšenia najmä v oblasti hardvéru a menej v oblasti softvéru. Automatizácia formou softvéru sa v menšej miere využíva na plánovanie alebo predvídanie predaja. V 2002, sa obchodný personál sústredil na využívanie výhod automatizácie formou komunikácie prostredníctvom emailov, faxu, Webu a archiváciu dôležitých informácií o obchodných partneroch.

Výskum Speiera a Venkatesha (2002), ukázal, že automatizácia a jej integrácia do skúmaných podnikov bola pomerne dobre prijatá po zaškolení zamestnancov. Postoj predajcov sa však zmenil v priebehu prvých šiestich mesiacoch po jej zavedení. Prejavom tohto negatívneho postoja bolo nevyužívanie systému a nástrojov automatizácie alebo strata predajcov ako zamestnancov. Dôvody tohto vývoja môžu byť v podnikoch rôzne: neprispôsobený systém odmien, neprispôsobená organizačná štruktúra, nepozmenené predajné kvóty a pod.

Zavedený systém automatizácie nemôže fungovať ako samostatná inovácia, ale prináša potrebu zmeny aj iných fungujúcich systémov a podsystémov v podniku, tak aby neboli v protiklade alebo kontraproduktívne. Predajca ako zamestnanec

podniku je zapojený do viacerých procesov a nemal by sa kvôli automatizácii svojich činností ocitnúť v konfliktných pozíciách vo vzťahu k svojim zodpovednostiam a kompetenciám. Môže to predstavovať významné straty pre podnik, tak finančné ako aj straty cenných ľudských zdrojov. Inými slovami musí byť systém automatizácie kompatibilný s existujúcou infraštruktúrou v podniku.

Aj Powell a Dent-Micallef (1997) sú toho názoru, že investície do informačno-komunikačných technológií nepostačujú k vybudovaniu stabilnej konkurenčnej výhody bez komplementárnych investícií a flexibilnej firemnej kultúry.

Využitie gamifikácie pri riadení obchodného personálu

Pre spravodlivé a presné meranie výkonu sa mnohé podniky snažia o vývoj a používanie pokročilých analytických nástrojov. Za pomoci technológií sa snažia o zber správnych dát a vývoj vhodných nástrojov, ktoré im umožnia predikciu ich obchodných výsledkov. Manažment obchodného personálu, ktorému je veľa z týchto nástrojov určených, musí v takýchto prípadoch zvoliť aj správny prístup k tomu, aby boli tieto nástroje využívané. Jednou z takýchto metód je gamifikácia, ktorá pri správnom využití môže priniesť želané výsledky. Gamifikácia ako taká pracuje s niekoľkými psychologickými pohnútkami (Sherer, www.hbr.org, 2015):

- pocit autonómie, že pracovník môže pracovať vlastným tempom;
- pocit zlepšenia, že pracovník sa v čase zlepšuje;
- vidina cieľa, ktorý je vopred zrozumiteľne stanovený a
- spoločenský faktor, ktorý umožňuje zapojeným pracovníkom porovnať si svoje zručnosti a poznámky o tom, ako napredujú.

Táto nová metóda odpovedá na viaceré problémy, s ktorými sa podniky stretávajú pri riadení a motivácii svojho obchodného personálu (Boudinet, 2015):

- obchodný personál sa sústreďí na svoj výkon v predaji avšak nie je motivovaný svoje informácie registrovať vo firemnom CRM systéme;
- veľká časť obchodného personálu sa nestotožňuje s cieľmi a je nesústredená;
- členovia obchodného personálu potrebujú konštantné usmerňovanie, čo sa týka činností, ktorým by sa mali venovať;
- chýbajúca komunikácia v rámci obchodného personálu a izolované výkony;
- organizačná kultúra je slabá a v dôsledku toho dochádza k strate vzácnych ľudských zdrojov.

Nemček (2014) definuje metódu gamifikácie, ako takú, ktorá dokáže úspešne viesť obchodný personál k lepším výsledkom a výkonom cez vytvorenie podnikovej kultúry založenej na spolupráci.

Autor definuje gamifikáciu, po anglicky “gamification”, ako “softvérovú aplikáciu, ktorá podporuje súťaživosť, obsahuje skóringové rebríčky a má za cieľ podporiť predajné správanie predajného a obchodného tímu”.

Boudinet (2015) chápe gamifikáciu v kontexte obchodného personálu ako “softvér, ktorý každodenné obchodné aktivity (telefonáty, e-maily, prezentácie a pod.) premieňa na súťaž.”

Tento softvér by mal byť využívaný na každodennú prácu s obsahom herných elementov. Hlavným cieľom je zabezpečenie rozptýlenia pri pracovnom strese, uvoľnenia pri práci a súbežne i utuženie pracovných vzťahov. Pokiaľ sú prvky gamifikácie zahrnuté do CRM systému, tak môžu ale nemusia byť využívané obchodným personálom. V praxi ho obľubujú väčšinou mladší pracovníci. “Začlenenie gamifikácie do firemného softvéru je potrebné urobiť tak, aby gamifikácia podporovala predajný tím v tých činnostiach, ktoré sú predmetom ich pracovného pomeru a zároveň súvisia s kľúčovými firemnými cieľmi” (Boudinet, 2015).

Druhy gamifikácie môžu byť súťaž medzi predajcami na uskutočnenie najväčšieho počtu predajov alebo získanie motivačných odmien, bodov, odznakov, dosiahnutie rôznych vopred stanovených úrovní, tabuľky vo vedení a výzvy.

Hlavným cieľom je podnietenie súťaživosti medzi obchodným personálom k dosahovaniu lepších výkonov. Ciele a pravidlá musia byť jednoznačne stanovené. Vhodnou platformou pre gamifikáciu bývajú CRM systémy.

Medzi štyrmi hlavnými výhodami gamifikácie uvádza Nemček (2014):

- zvyšovanie súťaživosti, ktorá pôsobí pozitívne najmä na súťaživých obchodníkov. Firma HelloWorld, líder v oblasti digitálneho, sociálneho a mediálneho marketingu využila gamifikáciu na 230 %-tný nárast predaja nového produktu. Obchodné tímy medzi sebou súťažili o večeru na firemný účet, čo v konečnom dôsledku nie je finančné zaťažujúcou odmenou pre podnik;
- podpora spolupráce: čoraz častejšia je práca na diaľku, kedy obchodníci už nemusia nevyhnutne pracovať v rámci jednej kancelárie a tým sa vytráca duch tímovej práce. Prostredníctvom gamifikácie je možné tímového ducha posilniť

práve cez prebiehajúce súťaže a to tak u obchodného personálu v teréne ako v kancelárii. Ide aj o transparentne prezentovanie výsledkov jednotlivých členov obchodného personálu bez toho, aby museli nutne prísť i do osobného kontaktu;

- mentoring: v rámci súťaží sa dokážu vo výsledkoch obchodníci porovnať a tak aj zistiť svoje silné a slabé stránky v rámci predaja; a
- tvorba pútavého pracovného prostredia, kde tímové výhry či už finančné alebo iné dokážu namotivovať obchodníkov.

Ďalšou výhodou využívania gamifikácie pri činnostiach obchodného personálu za predpokladu, že je integrovaná do CRM systému podniku, je že napomáha správne a konštantnému zbieraniu aktuálnych údajov od obchodného personálu.

Riadiaci pracovníci by si mali dať pozor na to, aby oceňovali výkon a nielen produktivitu. Pokiaľ platforma, na ktorej funguje gamifikácia, umožňuje sledovanie pokročilých ukazovateľov ako počet získaných zákazníkov, nielen počet kontaktovaných, čas strávený na telefóne, rýchlosť reakcie na emaily a pod, tak to podporuje oceňovanie výkonu a nielen aktivít.

Na záver môžeme konštatovať, že nie každý prístup gamifikácie musí byť funkčný. Rizikom je, že ju obchodný personál bude vnímať ako znevažovanie jeho práce cez udeľovanie bodov alebo že podnik vytvára sledovací systém, ktorý bude podnecovať všetkých pracovníkov k unifikovanému správaniu. V tomto prípade sa odporúča zapojiť zamestnancov do vytvárania pravidiel hry a aj odmien s ňou spojených (Sherer, 2015).

2 Cieľ práce

2.1 Hlavný cieľ a parciálne ciele

Dizertačná práca má analytický charakter, rozoberá problematiku riadenia obchodného personálu v podniku a na základe popisu sa snaží syntetizovať nadobudnuté vedomosti a poskytnúť nový pohľad na predmet skúmania. Z toho vyplýva jej **hlavný cieľ**, ktorým je **analýza teoretických a praktických aspektov prístupov riadenia obchodného personálu v podniku s cieľom definovania, zvyšovania, sledovania jeho výkonu v podmienkach konkurenčného prostredia na trhu a návrh modelu riadenia tejto zložky ľudských zdrojov**. Na základe praxe podnikateľských subjektov budú vypracované odporúčania pre tvorbu a implementáciu stratégií jeho riadenia.

Základné smery a súčasne čiastkové ciele dizertačnej práce spočívajú v zadefinovaní nástrojov riadenia obchodného personálu. Uvedené čiastkové ciele rozdelíme na ciele v teoretickej a praktickej časti.

Čiastkové ciele v teoretickej časti sú:

- priblíženie využívaných prístupov k výberu, adaptácii a organizácii obchodného personálu;
- priblíženie riadenia výkonu obchodného personálu ako faktoru úspechu podniku;
- skúmanie motivácie obchodného personálu a využívaných systémov jeho odmeňovania (s cieľom udržania tých najkvalitnejších pracovníkov a zvyšovania ich výkonu);
- objasnenie vzdelávania a rozvoja obchodného personálu;
- priblíženie automatizácie činností obchodného personálu a
- priblíženie inovatívnych prístupov riadenia obchodného personálu.

Čiastkové ciele v praktickej časti sú:

- zhodnotenie riadenia výkonu obchodného personálu vo výrobných podnikoch
 - zodpovednosť za jeho riadenie, frekvencia hodnotenia jeho výkonu, spôsob jeho merania, zadelenie jeho pracovného času, stratégie zamerané na zvyšovanie jeho výkonu) ;
- zhodnotenie stavu odmeňovania a motivácie obchodného personálu vo výrobných podnikoch;

- zhodnotenie automatizačných činností obchodného personálu vo výrobných podnikoch;
- zhodnotenie systému vzdelávania určeného obchodnému personálu vo výrobných podnikoch;
- identifikácia hlavných činností obchodného personálu vo výrobných podnikoch;
- zhodnotenie využitia automatizačných systémov pri riadení obchodného personálu v slovenských podmienkach a
- návrh modelu riadenia obchodného personálu s hlavnými odporúčaniami v oblasti teórie a praxe.

2.2 Formulácia hypotéz

Predmetom aplikovaného prieskumu doktorandskej dizertačnej práce je skúmanie hypotéz, ktoré predstavujú tvrdenia týkajúce sa riadenia výkonu obchodného personálu, automatizácie jeho činností, jeho veľkosti a jeho vzdelávania.

Zdrojom pre formulovanie hypotéz boli získané teoretické znalosti.

Hypotézy by mali mať nasledujúce vlastnosti (Rambhujun – Benraiss, 2008):

- byť formulované afirmatívne;
- byť vyjadrené vo forme umožňujúce ich empirickú verifikáciu;
- nie sú istotou a v prípade ich nepotvrdenia treba uvádzať dôvody;
- spresňujú typ vzťahov medzi premennými. Korelácia je najrozšírenejším kritériom formulovania hypotézy.

Jednotlivé hypotézy boli formulované v nasledujúcej tabuľke (Tabuľka 10).

Tabuľka 10 **Vyslovené hypotézy**

Č. hyp.	Oblasť skúmania	Znenie hypotézy
1	Výkon OP	H ₀ 1: Existuje závislosť medzi poskytnutým vzdelávaním a výkonom obchodného personálu v predstavovaní a budovaní identity produktov podniku.
2	Výkon OP	H ₀ 2: Reálne rozdelenie času obchodného personálu medzi jednotlivé obchodné činnosti zodpovedá predstavám riadiacich pracovníkov o ideálnom rozdelení jeho času.
3	Automatizácia činností OP	H ₀ 3: Uvoľnenie predajného personálu pre obsluhu väčšieho počtu zákazníkov je zlepšením, ktoré prináša automatizácia v riadení obchodníkov vo výrobných podnikoch.
4	Vzdelávanie OP	H ₀ 4: Existuje závislosť medzi veľkosťou výrobného podniku a existenciou vzdelávania určeného pre obchodníkov.

Prameň: Vlastné spracovanie

Overovanie vyššie zmienených hypotéz prebiehalo na základe realizovaného prieskumu vo výrobných podnikoch – výsledky sú v podkapitole č. 4.1.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Cieľovým objektom skúmania bol v našej práci obchodný personál. Zamerali sme sa na skúmanie a analýzu fungovania a riadenia tejto zložky ľudských zdrojov vo výrobných podnikoch. Do kategórie obchodný personál sme zaradili v prevažnej miere predajcov, manažérov predaja alebo obchodných referentov (obchodníkov), ktorí aktívne komunikujú so zákazníkmi v procese predaja.

Výrobné podniky boli vybrané na základe nižšie uvedených podmienok:

1. Skúmané podniky sú podnikmi trhu organizácií, čiže Business To Business trhu, kde sú komerčné vzťahy založené na vzťahu dodávateľ / zákazník, t.j. predajca / nákupca.
2. Oslovené podniky patria do odvetví týkajúcich sa výroby a to na základe štatistickej odvetvovej klasifikácie SK NACE2. Ide o odvetvia v sekcii C – priemyselná výroba:
 - ťažba energetických surovín,
 - ťažba neenergetických surovín,
 - výroba potravín, nápojov a spracovanie tabaku,
 - textilná a odevná výroba, spracovanie kože a výroba kožených výrobkov,
 - spracovanie dreva a výrobkov z dreva, výroba celulózy, papiera a výrobkov z papiera, vydavateľstvo a tlač,
 - výroba koksu, rafinovaných ropných produktov a jadrových palív,
 - výroba chemikálií, chemických výrobkov a chemických vlákien,
 - výroba výrobkov z gumy a plastov,
 - výroba ostatných nekovových minerálnych výrobkov,
 - výroba kovov a kovových výrobkov,
 - výroba strojov a zariadení,
 - výroba elektrických a optických zariadení,
 - výroba dopravných prostriedkov,
 - výroba inde neklasifikovaná,
 - výroba a rozvod elektriny, plynu a vody.

3.2 Metódy práce a pracovný postup

Pri spracovaní dizertačnej práce využívame viaceré metódy. Boli použité vzhľadom k vhodnosti a charakteru konkrétneho prieskumu.

S ohľadom na analytický charakter dizertačnej práce sme definovali a uviedli druhy využitých analýz.

Analýza je chápaná ako proces dekompozície štruktúrovaného objektu na jednotlivé komponenty, ktoré sa stávajú predmetom ďalšieho skúmania. Cieľom analýzy ako rozkladovej metódy je vysvetliť daný problém preskúmaním jeho zložiek. Analýza rozlišuje v skúmanom objekte jednotlivé prvky, podmienky vzniku, etapy vývoja javu, resp. problému, oddeľuje podstatné od nepodstatného, smeruje od zložitého k jednoduchému a od rôznorodosti k jednote (Široký, 2011).

Analýza znamená myšlienkové rozčlenenie zložitej ekonomickej skutočnosti na jednotlivé časti (prvky, vlastnosti, procesy), čím sa vytvárajú podmienky na poznanie ich jednotlivých stránok. Hlbšie poznanie jednotlivých častí je predpokladom na lepšie poznanie javu ako celku (Gonda, 2006).

Pri spracovaní poznatkov a faktov získaných prieskumom je možné použiť rôzne varianty analýz.

Leek (2012) rozlišuje šesť typov analýz podľa určenia a náročnosti:

- popisná analýza: popisuje dáta, s ktorými sa pracuje a pomáha charakterizovať ich variabilitu;
- prieskumná analýza: objavuje neznáme vzťahy medzi dátami;
- inferenčná analýza: na malých vzorkách overuje teóriu, ktorá by mohla platiť pre celý súbor;
- prediktívna analýza: využíva predpoveď a dedukciu založenú na určitých údajoch;
- príčinná analýza: objavuje dopady zmien medzi jednotlivými premennými; a
- mechanistická analýza: pomáha pochopiť prečo zmeny niektorých hodnôt majú dopad na skúmané objekty.

Metódy analýzy rozhodovacích problémov hľadajú a identifikujú príčiny rozhodovacích problémov a nachádzajú súvislosti medzi dôsledkami a príčinami týchto problémov. Ich výhody sú, že sa hľadá systematický prístup k riešeniu; ide o logický racionálny a analytický postup; sú to metódy, ktoré sú jednoduché, názorné a

zrozumiteľné; sú rýchlo aplikovateľné a ľahko komunikovateľné a využíva sa pri nich i softvérová podpora (Jankelová, 2015).

Syntéza, ako ďalšia využitá metóda, je myšlienkové zjednotenie jednotlivých častí vyčlenených prostredníctvom analýzy do jedného celku – umožňuje poznať vnútornú štruktúru skúmaných javov a vzájomné vzťahy medzi jednotlivými zložkami (Gonda, 2006).

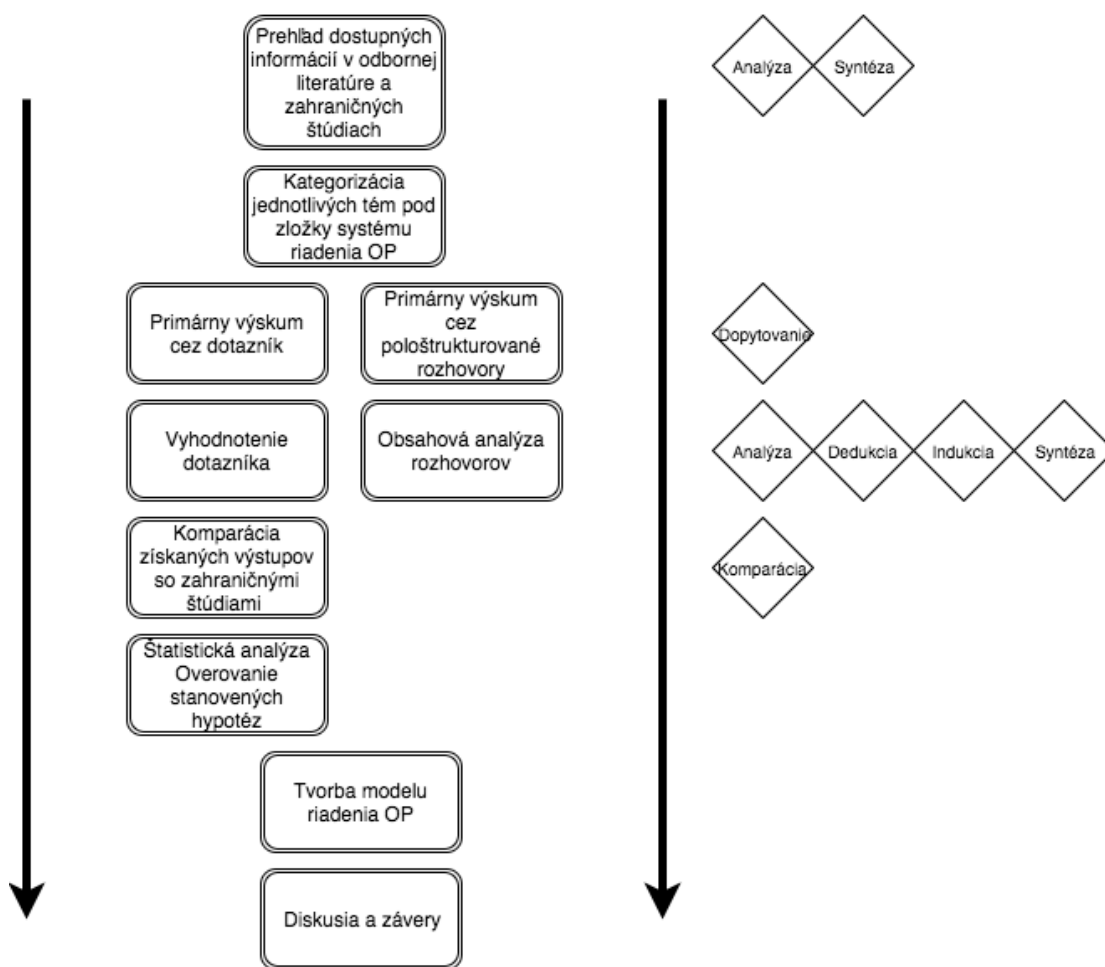
Komparatívne metódy sú založené na porovnávaní objektov alebo ich prvkov s cieľom stanoviť ich zhodné alebo rozdielne znaky (Gonda, 2006).

Použité metódy v predkladanej dizertačnej práci boli nasledovné:

- teoretické metódy boli využité pri spracovaní prehľadu dostupnej literatúry a vyhodnotení súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí;
- analýza a komparácia boli využité pri dostupných informáciách v zdrojoch v slovenskom, anglickom jazyku a francúzskom jazyku, v uskutočnených štúdiách a vedeckých diskusiách na vybranú tému;
- základné otázky prieskumu a tvorba modelu boli realizované na základe syntézy a
- metódy analýzy a dedukcie boli využité aj pri výskumných pološtruktúrovaných rozhovoroch, tzv. interviews. Tieto boli zamerané na zhodnotenie automatizácie predajných činností a súvislostí, medzi automatizačnými systémami a riadením obchodného personálu.

Metodický postup a využité metódy v jednotlivých fázach sú predmetom nasledujúcej schémy (Schéma 4).

Schéma 5 Metodický proces riešenia prieskumu dizertačnej práce



Prameň: vlastné spracovanie

Pri využití kvalitatívnych metód budeme mať na zreteli dôležitosť nasledovných aspektov (Lesáková – Hanuláková – Vokounová, 2010):

- prijateľná formulácia jednotlivých otázok,
- prijateľný objem požadovaných informácií a
- dostatočné informačné zabezpečenie.

Dopytovanie prebiehalo v rámci webu oslovovacím emailom a on-line dotazníkom, ktorý bol vytvorený ako elektronický dotazník v GOOGLE dokumentoch (Príloha B). GOOGLE umožňuje dotazníky filtrovať, vyhodnocovať v percentuálnych vyjadreniach, grafických zobrazeniach a i exportovať do programu EXCEL. Dotazníky sme následne kodovali. Stanovené hypotézy sme štatisticky overovali v programe IBM SPSS 22.2.

Hlavnou využitou štatistickou metódou bola korelácia cez Pearsonov korelačný koeficient. Tento koeficient vynašiel Karl Pearson a pohybuje sa v intervale

$<-1;1>$. Korelácia vyjadruje vzájomný vzťah dvoch číselných alebo ordinálnych premenných. Vzájomný vzťah medzi jednou a druhou premennou vyjadruje korelačný koeficient. Korelačná analýza sa snaží určiť intenzitu vzťahov medzi premennými navzájom (Kozel – Mynařová – Svobodová, 2011).

Pozitívny koeficient znamená, že existuje pozitívna korelácia medzi dvomi premennými. Negatívny koeficient naznačuje negatívny vzťah medzi skúmanými premennými – pokiaľ jedna stúpa, druhá proporcionálne klesá. Pri našej analýze sme vychádzali z “bivariate correlation”, ktorá skúma vzťah medzi dvomi premennými (Field, 2009).

Výskumné rozhovory (Príloha C) boli naplánované s expertmi, ktorí zodpovedajú požiadavkám na skúsenosti v skúmanej oblasti. Experti boli oslovení v takom zložení, aby sa zaručila objektivita z hľadiska ich oblasti pôsobenia.

Pri výbere skupiny expertov sme zohľadnili nasledovné podmienky (Lesáková – Hanuláková – Vokounová, 2010):

- charakter, rozsah a zložitosť automatizačných predajných činností v kontexte riadenia obchodného personálu;
- spoľahlivosť odhadov. Boli realizované štruktúrované rozhovory s pracovníkmi, ktorí pôsobia na svojich pozíciách už minimálne 2 roky a ktorí mali priestor na získanie pracovných skúseností v skúmanej oblasti;
- náklady na riešenie. Tieto boli minimalizované prostredníctvom rozhovorov realizovaných v kontexte stáže v hospodárskej praxi SR a prostredníctvom telefonických rozhovorov.

U **pološtruktúrovaných rozhovoroch** je rigídnosť a nemennosť znížená a práve preto sme ich uprednostnili pred štruktúrovanými rozhovormi. Pripravené otázky sú rámcové a môžu byť upravované modifikáciou otázok a postupným preformulovaním v rámci stretnutia face to face (Richterová a kol. 2013, s.105). Pripravené otázky pre náš pološtruktúrovaný rozhovor uvádzame v prílohe C. Expertov sme vopred informovali o téme interview a boli s otázkami vopred oboznámení. Obsah otázok sa počas priebehu interview mierne menil a vyjasňoval podľa odpovedí a nových podnetov vyplývajúcich priamo z rozhovoru.

Metódy analýzy, syntézy, indukcie a dedukcie sme využili pri vyhodnocovaní: uskutočnených pološtruktúrovaných rozhovorov a výstupov z dopytovania a to využitím metódy štatistickej korelácie, metóda komparácie bola uplatnená pri

porovnaní výsledkov nášho prieskumu a podobných prieskumov uskutočnených v zahraničí.

Tieto výstupy poslúžili pre navrhnutie vhodného modelu riadenia obchodného personálu vzhľadom na jeho špecifiká vo výrobných podnikoch.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pri výbere vzorky sme využili metódu zámerného výberu vzorky, tzv. referenčný výber. Využíva princíp snehovej gule, ktorá guľaním snehu zväčšuje svoju veľkosť nabaľovaním nového snehu. Respondenti pomáhali cez referencie a odporúčania zvýšiť vzorku o ďalších vhodných respondentov (Richterová a kol. 2013).

Databáza pre náhodné oslovovanie podnikov bola vytvorená z registra podnikov v katalógu Azet. Návratnosť takto zaslaných dotazníkov odhadujeme ako nízku. Nie je možné ju vyhodnotiť vzhľadom na to, že dotazníky boli anonymné a zdroje údajov boli rôzne. Takýmto spôsobom bolo oslovených 178 výrobných podnikov.

4 Výsledky práce

Výsledky predkladanej práce sa budú dotýkať tak kvantitatívneho ako kvalitatívneho prieskumu v oblasti riadenia obchodného personálu (obchodníkov) vo výrobných podnikoch a vo firmách zaoberajúcich sa zavádzaním automatizačných systémov v podnikoch.

4.1 Výsledky kvantitatívneho prieskumu

Riadenie obchodného personálu skúmame v kvantitatívnej časti v štyroch tematických oblastiach týkajúcich sa:

- riadenia výkonu obchodného personálu,
- odmeňovania a motivácie obchodného personálu,
- automatizácie činností obchodného personálu a
- vzdelávania obchodného personálu.

V kvalitatívnej časti prieskumu sme sa okrem štyroch vyššie uvedených oblastí z kvantitatívneho prieskumu, zamerali na objasnenie aktuálnej situácie v zavádzaní automatizačných systémov. Posudzovali sme pritom prepojenie a súvislosti medzi automatizáciou a viacerými oblasťami riadenia obchodného personálu.

Výsledkom praktickej časti sú nasledovné výstupy:

1. graficky zobrazené a slovne popísané výsledky realizovaného prieskumu formou dotazníka u vzorky výrobných podnikov;
2. overenie vyjadrených hypotéz prostredníctvom štatistickej metódy;
3. sprostredkovanie vyjadrení expertov na automatizáciu;
4. návrh modelu sumarizujúceho odporúčania pre manažérsku prax v oblasti riadenia týchto špecifických ľudských zdrojov.

Na kvantitatívnom prieskume sa zúčastnili podniky rôznych veľkostí. Pri ich zaraďovaní sme vychádzali z nariadenia Európskej komisie 2003/361/ES.

Rozdelenie celkového počtu podnikov (80 podnikov) prinášajú nasledujúce tabuľky (Tabuľky 11, 12, 13) podľa:

- veľkosti podniku podľa počtu zamestnancov,

- veľkosti podniku podľa obratu a
- odvetvia pôsobenia podľa klasifikácie ekonomických činností SK NACE.

Do prieskumu sa zapojilo 59 slovenských výrobných podnikov a 21 českých výrobných podnikov (podľa štátu, v ktorom má podnik sídlo).

Tieto informácie vyplňal obchodný personál výrobných podnikov v poslednej časti dotazníka so základnými doplňujúcimi informáciami o podniku. V rámci tejto časti mali možnosť vyjadriť záujem o zaslanie výsledkov z prieskumu na konkrétnu emailovú adresu.

Tabuľka 11 Rozdelenie podnikov zapojených do prieskumu podľa počtu zamestnancov

Veľkosť podniku	Počet podnikov	Percentuálne vyjadrenie
Mikropodniky	8	10 %
Malé podniky	24	30 %
Stredné podniky	25	31 %
Veľké podniky	23	29 %

Prameň: Vlastné spracovanie

Tabuľka 12 Rozdelenie podnikov zapojených do prieskumu podľa obratu

Veľkosť podniku	Počet podnikov	Percentuálne vyjadrenie
Mikropodniky	23	29 %
Malé podniky	23	29 %
Stredné podniky	19	24 %
Veľké podniky	15	18 %

Prameň: Vlastné spracovanie

Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev. 2 je vydaná Vyhláškou Štatistického úradu Slovenskej republiky z 18. júna 2007 č. 306/2007 Z. z. Táto národná štatistická klasifikácia je vypracovaná na báze spoločnej štatistickej klasifikácie ekonomických činností v európskom spoločenstve NACE Revision 2, ktorú pre krajiny európskeho Spoločenstva stanovuje Nariadenie európskeho Parlamentu a Rady (ES) č. 1893/2006 z 20. decembra 2006. Toto Nariadenie je záväzné v celom rozsahu vo všetkých členských štátoch a uplatňuje sa od 1. januára 2008. Priemyselná výroba je v rámci tejto klasifikácie zaradená do sekcie „C”.

V nasledujúcej tabuľke (Tabuľka 14) vidíme, že najväčšie zastúpenie majú podniky z odvetvia výroby potravín, nápojov a spracovania tabaku, výroby kovov a kovových zariadení a výroby strojov a zariadení.

Tabuľka 13 Rozdelenie podnikov zapojených do prieskumu podľa odvetvia pôsobenia

Odvetvie pôsobenia podľa klasifikácie ekonomických činností SK NACE	Počet podnikov	Percentuálne vyjadrenie
výroba potravín, nápojov a spracovanie tabaku,	20	25 %
výroba kovov a kovových výrobkov,	16	20 %
výroba strojov a zariadení,	12	15 %
výroba inde neklasifikovaná,	6	7.5 %
výroba elektrických a optických zariadení,	5	6.25 %
výroba chemikálií, chemických výrobkov a chemických vlákien,	5	6.25 %
spracovanie dreva a výrobkov z dreva, výroba celulózy, papiera a výrobkov z papiera, vydavateľstvo a tlač,	3	3.75 %
výroba ostatných nekovových minerálnych výrobkov,	3	3.75 %
výroba dopravných prostriedkov,	3	3.75 %
ťažba energetických surovín,	2	2.5 %
textilná a odevná výroba, spracovanie kože a výroba kožených výrobkov,	2	2.5 %
výroba výrobkov z gumy a plastov,	2	2.5 %
ťažba neenergetických surovín,	1	1.25 %
výroba koksu, rafinovaných ropných produktov a jadrových palív,	0	0 %
výroba a rozvod elektriny, plynu a vody.	0	0 %

Prameň: Vlastné spracovanie

Z dôvodu prehľadnosti sú výsledky prieskumu kategorizované a predstavené v okruhoch tak, ako boli logicky usporiadané v teoretickej časti dizertačnej práce a v dotazníku.

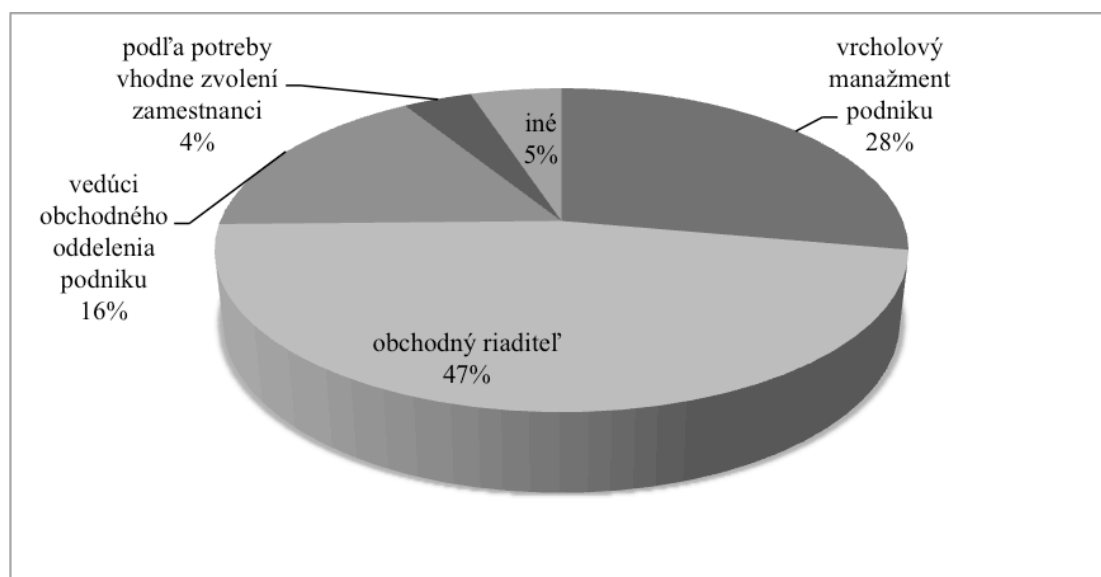
4.1.1 Riadenie výkonu obchodného personálu

V tejto časti dotazníku sme skúmali:

- kto nesie v podniku zodpovednosť za riadenie obchodníkov;
- frekvenciu vyhodnocovania ich výkonu;
- spôsoby meranie ich výkonu;
- zhodnotenie dôležitosti jednotlivých činností obchodníkov pre zvyšovanie obratu;
- dôležitosť obchodníkov pre zvyšovanie obratu;
- dôležitosť stratégií firiem zameraných na zlepšenie výkonu obchodného personálu;
- výkon obchodného personálu vo vybraných kompetenciách a
- rozdelenie času, ktorý obchodníci reálne venujú vybraným aktivitám.

Kto vo vašom podniku zodpovedá za riadenie obchodníkov?

Graf 5 **Zodpovednosť za riadenie obchodného personálu**



Prameň: Vlastné spracovanie

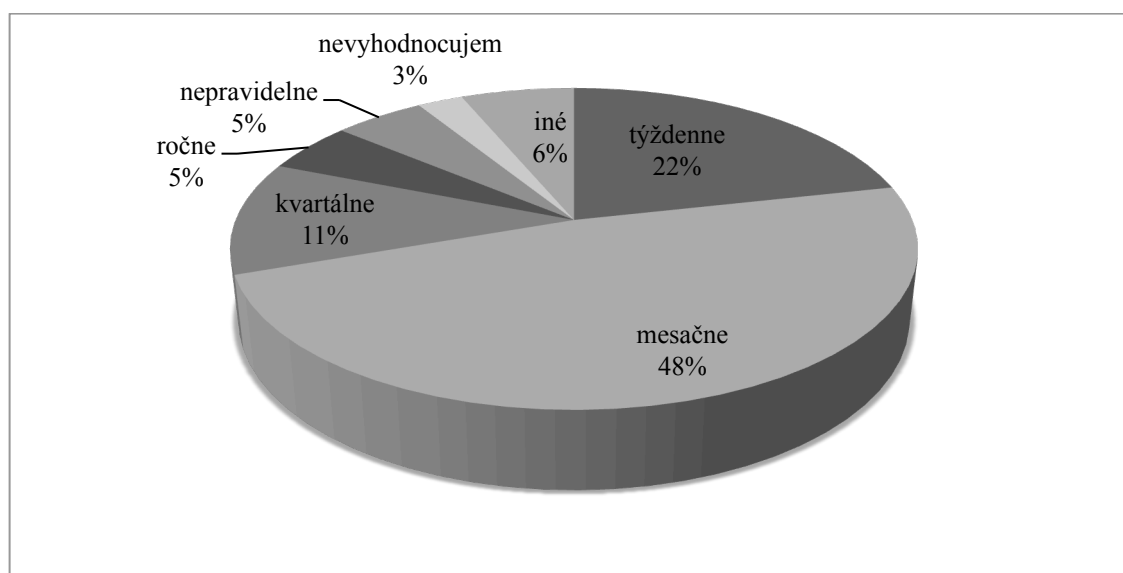
Touto otázkou sme sa snažili nahliadnuť do organizácie obchodného personálu. Predkladaná dizertačná práca sa zaoberá riadením obchodného personálu a preto sme pokladali za relevantné zisťovať, kto je za riadenie tejto zložky ľudských zdrojov priamo zodpovedný. Z predchádzajúceho grafu (Graf 5) je zrejmé, že najčastejšie (až v 47 %) prípadoch je za riadenie obchodného personálu zodpovedný

obchodný riaditeľ. V 28 % prípadoch ide o riadenie vrcholovým manažmentom. Medzi odpoveďami klasifikovanými ako “iné” sa ešte objavilo riadenie konateľom, ktoré je ale špecifické skôr pre mikro a malé podniky.

Z výsledkov nášho prieskumu sme prišli k viacerým logickým záverom. Jedným z nich v oblasti organizácie obchodného personálu je, že má riadenie obchodného personálu, ako špecifická zložka ľudských zdrojov, v organizačných štruktúrach výrobných podnikov svoje miesto a len zriedkavo je jeho riadenie riešené ad hoc, teda podľa potreby. Toto zistenie je logické vzhľadom na nadväznosť, ktorú by mal mať obchodný plán, podľa ktorého sa riadi obchodný personál, so strategickým podnikovým plánom. Táto nadväznosť je zaručená vedením obchodného personálu buď obchodným riaditeľom alebo vrcholovým manažmentom podniku. Títo riadiaci pracovníci predstavujú premostenie medzi strategickými celopodnikovými stratégiami a obchodnými plánmi, aktivitami a kvótami, s ktorými pracuje obchodný personál.

Ako často vyhodnocujete výkon vašich obchodníkov?

Graf 6 Frekvencia vyhodnocovania výkonu obchodného personálu



Prameň: Vlastné spracovanie

Výkon obchodného personálu, hodnotený rôznymi ukazovateľmi a dosahovaním naplánovaných predajných kvót v obchodnom pláne, je vyhodnocovaný výrobnými podnikmi najčastejšie na mesačnej báze (48 % podnikov). 22 % výrobných podnikov pracuje s týždennou frekvenciou a 11 % s kvartálnou (Graf 6).

Pri frekvencii vyhodnocovania výkonu obchodného personálu je dôležité poznamenať, že len 3 % dopytovaných výrobných podnikov nevyhodnocuje výkon svojho obchodného personálu a len 5 % ho vyhodnocuje nepravidelne. Toto zistenie potvrdzuje, že sledovanie a hodnotenie výkonu obchodného personálu je významnou zložkou riadiacich činností v oblasti predaja a výrobné podniky tak ako obchodné podniky, venujú sledovaniu výkonov svojich obchodných oddelení a obchodníkov značnú pozornosť.

Akým spôsobom meriate výkon vašich obchodníkov?

Graf 7 Spôsob merania výkonu obchodného personálu



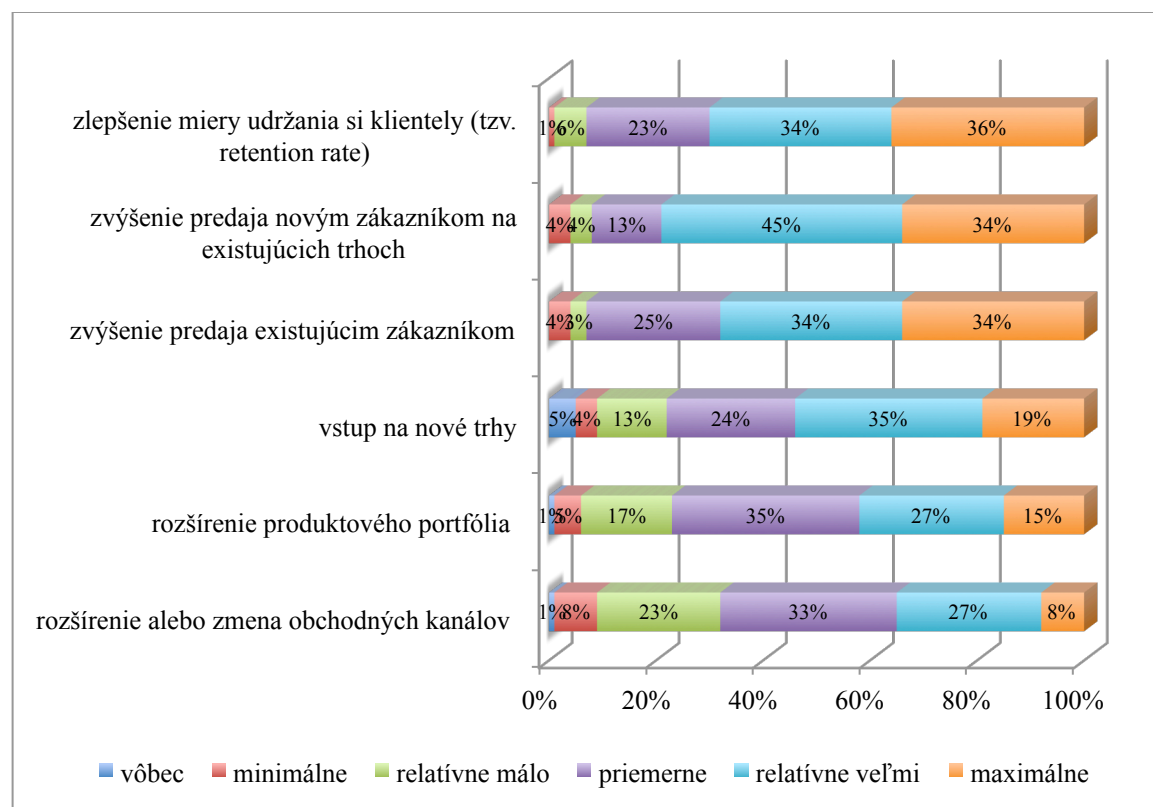
Prameň: Vlastné spracovanie

Medzi najčastejšie spôsoby merania výkonu obchodného personálu patria meranie objemov predaja ich porovnávaním so stanovenými cieľmi (75 % dopytovaných podnikov) alebo s minulými obdobiami (61 % podnikov). Bežnými ukazovateľmi využívanými na stanovenie a meranie výkonu obchodného personálu sú aj počty získaných nových zákazníkov (34 %), vykonaných obchodných návštev (24 %) a zákazníkov s neuhradenými záväzkami (20 %). Opäť sa potvrdzuje, že málo podnikov nevenuje pozornosť výkonu tejto zložky ľudských zdrojov (5 % podnikov výkon nemeria vôbec) (Graf 7). U obchodných firiem býva bežné, že sa obchodníci hodnotia na základe vykonaných telefonátov, ale ako je zrejmé z nášho prieskumu, tak tento ukazovateľ sa u výrobných podnikov nesleduje vôbec, resp. minimálne. Práve štúdia The Bridge Group (2015) (Príloha A) uvádza ako bežný ukazovateľ, ktorý sa sleduje u dennej aktivity obchodného personálu počet telefonátov za deň,

resp. priemerný počet “zmysluplných” kontaktov, rozhovorov medzi obchodným personálom a zákazníkom.

Obodujte, do akej miery sú pre váš podnik dôležité nasledujúce aktivity pre zvyšovanie vášho obratu.

Graf 8 Aktivity dôležité pre zvyšovanie obratu podniku podľa manažérov obchodného personálu

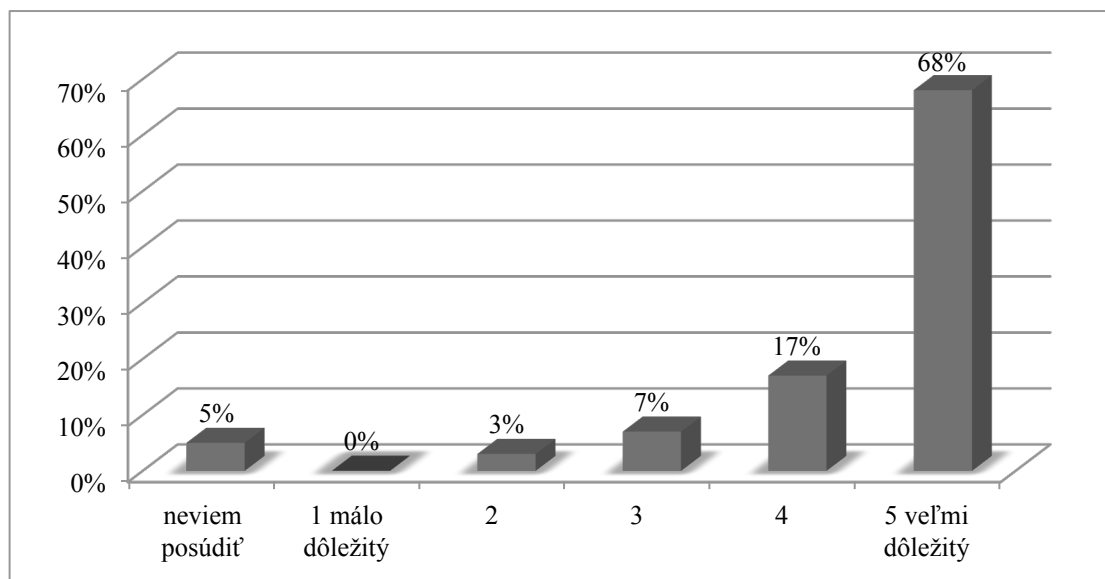


Prameň: Vlastné spracovanie

Touto otázkou sme zisťovali, ktoré aktivity považujú manažéri obchodného personálu za dôležité pre zvyšovanie obratu podniku. Z odpovedí sme chceli zistiť, či existuje v tejto otázke previazanosť na aktivity obchodného personálu, resp. aká je pri tom jeho úloha. Z vyššie uvedeného (Graf 8) vidíme, že pre manažment výrobných podnikov (prevažne v SR a ČR) je prioritou práca so zákazníkmi, či už existujúcimi alebo potenciálnymi. Vo výraznejšej miere by sa chceli obchodne presadiť i cez vstup na nové trhy. Pri týchto činnostiach je obchodný personál kľúčovým determinantom úspechu.

Do akej miery sú obchodníci vo vašom podniku dôležití pre zvyšovanie obratu ?

Graf 9 Dôležitosť obchodného personálu pre zvyšovanie obratu

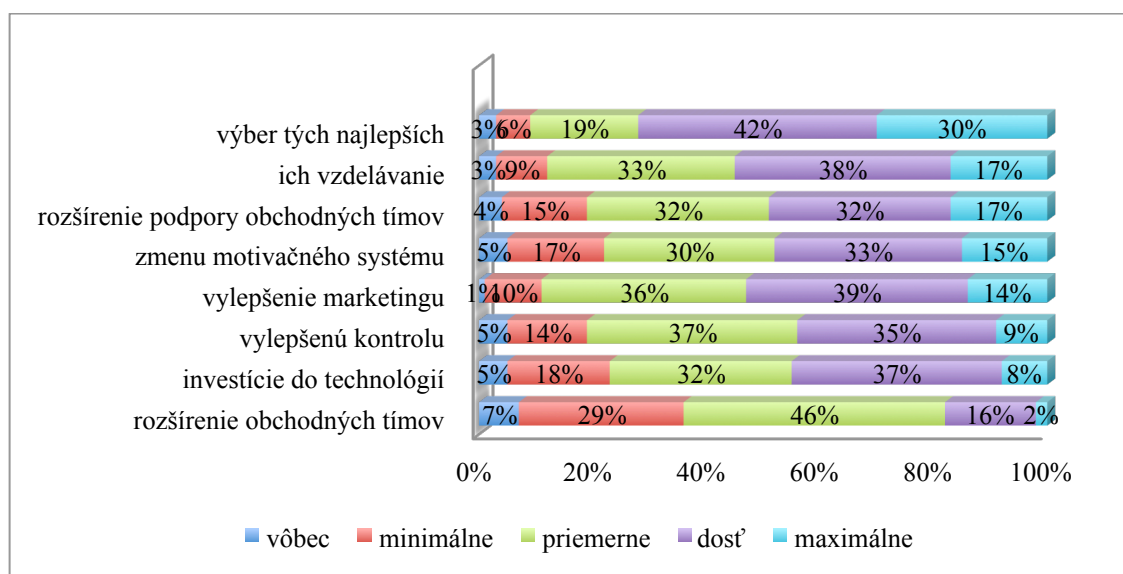


Prameň: Vlastné spracovanie

Až 85 % riadiacich pracovníkov obchodného personálu sa vyjadrilo, že je obchodný personál podstatne alebo veľmi dôležitý (hodnotenie 4 a 5 na škále od 1 po 5) pre zvyšovanie obratu podniku a to bez ohľadu na odvetvie pôsobenia podniku alebo na jeho veľkosť (Graf 9).

Keď vo firme chceme zlepšiť výkon obchodníkov zameriame sa na:

Graf 10 Dôležitosť stratégií firiem zameraných na zlepšenie výkonu obchodného personálu



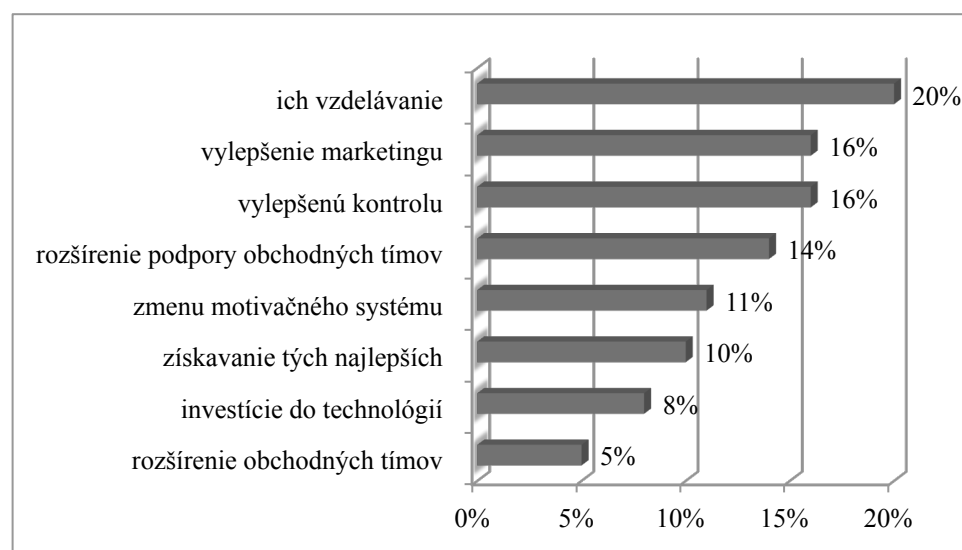
Prameň: Vlastné spracovanie

Z vyššie uvedených výsledkov (Graf 10) je zrejmé, že výrobné podniky kladú dôraz na tri kľúčové oblasti, keď sa zameriavajú na zvyšovanie výkonu svojho obchodného personálu: získavanie (72 % podnikov označilo výber tých najlepších predajcov za dosť dôležitú alebo maximálne dôležitú stratégiu v tejto oblasti), vzdelávanie (55 % s odpoveďami “dosť” alebo “maximálne”) a pomerne veľký význam vidia aj v úlohe marketingu pri zvyšovaní ich výkonov (53 % podnikov).

Vzhľadom na najväčšiu prikladanú dôležitosť získavaniu a výberu tých najlepších obchodníkov odporúčame výrobným podnikom organizovať ho v súčinnosti s obchodným a personálnym oddelením. Riadiaci pracovníci obchodných oddelení by mali mať možnosť zapojiť sa do výberových procesov, aby ich obohatili o svoje skúsenosti a názory.

Prieskum Proudfoot COUNSULTING (2006) (Príloha A) vypracovalo medzinárodnú štúdiu na tému výkonu obchodného personálu. Jej výsledky v tejto otázke boli nasledovné (Graf 11).

Graf 11 Dôležitosť stratégií firiem zameraných na zlepšenie výkonu obchodného personálu podľa Proudfoot Consulting



Prameň: Proudfoot Consulting, 2006

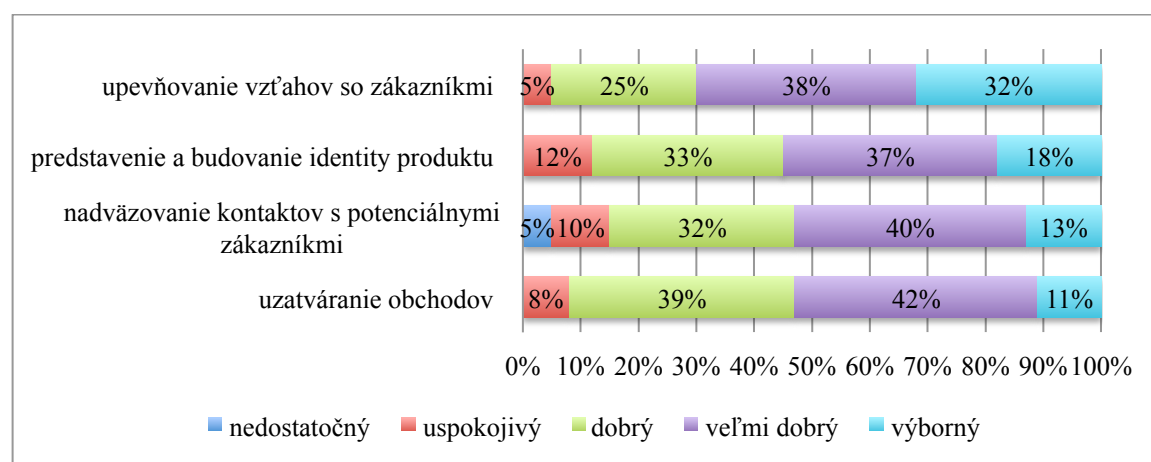
Komparácia odpovedí slovenských a českých podnikov z nášho prieskumu s odpoveďami manažérov z regiónov Európy (47 %), Ameriky (38 %) a Ázie (14 %) (Proudfoot COUNSULTING, 2006), prináša zistenie, že sa výrobné podniky v našom regióne a firmy celosvetovo zhodujú na dôležitosti vzdelávania obchodného personálu a dôležitej úlohe marketingu pri podpore jeho činností. Hlavný rozdiel vo výsledkoch

oboch prieskumov sme spozorovali v úlohe, ktorú podniky prisudzujú získavaniu obchodného personálu: u slovenských a českých podnikov je na prvom mieste dôležitosti a v rámci medzinárodnej štúdie sa umiestnila táto stratégia až na šiestom mieste. Kontrola, resp. monitoring obchodného personálu sa v medzinárodnej štúdii umiestnil na treťom mieste, zatiaľ čo podľa našich výsledkov ho výrobné podniky považujú najčastejšie za “priemerne” dôležitú stratégiu (37 % podnikov).

Môžeme však konštatovať, že náš prieskum a štúdia Proudfoot Consulting (2006) prinášajú podobné výsledky a to v dvoch z troch kľúčových stratégií: vzdelávanie obchodného personálu a podpora marketingu.

Výkon našich obchodníkov v uvedených kompetenciách je:

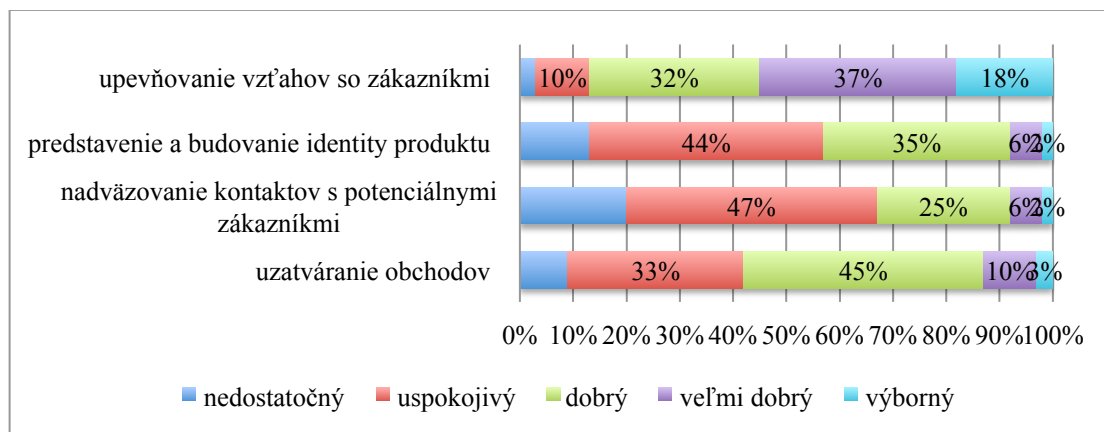
Graf 12 Výkon obchodného personálu vo vybraných kompetenciách



Prameň: Vlastné spracovanie

V tejto časti dotazníka (Graf 12) sme sa pýtali riadiacich pracovníkov obchodného personálu, aby zhodnotili výkon svojich podriadených vo vybraných kľúčových kompetenciách Celkovo sú všetky štyri kompetencie hodnotené ako veľmi dobré – v priemere 39 % podnikov. Najlepší výkon pozorujú obchodní manažéri v upevňovaní vzťahov so zákazníkmi (32 % podnikov hodnotí túto kompetenciu ako výbornú) a naopak najslabšie je hodnotené nadväzovanie kontaktov s potenciálnymi zákazníkmi, čiže rozširovanie zákazníckeho portfólia – 5 % podnikov ju hodnotí ako nedostatočnú a 10 % len ako uspokojivú.

Graf 13 Výkon obchodného personálu vo vybraných kompetenciách podľa Proudfoot Consulting



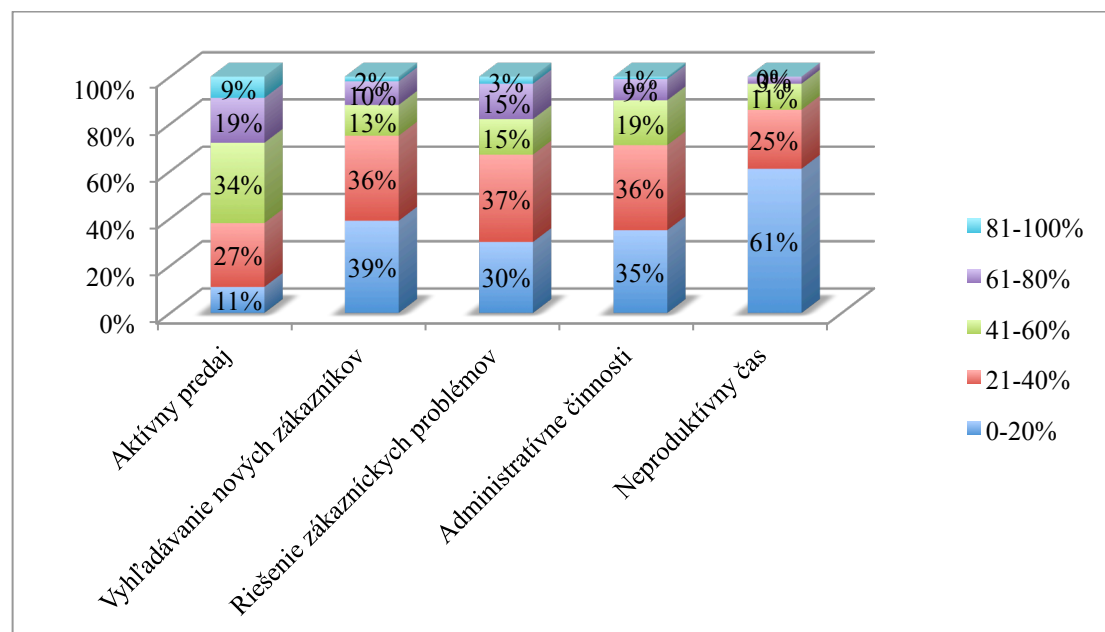
Prameň: Proudfoot Consulting, 2006

Medzinárodní riadiaci pracovníci tiež hodnotili kompetencie svojho obchodného personálu v rámci štúdie Proudfoot Consulting (2006). Celkovo sa k tejto otázke stavali kritickejšie ako dopytované výrobné podniky. Kompetencie “Predstavenie a budovanie identity produktu” a “Nadväzovanie kontaktov s potenciálnymi zákazníkmi” hodnotili väčšinou len ako “uspokojivé” (44 % a 47 %). Ako dopytované výrobné podniky v našom prieskume, tak aj štúdia Proudfoot Consulting ukázala, že je “Upevňovanie vzťahov so zákazníkmi” najsilnejšou kompetenciou obchodného personálu. Zhoda je aj v najslabšej kompetencii, keďže manažéri globálne označili “Nadväzovanie kontaktov s potenciálnymi zákazníkmi” (20 % ju označilo ako nedostatočnú a 47 % len ako uspokojivú).

V nasledujúcej otázke sme sa pýtali obchodného personálu, aby rozdelili 100 % svojho pracovného času, ktorý by mali ideálne venovať jednotlivým druhom aktivít.

Rozdeľte 100 % času, ktorý by mali ideálne venovať obchodníci nasledovným aktivitám:

Graf 14 Čas obchodného personálu venovaný jednotlivých aktivitám



Prameň: vlastné spracovanie

Ako je zrejmé z grafu (Graf 14) tak:

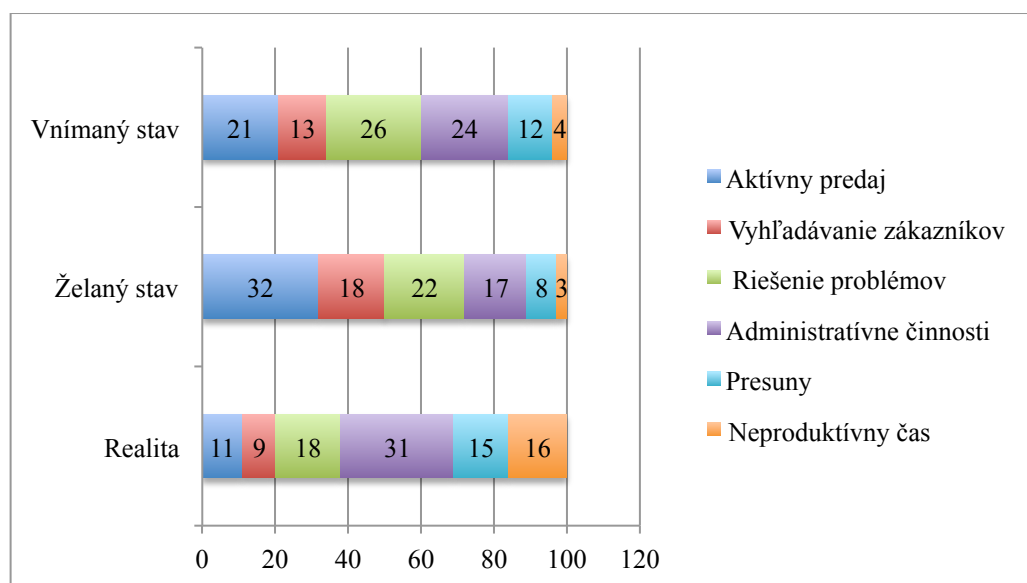
- aktívnemu predaju venujú obchodníci najčastejšie 41 až 60 % svojho pracovného času (34 % respondentov);
- 0 až 20 % svojho pracovného času venujú vyhľadávaniu nových zákazníkov (39 % respondentov);
- 21 až 40 % venujú riešeniu zákazníckych problémov (37 % respondentov);
- administratívne činnosti ich časovo zaťažujú na 21 až 40 % (36 % respondentov);
- neproduktívny čas (bez pridanej hodnoty, napr. fyzické presuny, rozhovory o nepracovných témach a pod.) bol odhadnutý v rozmedzí 0-20 % pracovného času (61 % respondentov);.

Výsledky štúdie Proudfoot Consulting (2006) priniesli v tejto otázke nasledujúce rozdelenie: administratívne činnosti (31 % pracovného času), neproduktívny čas (31 % pracovného času), riešenie zákazníckych problémov (18 % pracovného času), aktívny predaj (11 % pracovného času), vyhľadávanie nových zákazníkov (9 % pracovného času).

Graf 15 ponúka komparáciu toho:

1. koľko času obchodný personál skreslene vníma, že venuje jednotlivým činnostiam spojeným s predajom v porovnaní s realitou;
2. koľko času obchodný personál by chcel venovať jednotlivým činnostiam v porovnaní s tým, koľko má možnosť im venovať v realite.

Graf 15 Vnímanie zadelenie svojho času (v %) obchodným personálom podľa Proudfoot Consulting



Prameň: Proudfoot Consulting, 2006

Je dôležité si všimnúť, že najmarkantnejšie rozdiely existujú práve v čase venovanému aktívnemu predaju – v realite sa mu obchodný personál venuje oveľa menej, ako by si sám želal. Opačný prípad je u administratívnych činností, presunov a neproduktívneho času, ktoré by si želal obchodný personál zredukovať v rámci svojho pracovného dňa.

Hlavné závery prieskumu sú v tejto oblasti nasledovné:

- predajcovia venujú v priemere len 11 % svojho času aktívnemu predaju;
- pri otázke, koľko vnímajú predajcovia, že venujú času aktívnemu predaju, tak je ich odhad dvakrát vyšší ako realita;
- administratívne činnosti a riešenie problémov zaberá obchodnému personálu 49 % času z jeho bežného dňa;

Vo všetkých činnostiach priniesla štúdia Proudfoot Consulting výsledky v takých intervaloch ako ich väčšina respondentov uviedla v našom prieskume. Jediný rozdiel pozorujeme v aktívnom predaji. 34 % našich respondentov sa vyjadrilo, že ich obchodný personál mu venuje 41 až 60 % svojho pracovného času a 27 % mu venuje 21 až 40 %. Štúdia Proudfoot Consulting zistila, že mu venuje obchodný personál len 11 % svojho pracovného času.

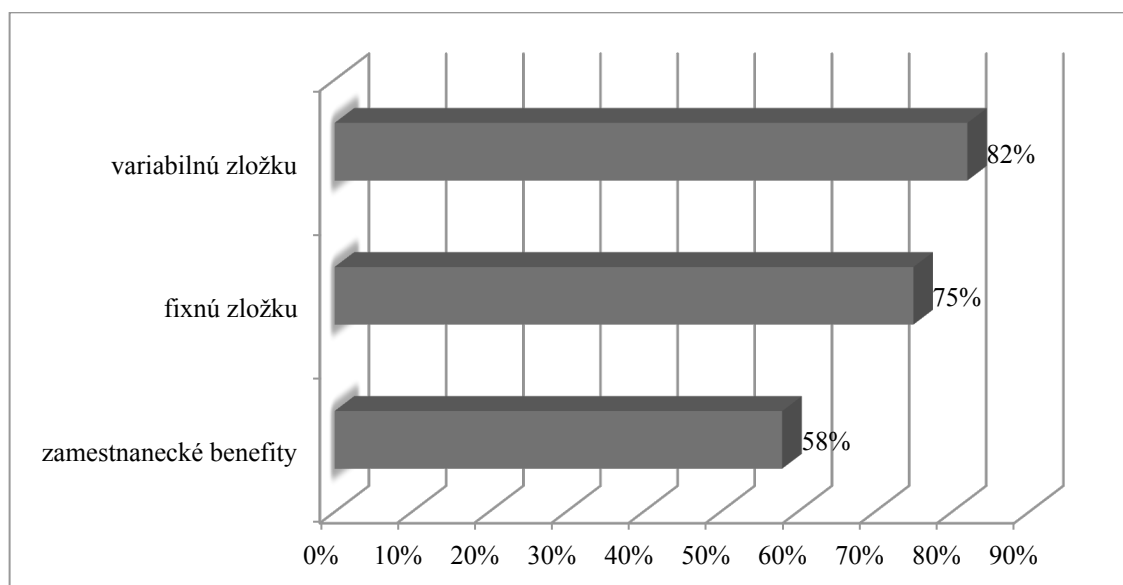
4.1.2 Odmeňovanie a motivácia obchodného personálu

V tejto časti dotazníka sme skúmali:

- aké zložky majú systémy odmeňovania obchodného personálu vo výrobných podnikoch na Slovensku;
- porovnanie našich výsledkov so závermi podobnej kanadskej štúdie (Groupements des chefs d'entreprises du Quebec, 2008);
- výšku odmeňovania obchodného personálu v Slovenskej republike a
- ktoré finančné, nefinančné odmeny a zamestnanecké benefity využívajú podniky pri odmeňovaní obchodníkov;

Obsahuje systém odmeňovania vášho podniku fixnú, variabilnú zložku alebo zamestnanecké benefity?

Graf 16 **Zložky systému odmeňovania obchodného personálu**



Prameň: Vlastné spracovanie

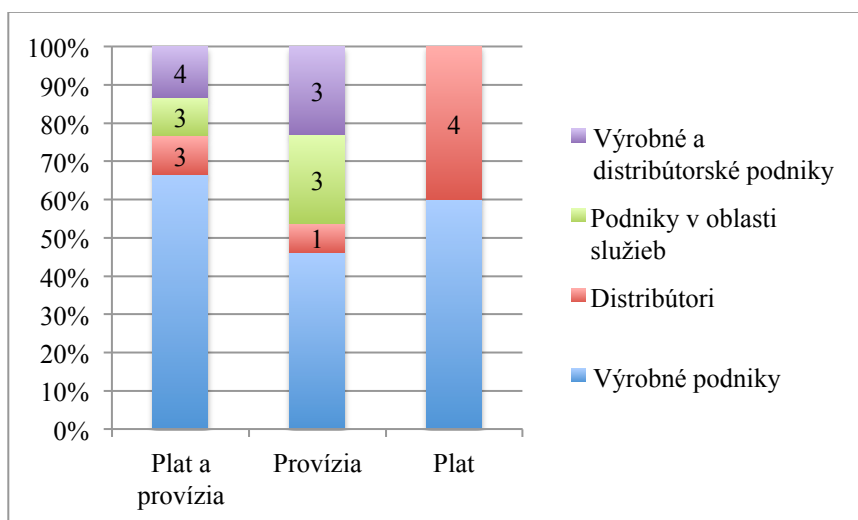
Z predchádzajúceho grafu (Graf 16) je zrejmé, že až 82 % výrobných podnikov odmeňuje svoj obchodný personál cez variabilnú zložku. Každý štvrtý podnik ponúka svojim predajcom variabilnú zložku – 75 % podnikov sa vyjadrilo, že majú ich obchodníci fixnú zložku. Zamestnanecké benefity sú rovnako pomerne bežné – 58 % podnikov ich poskytuje v rámci svojho systému odmeňovania.

Vyššie uvedené výsledky porovnávame s výsledkami štúdie, ktorá bola zrealizovaná v Kanade. Štúdia z roku 2008 (Groupement des Chefs d'entreprise du Québec, 2008) bola uskutočnená na vzorke 58 podnikov v Kanade a prišla s nasledovnými hlavnými praktikami v dopytovaných podnikoch v oblasti odmeňovania predajcov. (Podniky, s ktorými boli štruktúrované rozhovory vedené boli: 32 výrobných podnikov, 9 distribútorov, 8 podnikov v oblasti služieb a 9 výrobných a distribútorských podnikov.)

- “Odmeňujeme na základe hrubého zisku a cieľovej hrubej marže.”
- “Ak predajca pristupuje k zľavám alebo rabatom tak jeho provízia prudko klesá. Myslíme si, že takýmto spôsobom budú predajcovia menej naklonení rýchlemu a ľahkému predaju niektorých výrobkov pre uzatvorenie predaja.”
- “Ak začína predajca od nuly, napríklad v novom regióne, dávame mu vyšší základný plat na prvé dva roky, aby mohol sektor rozvíť a po vyhodnotení zavádzame systém provízií.”
- “Vyplácame provízie až keď zákazník zaplatí, aby sme sa vyhli predajom neplatičom.”
- “Naši obchodníci majú plat a nemáme žiadny systém provízií. Máme však bonusové programy. Jeden je nastavený na udržanie nových zákazníkov, ktorí sú priradovaní predajcom: čím viac si udrží predajca zákazníkov, tým je jeho bonusové ohodnotenie významnejšie.”
- “Náš bonusový systém je založený na podnikových cieľoch, cieľoch jednotlivých oddelení a na individuálnych cieľoch. Pokiaľ predajca dosiahne všetky tri vytýčené ciele tak získava veľmi zaujímavé bonusové ohodnotenie.”

V grafe 17 sú zobrazené využívané druhy odmeňovania u predajcov v Kanade podľa odvetvia pôsobenia podniku.

Graf 17 Využívané formy odmeňovania predajcov podľa Groupements des Chefs d'Entreprises du Québec



Prameň: Groupement des chefs d'entreprise du Québec. La Rémunération des Vendeurs, 2008

Hlavné závery spomínanej kanadskej štúdie sú nasledovné:

- Väčšina (57 %) respondentov si zvolilo zmiešaný systém odmeňovania a podľa nasledovnej stupnice provízií
 - plat a provízia vo výške 8 % a viac: 23 % podnikov;
 - plat a provízia vo výške medzi 3 % a 6 %: 37 % podnikov; a
 - plat a provízia vo výške 2 % a menej: 40 % podnikov.
- Priemerná výška provízie je 9 % a 62 % respondentov prispieva predajcom na prejazdené kilometre.
- 80 % podnikov ponúka bonusový program predajcom, ktorí majú fixné platy.

Odmeňovanie obchodného personálu v podmienkach SR

Na základe sekundárnych údajov zo Štatistického úradu Slovenskej republiky uvádzame štruktúru priemernej nominálnej mesačnej mzdy zamestnanca podľa klasifikácie zamestnaní v EUR a percentách. Vychádzame z toho, že obchodný personál je kategorizovaný v skupine „Technici a odborní pracovníci“.

Tabuľka 14 Štruktúra priemernej nominálnej mesačnej mzdy zamestnanca podľa klasifikácie zamestnaní v EUR, %

Technici a odborní pracovníci	MJ	2012	2013	2014
Priemerná hrubá mesačná mzda – spolu	EUR	973	997	1053
Základná mzda	%	67.72	67.63	66.80
Priplatky a doplatky	%	6.49	6.50	6.80
Prémie a odmeny	%	11.43	11.73	11.79
Náhrady mzdy	%	11.01	11.06	11.24

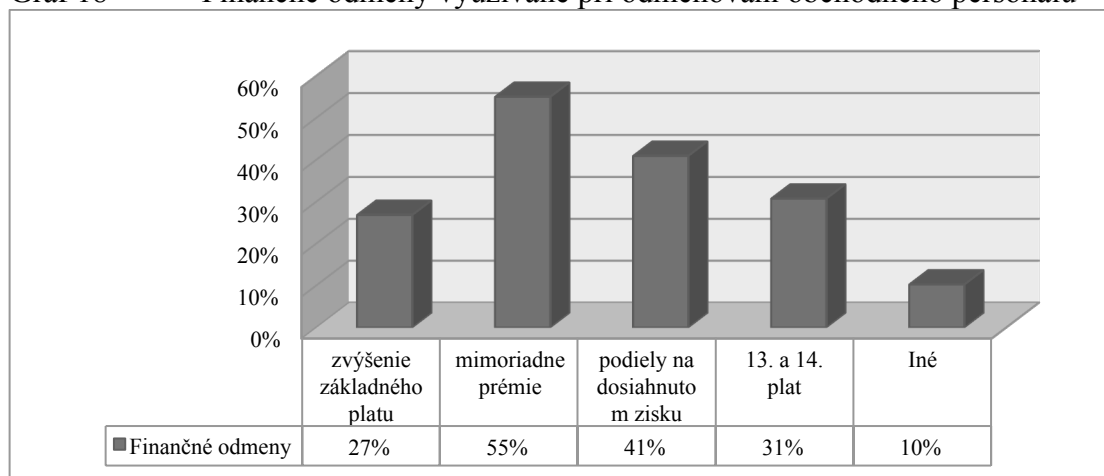
Prameň: Štatistický úrad Slovenskej republiky, Ministerstvo hospodárstva SR, 2016

Ako vidíme v predchádzajúcej tabuľke 14 tak je priemerná hrubá mesačná mzda pracovníka obchodného personálu mierne nad slovenským priemerom, ktorý bol na Slovensku na úrovni 805 EUR v roku 2012, 824 EUR v roku 2013, 858 EUR v roku 2014 a 883 EUR v roku 2015. (Štatistický úrad, 2016)

Prémie a odmeny tvoria u týchto pracovníkov približne 11.79 % z celkovej hrubej mesačnej mzdy, čo je porovnateľné s praxou zistenou uvedeným predchádzajúcim prieskumom na kanadských podnikoch, kde je priemerná výška variabilného odmeňovania na úrovni 9 %.

Ktoré z nasledovných finančných odmien využíva váš podnik pri odmeňovaní obchodníkov?

Graf 18 Finančné odmeny využívané pri odmeňovaní obchodného personálu



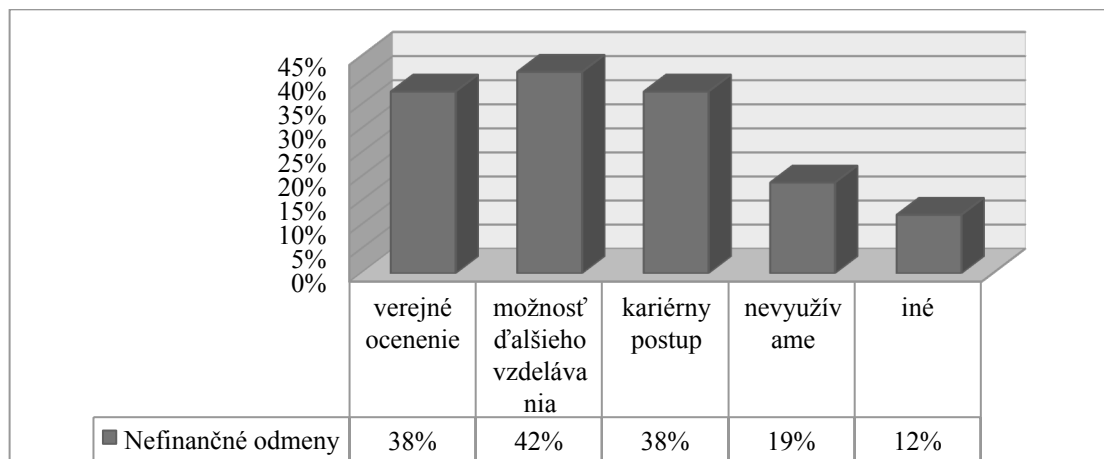
Prameň: Vlastné spracovanie

Najbežnejšie využívajú výrobné podniky ako finančné odmeny obchodného personálu: mimoriadne prémie (55 %), podiely na dosiahnutom zisku (41 %) a trinásty/štrnásty plat (31 %) (Graf 18). Práve mimoriadne prémie sú naviazané na hodnotenie a rozhodnutie obchodného manažmentu a nemusia byť pravidelného charakteru. Tento aspekt finančného odmeňovania môže byť pre obchodný personál demotivujúci.

Podiely na dosiahnutom zisku, resp. provízie, sú druhou najvyužívanejšou finančnou odmenou využívanou pri odmeňovaní obchodného personálu. Výhodou provízií je, že zohľadňujú individuálny výkon a pôsobia motivujúco na obchodný personál.

Ktoré z nasledovných nefinančných odmien využíva váš podnik pri odmeňovaní obchodníkov?

Graf 19 Nefinančné odmeny využívané pri odmeňovaní obchodného personálu

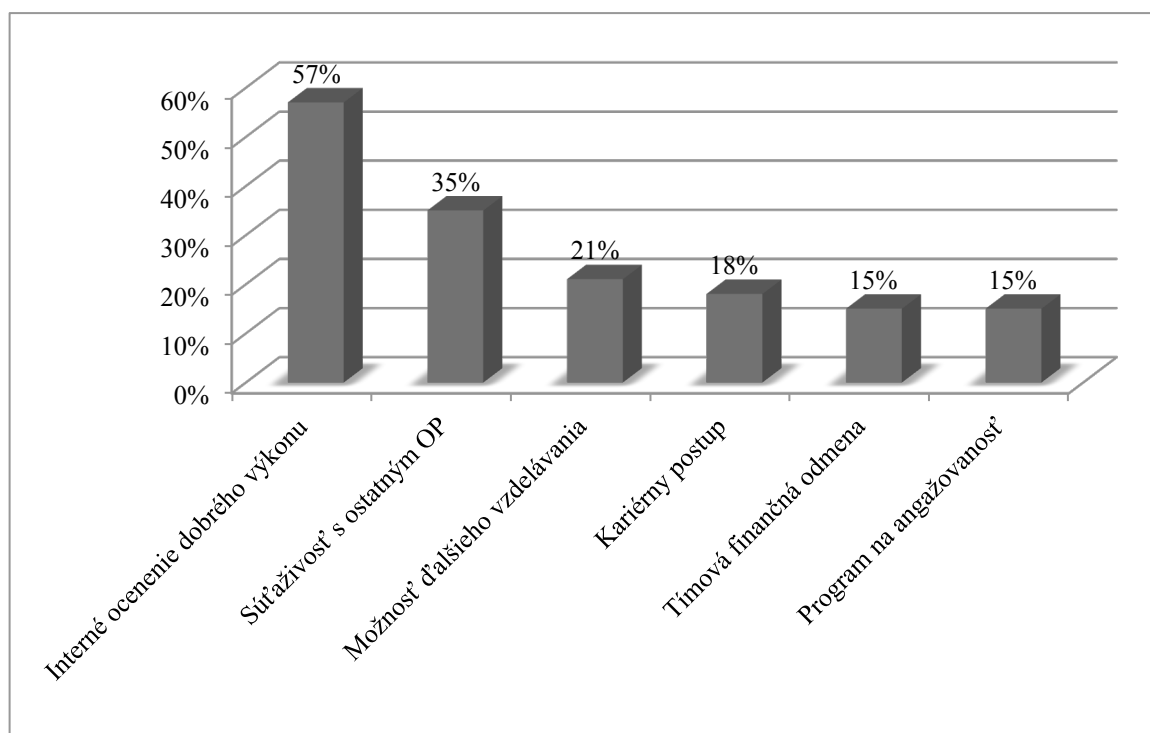


Prameň: Vlastné spracovanie

Možnosť ďalšieho vzdelávania (42 %), verejné ocenenie (38 %) a kariérny postup (38 %) sa podľa predkladaných výsledkov najčastejšie využívajú ako nefinančné odmeny (Graf 19). Každý piaty podnik (až 19 %) nevyužíva nefinančné odmeňovanie vôbec a zakladá svoj odmeňovací systém len na finančných stimuloch a nefinančné motivačné stimuly nevyužíva.

Toto zistenie konfrontujeme zo zistením štúdie Aberdeen (2012) (Príloha A), ktorá zoradila motivačné stimuly podľa intenzity ich efektu na obchodný personál (Graf 20).

Graf 20

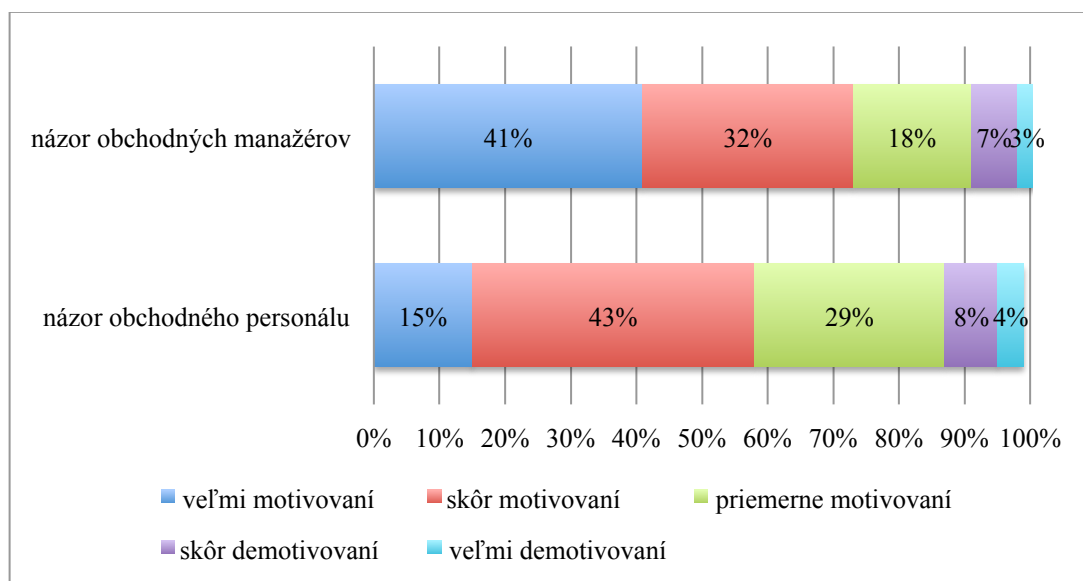
Motivačné elementy pre obchodný personál

Prameň: Aberdeen Group, 2012

Na poprednom mieste (až 57 % obchodníkov), uviedlo, že interné ocenenie považujú za silný motivačný element. 35 % obchodného personálu sa cíti byť motivovaný súťaživosťou, čo iba podčiarkuje dôležitosť nového trendu gamifikácie, ktorý bol predstavený v podkapitole 1.4.6. Ako ďalšie motivačné aspekty označili respondenti tejto štúdie možnosť ďalšieho vzdelávania (21 %) a kariérny postup (18 %). Tie sú aj slovenskými výrobnými podnikmi využívané najčastejšie ako nefinančná motivácia.

Zhodnotenie vyššie uvedených motivačných faktorov je o to dôležitejšie, že štúdia, ktorá bola realizovaná vo Francúzsku agentúrou CEGOS (Príloha A) preukázala veľké rozdiely medzi úrovňou motivácie vnímanou riadiacimi pracovníkmi a bežným obchodným personálom (Graf 21).

Graf 21 Celková úroveň motivácie obchodného personálu z jeho pohľadu a pohľadu riadiacich pracovníkov

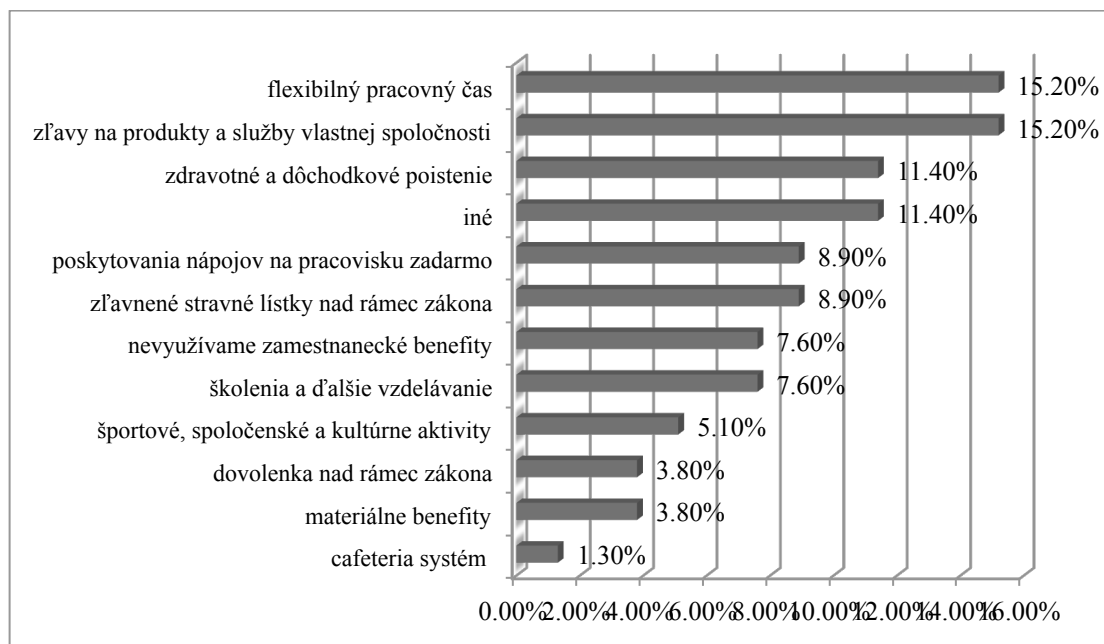


Prameň: CEGOS. La performance commerciale: Regards croisés des commerciaux, de leurs managers et de leurs clients , 2010

Len 15 % obchodného personálu zhodnotilo, že sa cíti veľmi motivovaný, čo je priepastný rozdiel s predstavami a názormi obchodných manažérov. Tí odhadovali, že až 41 % obchodného personálu je veľmi motivovaný.

Ktoré z nasledovných zamestnaneckých benefitov využíva váš podnik pri odmeňovaní obchodníkov?

Graf 22 Zamestnanecké benefity využívané pri odmeňovaní obchodného personálu



Prameň: Vlastné spracovanie

Medzi najbežnejšie zamestnanecké benefity (Graf 22) pre obchodný personál vo výrobných podnikoch sa zaraďujú: flexibilný pracovný čas (15.2 % podnikov), zľavy na produkty a služby vlastnej spoločnosti (15.2 % podnikov) a zdravotné a dôchodkové poistenie (11.4 %). 7.6 % podnikov zamestnanecké benefity nevyužíva, čo je pomerne nízke číslo. Určitou charakteristickou črtou výrobných podnikov je poskytovanie zliav na produkty a služby vlastnej spoločnosti. Ide o zamestnanecký benefit, ktorý pre podnik nie je nákladovo náročný a ktorý môže napomôcť obchodnému personálu stotožniť sa s produktovým portfóliom firmy.

4.1.3 Automatizácia činnosti obchodného personálu

V tejto časti sme skúmali:

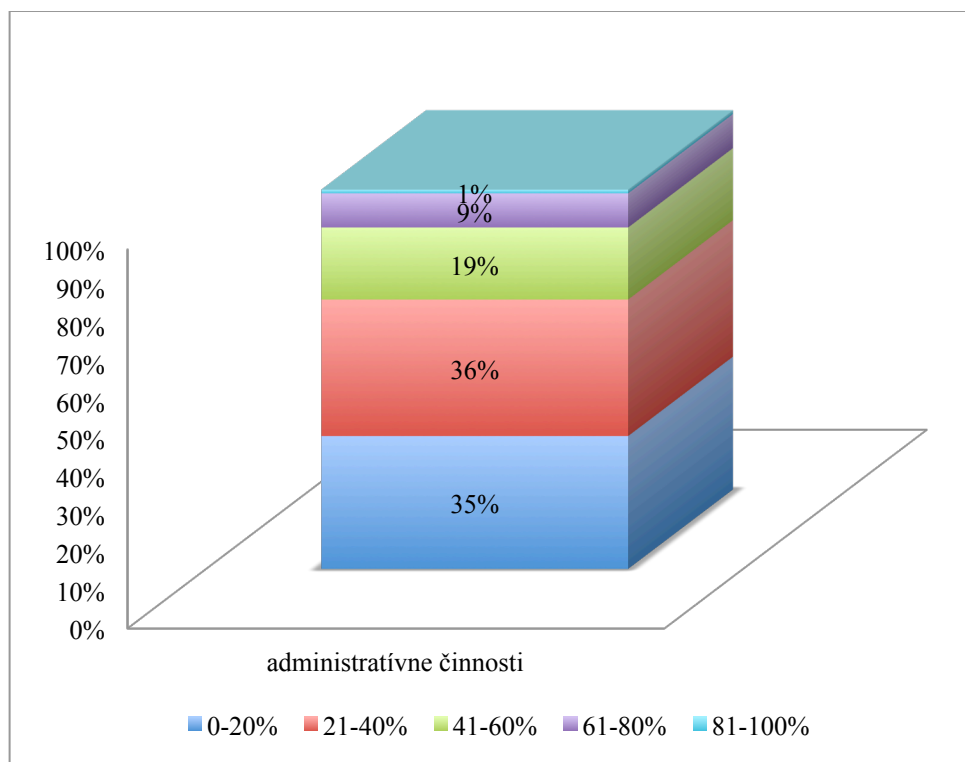
- či podniky využívajú automatizáciu činností obchodníkov;
- do akej miery ju využívajú;

- aké negatívne aspekty vnímajú pri systéme automatizácie činnosti obchodníkov; a
- hodnotenie zlepšení, ktoré priniesla automatizácia v riadení obchodníkov.

Využívate automatizáciu činností obchodníkov?

56 % dopytovaných podnikov automatizáciu činností obchodného personálu využíva a 44 % podnikov sa vyjadrilo, že automatizáciu nevyužíva.

Graf 23 Percentuálny podiel času, ktorý OP venuje administratívnym činnostiam (% podnikov)

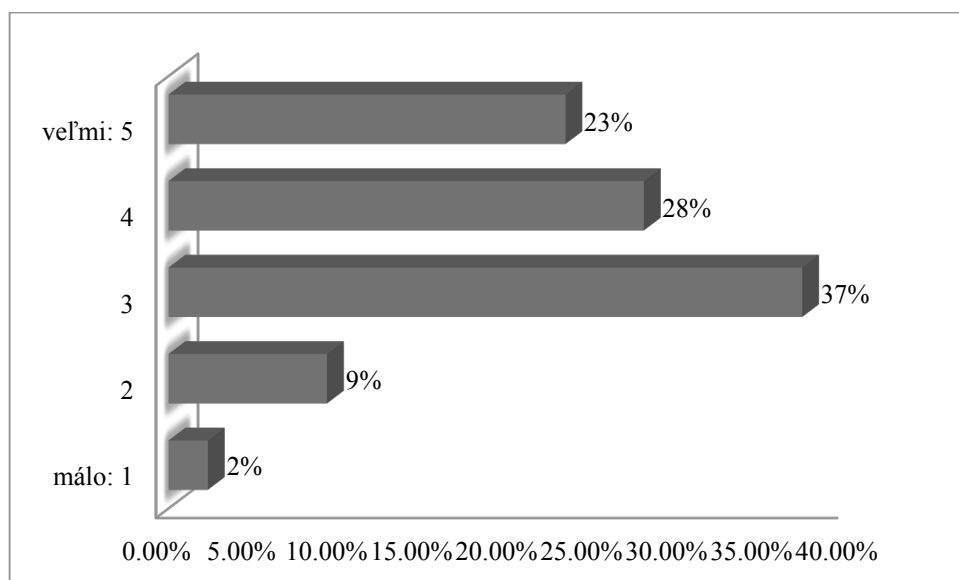


Prameň: Vlastné spracovanie

Zistenie o využívaní automatizačného systému môžeme dať do súvisu so zistením, že obchodný personál venuje 0-20 % (35 % podnikov) alebo 21-40 % (36 % podnikov) svojho pracovného času administratívnym činnostiam (Graf 23). Je predpoklad, že činnosti tohto druhu by zamestnávali obchodný personál oveľa menej, keby využívali kvalitný automatizačný systém. Vychádzame pritom z výhod automatizácie, ktoré prezentuje odborná literatúra.

Do akej miery využívate automatizáciu činností obchodníkov?

Graf 24 Miera využívania automatizácie činností obchodného personálu v podnikoch

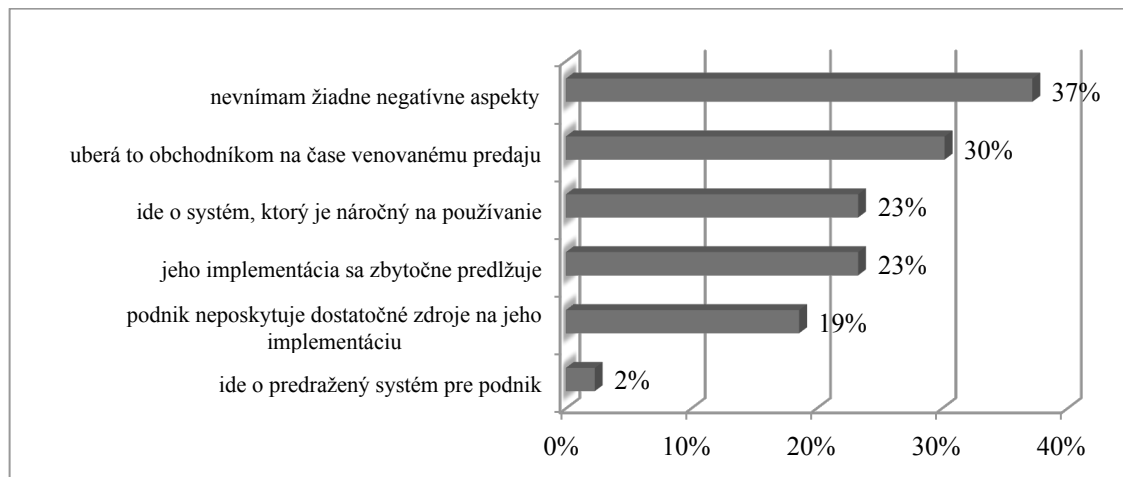


Prameň: Vlastné spracovanie

Viac ako každý tretí podnik (37 %) využíva automatizáciu činností obchodného personálu len priemerne (škála 3). 23 % podnikov sa vyjadrilo, že ju využíva veľmi a 28 % podnikov označilo jej využívanie škálou 4 (Graf 24). Môžeme usúdiť, že napriek tomu, že zavádzanie automatizačných systémov do podniku je finančne náročnou investíciou, tak ju obchodný personál nevyužíva na maximum a že existujú v tejto oblasti ešte rezervy.

Aké negatívne aspekty vnímate u systému automatizácie činností obchodníkov?

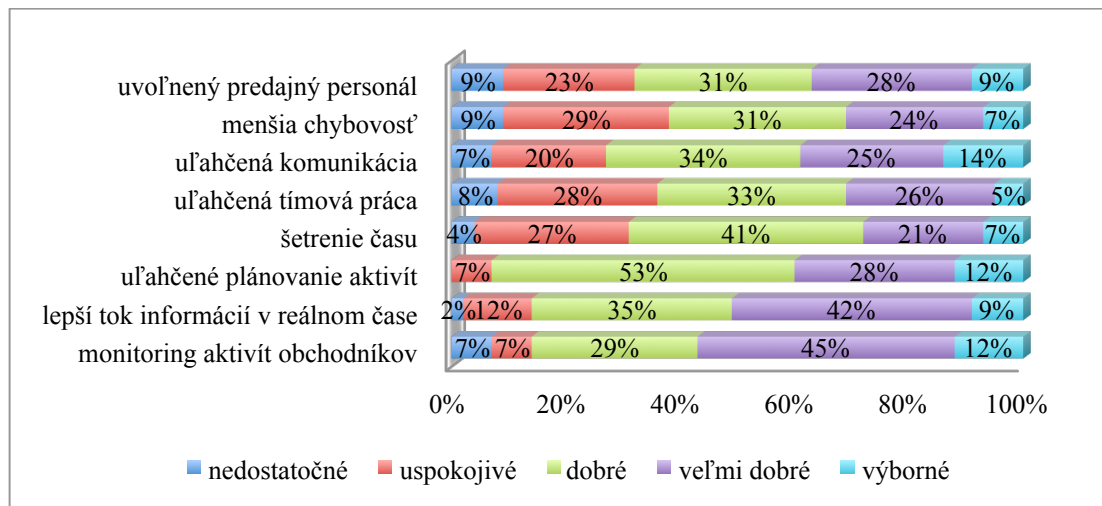
Graf 25 Vnímané negatívne aspekty systému automatizácie činností obchodného personálu



Prameň: Vlastné spracovanie

37 % dopytovaných podnikov sa vyjadrilo, že nevnímajú žiadne negatívne aspekty systému automatizácie činností obchodného personálu. Medzi nevýhody týchto systémov vo výrobných podnikoch sa najčastejšie uviedlo, to, že to uberá obchodníkom na čase venovanému predaju (30 %) a že ide o systém, ktorý je náročný na používanie (23 %) a ktorého implementácia sa zbytočne predlžuje (23 %) (Graf 25).

Graf 26 Hodnotenie zlepšení, ktoré priniesol systém automatizácie v riadení obchodného personálu



Prameň: Vlastné spracovanie

Medzi najvýraznejšie zlepšenia uviedli respondenti: monitoring aktivít obchodníkov (12 % ho označili ako výborné zlepšenie, 45 % za veľmi dobré), lepší tok informácií v reálnom čase (9 % ho označili ako výborné zlepšenie, 42 % ako veľmi dobré) a uľahčené plánovanie aktivít (12 % ho označili ako výborné zlepšenie, 28 % ako veľmi dobré). Rezervy systému vnímajú manažéri v uvoľňovaní obchodného personálu, redukcii chybovosti a v uľahčovaní tímovej práce (Graf 26).

4.1.4 Vzdelávanie obchodného personálu

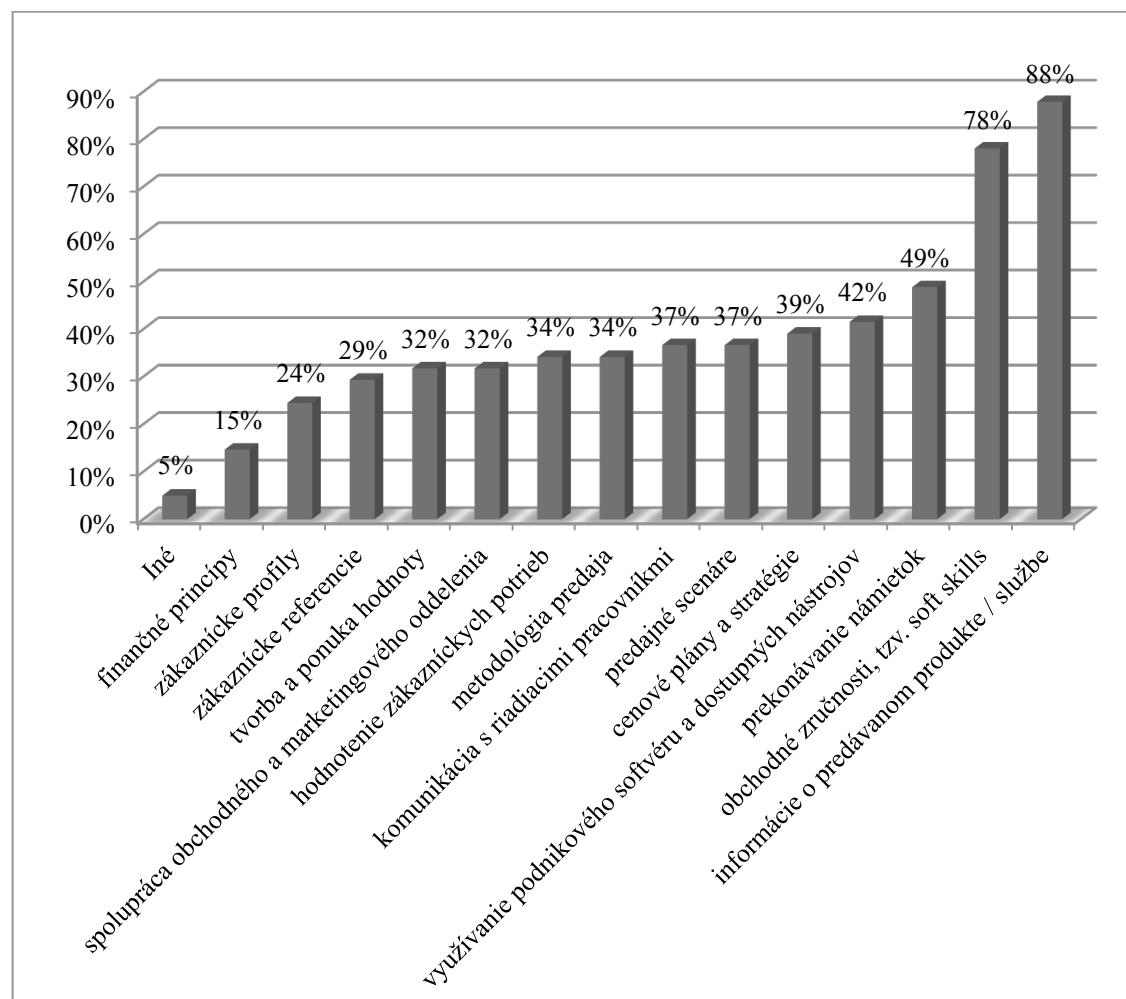
V tejto podkapitole sú prezentované zistenia v nasledovných oblastiach:

- aký podiel výrobných podnikov má vzdelávací program a školenia špeciálne určené obchodnému personálu;
- čo je obsahom vzdelávacieho programu určeného predajcom;
- s akou frekvenciou je obchodný personál školený; a
- ako je hodnotená účinnosť jednotlivých metód školenia.

Výrobné podniky sa vyjadrovali v nasledujúcej sekcii otázok, či majú vzdelávanie špeciálne určené pre obchodný personál. 52.5 % respondentov ho má a 47.5 % sa vyjadrilo, že nijako špeciálne svojich obchodníkov neškolia.

Čoho sa týkajú školenia určené pre vašich obchodníkov?

Graf 27 Školenia obchodného personálu



Prameň: Vlastné spracovanie

Najčastejšie je obchodný personál vo výrobných podnikoch školený v týchto oblastiach (Graf 27):

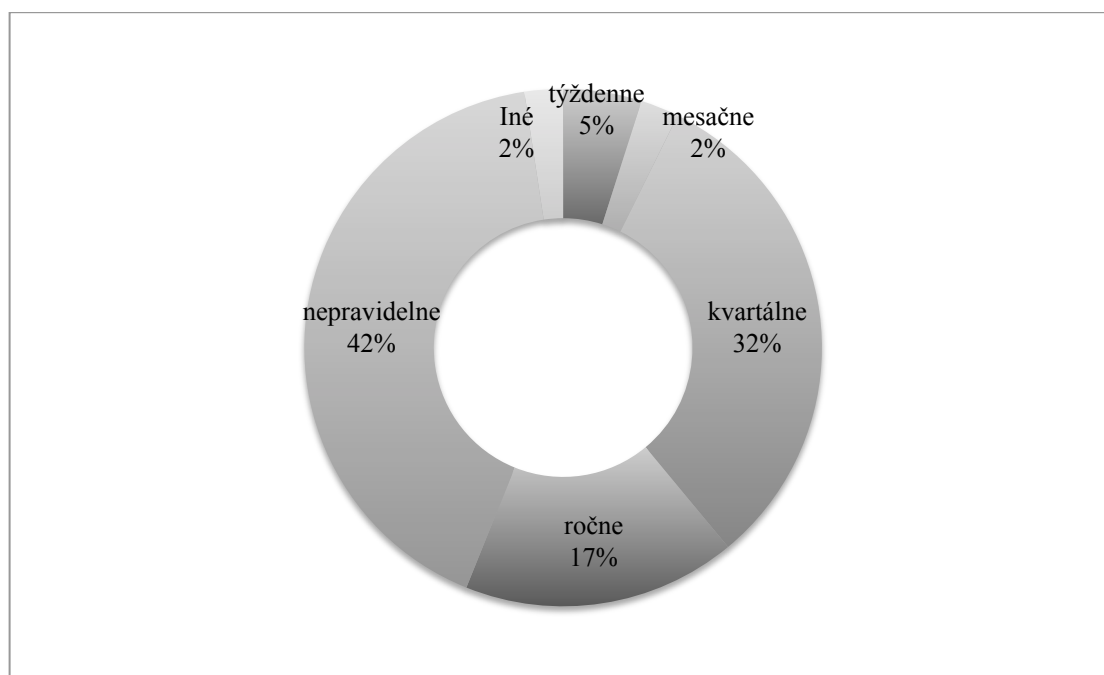
- informácie o predávaných produktoch a službách (88 % podnikov),
- obchodné zručnosti - soft skills (78 % podnikov),
- prekonávanie námietok (49 % podnikov).

Vzhľadom na to, že najslabšou kompetenciou obchodného personálu je “nadväzovanie kontaktov s potenciálnymi zákazníkmi” (Graf 12 a Graf 13) by sme odporučili posilniť školenia v týchto oblastiach: predajné scenáre (len 37 % podnikov ich využíva), hodnotenie zákazníckych potrieb (len 32 %), tvorba a ponuka hodnoty (len 32 %).

V predchádzajúcich zisteniach (Graf 10 a Graf 11) sme konštatovali, že obchodní manažéri vidia potenciál zlepšenia výkonu obchodného personálu, pokiaľ by bola väčšia podpora zo strany marketingu. Preto by sme navrhli posilniť i školenia v oblasti spolupráce obchodného a marketingového oddelenia a spoločné školenia pre zamestnancov oboch funkčných zaradení.

S akou frekvenciou sú vaši obchodníci školení?

Graf 28 Frekvencia školení obchodného personálu

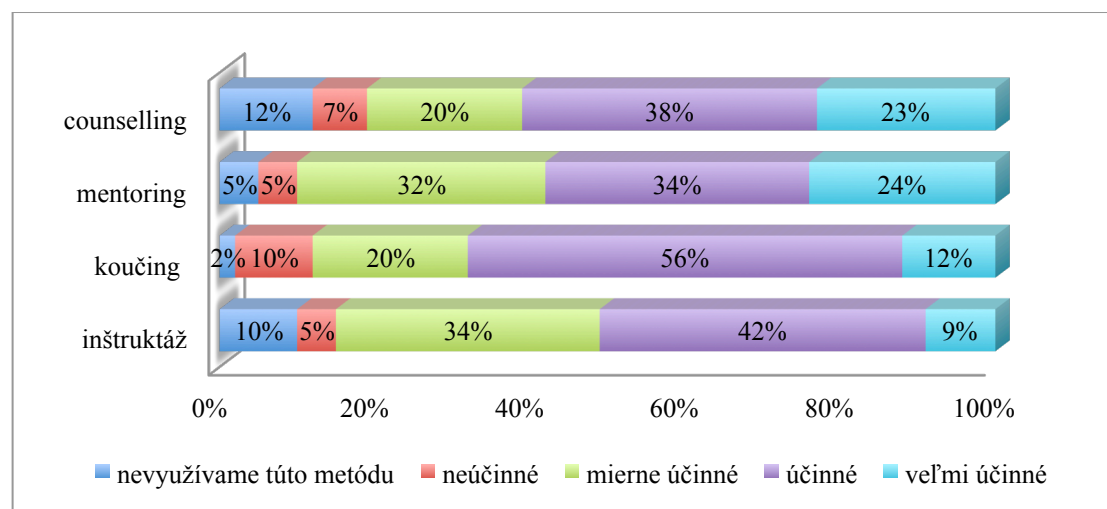


Prameň: Vlastné spracovanie

42 % dopytovaných podnikov školí svoj obchodný personál nepravidelne, 32 % ho školí kvartálne a 17 % podnikov ročne. Nepravidelnosť vo vzdelávaní obchodného personálu môže komplikovať vyhodnocovanie účinnosti a efekt týchto školení. Pri ročných školeniach je otázny dlhodobý efekt a percento zapamätaných informácií obchodným personálom (viď zistenia z Grafu 4).

Ako účinné sú tieto metódy školenia?

Graf 29 Hodnotenie účinnosti metód školenia obchodného personálu



Prameň: Vlastné spracovanie

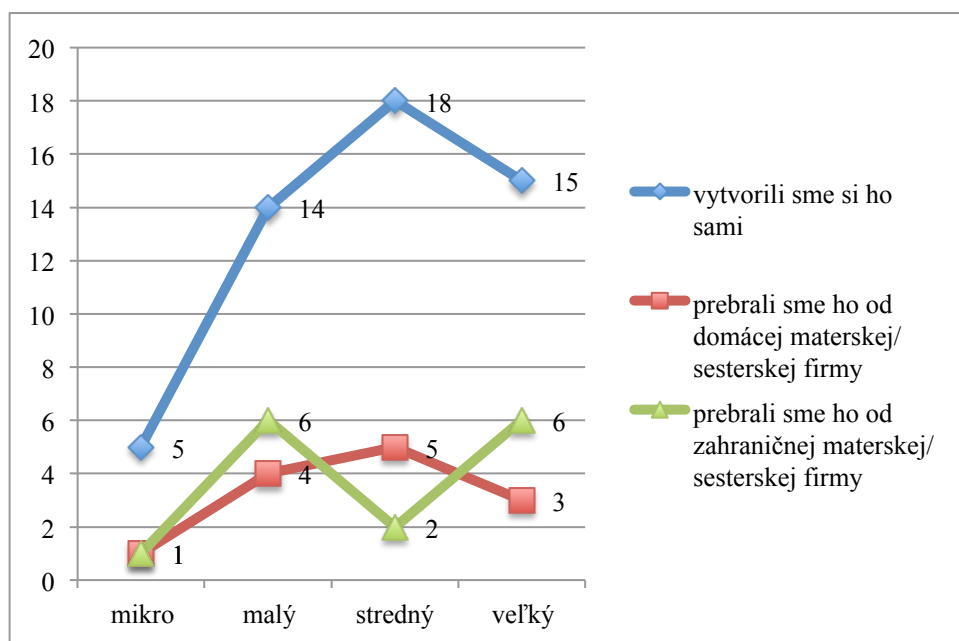
Koučing (dlhodobé podnecovanie školeného k správnejmu spôsobu výkonu práce s prihliadnutím na jeho individualitu) je hodnotený ako najúčinnnejšia metóda vzdelávania obchodného personálu – pre 56 % podnikov je účinná a pre 12 % dokonca veľmi účinná. Mentoring (ako koučing, len určitá iniciatíva spočíva aj na školenom pracovníkovi) označil skoro každý štvrtý podnik ako veľmi účinnú metódu (24 %, rovnako counselling (vzájomné konzultácie medzi nadriadeným a podriadeným) (23 %).

4.1.5 Systém riadenia obchodného personálu

Graf 30 ukazuje rozdelenie podnikov podľa ich veľkosti a podľa toho, či si systém riadenia vytvorili sami, prebrali ho od domácej materskej/sesterskej firmy alebo ho prebrali od zahraničnej materskej/sesterskej firmy. Celkovo je najbežnejšie, aby si výrobné podniky vytvárali svoje obchodné stratégie sami (65 %). 19 % podnikov prebralo systém riadenia obchodníkov od zahraničnej materskej/sesterskej

firmy a 16 % ho prebralo od domácej materskej/sesterskej firmy.

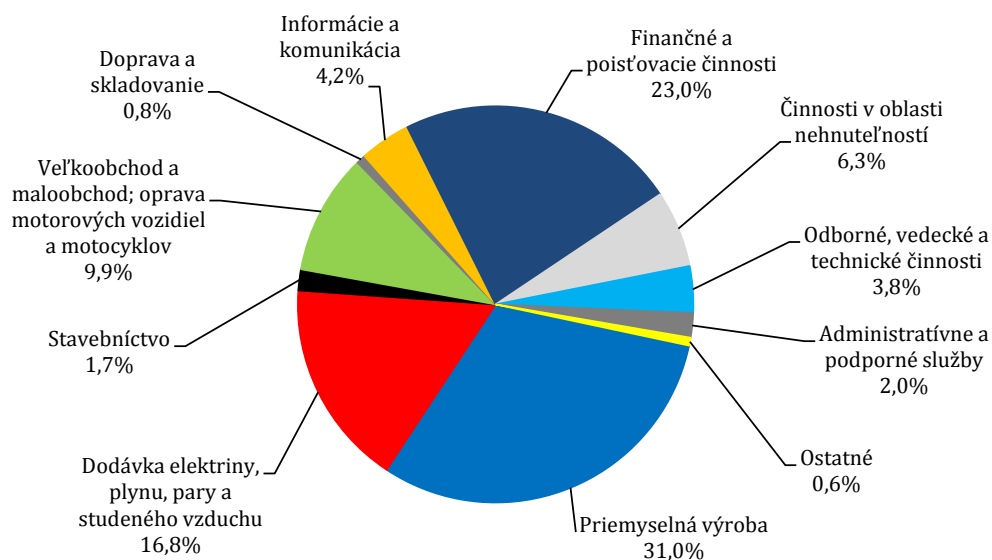
Graf 30 **Systém riadenia obchodného personálu podľa veľkosti podniku**



Prameň: Vlastné spracovanie

Toto zistenie je zaujímavé s ohľadom na fakt, že do mnohých slovenských a českých podnikov vstúpil zahraničný investor cez priame zahraničné investície. Uvádzame štruktúru PZI v SR podľa odvetví (stav k 31.12.2012) (Graf 31). Práve do priemyselnej výroby – do výrobných podnikov vstúpilo najviac zahraničných investorov – až 31 % z celkového počtu PZI v SR.

Graf 31

Štruktúra PZI v SR podľa odvetví (stav k 31.12.2012)

Prameň: Šikulová, 2014

Napriek významnému podielu PZI v slovenskej ekonomike, sa systémy riadenia obchodníkov tvoria “doma” a len v malej miere sa preberajú od zahraničných materských alebo sesterských firiem. Táto skutočnosť je pochopiteľná vzhľadom na to, že spôsoby predaja a systémy riadenia obchodného personálu by mali byť v súlade s národnými zvyklosťami a podmienkami, ktoré sú na lokálnych trhoch.

4.2 Výsledky kvalitatívneho prieskumu

4.2.1 Činnosti obchodného personálu

Na základe obchodných podmienok vybraných podnikov priemyselnej výroby, sme uskutočnili sekundárny kvalitatívny prieskum a využili sme metódu syntézy. Vyhodnocovali sme, čo sa považuje v rámci dodávateľsko-zákazníckych vzťahov za činnosti spadajúce do agendy obchodného personálu (Tabuľka 16).

Tabuľka 15 **Vybrané činnosti obchodného personálu (predajcu) podľa obchodných podmienok výrobných podnikov**

Predajca
Redakcia ponuky adresovanej kupujúcemu, ktorým predajca deklaruje za zastupovaný podnik svoj záujem o vytvorenie obchodného vzťahu na základe obdržaného dopytu ná kupcu. Obsahuje aj návrh podmienok realizácie obchodného prípadu.
Vyhotovenie ponukového výkresu a jeho predloženie ná kupcovi. Obsahuje technickú špecifikáciu tovaru, resp. súvisiacich služieb.
Vyhotovenie potvrdenia objednávky – záväzne prejavuje vôľu uzatvoriť kúpnu zmluvu a realizovať obchodný prípad.
Vystavenie dodacieho listu, ktorý preukazuje odovzdanie tovaru, resp. súvisiacich služieb.
Vystavenie faktúry.
Komunikácia záručnej doby a prešetrenie prípadných reklamácií.

Prameň: vlastné spracovanie na základe obchodných podmienok vybraných výrobných podnikov

Uvedené činnosti obchodného personálu môžu byť vo veľkej miere zaradené medzi činnosti skôr administratívneho charakteru, čo iba podčiarkuje dôležitosť automatizácie činností obchodného personálu.

I s ohľadom na toto zistenie sme sa v rámci ďalšieho kvalitatívneho prieskumu rozhodli zamerať na zhodnotenie automatizácie predajných činností a jej previazanosť na riadenie obchodného personálu.

4.2.2 Využitie automatizačných systémov pri riadení obchodného personálu

Pre priblíženie inovatívnych prístupov využívaných pri riadení obchodného personálu sme sa rozhodli zamerať na automatizačné systémy využívané v slovenských podnikoch, lebo prinášajú viaceré zlepšenia v riadení obchodného personálu a pozitívne vplývajú na jeho výkon.

Pološtruktúrované rozhovory (Príloha C) sa podarilo uskutočniť s 3 expertmi na automatizačné systémy. Pri ich výbere sme dbali na dodržanie podmienok stanovených na ich výber v podkapitole 3.2.

Všetky rozhovory trvali v priemere 30-45 min. Experti pracujú v oblasti implementácie automatizačných systémov v podnikoch na pozíciách “Support Analyst” a “CRM konzultant”. Rozhovory sa konali v mesiacoch február – marec 2016. Pre zachovanie súkromia expertov a firiem, pre ktoré pracujú neuvádzame ich mená a obchodné mená. Experti si tiež želali ostať v anonymite, čo musíme rešpektovať.

Pri prezentácii výsledkov využívame obsahovú analýzu, prostredníctvom ktorej interpretujeme odpovede a názory na automatizačné systémy a ich využívanie v praxi.

Chápanie automatizačných systémov

“Automatizácia je možná len u procesov, ktoré je možné automatizovať. Ide o bežné procesy, procesy schvaľovania určitých činností, obchodných ponúk vytvorených obchodníkom.”

“Obchodník môže mať napríklad predschválené cenové rozpätie, v ktorom sa môže pohybovať a ktoré môže ponúkať svojim zákazníkom. Pokiaľ je navrhovaná cena mimo predschváleného rozpätia, tak sa automaticky takéto rozhodnutie posúva na nadriadeného. Automatizácia v činnosti obchodníkov sa využíva i na pretransformovanie obchodných ponúk do zmlúv. Všetky etapy predajného procesu od úvodného kontaktu so zákazníkom, cez príležitosť až po tvorbu ponuky a uzatváranie zmluvy sú automatizované. Nie je potrebné nanovo nahadzovať údaje a informácie do systému. Automatizačný systém vie automaticky vytvoriť zmluvu, ktorej predmetom sú údaje a produkty, o ktoré prejavil zákazník záujem. Najmä pri obchodných kontraktoch je výhodou automatické vytváranie zmlúv, automatické tlačenie, automatické vytváranie vzorov. Takýmto spôsobom je obchodná zmluva ihneď pripravená na podpis.”

“Automatizácia funguje aj v emailovej komunikácii, ktorá vychádza z uchovaných databáz kontaktov, emailov a telefónnych čísiel. Automatizačný systém priamo priraduje tieto údaje ku konkrétnym zákazníkom a priraduje ich k nim na rôznych zariadeniach (mobiloch, tabletoch, osobných počítačoch).”

V literatúre sa uvádza automatizácia predajných činností (SFA) alebo o ERP (Enterprise Resource Planning), avšak experti ju skôr vnímajú ako automatizáciu procesov. Zdôrazňujú, že nie všetky procesy môžu byť automatizované a to iba zdôrazňuje úlohu obchodného personálu, ktorý nikdy nebude môcť byť výlučne nahradený technológiami a možnosťami, ktoré ponúkajú. Procesy, ktoré si vyžadujú kreativitu a posúdenie nemerateľných javov budú závislé od činností kvalitných predajcov. Z vyjadrení expertov jednoznačne vyplýva, že široké využitie automatizácie vidia v eliminácii administratívnych činností a eliminácii chybovosti, nesúladu v obchodnej dokumentácii. Tým, že automatizácia je využívaná v priebehu celého obchodného prípadu, tak sa zabráňuje opakovaniu tých istých činností (napr. opakovanému nahadzovaniu firemných údajov). Automatizácia urýchľuje komunikáciu medzi oddeleniami vzhľadom na to, že sa jednotlivé činnosti podľa kompetencií presúvajú automaticky.

Aktuálna úloha automatizačných systémov v podnikoch

“Ich úloha je kľúčová pri skracovaní doby spracovania rôznych vstupov. Každá firma je motivovaná znižovaním svojich nákladov, rýchlym vybavením a spracovaním veľkého množstva dát. Namiesto toho, aby študenti nahadzovali excel tabuľky do databázy, tak si môžu firmy vytvoriť programy, do ktorých pracovníci budú nahadzovať údaje priamo a ktoré ich budú vyhodnocovať v podobe tabuliek a grafov.”

“V dnešných podmienkach vyhráva ten, kto má najrýchlejšie informácie a preto je veľkou výhodou automatizačných systémov ich rýchlosť.”

“Záujem o automatizačné systémy a ich priebežnú inováciu je veľký. Aj malé a stredné podniky si vedia spočítať, či sa im oplatí ich zavádzanie a to najmä ak majú dostatočný počet zákazníkov, veľké objemy objednávok a faktúr. Mikropodniky majú o automatizačné systémy menší záujem, lebo tieto objemy nedosahujú. Investícia by bola pritom vyššia ako potenciálny úžitok. Pri stredných podnikoch je pre manažment riadenie i za pomoci automatizačných systémov už nevyhnutný.”

“Ďalšou motiváciou pre zavádzanie a využívanie automatizačných systémov je pre podniky, ktoré majú povinnosť prechádzať auditom. Audítori sú zvyknutí na

štandardné systémy ako SAP a vedia prostredníctvom nich audit rýchlo zrealizovať. Ide o transparentné systémy. “

“Automatizačné systémy možno charakterizovať ako “robustné systémy”. Ich alternatíva v Excel tabuľkách sa spomaľuje pri veľkom počte dát. Automatizačné systémy sa nespomaľujú a pracujú stále rovnako rýchlo. Objem dát nemá vplyv na ich rýchlosť.”

“Automatizačné systémy zohrávajú dôležitú úlohu pri kontrole obchodného personálu – času stráveného u zákazníka, pri plánovaní trás návštev obchodných zástupcov (v akom čase a v akom poradí), pri optimalizácii týchto trás a znižovaní nákladov na presun.”

Experti sú toho názoru, že úloha a využívanie automatizačných systémov závisí od veľkosti podniku a rozsahu jeho aktivít. V trhových podmienkach, kde je čím ďalej tým väčší tlak na získavanie a spracovanie, čo najväčšieho počtu dát, nadobúdajú automatizačné systémy úplne novú pozíciu v činnostiach obchodného personálu a podnikov. Ide o transparentné a rýchle systémy, ktoré majú svoj význam aj pre firmy, ktoré majú povinnosť mať účtovnú závierku overenú audítorom. Túto povinnosť spĺňa veľká časť veľkých podnikov, či už podľa obratu alebo podľa počtu zamestnancov.

Rozdiely medzi vybranými automatizačnými systémami a ich výhody

“SAP a salesforce.com sú odlišné systémy. Salesforce.com je výhodný pre obchodníkov v teréne, tak že majú so sebou mobilné zariadenia so štandardnou aplikáciou. Táto aplikácia funguje aj v offline režime a ako náhle sa zariadenie pripojí k internetu, tak sú odoslané do systému všetky nahraté dáta a informácie. Tie sa stávajú ihneď dostupnými pre obchodných manažérov a ostatných obchodníkov.”

“Automatizačný systém je škálovateľný. Podnik môže pre potreby svojho obchodného personálu nastaviť modul na vyhodnocovanie zákazníkov z pohľadu ich bonity, na predikciu výnosov, ktoré môže obchodník pri určitom zákazníkovi očakávať, na sledovanie postupnosti činností obchodníka, na reporting. Obchodníkovi samotnému môže slúžiť automatizačný systém na naplánovanie plánovaných krokov a činností, na synchronizáciu kalendárov a pripomienok s ostatnými systémami v

mobilných zariadeniach. Všetko je na jednom mieste, čo mu výrazne uľahčuje robotu a šetrí drahocenný čas.”

“Výhody automatizačných systémov sú ich zálohovateľnosť, dostupnosť a spomínaná robustnosť.”

“Firmy nedržia v automatizačných systémoch citlivé a kritické údaje (napr. mzdy).”

Hlavné rozdiely medzi spomínanými automatizačnými systémami sú naznačené v nasledujúcej tabuľke (Tabuľka 16).

Tabuľka 16 Rozdiely medzi SAP a Salesforce.com

SAP	Salesforce.com
“Cloud”	“On premise”
Veľké firmy	Malé a stredné firmy
Prevažuje v SR a ČR	Prevažuje v USA
Nákladnejšie zavádzanie (licenčné poplatky)	Menej nákladné zavádzanie
Tradičný automatizačný systém	Inovatívny automatizačný systém

Prameň: vlastné spracovanie na základe pološtruktúrovaného rozhovoru s expertmi na automatizačné systémy

Automatizačné systémy sú rôzne a v kontexte pološtruktúrovaných rozhovorov sme sa venovali dvom: SAP a salesforce.com. Každý podnik musí zhodnotiť, aký systém je vhodnejší pre jeho obchodný personál. Na základe uvedených rozdielov medzi zmienenými automatizačnými systémami, sa zdá byť SAP vhodný pre obchodný personál zabezpečujúci činnosti typu “back office” a naopak predajcovia na pozíciách “front office” využijú skôr výhody salesforce.com.

Negatívne aspekty automatizačných systémov

“Tým, že sú automatizačné systémy škálovateľné, tak sú ich možnosti nekonečné a dajú sa prispôbiť akémukoľvek užívateľovi. Pokiaľ sú vnímané nejaké negatíva, tak je to chyba zlého nastavenia. Dodávatelia automatizačných systémov ich vyvíjajú na konkrétne potreby podnikov. Dodáva sa len štandardné prevedenie a to je

doplňané o možnosti, ktoré potrebuje konkrétny podnik. Najbežnejším problémom je špecifikácia a správna formulácia toho, čo zákazník potrebuje.”

“Obchodný personál môže vnímať ako jedno veľké negatívum to, že je detailne kontrolovaný. Jeho nadriadený má presné informácie o tom ako trávi svoj deň a to aj nadiaľku.”

Negatíva samotných automatizačných systémov experti nevnímajú práve kvôli ich širokým možnostiam. Náročná je však implementácia týchto systémov a ich správny vývoj pre potreby konkrétného podniku a konkrétnych zamestnancov. Z pohľadu obchodného personálu môže existovať negatívny dojem, že automatizačné systémy umožňujú neželaný detailný monitoring zo strany nadriadených, o tom ako trávi svoj deň a pri akých činnostiach strávi najviac času.

Napriek tomu, že by mohli mať podniky strach o bezpečnosť dát v automatizačných systémoch tak experti zdôrazňujú, že prístup k nim môže podnik obmedziť podľa svojich potrieb. Taktiež sa firmy väčšinou vyhýbajú tomu, aby obsahovali priame informácie napr. o mzdách.

Realita využívania automatizačných softvérov v SR a ČR

“Vo firmách sa vyhodnocuje každý jeden klik, ktorý musí obchodník spraviť navyše a preto firmy veľmi detailne sledujú návratnosť investícií do automatizácií predajných činností. Veľmi presne vyhodnocujú v akom časovom horizonte sa im investícia vráti. Tieto odhady bývajú veľmi presné a táto precíznosť sa zvyšuje proporcionálne množstvu podkladových historických dát.”

“Implementácia automatizácie býva dlhodobým procesom a s určitým časovým odstupom pre ich zavádzanie musí počítať každý podnik.”

“Firmy sa najčastejšie obávajú o bezpečnosť svojich dát. Už sme sa stretli s požiadavkou, aby slovenský obchodný zástupca nemal prístup k dátam nahadzovanými českými zástupcami a naopak. Alebo s výhradnou požiadavkou, aby dva obchodné tímy nemali prístup k svojim údajom.”

“Najbežnejším automatizačným systémom je program SAP. Najbežnejšie ho využívajú veľké firmy, ktoré využívajú jeho široké možnosti v podobe rôznych modulov.”

“Finančná náročnosť zavádzania automatizačných systémov závisí od ročných licencií (tieto sa počítajú na užívateľa), ktoré sa na ne viažu a rovnako aj od toho, akú úlohu zohráva, od potreby spravovať systém a od toho, ako sú integrované do procesov firmy.”

“Najnovším trendom v oblasti automatizácie je jednoznačne dopyt zo strany podnikov, aby boli aplikácie automatizačných systémov dostupné a prístupné na rôznych mobilných zariadeniach a platformách. Podniky chcú mať aplikácie v operačných systémoch Android, iOS, Windows a v čo najväčšom množstve zariadení, na tabletoch, v mobiloch, v “smart phonoch”. Taktiež je veľký záujem o vizualizáciu dát v grafoch, tabuľkách.”

Expertí v slovenských podmienkach sa zhodli na tom, že firmy presne vyhodnocujú návratnosť investícií do automatizačných systémov a rozhodnutiu ich zaviesť predchádza podrobná analýza ušetrených nákladov.

Ďalším tvrdením je, že implementácia automatizačného systému je behom na dlhé trate – jeho vývoj a implementácia si vyžadujú určitý čas. Toto tvrdenie len potvrdzuje zistenie z dotazníkového dopytovania, že obchodný personál často vyčíta automatizačným systémom ich predĺženú implementáciu - až pätina respondentov toto negatívum vytklo automatizácii predajných činností.

Expertí vidia ďalší vývoj v tejto oblasti v hybridných riešeniach, ktoré budú spájať výhody riešení “on premise” a v “clouds”.

Ľudské zdroje využívajúce automatizačné systémy

“Užívatelia nášho automatizačného systému sú obchodní zástupcovia (OZ), manažéri, technická podpora, administrátori aplikácií na strane zákazníka, konzultanti, vývojári aplikácie, service desk pracovníci.”

“Automatizačné systémy môžu byť využívané pracovníkmi akéhokoľvek pracovného, tak hierarchického ako funkčného zaradenia. Sú prispôsobené tak top manažmentu, strednému manažmentu ako výkonným pracovníkom. Každá skupina zamestnancov môže mať prispôsobené prístupy, oprávnenia a možnosti aplikácií. Keď do systému nazrie obchodník, tak vidí rôzne údaje ako jeho nadriadený.”

“Jednou z najväčších výhod automatizačných systémov je reporting systém. Tento aspekt je najviac prepracovaný a veľká časť manažmentu podnikov ho využíva.

Prístup k tým výstupom nie je obmedzovaný ani miestom ani časom – informácie sú dostupné kdekoľvek a kedykoľvek. Obchodníkom nemusí byť hneď zrejmé, že je ich monitoring detailný.”

Výhodou automatizačných systémov je, že môžu byť využívané rôznymi zamestnancami naprieč celým podnikom. Ich výhody pociťujú aj riadiaci pracovníci s rozhodovacími právomocami, pre ktorých je monitoring a kontrola obchodného personálu zjednodušená. Práve tento aspekt bude pôsobiť na pozitívny postoj podnikov pri zavádzaní týchto riešení.

Využívanie automatizačných systémov obchodným personálom

“Obchodný personál nájde v automatizačných systémoch informácie o zákazníkoch, fakturačných údajoch, produktoch a ich cenách, baleniach, obrázky, informácie o dostupnosti na sklade, objednávky (história realizovaných objednávok), formuláre pre marketingové oddelenie, trasy obchodných návštev. Závisí to od podniku, lebo jednotlivé moduly si môže spoločnosť zapnúť, resp. vypnúť v závislosti od svojich procesov.”

“Moduly využívané obchodným personálom sú nasledovné: Objednávky, Zákazníci, Produkty, Formuláre, Monitorings, Trasy, Tlač objednávok, Správy, Sklady, Kniha jász, Modul priameho predaja, Cenníky, Kompenzácie, Kampane, Zlavy, Ciele a Plnenie cieľov (KPI).”

“Obchodníci využívajú automatizačné systémy na vymedzenie svojich obsluhovaných území. Obchodník tak vie vyhodnotiť, či zákazník spadá do jeho právomocí, alebo či ho musí presmerovať na niekoho iného. Príslušnosť k jednotlivým obchodným teritóriám je jasne zadefinovaná.”

“Okrem toho sú automatizačné systémy využívané i na naplánovanie trás obchodných návštev. Ukážu obchodníkovi ktorých zákazníkov by mal navštíviť, v akom poradí a v akých intervaloch. Dbá sa pritom na znižovanie nákladov na pohonné hmoty.”

“Obchodný personál môže využívať automatizačný systém ako miesto pre svoje poznámky, pre svoj synchronizovaný kalendár a pre sústredenie informácií o zákazníkovi (o aký produkt prejavil záujem, aké otázky vzniesol a je potrebné sa k nim vrátiť a pod.). Je to podklad pre jeho prípravu na ďalšiu obchodnú návštevu.”

“Riadiaci pracovník, obchodný manažér, na druhej strane vidí predaje, objednávky a vyplnené formuláre obchodného zástupcu zo synchronizovanej databázy už v priebehu dňa. Synchronizácia údajov od jednotlivých obchodníkov napomáha i tímovej spolupráci a spoločnému riešeniu prípadných problémov.”

“Automatizačný systém môže byť priamo prepojený na odmeňovanie obchodníkov a to cez Key Performance Indicators (KPI) – kľúčové ukazovatele výkonu. KPI si stanovujú podniky podľa toho, ako merajú výkon svojich obchodných zástupcov a toho, ako majú nastavené svoje interné procesy.”

“Pred zavádzaním automatizačných systémov sú obchodníci na ne pripravovaní cez komplexné školenie o tom, ako môžu systémy využívať, čo ponúkajú a v čom uľahčia ich prácu. Školenia na automatizačné systémy bývajú často priebežné, aby bol obchodný personál informovaný o nových možnostiach, ktoré ponúkajú. Tieto riešenia sú zamestnancom prezentované ako “win-win” riešenia, ktoré sú implementované preto, aby pomáhali pracovníkom pri ich činnostiach, aby mohli byť lepšie ohodnocovaní a lepšie využívali dostupné dáta.”

“Výstupy z automatizačných systémov nevyužívajú len obchodníci, ale pracovníci rôzneho hierarchického a funkčného zaradenia. Marketingové oddelenia ich napríklad využívajú na riadenie marketingových akcií.”

“Je možné nastavenie automatizačných systémov na odmeňovanie obchodného personálu. Sú to platformy, na ktorých sa dá stavať. Jednému podniku môže stačiť to, že v systéme sú údaje o zákazníkoch, o obchodných príležitostiach alebo o etapách obchodných prípadov a druhý bude vyžadovať integráciu na iný systém a tým bude nutné určité doprogramovanie.”

Na základe obsahovej analýzy vyššie uvedených vyjadrení expertov na využívanie automatizačných systémov v súvislosti s riadením obchodného personálu sumarizuje zistenia nasledujúca tabuľka (Tabuľka 17).

Tabuľka 17 **Využitie automatizačných systémov pri riadení obchodného personálu**

Oblasť riadenia OP	Úloha automatizačného systému
Činnosti OP	informácie o zákazníkoch, fakturačných údajoch, produktoch a ich cenách, baleniach, obrázky, informácie o dostupnosti na sklade, objednávky (história realizovaných objednávok), formuláre pre marketingové oddelenie, trasy obchodných návštev, poznámky a kalendár obchodného zástupcu,
Organizácia OP	rozdelenie obsluhovaných predajných území, plánovanie obchodných návštev a trás
Kontrola OP a reporting	obchodný manažér v reálnom čase má prístup k aktualizovaným informáciám o činnostiach obchodného personálu
Riadenie výkonu OP	informácie o stanovených cieľoch a stave ich dosahovania cez KPI (Key Performance Indicators) – ukazovatele výkonu
Vzdelávanie OP	obchodný personál je pravidelne školený na využívanie automatizačných systémov pri svojich činnostiach (pravidelnosť je kľúčová vzhľadom na to, že môžu byť tieto systémy pravidelne inovované a ich možnosti rozširované
Odmeňovanie OP	modul kompenzácií môže byť prepojený na modul plnenia cieľov

Prameň: vlastné spracovanie na základe pološtruktúrovaného rozhovoru s expertmi na automatizačné systémy

5 Diskusia

5.1 Verifikácia hypotéz

Stanovené hypotézy v podkapitole 2.2 sú overované Pearsonovým koeficientom korelácie (škálové premenné). Tento koeficient sa môže pohybovať na škále od -1 (najnižšia korelácia) až do 1 (najvyššia korelácia). Ak sú dve premenné lineárne nezávislé tak sa koeficient korelácie blíži k nule. Hodnoty, ktoré sú blízke -1, naznačujú vysokú nepriamu lineárnu závislosť. Naopak hodnoty blízke 1 sa vysvetľujú ako vysoká priama lineárna závislosť. De Vaus (2002) kategorizoval silu vzťahov podľa výšky korelačného koeficientu (Tabuľka 18).

Tabuľka 18 Sila korelácie podľa korelačného koeficientu

Korelačný koeficient v absolútnej hodnote	Sila korelácie
0.01 – 0.09	Triviálna
0.1 – 0.29	Malá až priemerná
0.3 – 0.49	Priemerná až podstatná
0.5 – 0.69	Podstatná až veľmi silná
0.7 – 0.89	Silná
0.9 - 99	Skoro dokonalá

Prameň. De Vaus, 2002

H₀1 Existuje závislosť medzi poskytnutým vzdelávaním a výkonom obchodného personálu v prezentovaní a budovaní identity produktov podniku.

H₁1 Neexistuje závislosť medzi poskytnutým vzdelávaním a výkonom obchodného personálu v prezentovaní a budovaní identity produktov podniku.

Vyššie uvedenú hypotézu sme formulovali na základe zistenia, že 88 % podnikov poskytuje svojmu obchodnému personálu školenia s informáciami o predávaných produktoch a službách.

Tabuľka 19 obsahuje hodnoty Pearsonovho koeficientu pri meraní sily korelácie medzi vzdelávaním obchodného personálu a jednotlivými kompetenciami určujúcimi jeho výkon.

Tabuľka 19 Korelácia medzi vzdelávaním obchodného personálu a jednotlivými kompetenciami určujúcimi jeho výkon

Kompetencia určujúca výkon OP	Vplyv vzdelávania OP Pearsonov koeficient	
Nadväzovanie kontaktov s potenciálnymi zákazníkmi	0.215	Sig. 0.056
Prezentovanie a budovanie identity produktu	0.350**	Sig. 0.001
Uzatváranie obchodov	0.242*	Sig. 0.031
Upevňovanie vzťahov so zákazníkmi	0.332**	Sig. 0.003

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Vysvetlivky: * korelácia je signifikantná na úrovni $p = 0,05$; ** korelácia je signifikantná na úrovni $p = 0,01$; Sig. = signifikancia.

Najvyššie hodnoty korelácie vzdelávania obchodného personálu a štyroch kľúčových kompetencií boli zaznamenané u “Prezentovania a budovania identity produktu” (0.350) a “Upevňovania vzťahov so zákazníkmi” (0.332). Hodnoty Sig. sú pri týchto faktoroch nižšie ako $p = 0.05$ a preto môžeme potvrdiť, že medzi premennými je vzťah. Ide v oboch prípadoch o priemerný až podstatný lineárny vzťah.

Hypotézu H1 sme týmto potvrdili.

H₀2 Reálne rozdelenie času obchodného personálu medzi jednotlivé obchodné činnosti zodpovedá predstavám riadiacich pracovníkov o ideálnom rozdelení jeho času.

H₁2 Reálne rozdelenie času obchodného personálu medzi jednotlivé obchodné činnosti nezodpovedá predstavám riadiacich pracovníkov o ideálnom rozdelení jeho času.

Tabuľka 20 prezentuje Pearsonov koeficient pri meraní sily korelácie medzi rozdelením pracovného času, ktorý reálne obchodný personál venuje jednotlivým aktivitám a časom, ktorý by im mal ideálne venovať podľa obchodných manažérov.

Boli hodnotené nasledovné aktivity: aktívny predaj, vyhľadávanie nových zákazníkov, riešenie zákazníckych problémov, administratívne činnosti a neproduktívny čas (bez pridanej hodnoty, napr. fyzické presuny, rozhovory o nepracovných témach a pod.).

Tabuľka 20 Korelácia medzi reálnym zadelením pracovného času OP a jeho ideálnym zadelením

Aktivity obchodného personálu	Reálne a ideálne zadelenie času	
	Pearsonov koeficient	
Aktívny predaj	0.737**	Sig. 0.000
Vyhľadávanie nových zákazníkov	0.646**	Sig. 0.000
Riešenie zákazníckych problémov	0.655**	Sig. 0.000
Administratívne činnosti	0.460**	Sig. 0.000
Neproduktívny čas	0.631**	Sig. 0.000

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Vysvetlivky: * korelácia je signifikantná na úrovni $p = 0,05$; ** korelácia je signifikantná na úrovni $p = 0,01$; Sig. = signifikancia.

Hodnoty Pearsonových koeficientov v aktivitách: aktívny predaj (0.737), vyhľadávanie nových zákazníkov (0.646), riešenie zákazníckych problémov (0.655) a čas venovaný neproduktívnym činnostiam (0.631), dokazujú podstatný až veľmi silný lineárny vzťah. V prípade administratívnych činností je hodnota v intervale priemernej až podstatnej sily lineárneho vzťahu (0.460) a preto môžeme konštatovať, že obchodný personál má svoj pracovný čas zadelený vhodne, teda blízko k ideálnym predstavám. Slabšiu koreláciu v prípade administratívnych činností môžeme vysvetliť tak, že im obchodný personál musí venovať viac času, ako by bolo želané.

Hypotézu H2 prijímame.

H₀₃ Uvoľnenie predajného personálu pre obsluhu väčšieho počtu zákazníkov je zlepšením, ktoré prináša automatizácia v riadení obchodníkov vo výrobných podnikoch.

H₃ Uvoľnenie predajného personálu pre obsluhu väčšieho počtu zákazníkov nie je zlepšením, ktoré prináša automatizácia v riadení obchodníkov vo výrobných podnikoch.

Pre overenie hypotézy H₃ sme prostredníctvom Pearsonovho korelačného koeficientu testovali lineárnu závislosť medzi mierou využívania automatizácie a jednotlivými zlepšeniami, ktoré boli spôsobené automatizáciou v riadení obchodného personálu. Pri každom druhu zlepšenia sme tento koeficient posudzovali zvlášť. Výsledky sú obsahom tabuľky 21.

Tabuľka 21 Korelácia medzi mierou využívania automatizácie a zlepšeniami z nej vyplývajúcich

Zlepšenia spôsobené automatizáciou v riadení obchodníkov	Miera využívania automatizácie Pearsonov koeficient	
Monitoring aktivít obchodného personálu	0.443**	Sig. 0.004
Lepší tok informácií v reálnom čase	0.467**	Sig. 0.002
Uľahčené plánovanie aktivít	0.202	Sig. 0.2
Šetrenie času	0.309*	Sig. 0.044
Uľahčená tímová práca	0.281	Sig. 0.088
Uľahčená komunikácia	0.276	Sig. 0.073
Menšia chybovosť	0.302	Sig. 0.055
Uvoľnený obchodný personál pre obsluhu väčšieho počtu zákazníkov	0.360*	Sig. 0.019

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Vysvetlivky: * korelácia je signifikantná na úrovni $p = 0,05$; ** korelácia je signifikantná na úrovni $p = 0,01$; Sig. = signifikancia.

Priemerná až podstatne silná závislosť bola preukázaná pri zlepšení toku informácií v reálnom čase (0.467, pri sig. 0.002), pri monitoringu aktivít obchodného personálu (0.443, pri sig. 0.004), pri uvoľnení obchodného personálu pre obsluhu väčšieho počtu zákazníkov (0.360, pri sig. 0.019) a pri šetrení času (0.309, pri sig. 0.044). Pri ostatných zlepšeniach nebola dosiahnutá signifikancia na úrovni $p = 0.05$ alebo $p = 0.01$.

Týmto hypotézu H3 môžeme prijať, keďže priemerný až podstatne silný lineárny vzťah oboch skúmaných premenných bol dokázaný.

H₀₄ Existuje závislosť medzi veľkosťou výrobného podniku a existenciou vzdelávania určeného pre obchodníkov.

H₁₄ Neexistuje závislosť medzi veľkosťou výrobného podniku a existenciou vzdelávania určeného pre obchodníkov.

Pri overovaní hypotézy H4 sme opäť využili Pearsonov korelačný koeficient, keď sme chceli zistiť či veľkosť výrobného podniku podľa obratu má vplyv na existenciu vzdelávania určeného pre obchodný personál. V tomto prípade je hodnota štatistickej významnosti väčšia ako 0.05 a síce $0.053 > 0.05$ (Tabuľka 22). To znamená, že nevieme potvrdiť závislosť medzi skúmanými premennými.

Tabuľka 22 Korelácia medzi veľkosťou výrobného podniku a existenciou vzdelávania určeného pre obchodníkov

Correlations			
		Veľkosť podniku podľa obratu	Vzdelávanie určené pre obchodníkov
Veľkosť podniku podľa obratu	Pearson Correlation	1	,217
	Sig. (2-tailed)		,053
	N	80	80
Vzdelávanie určené pre obchodníkov	Pearson Correlation	,217	1
	Sig. (2-tailed)	,053	
	N	80	80

Prameň: Výstup z programu IBM SPSS 22.2.

Na základe našich výsledkov, H5 zamietame.

V nasledujúcej tabuľke (Tabuľka 23) ponúkame sumarizáciu stanovených hypotéz a naše závery vyplývajúce z výsledkov analyzovaných pomocou štatistickej metódy korelácie.

Tabuľka 23 **Hodnotenie stanovených hypotéz**

Č. hypotézy	Znenie hypotézy	Výsledok
H1	H ₀ 1: Existuje závislosť medzi poskytnutým vzdelávaním a výkonom obchodného personálu v prezentovaní a budovaní identity produktov podniku.	H ₀ 1 prijatá
H2	H ₀ 2: Reálne rozdelenie času obchodného personálu medzi jednotlivé obchodné činnosti zodpovedá predstavám riadiacich pracovníkov o ideálnom rozdelení jeho času.	H ₀ 2 prijatá
H3	H ₀ 3: Uvoľnenie predajného personálu pre obsluhu väčšieho počtu zákazníkov je zlepšením, ktoré prináša automatizácia v riadení obchodníkov vo výrobných podnikoch.	H ₀ 3 prijatá
H4	H ₀ 4: Existuje závislosť medzi veľkosťou výrobného podniku a existenciou vzdelávania určeného pre obchodníkov.	H ₀ 4 zamietnutá H ₁ 4 prijatá

Prameň: Vlastné spracovanie

5.2 Návrh modelu s odporúčaniami pre prax

Modelovanie umožňuje uskutočňovať myšlienkové experimenty. Ekonomický model je zjednodušeným myšlienkovým obrazom, ktorý znázorňuje správanie ľudí v určitom spoločenskom a fyzickom prostredí (Gonda, 2006).

Navrhovaný model popisuje komplex činností súvisiacich s riadením obchodného personálu za účelom kontrolovania, merania a zvyšovania jeho výkonu. Zároveň poskytuje návod na jeho riadenie v podniku. Pri jeho tvorbe bol využitý tak opisný ako normatívny prístup.

Navrhovaný model, ako prostriedok na získanie informácií o štruktúre a skúmaní objektu, kombinuje viaceré hľadiská (Kita a kol. 2012):

- informácie o objekte (obchodnom personáli), ktoré sa získavajú prostredníctvom modelu (explanačné, ilustračné);
- model je kvalitatívny (neformálny): analyzuje a navrhuje vysvetlenia;

- hypotézy o vzťahoch medzi premennými;
- podľa metódy konštrukcie ide o mix-model odvodený z teórie i praktického prieskumu;
- model je statický, verbálny, mikroekonomický a komplexný.

Na základe modelu riadenia obchodného personálu sa situácia zvyšovania jeho výkonu a zefektívňovania jeho činnosti zjednoduší a bude vysvetlené jeho fungovanie a súvislosti medzi činnosťami jeho riadenia i s prihliadnutím na špecifiká výrobných podnikov.

Nasledujúca schéma (Schéma 5) zobrazuje rámec systému riadenia predajcov s jednotlivými vstupmi a výstupmi, ktoré ovplyvňujú funkciu predaja v organizácii. Činnosti predajcov ovplyvňujú zákazníkov a zákazníci primárne ovplyvňujú organizačné výsledky.

Schéma 6 **Rámec systému riadenia predajcov**



Prameň: Andris, Zolters, Sinha, Lorimer (2012)

Naprieč celou predkladanou dizertačnou prácou sme poznatky o riadení obchodného personálu a výsledky nášho prieskumu kategorizovali do nasledovných oblastí súvisiacich s jeho riadením: výber, adaptácia, organizácia obchodného personálu, riadenie jeho výkonu, jeho motivácia a odmeňovanie, vzdelávanie, rozvoj a jeho kontrola. Navrhovaný model ilustruje tieto kategórie aj s hlavnými prístupmi, ktoré sú v praxi aktuálne (Schéma 6). Rovnako sú v modeli zakomponované

inovatívne prístupy, ktoré sme vyhodnotili ako aktuálne a prispôsobené špecifikám fungovania obchodného personálu. Vplyvy a vzťahy medzi jednotlivými aspektmi fungovania obchodného personálu sme skúmali v stanovených a overovaných hypotézach v podkapitole 5.1. Tieto vzťahy sú vyznačené kosoštvorcami.

V oblasti **výberu, adaptácie a organizácie obchodného personálu** navrhuje model formalizáciu procesov jeho výberu a adaptácie, t.j. vytvorenie presne stanovených procesov a pravidiel. Toto odporúčanie formulujeme s ohľadom na názor obchodných manažérov, ktorí sa vyjadrili, že “výber tých najlepších” je najdôležitejšou stratégiou zameranou na zlepšovanie výkonu. Adaptáciu nových obchodníkov navrhujeme posilniť vďaka inovatívnemu prístupu onboardingu, ktorý sme predstavili v podkapitole 1.4.1.

V kategórii **riadenia výkonu** sme zdôrazňovali, že výber sledovaných ukazovateľov u obchodného personálu je individuálny a musí zohľadňovať špecifiká týkajúce sa organizácie, odvetvia a podnikovej kultúry. Rešpektovanou zásadou by mala byť previazanosť a nadväznosť individuálnych, tímových a podnikových ukazovateľov. Náš prieskum preukázal, že je obchodný personál vo výrobných podnikoch najčastejšie riadený vrcholovým manažmentom firmy alebo obchodným riaditeľom. Títo pracovníci by mali zabezpečiť konzistenciu a nadväznosť spomínaných ukazovateľov.

Do riadenia výkonu by sme zahrnuli ďalší inovatívny prístup a tým je gamifikácia. Zahraničné štúdie v tejto oblasti ukázali, že jedným z najefektívnejším motivačným stimulom pre obchodný personál je súťaživosť, na ktorom zakladá práve gamifikácia. Ďalším efektívnym motivačným elementom je interné ocenenie predajcov a preto by sa malo pri riadení výkonu dbať i na patričné ocenenie zamestnancov, ktorí dosahujú nadpriemerné výkony. Z tohto dôvodu má svoje miesto v modeli aj spätná väzba. Táto spätná väzba by mala byť zabezpečovaná i s ohľadom na to, že sa hypotéza H2 potvrdila – reálne rozdelenie času obchodného personálu medzi jednotlivé obchodné činnosti zodpovedá predstavám riadiacich pracovníkov o ideálnom rozdelení jeho času – a že riadiaci pracovníci a obchodný personál sa nezhodujú vo svojich názoroch na úroveň motivácie v podniku.

Navrhovaný model sumarizuje zistené poznatky v **motivácii a odmeňovaní** obchodného personálu, tak že by mal byť motivovaný k vyšším výkonom práve cez flexibilný systém finančných odmien. Náš prieskum dokázal, že výrobné podniky do veľkej miery využívajú variabilné zložky v odmeňovacích systémoch, ale majú skôr

tendenciu ich aplikovať v podobe mimoriadnych prémie. Provízne systémy priamo vplývajú na výkon ale súbežne i na motiváciu obchodného personálu vyšší výkon dosahovať. V kontexte nefinančných odmien a ich motivačného efektu odporúča navrhovaný model možnosť ďalšieho vzdelávania, verejné ocenenie a kariérny postup. Náš prieskum zistil, že medzi najčastejšie zamestnanecké benefity poskytované vo výrobných podnikoch je flexibilný pracovný čas a zľavy na firemné produkty a služby.

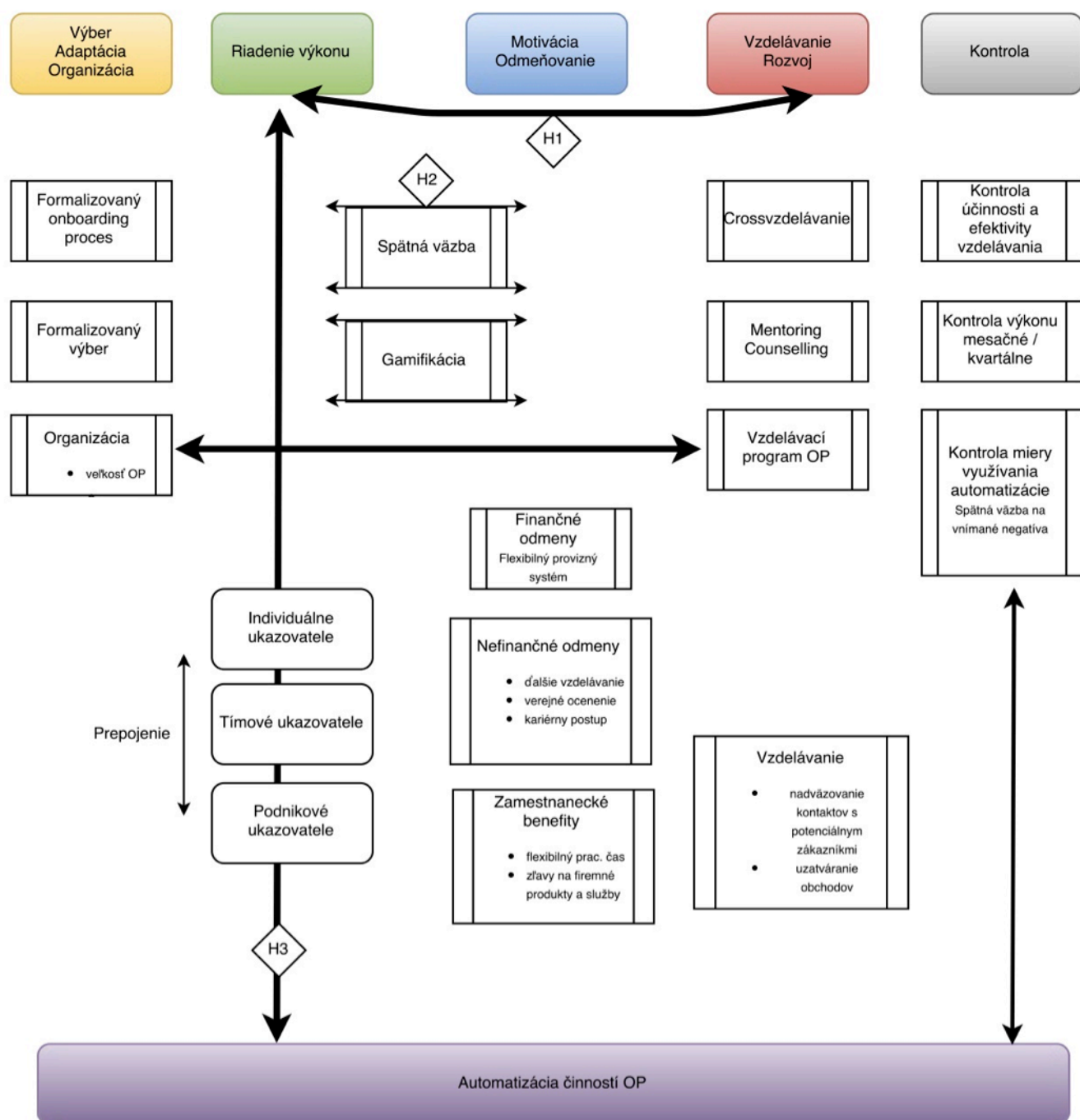
Väčšina respondentov v realizovanom prieskume označila obchodný personál za veľmi dôležitý pre zvyšovanie obratu podniku. V teoretickej časti sme zasa zdôrazňovali potrebu spolupráce medzi funkciami obchodu a marketingu. Preto má svoje miesto v navrhovanom modeli i crossvzdelávanie – spojené vzdelávacie aktivity pre pracovníkov rôzneho funkčného zadenia. Druhým dôvodom pre tento odporúčaný prístup je aj fakt, že respondenti pripisujú marketingu pomerne dôležitú úlohu pri zvyšovaní výkonu obchodného personálu. Najviac odporúčanou metódou pre **vzdelávanie** obchodného personálu je koučing vzhľadom na to, že bol označený ako najviac účinný. Skoro polovica respondentov v našom prieskume sa vyjadrila, že školí svojich predajcov nepravidelne. Vzhľadom na ich slabšie kompetencie v nadväzovaní kontaktov s potenciálnymi zákazníkmi a v uzatváraní obchodov odporúčame pravidelné vzdelávacie aktivity v tejto oblasti. Toto odporúčanie vychádza i zo zistenia, že obchodný personál sa veľmi málo venuje vyhľadávaniu nových zákazníkov. Celý vzdelávací program by mal byť flexibilný, ucelený a okrem dostupných zdrojov informácií by mal umožňovať obchodnému personálu i prejaviteľ záujem o konkrétne vzdelávacie aktivity alebo vzdelávací obsah podľa jeho individuálnej potreby. Ďalším dôvodom, prečo by mali podniky zamerať svoju pozornosť na vzdelávanie je už spomínaná motivácia: ďalšie vzdelávanie je dôležitým motivačným elementom pre ľudské zdroje.

Kontrola obchodného personálu by sa mala týkať spomínaného vzdelávania, tak aby priebežne zisťovala a vyhodnocovala jeho účinnosti s ohľadom na podstatné finančné investície, ktoré si vzdelávanie vyžaduje. Kontrola by mala byť efektívne zavedená i u výkonu obchodného personálu na mesačnej alebo týždennej báze. V neposlednom rade by sa kontrola mala týkať i miery využívania automatizácie, keďže náš prieskum preukázal, že sú systémy automatizácie využívané väčšinou priemerne. Tento typ kontroly by mal priniesť spätnú väzbu na vnímané negatíva systému automatizácie a na dôvody, prečo sa nevyužíva v plnej miere. Uskutočnený prieskum

v tejto oblasti poukázal na to, že uberá obchodnému personálu čas, že je náročný na používanie a že jeho implementácia je predĺžená.

Pri riadení výkonu obchodného personálu zohráva kľúčovú úlohu **automatizácia jeho činností**, ktorá výrazne zasahuje i do oblasti kontroly. H3 - Uvoľnenie predajného personálu pre obsluhu väčšieho počtu zákazníkov je najdôležitejším zlepšením, ktoré prináša automatizácia v riadení obchodníkov vo výrobných podnikoch – bola potvrdená, ale pomocou štatistickej metódy korelácie sme dokázali, že nejde o jediné zlepšenie prinášané automatizáciou. Bol preukázaný silný vplyv medzi automatizáciou a monitoringom obchodného personálu, tokom informácií a uľahčeným plánovaním. Automatizácia má význam pri zvyšovaní výkonu obchodného personálu, lebo ho odľahčuje od administratívnych činností, ktorým venuje podľa prieskumu až pätinu svojho času, podľa zahraničných štúdií dokonca aj viac.

Schéma 7 Navrhovaný model riadenia obchodného personálu



Prameň: Vlastné spracovanie

6 Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Obchodný personál do veľkej miery ovplyvňuje úspešnosť podniku na trhu v podmienkach konkurenčného prostredia. Zabezpečenie kontinuálneho rastu podniku predpokladá efektívne využitie správne zvolených riadiacich nástrojov. Obchodný personál predstavuje totiž dôležité premostenie medzi podnikom a trhom zákazníkov. Pre vyššie zmienené dôvody je záujem teórie (cez literatúru) a praxe (cez komerčné štúdie) podstatný.

Práca v prvej etape poskytla teoretický pohľad na prístupy existujúce v oblasti výberu, adaptácie a organizácie obchodného personálu, riadenia jeho výkonu, odmeňovania, vzdelávania, rozvoja, kontroly a automatizácie jeho činností. Ide o dôležitý teoretický prínos práce, keďže nachádzame v domácej literatúre zdroje venujúce sa ľudským zdrojom alebo obchodnému personálu, ale malý počet posudzuje obchodný personál ako špecifickú a strategickú zložku ľudských zdrojov. V zahraničnej literatúre je skúmanie obchodného personálu široké a každý aspekt jeho riadenia je predmetom veľkého počtu odborných článkov a štúdií. Celkové skúmanie riadenia obchodného personálu je však ojedinelé vzhľadom na jeho komplexnosť. Práca tieto poznatky sumarizuje a syntetizuje, lebo sú naprieč literatúrou a dostupnými zdrojmi veľmi roztrieštené.

Vzhľadom na roztrieštenosť pohľadov na obchodný personál v jednotlivých zložkách jeho riadenia uvádzame ako prínos i to, že vďaka komplexnému posudzovaniu prístupov v jednotlivých zložkách riadenia je možné poukázať i na súvislosti a nadväznosti medzi nimi.

Prínosom práce je aj identifikácia základných tendencií a netradičných prvkov v riadení obchodného personálu vyplývajúce z kvalitatívneho posunu vzťahu predajca – zákazník.

Posledným teoretickým prínosom je i priblíženie zistení zahraničných prieskumov, ktoré boli realizované na medzinárodnej úrovni, v USA, Kanade a vo Francúzsku. Vďaka týmto štúdiám bolo možné vyzdvihnúť, prax a zvyklosti zo zahraničia týkajúce sa obchodného personálu.

Praktickým prínosom je realizácia tak kvantitatívneho ako kvalitatívneho prieskumu v tejto oblasti. Podľa dostupných informácií a zdrojov sa v slovenských podmienkach prieskum zameraný výlučne na obchodný personál vo výrobných

podnikoch ešte nerealizoval. Svedčí o tom i záujem zo strany zapojených podnikov do prieskumu – 52.5 % podnikov prejavilo záujem o zaslanie výsledkov prieskumu. Ďalším praktickým prínosom sú vyjadrenia expertov, ktorí sa venujú zavádzaniu automatizačných riešení v podnikoch.

Tabuľka 24 prináša hlavné zistenia kvantitatívneho prieskumu.

Tabuľka 24

Hlavné zistenia kvantitatívneho prieskumu

Funkcia riadenia	Zistenia a závery
Riadenie výkonu	Obchodný personál je väčšinou priamo riadený obchodným riaditeľom, čo predpokladá existenciu obchodných oddelení vo výrobných podnikoch. Častým javom je aj riadenie obchodníkov priamo vrcholovým manažmentom podniku. Napomáha to premosteniu celopodnikových a obchodných plánov a cieľov.
	Výrobné podniky výkon obchodného personálu pravidelne vyhodnocujú, či už na mesačnej, týždennej alebo kvartálnej báze. Najčastejšie však využívajú mesačné intervaly medzi vyhodnotením výsledkov.
	Výrobné podniky prevažne využívajú hodnotenie výkonu obchodného personálu na základe objemu predajov a porovnávajú ho so stanovenými kvótami alebo minulými obdobiami.
	Manažéri obchodného personálu vnímajú nasledovné aktivity ako kľúčové pre zvyšovanie obratu: udržanie si existujúcich zákazníkov (vernosť zákazníkov) a zvyšovanie predaja na existujúcich trhoch tak existujúcim ako novým zákazníkom.
	Výrobné podniky sa do veľkej miery zhodli na dôležitosti obchodného personálu pre zvyšovanie obratu podniku.
	Podľa prieskumu a názoru obchodných riadiacich pracovníkov by sa firmy mali zamerať na získavanie tých najlepších kandidátov na pozície obchodného personálu, na ich vzdelávanie a na rozšírenie podpory obchodných tímov. Ide o stratégie, ktoré vnímajú výrobné podniky ako najkľúčovejšie

	pre zlepšovanie výkonu tejto zložky ľudských zdrojov.
	Výkon obchodného personálu vo výrobných podnikoch má rezervy v kompetenciách ako uzatváranie obchodov a nadväzovanie kontaktov s potenciálnymi zákazníkmi.
	Riešenie zákazníckych problémov a administratívne činnosti najvýraznejšie zamestnávajú obchodný personál na úkor vyhľadávania nových zákazníkov, ktorému venujú menej zo svojho pracovného času.
Odmeňovanie a motivácia	Veľká väčšina výrobných podnikov poskytuje variabilnú zložku v odmeňovaní obchodného personálu.
	Najbežnejšími finančnými odmenami využívanými pri odmeňovaní obchodného personálu sú: mimoriadne prémie a podiely na dosiahnutom zisku.
	Najbežnejšími nefinančnými odmenami využívanými pri odmeňovaní obchodného personálu sú: možnosť ďalšieho vzdelávania, kariérny postup a verejné ocenenie.
	Elementy, ktoré pôsobia najviac motivačne na obchodný personál sú interné ocenenie výkonu, súťaživosť s ostatnými zamestnancami a pozitívne pôsobí i možnosť ďalšieho vzdelávania.
	V praxi poskytujú výrobné podniky flexibilný pracovný čas a zľavy na produkty a služby vlastnej spoločnosti ako zamestnanecké benefity.
Automatizácia činností	Obchodný personál vo výrobných podnikoch je zaťažovaný administratívnymi činnosťami (v priemere im zaberajú až pätinu ich pracovného času).
	Využívanie automatizačných systémov je vo väčšine výrobných podnikov priemerné a existujú v tejto oblasti značné rezervy.
	Pokiaľ sú vnímané negatívne aspekty systému automatizácie činností obchodného personálu tak v tom, že ubera obchodníkom na čase venovanému predaju. Rovnako sú pomerne často systémy automatizácie vnímané ako náročné na

	používanie s dlhým časom potrebným na implementáciu.
	Automatizácia činností obchodného personálu sa vo výrobných podnikoch oceňuje pri monitoringu aktivít obchodníkov, pri zlepšenom toku informácií v reálnom čase a pri plánovaní aktivít.
Vzdelávanie	Vzdelávanie obchodného personálu vo výrobných podnikoch je zamerané na školenia o predávaných produktoch / službách a soft skills, resp. obchodné zručnosti.
	Obchodný personál vo výrobných podnikoch je školený na nepravideľnej báze a pokiaľ vo vzdelávaní existuje nejaká pravidelnosť tak je školený kvartálne.
	Koučing ako dlhodobé podnecovanie školeného k správnejmu spôsobu výkonu práce je hodnotený ako najúčinnnejšia metóda školenia obchodného personálu.
Systém riadenia	Väčšina výrobných podnikov si systém riadenia obchodného personálu vytvorilo vo vlastnej réžii a neprebralo ho od materskej / sesterskej firmy.

Prameň: vlastné spracovanie

Medzi hlavné prínosy a zistenia vyplývajúce z kvalitatívneho prieskumu zaraďujeme:

- najvýraznejšie výhody automatizačných systémov vníma slovenská prax v automatizácii procesov, eliminácii administratívnych činností a chýb a v urýchlenej komunikácii;
- pri riadení obchodného personálu sa automatizácia najviac oceňuje pri jeho kontrole a plánovaní obchodných trás;
- na trhu existujú rôzne riešenia v podobe automatizačných systémov, ktoré fungujú na báze “cloudu” alebo “on premise”. Podnik by si mal na základe činností a fungovania svojho obchodného personálu (back office alebo front office činnosti) vyhodnotiť, ktoré riešenie je preňho vhodnejšie;
- pri využívaní automatizačných systémov je citlivý ich vývoj pre potreby obchodníkov a konkrétneho podniku, ich implementácia a vnímanie ich zavádzania a využívania obchodným personálom;

- automatizačné riešenia sú podporným nástrojom pre riadenie obchodného personálu a využíva ho aj manažment a pracovníci s rozhodovacími právomocami; a
- úloha automatizačných systémov nespočíva len v oblasti kontroly obchodného personálu – bývajú prepojené na viaceré funkcie riadenia ako organizácia, reporting, riadenie výkonu, vzdelávanie a odmeňovanie obchodného personálu.

Záveru dizertačnej práce prinášajú odporúčania v oblasti riadenia obchodného personálu v podmienkach výrobných podnikov v podobe modelu, ktorý je adaptovaným nástrojom na jeho riadenie. Pri týchto odporúčaníach sme vychádzali z prehľadu dostupných teoretických informácií, z realizovaného prieskumu, overovania stanovených hypotéz a z komparácie a syntézy našich výsledkov so zisteniami zahraničných štúdií.

Hlavné odporúčania zahrnuté do spomínaného modelu sú zhrnuté v tabuľke 25.

Tabuľka 25 **Prínosy v podobe modelových odporúčaní**

Výber, adaptácia, organizácia OP	Formalizácia procesov, využívanie onboardingu
Riadenia výkonu OP	Vhodne zvolené ukazovatele; nadväznosť individuálnych, tímových a podnikových ukazovateľov; gamifikácia
Motivácia a odmeňovanie OP	Flexibilný systém finančných odmien; nefinančná motivácia cez ďalšie vzdelávanie, verejné ocenenie a kariérny postup
Vzdelávanie OP	Crossvzdelávanie; pravidelnosť školení; vzdelávanie “na požiadanie”; mentoring a counselling
Kontrola OP	Kontrola účinnosti vzdelávania, kontrola výkonu, kontrola miery využívania automatizácie

Prameň: vlastné spracovanie

Rovnako táto práca ponúka komparáciu riadenia obchodného personálu v podmienkach prevažne slovenských a českých podnikov a riadenia obchodného

personálu v zahraničí na základe predstavených existujúcich prieskumov v tejto oblasti a to v kontexte skúmanej tematiky.

Navrhnutý model riadenia obchodného personálu reaguje na zistené nedostatky vo výrobných podnikoch a v reakcii na ne, navrhuje riešenie v riadení obchodného personálu. Tieto odporúčania boli formulované aj ako závery vyplývajúce z konfrontácie domácej a zahraničnej literatúry, dostupných zahraničných štúdií a výsledkov realizovaného prieskumu u výrobných podnikov.

Prehľad prínosov v teoretickej a praktickej rovine je sumarizovaný v nasledovnej tabuľke (Tabuľka 26).

Tabuľka 26 **Prehľad teoretických a praktických prínosov dizertačnej práce**

Teoretické prínosy	Praktické prínosy
Pohľad na obchodný personál ako špecifickú zložku ľudských zdrojov a zhodnotenie jeho úloh v rámci podniku	Kvantitatívny prieskum u výrobných podnikov a následné overovanie stanovených hypotéz v oblasti riadenia výkonu, automatizácie predajných činností, vzdelávania
Pohľad na jednotlivé zložky a prístupy riadenia obchodného personálu	Vyjadrenia expertov na zavádzanie automatizačných riešení v podnikoch
Sumarizácia a syntéza dostupných informácií v oblasti riadenia obchodného personálu	Zhodnotenie reality fungovania obchodného personálu vo výrobných podnikoch
Poukázanie na súvislosti medzi jednotlivými aspektmi riadenia obchodného personálu	Komparácia výsledkov prieskumu v slovenských a českých výrobných podnikoch so zisteniami zo zahraničných štúdií
Identifikácia základných tendencií a inovatívnych prvkov v riadení	Odhalenie súvislostí medzi jednotlivými elementmi riadenia obchodného personálu
Priblíženie zistení zahraničných štúdií v oblasti riadenia obchodného personálu	Návrh modelu ako nástroja riadenia obchodného personálu s odporúčaniami pre prax

Prameň: Vlastné spracovanie

Záver

Úloha obchodného personálu je kľúčová v kontexte akéhokoľvek podniku, vzhľadom na jeho vplyv na úspešnosť podniku na trhu. V úvode sme prezentovali niekoľko trendov, ktoré v poslednom období vplyvajú na činnosti predajcov a ktoré vymedzujú ďalšie smerovanie fungovania a riadenia týchto pracovníkov. Tieto trendy sú naviazané na zistenia, ktoré prináša predkladaná dizertačná práca.

S ohľadom na modelovanie správania obchodného personálu bol navrhnutý model riadenia, ktorý zohľadňuje špecifiká obchodného personálu v oblasti jeho výberu, adaptácie a organizácie, riadenia jeho výkonu, automatizácie predajných činností, jeho motivácie a odmeňovania, vzdelávania, rozvoja a kontroly.

Potreba merania návratnosti investícií sa potvrdila v oblasti vzdelávania a automatizácie predajných činností. Ide o finančne a časovo zaťažujúce iniciatívy, ktoré si zaslúžia pozornosť v podobe vyhodnocovania účinnosti vzdelávacích programov určených obchodnému personálu a vyhodnocovania miery využívania automatizačných systémov, ktoré majú predajcovia k dispozícii pri svojich činnostiach.

Trend špecializácie obchodného personálu, spôsobený informovanými a náročnými zákazníkmi, vytvára tlak na manažment, aby prispôboval vzdelávacie programy potrebám a špecifikám obchodného personálu. Potreba technických znalostí pri strategických a komplexných predajoch predpokladá tímové úsilie pracovníkov nielen obchodného zaradenia. O to dôležitejšia je potom nadväznosť naplánovaných ukazovateľov na rôznych úrovniach, spolupráca oddelení, tímová práca a hodnotenie, resp. odmeňovanie tímových výsledkov.

Tlak na kvalitné zmapovanie predajného procesu u podnikov sa prejavuje cez pochopenie a kategorizovanie interakcií so zákazníkmi. Takéto vstupné informácie sú dôležité pre správnu alokáciu obchodného personálu do vhodnej organizačnej štruktúry a spravodlivé plánovanie a rozdelenie predajných kvót.

Únava spôsobená technológiami pôsobí demotivujúco na pracovníkov vo funkcii predaja a tým môže byť jedným z faktorov, ktoré vysvetľujú priemernú mieru využívania automatizačných systémov. Podniky si musia uvedomiť, že ak majú záujem o zvyšovanie návratnosti investícií do automatizačných systémov, tak musia mať zavedené procesy pre fungujúcu spätnú väzbu plynúcu od obchodného personálu k riadiacim pracovníkom a obchodným manažérom. Neodporúčame považovať tieto

investície za jednorazové. Investície sú potrebné i na prispôsobovanie systémov potrebám obchodného personálu, na základe získaných spätných väzieb, čo by malo pôsobiť motivačne na predajcov.

Okrem bežných prístupov využívaných pri riadení ľudských zdrojov by si mal manažment obchodného personálu všímať inovatívne prístupy, ktoré by mohli pozitívne vplývať na zvyšovanie jeho výkonu. Medzi takéto prístupy zaradíme onboarding, gamifikáciu a využívanie niektorých nástrojov vzdelávania, ktoré by mali byť obchodnému personálu sprístupnené (ako napr. elektronické vzdelávanie alebo elektronické kurzy).

Investície do obchodného personálu sa môžu zdať na prvý pohľad predimenzované vzhľadom na obmedzený počet pracovníkov, ktorých by sa prvotne týkali, ale naberajú na opodstatnenosti, keď sa zoberie do úvahy, akým markantným spôsobom ovplyvňujú obrat a ziskovosť podnikov.

Ďalší výskum vidíme v rozšírení modelu, širšom rozpracovaní jednotlivých prístupov riadenia obchodného personálu a hľadani ďalších súvislostí v oblasti manažmentu tejto zložky ľudských zdrojov.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

1. ALFRED, J. W. 2003. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
2. ARMSTRONG, M. 1999. Personální manažment. Praha: Grada Publishing, 1999, 963s. ISBN 80-7169.614-5.
3. ARMSTRONG, M. 2006. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006, 982 s. ISBN 0-7494-4631-5.
4. ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. 2008. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
5. CESPEDES, F. 1995. *Concurrent marketing*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995. 336 s. ISBN 978-08-758-4444-2.
6. ČÍHOVSKÁ, V – MATUŠOVIČOVÁ, M. – HVIKDOVÁ, E. 2012. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: Ekonóm, 2012. 304 s. ISBN 978-80-225-3473-4.
7. DARMON, K – GEISER, R. – DEMONICAULT, F. – PERSON, L. 2006. *Les métiers de vente et de la négociation*. Paris: Studyrma, 2006, 260 s. ISBN 2-84472-761-1.
8. DE VAUS, D. 2002. *Analyzing Social Science Data: 50 Key Problems in Data Analysis*. Londýn: SAGE Publications ltd., 2002. 402 s. ISBN 9781446226100.
9. DHÉNIN, J. F. 2004. *Management de l'équipe commerciale*. Paris: Bréal édition, 2004. 82 s. ISBN 274-95-0423-6.
10. DHÉNIN, J. F. – BERRY, P. 2004. *Management & Gestion des unités commerciales*. Paris: Bréal édition, 2004. 319 s. ISBN 274-950-2705.
11. DONELLY, J. H. – GIBSON J.L. – IVANCEVICH, J.M. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824s. ISBN 80-7169-422-3.
12. DVOŘÁKOVÁ Z. a kol. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 80-7179-893-2.
13. DRUCKER, P. F. 2006 Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci. Praha: Management Press, 2006. 431 s. ISBN 80-7261-140-2.

14. FIELD, A. 2009. *Discovering Statistics using SPSS*. London: Sage Publications. 821s. ISBN 978-1-84787-906-6.
15. FORET, M. 2006. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. 443s. ISBN 80-251-1041-9.
16. GONDA, V. 2006. *Metodika vedeckej práce pre doktorandov*. Bratislava: Ekonóm, 2006, 276s. ISBN 80-225-2250-3.
17. HEIDE, C.P. 1999. *Dartnell's Sales Force Survey*. Chicago, IL: Dartnell Corporation, 1999, 334s. ISBN 08-501-3130-8.
18. HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
19. JOBBER, D. – LANCASTER, G. 2003. *Selling and Sales Management*. Londýn: Pearson Education Limited, 2003. s. 443-456. ISBN 0273-67-4153.
20. JOHNSTON, M.W. – MARSHALL, G.W. 2008. *Churchill/Ford/Walker's sales force management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
21. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2001, 218 s. ISBN 80-88848-72-5.
22. KACHAŇÁKOVÁ a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint. 207s. ISBN 978-80-89085-87-5.
23. KITA, J. 2010. *Nákup a Predaj. Základné obchodné funkcie výrobného podniku*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 216 s. ISBN 978-80-8078-380-8.
24. KITA, J. a kol. 2012. *Modely marketingového rozhodovania*. Bratislava: Ekonóm, 2012, 272 s. ISBN 978-80-225-3505-2.
25. KITA, J. a kol. 2015. *Modelovanie rozhodovacích procesov v marketingu*. Bratislava: Ekonóm, 2015, 280 s. ISBN 978-80-225-4159-6.
26. KOTLER, P. – KELLER, K.L. 2007. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
27. KOTLER, P. 2012. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, 2012. 658 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
28. KOZEL, R. – MYNÁŘOVÁ, L. – SVOBODOVÁ, H. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
29. KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: management press, 2007. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.

30. LÉONARD, F. 1995. *Exporter vers les marchés industriels. Les stratégies, les marchés, les organisations et les hommes*. Paris: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 1995. 180 s. ISBN 288-074-2943.
31. LEROUX, E. 2014. *Management des forces de vente – De l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance*. Paris: Vuibert, 2014. 208 s. ISBN 231-101-2339.
32. MANNING, G.L. – REECE, B.J. 1992. *Selling today: An extension of the marketing concepts (5th ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon, 1992. 570 s. ISBN 978-0-20-513250-8.
33. MALAVAL, P. – BÉNAROYA, C. 2005. *Marketing Business to Business: Du marketing industriel au marketing d'affaires*. Paris: Pearson Education, 2005. 704 s. 274-407-1232.
34. MILKOVICH, G.T. – BOUDREAU, J.W. 1995. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1995. 930s. ISBN 80-85623-29-3.
35. MIŠÚNOVÁ, E. MIŠÚN, J. 2009. *Priemysel Slovenska a dopady globálnej krízy: Globálna kríza s akcentom na automobilový priemysel*. Bratislava: Esprit, 2009. 295s. ISBN 978-80-970202-2-4.
36. LESÁKOVÁ, D. a kol. 2008. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint, 2008, 354 s. ISBN 978-80-89085-92-7.
37. LIVIAN, Y.F. – PRAŽSKÁ, L. 1997. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém. 148 s. ISBN 80-86009-19-X
38. PAUKNEROVÁ D. a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
39. RAMBHUN, N. – BENRAISS, L. 2008. *Analyse des données et techniques décisionnelles*. Paris: Fouchier, 2008, s. 14-17. ISBN 978-216-11053-7.
40. RICHTEROVÁ, K. a kol. 2013. *Úvod do výskumu trhu*. Bratislava: Sprint2, 2013. 315s. ISBN 978-80-89393-95-4.
41. ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 207s. ISBN 978-80-247-4151-2.
42. ŠIROKÝ, J. 2011. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011, 143 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
43. VANDERCAMMEN, M. 2011. *Marketing l'Essentiel pour Comprendre, Décider et Agir*. Bruxelles: De Boeck, 2011. 576 s. ISBN 2-8041-4954-4.

Časopisecké zdroje

44. ANDRIS A., ZOLTNER, SINHA P. a LORIMER S. E. 2012 Breaking the Sales Force Incentive Addiction: A Balanced Approach to Sales Force Effectiveness. In *Journal of Personal Selling and Sales Management*. ISSN 0885-3134, 2012, roč. 32, č. 2, s. 173.
45. BASU, A.K. – LAL, R. – STAELIN, R. 1985. Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. In *Marketing Science*. ISSN 0732-2399, 1985, vol. 4, no. 4, p. 267-291.
46. BOUJENA, O – JOHNSTON, W.J. – MERUNKA, D.R. 2009. The benefits of sales force automation: A customer's perspective. In *Journal of personal selling and sales management*. ISSN 0885-3134, 2009, roč. 29, č. 2, s. 137-150.
47. CHUNG, D.J. – STEENBURGH, R. – SUDHIR, K. 2014. Do Bonuses Enhance Sales Productivity? A Dynamic Structural Analysis of Bonus-Based Compensation Plans. In *Marketing Science*. ISSN 0732-2399, 2014, vol. 33, no. 2, p. 165-187.
48. CHURCHILL, G.A. – FORD, N.M. – WALKER, O.C. 1976. Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce. In *Journal of Marketing Research*. ISSN 0022-2437, 1976, vol. 13, p. 323-332.
49. COTTELEER, M et al. 2006. Selling the Sales Force on Automation. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2006, roč. 84, č. 7-8, s. 18-22.
50. DARMON, R. Y. 1994. La rotation des vendeurs: de la théorie à la pratique. In *Recherche et Applications en Marketing*. ISSN 2051-2821, 1994, vol. 9, no. 1, p. 31-49.
51. DARMON, R.Y. 1995. Répartition équitable des objectifs de ventes entre les commerciaux. In *Recherche et Application en Marketing*. 1995, ISSN 0767-3701, 1995, vol. 10, no. 3, p. 3-15.
52. DARMON, R.Y. 1997. Le pilotage des forces de vente: État de l'art et modele conceptuel. In *Recherche et Applications en Marketing*. ISSN 0767-3701, 1997, roč. 12, č. 3, s. 25-38.
53. DARMON, R.Y. 1998. The Effects of Some Situational Variables on Sales Force Governance System Characteristics. In *Journal of Personal Selling and Sales Management*. ISSN 0885-3134, 1998, roč. 18, č. 1, s. 17-30.

54. DELVECCHIO, S. K. – DEETER-SCHMELZ, D. R. – ANSELM, K. 2013. Big Brother or big bother? E-monitoring the salesforce. In *Journal of Business & Industrial Marketing*. ISSN 0885-8624, 2013, vol. 28, no. 4, p.288-302.
55. FU, F., RICHARDS, K., HUGHES, D., JONES, E. 2010. Motivating Salespeople to Sell New Products: The Relative Influence of Attitudes, Subjective Norms, and Self-Efficacy. In *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 2010, vol. 74, no. 6, p. 61-76.
56. HAMBLIN, M. 1999. Customer Focus Drives Sales Automation. In *Computerworld*. ISSN 1210-9924, 1999, roč. 33 č. 12, s. 42.
57. HOLT, S. – RADOSEVICH, L. 1998. Front Office Makes a Sales Call. In *Info World*. ISSN 0199-6649, 1998, vol. 20, no. 35, s. 58-62.
58. JOHLKE, M.C. 2006. Sales presentation skills and salesperson job performance. In *The Journal of Business & Industrial Marketing*. ISSN 0885-8624, 2006, vol. 21, no. 5, p.311–321.
59. LE BON, J. 1997. Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale: d'un cadre conceptuel aux opportunités de recherche. In *Recherche et Applications en Marketing*. ISSN 0767-3701, 1997, vol. 12, no. 3, p.5-24.
60. LEROUX, E. – PERETTI, J.M. 2008. L'externalisation des Ressources Humaines. In *Management & Avenir*. ISSN 1768-5958, 2008, vol. 6, no. 20, p. 87-97.
61. LEROUX, E. 2008. Prospective et typologie de forces de ventes externalisées. In *Management & Avenir*. ISSN 1768-5958, 2008, 2008, vol. 2, no. 12, p. 67-81.
62. LUCAS, G.H. Jr. – PARASURAMAN, A. – DAVIS, R.A. – ENIS, B.M. 1987. An Empirical Study of Salesforce Turnover. In *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1987, vol. 51, no. 3, p. 34-59.
63. PARISSIER C. – MATHIEU A. – ECHCHAKOUI S. 2005. Comment définir et mesurer la performance du vendeur? In *Décisions Marketing*. ISSN 1253-0476, 2005, vol. 40, p. 63-73.
64. PETTIJOHN, C. – PETTIJOHN, L. – TAYLOR, A. 1995. The relationship between effective counseling and effective behaviors. In *Journal of Consumer Marketing*, ISSN 0736-3761, vol. 12, no. 1, p. 5–15.
65. POWELL, T.C. - DENT-MICALLEF, A. 1997. Information technology as

- competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. In *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266, 1997, vol. 18, no. 5, p. 375-405.
66. RAO, R. C. – TURNER, R. E. 1984 Organization and effectiveness of the multiple-product salesforce. In *Journal of Personal Selling & Sales Management*. ISSN 1557-7813, 1984, vol. 4, no. 1, p. 24-30.
 67. SITÁŠOVÁ, Jana. 2014. Riadenie predajcov - vybrané aspekty ich riadenia. In *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie: vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava: Katedra služieb a cestovného ruchu OBF EU, 2014. ISSN 1337-9313, 2014, roč. 6, č. 1, s. 56-64.
 68. SITÁŠOVÁ, J. 2016. Riadenie obchodného personálu vo výrobných podnikoch. VEGA 1/0282/15 Nástroje marketingovej politiky v nových obchodných modeloch orientovaných na vytváranie viacnásobnej hodnoty pre zákazníka v podmienkach trvalo udržateľného rozvoja.
 69. SPEIER C. - VENKATESH V. 2002. The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies. In *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 2002, vol. 66, no. 3, p. 98-111.
 70. SPRIMONT, P.A. 2003. Stratégies compétitives, controle des vendeurs et performance de la force de vente. In *Finance Controle Stratégie*. ISSN 1287-1141, 2003, vol. 6, no. 2, p. 137-159.
 71. STODARD, J. – CLOPTON, S. – AVILA, R. 2002. Salesforce Automation: an Exploratory Study On Sales Professionals' Perceptions of Performance Benefits. In *The Marketing Management Journal*. ISSN 1472-1376, 2002, vol. 12, no. 2, p. 1-9.
 72. TOSDAL, H. R. 1952. How to design the salesman's compensation plan. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 1952, vol. 31, no. 5, p. 61-70.
 73. WALSH, S. 2014. Onboarding Sales Teams. In *Sales & Service Excellence Essentials*. 2014, vol. 13, no. 9, p. 11-11.
 74. WEITZ B. – BRADFORD K. 1999. Personal Selling and Sales Management : A Relationship Marketing Perspective. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, ISSN 1552-7824, vol. 27, no. 2, p. 241-254.
 75. ZOLTNER A. A., SINHA, P. et LORIMER S.E. 2012 Breaking the Sales Force Incentive Addiction: A Balanced Approach to Sales Force

- Effectiveness. In *Journal of Personal Selling & Sales Management*. vol. 32, no. 2, ISSN 0885 3134, s. 171-186.
76. ZOLTNER, A. A. – LORIMER, S E. 2000. Sales territory alignment: An overlooked productivity tool. In *Journal of Personal Selling & Sales Management*, ISSN 1557-7813, 2000, vol. 20, no. 3, p.139-150.

Elektronické zdroje

77. BIONG, H. – SELNES, F. 1996. The Strategic Role of The Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships. In *Marketing Science Institute*. [online]. 1996. [cit. 2015.11.03]. Dostupné na internete: <<http://www.msi.org/reports/the-strategic-role-of-the-salesperson-in-established-buyer-seller-relations/>>.
78. BOUDINET, J. 2015. Best Practices for Salesforce Gamification. [online]. 2015. [cit. 2015-07-30]. Dostupné na internete: <<http://www.salesforceben.com/best-practices-for-salesforce-gamification/>>.
79. BOUDINET, J. 2015. The State of B2B SaaS Sales. [cit. 2015-08-02]. Dostupné na internete: <<http://www.business2community.com/b2b-marketing/state-b2b-saas-sales-01203657>>.
80. BOUDINET, J. 2015. The State of B2B SaaS Sales. [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné na internete: <<http://www.business2community.com/b2b-marketing/state-b2b-saas-sales-01203657#qu8lrlq6dRS13LYr.97>>.
81. CEGOS. 2010. La performance commerciale: Regards croisés des commerciaux, de leurs managers et de leurs clients. [online]. 2010. [cit. 2016-02-15]. Dostupné na internete: <http://static.cegos.com/wp-content/files/slides_tude_performance_commerciale_2010.pdf>.
82. CLAY, R. 2015. Why 8 % of sales people get 80 % of the sales. In Marketing Donut. [online]. 2015. [cit. 2015-08-15]. Dostupné na internete: <<http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/sales/sales-techniques-and-negotiations/why-8-of-sales-people-get-80-of-the-sales>>.
83. CRM Malina. Hlavné funkcie CRM systémov. [online].[cit.29.12.2014] Dostupné na internete: <<http://www.crmmalina.sk/novinky/hlavne-funkcie-crm-systemov>>.
84. DEBNÁR, R. 2012. Motivovaní pracovníci – základ úspechu prosperujúcej firmy. [online]. [cit. 2016-02-14]. Dostupné na internete:

- <<http://www.ipaslovakia.sk/sk/tlac-a-media/napisali-sme/motivovani-pracovnici-zaklad-uspechu-prosperujucej-firmy>>.
85. DECARLO, T. – LAM, K.S. 2014. How to Identify and Better Manage Hunters and Farmers in the Sales Force. In *Marketing Science Institute*. [online]. 2014. [cit. 2015.11.04]. Dostupné na internete: <<http://www.msi.org/reports/how-to-identify-and-better-manage-hunters-and-farmers-in-the-sales-force/>>
 86. FIDELMAN, M. – KEENAN, J. 2013. Study: 78 % of Salespeople Using Social Media Outsell Their Peers. In *Forbes*. [online]. 2013. [cit. 2015-07-30]. Dostupné na internete: <<http://www.forbes.com/sites/markfidelman/2013/05/19/study-78-of-salespeople-using-social-media-outsell-their-peers/>>.
 87. GROUPEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISE DU QUÉBEC. La Rémunération des Vendeurs. [online]. 2008. [cit. 2014-10-18]. Dostupné na internete: <http://www.groupement.ca/data/files/21_RemunVendeurCommis.pdf>.
 88. JANKELOVÁ, N. 2015. Postup riešenia a analýza rozhodovacích problémov. In *Akademický repozitár*. [online]. 2015. [cit. 2016-03-17]. Dostupné na internete: <<http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/rozhodovacie-procesy-2-postup-riesenia-a-analyza-rozhodovacich-problemov.pdf>>.
 89. KELLY, R. 2015. *Onboarding's impact on Sales Productivity*. [online]. [cit. 2016.03.01.]. Dostupné na internete: <<https://www.salesforce.com/blog/2015/03/onboardings-impact-sales-productivity-cso-gp.html>>.
 90. LEEK, J. 2012. Types of Data Analysis Questions. In Github, Inc. [online]. 2012. [cit. 18.3.2016]. Dostupné na internete: <<https://github.com/jtleek/dataanalysis/blob/master/week1/007typesOfQuestions/index.md>>.
 91. LEVINE, T. 2000. The top 10 ways to know if you are a teller or a seller. In *Coachville Coach Training Resource Center*. [online]. 2000. [cit. 2015-08-15]. Dostupné na internete: <<http://www.topten.org/public/AF/AF102.html>>.
 92. MARTIN, S. 2012. Top 10 Sales Trends for 2013. In *Harvard Business Review*. [online]. 2015. [cit. 2015.10.30]. Dostupné na internete: <<https://hbr.org/2012/12/top-10-sales-trends-for-2013>>.

93. MARTIN, S.W. 2011. Seven Personality Traits of Top Salespeople. In *Harvard Business Review*. [online]. 2011. [cit. 2015-07-30]. Dostupné na internete: <<https://hbr.org/2011/06/the-seven-personality-traits-o>>.
94. NADOLNY, M. 2013. A Modeled Approach to Marketing's Contribution. Sirius Decisions. [online]. 2013. [cit. 2015.11.05]. Dostupné na internete: <<https://www.siriusdecisions.com/Blog/2013/Mar/A-Modeled-Approach-to-Marketings-Contribution.aspx>>.
95. NEMČEK, M. 2014. Nakopnite svoj Sales Team – Gamifikácia ako Buzzword tohto Leta. [online]. 2014. [cit. 2015.12.30]. Dostupné na internete: <<https://aktiv.io/blog/sk/2014/10/09/nakopnite-svoj-sales-team-gamifikacia-ako-buzzword-tohto-leta/>>.
96. ROBERTSON, K. 2005. 10 Characteristics of Successful Salespeople. In *Business Know How*. [online]. 2005. [cit. 2015-07-30]. Dostupné na internete: <<http://www.businessknowhow.com/marketing/successful-salesperson.htm>>.
97. SALES PERFORMANCE INTERNATIONAL. 2014. *The Future od Sales Training. The Sales Training Program of The Future*. [online]. 2014. [cit. 2015-09-07]. Dostupné na internete: <<https://cdns3.trainingindustry.com/media/3203836/spi%20thefutureofsalestraining.pdf>>.
98. SALES PERFORMANCE INTERNATIONAL. 2014. *The Future od Sales Training. Why Sales Training Often Fails*. [online]. 2014. [cit. 2015-09-07]. Dostupné na internete: <<https://cdns3.trainingindustry.com/media/3281768/spi%20salestrainingprogramoffuture.pdf>>.
99. SHERER, L. 2015. Gamification Can Help People Actually Use Analytics Tools. [cit. 2015-08-03]. Dostupné na internete: <<https://hbr.org/2015/02/gamification-can-help-people-actually-use-analytics-tools>>.
100. SITÁŠOVÁ, J. 2013. The role of salesforce in the era of electronic commerce. In *MERKÚR 2013 : the proceedings of the international scientific conference for PhD students and young scientists : Bratislava, December 5 - 6, 2013* [elektronický zdroj]. - Bratislava: EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3764-3, s. 390-396.
101. SITÁŠOVÁ, J. 2014. The Automation of Sales and Purchasing Activities. In *EDAMBA 2014. International scientific conference. EDAMBA*

- 2014 : *proceedings of the international scientific conference for doctoral students and young researchers : 13th - 14th november 2014, Bratislava, Slovak Republic* [elektronický zdroj]. - Bratislava: EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-4005-6, pp. 492-500.
102. ŠIKULOVÁ. 2014. *Priame Zahraničné investície v Slovenskej republike a súvislosti ich vplyvu na ekonomiku*. [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné na internete: <http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/267_wp64sikulova.pdf>.
 103. SME.SK. 2003. Riadenie ľudských zdrojov sa stalo konečne strategickým nástrojom. [online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné na internete: <<http://www.sme.sk/c/1123173/riadenie-ludskych-zdrojov-sa-stalo-konecne-strategickym-nastrojom.html>>.
 104. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2016. Priemerná mesačná mzda v hospodárstve SR. In *Portal.statistics.sk*. [online]. 2016. [cit. 2016-03-20]. Dostupné na internete: <<http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi>>.
 105. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2016. Štruktúra priemernej nominálnej mesačnej mzdy zamestnanca podľa klasifikácie zamestnaní. In *Portal.statistics.sk*. [online]. 2016. [cit. 2016-03-20]. Dostupné na internete: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlq>.
 106. THE BRIDGE GROUP. 2015. Research on Metrics and Compensation. [online]. 2015. [cit. 2015.10.30]. Dostupné na internete: <<http://lapastillaroja.net/wp-content/uploads/2013/04/SaaSInsideSalesReport.pdf>>.
 107. VONDRÁČKOVÁ, K. 2009. Provizní systém aneb hlavně ne všem stejně. [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné na internete: <<http://kariera.ihned.cz/c1-38801260-provizni-system-aneb-hlavne-ne-vsem-stejne>>.
 108. VŠEOBECNÉ OBCHODNÉ PODMIENKY PSL, a.s. [online]. 2014. [cit. 2014-09-12]. Dostupné na internete: <http://www.psl.sk/downloads/vseobecne_obchodne_podmienky___predaj_slo_v_verzia_03_2009.pdf>.

109. VŠEOBECNÉ OBCHODNÉ PODMIENKY KINEX BEARINGS, a.s.
[online]. 2014. [cit. 2014-09-12]. Dostupné na internete: <
<http://www.kinex.sk/?page=predaj-podmienky>>.
110. VŠEOBECNÉ OBCHODNÉ PODMIENKY SCHAEFFLER
Slovensko. [online]. 2014. [cit. 2014-09-12]. Dostupné na internete: <
http://www.schaeffler.sk/content.schaeffler.sk/sk/sales/conditions_of_sale_and_delivery/conditions_of_sales_and_delivery.jsp>.
111. VŠEOBECNÉ OBCHODNÉ PODMIENKY ZVL Auto spol. s r.o.
[online]. 2014. [cit. 2014-09-12]. Dostupné na internete: <
<http://eshop.zvlauto.sk/obchodne-podmienky>>.

Zoznam príloh

Príloha A Zoznam zahraničných štúdií týkajúcich sa obchodného personálu

Príloha B Dotazník

Príloha C Otázky do pološtruktúrovaných rozhovorov

Príloha A Zoznam zahraničných štúdií týkajúcich sa obchodného personálu

Realizátor štúdie	Rok štúdie	Rozsah štúdie	Krajina realizácie	Téma
Proudfoot Consulting	2006	Viac ako 800 riadiacich pracovníkov v 19 krajinách	Medzinárodná	Une étude internationale sur la performance des forces de vente
Groupement des chefs d'entreprises du Québec	2008	58 podnikov	Kanada	La rémunération des vendeurs
CEGOS	2010	150 obchodných manažérov, 500 predajcov	Francúzsko	La performance commerciale: Regards croisés des commerciaux, de leurs managers et de leurs clients
Sales Performance International	2010	2800 globálnych firiem	USA	The Future of Sales Training Why Sales Training Often Fails
Sales Performance International	2010	2800 globálnych firiem	USA	The Future of Sales Training The Sales Training Program of The Future
Aberdeen Group	2013	274 B2B firiem	USA	Motivate, Incent, Compensate, Enable: Sales Performance Management Best Practices
The Bridge Group	2015	343 B2B firiem	USA	Research on metrics and compensation

Prameň: vlastné spracovanie

Príloha B Dotazník

DOTAZNÍK

Vážená respondentka, Vážený respondent,

chceli by sme Vás požiadať o spoluprácu v prieskume, ktorý je súčasťou riešenia výskumu dizertačnej práce s názvom

Obchodný personál – prístupy k jeho riadeniu

Cieľom dotazníka je na základe Vašich odpovedí, zistiť súčasnú situáciu fungovania a riadenia obchodníkov vo výrobných podnikoch.

Dotazník je anonymný a všetky Vami poskytnuté údaje a výstupy z výskumu budú využité výlučne na spracovanie dizertačnej práce.

V prípade záujmu, Vám môžeme poskytnúť výstup po jeho spracovaní.
Za Váš čas a účasť na prieskume Vám vopred veľmi pekne ďakujeme.

* Povinné

RIADENIE VÝKONU OBCHODNÍKOV

1. Kto vo vašom podniku zodpovedá za riadenie obchodníkov?

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ vrcholový manažment podniku
- ☐ obchodný riaditeľ
- ☐ vedúci obchodného oddelenia podniku
- ☐ podľa potreby vhodne zvolení zamestnanci
- ☐ Iné:

2. Ako často vyhodnocujete výkon vašich obchodníkov?

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ týždenne
- ☐ mesačne
- ☐ kvartálne
- ☐ ročne
- ☐ nepravidelne
- ☐ nevyhodnocujem
- ☐ Iné:

3. Akým spôsobom meriate výkon vašich obchodníkov?

Označte prosím všetky ukazovatele, ktoré meriate
Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ objem predajov, porovnanie s minulými obdobiami,
- ☐ objem predajov, porovnanie so stanovenými cieľmi,
- ☐ počet nových zákazníkov,
- ☐ počet stratených zákazníkov,
- ☐ počet zákazníkov s neuhradenými záväzkami,
- ☐ počet telefonátov s existujúcimi zákazníkmi
- ☐ počet vykonaných obchodných návštev
- ☐ počet zaslaných obchodných ponúk
- ☐ nemerame ho
- ☐ Iné:

4. Obodujte, do akej miery sú pre váš podnik dôležité nasledujúce aktivity pre zvyšovanie vášho obratu.

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	0- vôbec	1- minimálne	2- relatívne málo	3- priemerne	4- relatívne veľmi	5- maximálne
zvýšenie predaja existujúcim zákazníkom	☐	☐	☐	☐	☐	☐
vstup na nové trhy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zvýšenie predaja novým zákazníkom na existujúcich trhoch	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rozšírenie produktového portfólia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zlepšenie miery udržania si klientely (tzv. retention rate)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
rozšírenie alebo zmena obchodných kanálov	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Do akej miery sú obchodníci vo vašom podniku dôležití pre zvyšovanie obratu ?

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1 - málo dôležitý	2	3	4	5 - veľmi dôležitý	Neviem posúdiť
	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Keď vo firme chceme zlepšiť výkon obchodníkov zameriame sa na:*V každom riadku označte iba jednu elipsu.*

	0- vôbec	1- minimálne	2- priemerne	4- dosť	5- maximálne
ich vzdelávanie	☐	☐	☐	☐	☐
výber tých najlepších	☐	☐	☐	☐	☐
rozšírenie obchodných tímov	☐	☐	☐	☐	☐
zmenu motivačného systému	☐	☐	☐	☐	☐
vylepšenú kontrolu	☐	☐	☐	☐	☐
investície do technológií	☐	☐	☐	☐	☐
rozšírenie podpory obchodných tímov	☐	☐	☐	☐	☐
vylepšenie marketingu	☐	☐	☐	☐	☐

7. Výkon našich obchodníkov v uvedených kompetenciách je:*V každom riadku označte iba jednu elipsu.*

	Nedostatočný	Uspokojivý	Dobry	Veľmi dobrý	Výborný
nadväzovanie kontaktov s potenciálnymi zákazníkmi	☐	☐	☐	☐	☐
predstavenie a budovanie identity produktu	☐	☐	☐	☐	☐
uzatváranie obchodov	☐	☐	☐	☐	☐
upevňovanie vzťahov so zákazníkmi	☐	☐	☐	☐	☐

8. Rozdeľte 100% času, ktorý reálne venujú obchodníci nasledovným aktivitám.*V každom riadku označte iba jednu elipsu.*

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
aktívny predaj	☐	☐	☐	☐	☐
vyhľadávanie nových zákazníkov	☐	☐	☐	☐	☐
riešenie zákazníckych problémov	☐	☐	☐	☐	☐
administratívne činnosti	☐	☐	☐	☐	☐
neproduktívny čas (bez pridanej hodnoty, napr. fyzické presuny, rozhovory o nepracovných témach a pod.)	☐	☐	☐	☐	☐

9. Rozdeľte 100% času, ktorý by mali ideálne venovať obchodníci nasledovným aktivitám.*V každom riadku označte iba jednu elipsu.*

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
aktívny predaj	☐	☐	☐	☐	☐
vyhľadávanie nových zákazníkov	☐	☐	☐	☐	☐
riešenie zákazníckych problémov	☐	☐	☐	☐	☐
administratívne činnosti	☐	☐	☐	☐	☐
neproduktívny čas (bez pridanej hodnoty, napr. fyzické presuny, rozhovory o nepracovných témach a pod.)	☐	☐	☐	☐	☐

ODMEŇOVANIE A MOTIVÁCIA OBCHODNÍKOV

10. Obsahuje systém odmeňovania vášho podniku?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ fixnú zložku
- ☐ variabilnú zložku
- ☐ zamestnanecké benefity

11. Ktoré z nasledovných finančných odmien využíva váš podnik pri odmeňovaní obchodníkov?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ zvýšenie základného platu
- ☐ mimoriadne prémie
- ☐ podiely na dosiahnutom zisku
- ☐ 13. a 14. plat
- ☐ Iné:

12. Ktoré z nasledovných nefinančných odmien využíva váš podnik pri odmeňovaní obchodníkov?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ verejné ocenenie (napr. obchodník mesiaca, a pod.)
- ☐ možnosť ďalšieho vzdelávania
- ☐ kariérny postup
- ☐ nevyužívame nefinančné odmeny
- ☐ Iné:

13. Ktoré z nasledovných zamestnaneckých benefitov využíva váš podnik pri odmeňovaní obchodníkov?

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ cafeteria systém (čerpanie výhod podľa počtu pridelených bodov)
- ☐ zľavnené stravné lístky nad rámec zákona
- ☐ poskytovania nápojov na pracovisku zadarmo
- ☐ športové, spoločenské a kultúrne aktivity zamestnancov
- ☐ materiálne benefity (napr. príspevok zamestnávateľa na hypotekárny úver zamestnanca)
- ☐ flexibilný pracovný čas
- ☐ dovolenka nad rámec zákona
- ☐ školenia a ďalšie vzdelávanie
- ☐ zľavy na produkty a služby vlastnej spoločnosti
- ☐ zdravotné a dôchodkové poistenie
- ☐ nevyužívame zamestnanecké benefity
- ☐ Iné:

AUTOMATIZÁCIA ČINNOSTÍ OBCHODNÍKOV

Automatizácia obchodných činností je využívanie softvéru pre automatizáciu predajných úloh a aktivít.

14. Využívate automatizáciu činností obchodníkov? *

Označte iba jednu elipsu.

☐ áno

☐ nie Preskočte na otázku 18.

AUTOMATIZÁCIA ČINNOSTÍ OBCHODNÍKOV

15. Do akej miery využívate automatizáciu činností obchodníkov?

Označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
málo	☐	☐	☐	☐	☐	veľmi

16. Aké negatívne aspekty vnímate u systému automatizácie činností obchodníkov?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ ide o predražený systém pre podnik
- ☐ podnik neposkytuje dostatočné zdroje na jeho implementáciu
- ☐ uberá to obchodníkom na čase venovanému predaju
- ☐ jeho implementácia sa zbytočne predlžuje
- ☐ ide o systém, ktorý je náročný na používanie
- ☐ nevnímam žiadne negatívne aspekty

17. Ohodnot'te zlepšenia, ktoré priniesla automatizácia v riadení obchodníkov:

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	Nedostatočné	Uspokojivé	Dobré	Veľmi dobré	Výborné
monitoring aktivít obchodníkov	☐	☐	☐	☐	☐
lepší tok informácií v reálnom čase	☐	☐	☐	☐	☐
uľahčené plánovanie aktivít	☐	☐	☐	☐	☐
šetrenie času	☐	☐	☐	☐	☐
uľahčená tímová práca	☐	☐	☐	☐	☐
uľahčená komunikácia	☐	☐	☐	☐	☐
menšia chybovosť	☐	☐	☐	☐	☐
uvoľnený predajný personál pre obsluhu väčšieho počtu zákazníkov	☐	☐	☐	☐	☐

VZDELÁVANIE OBCHODNÍKOV

18. Má váš podnik vzdelávanie špeciálne určené pre obchodníkov? **Označte iba jednu elipsu.*☐ áno☐ nie *Preskočte na otázku 22.***VZDELÁVANIE OBCHODNÍKOV****19. Čoho sa týkajú školenia určené pre vašich obchodníkov?***Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.*

- ☐ informácie o predávanom produkte / službe
- ☐ tvorba a ponuka hodnoty
- ☐ obchodné zručnosti, tzv. soft skills
- ☐ spolupráca obchodného a marketingového oddelenia
- ☐ zákaznícke profily
- ☐ zákaznícke referencie
- ☐ cenové plány a stratégie
- ☐ predajné scenáre
- ☐ metodológia predaja
- ☐ finančné princípy
- ☐ hodnotenie zákazníckych potrieb
- ☐ prekonávanie námietok
- ☐ komunikácia s riadiacimi pracovníkmi
- ☐ využívanie podnikového softvéru a dostupných nástrojov
- ☐ Iné:

20. S akou frekvenciou sú vaši obchodníci školení?*Označte iba jednu elipsu.*☐ týždenne☐ mesačne☐ kvartálne☐ ročne☐ nepravidelne☐ Iné:

21. Ako účinné sú tieto metódy školenia?

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	nevyužívame túto metódu	neúčinné	mierne účinné	účinné	veľmi účinné
inštruktáž (predvedenie postupu)	☐	☐	☐	☐	☐
koučing (dlhodobé podnecovanie školeného k správne mu spôsobu výkonu práce s prihliadnutím na jeho individualitu)	☐	☐	☐	☐	☐
mentoring (ako koučing, len určitá iniciatíva spočíva aj na školenom pracovníkovi)	☐	☐	☐	☐	☐
counselling (vzájomné konzultácie medzi nadriadeným a podriadeným)	☐	☐	☐	☐	☐

Postup obchodníkov pri predaji produktov novej generácie

Produkty novej generácie - rešpektujúce environmentálne a sociálne kritéria

22. Máte v ponuke produkty novej generácie, ktoré rešpektujú environmentálne a sociálne kritéria trvalo udržateľného rozvoja? *

Označte iba jednu elipsu.

☐ áno

☐ nie *Preskočte na otázku 26.*

Postup obchodníkov pri predaji produktov novej generácie

Produkty novej generácie - rešpektujúce environmentálne a sociálne kritéria

23. Ako často aktualizujete túto ponuku?

Označte iba jednu elipsu.

☐ mesačne

☐ kvartálne

☐ ročne

☐ neaktualizujeme

24. Akým spôsobom túto ponuku realizujete pri jej predaji?*Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.*

- ☐ showroom (predvážací priestor)
- ☐ výstava ekologických produktov
- ☐ up-selling (predajný postup, pri ktorom sa ponúka vylepšená/doplnená alternatíva produktu)
- ☐ cross-selling (predajný postup, pri ktorom sa ponúka súvisejúci výrobok)
- ☐ personalizácia predaja (technika prispôbovania ponuky konkrétnemu zákazníkovi)
- ☐ internet

25. Ktoré z nasledovných aspektov komunikujú vaši obchodníci zákazníkom pri predaji produktov novej generácie?*Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.*

- ☐ enviromentálny (ekologický dosah) produktov
- ☐ znižovanie emisií vo výrobe
- ☐ šetrenie životného prostredia
- ☐ sociálny dopad podnikania
- ☐ originalita produktov
- ☐ nekomunikujú nič z vyššie uvedeného
- ☐ Iné:

ZÁKLADNÉ DOPLŇUJÚCE INFORMÁCIE O PODNIKU

Služi len k správneštatistickému zaradeniu odpovedí a táto časť nebude s nikým zdieľaná

26. Hlavné odvetvie pôsobenia vášho podniku*Označte iba jednu elipsu.*

- ☐ ťažba energetických surovín,
- ☐ ťažba neenergetických surovín,
- ☐ výroba potravín, nápojov a spracovanie tabaku,
- ☐ textilná a odevná výroba, spracovanie kože a výroba kožených výrobkov,
- ☐ spracovanie dreva a výrobkov z dreva, výroba celulózy, papiera a výrobkov z papiera, vydavateľstvo a tlač,
- ☐ výroba koksu, rafinovaných ropných produktov a jadrových palív,
- ☐ výroba chemikálií, chemických výrobkov a chemických vlákien,
- ☐ výroba výrobkov z gumy a plastov,
- ☐ výroba ostatných nekovových minerálnych výrobkov,
- ☐ výroba kovov a kovových výrobkov,
- ☐ výroba strojov a zariadení,
- ☐ výroba elektrických a optických zariadení,
- ☐ výroba dopravných prostriedkov,
- ☐ výroba inde neklasifikovaná,
- ☐ výroba a rozvod elektriny, plynu a vody.

27. Veľkosť podniku podľa obratu*Označte iba jednu elipsu.*

- ☐ do 2 miliónov EUR
- ☐ do 10 miliónov EUR
- ☐ do 50 miliónov EUR
- ☐ nad 50 miliónov EUR

28. Veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov*Označte iba jednu elipsu.*

- ☐ 0-9
- ☐ 10-49
- ☐ 50-249
- ☐ 250 a viac

29. Počet obchodníkov vo Vašom podniku*Označte iba jednu elipsu.*

- ☐ 0-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 21 a viac

30. Štát, v ktorom má váš podnik sídlo*Označte iba jednu elipsu.*

- ☐ Slovenská republika
- ☐ Česká republika
- ☐ Iné:

31. Systém riadenia obchodníkov*Označte iba jednu elipsu.*

- ☐ vytvorili sme si ho sami
- ☐ prebrali sme ho od domácej materskej / sesterskej firmy
- ☐ prebrali sme ho od zahraničnej materskej / sesterskej firmy

32. Máte záujem o zaslanie výsledkov z výskumu?

anonymné spracovanie výsledkov podľa kategórie podnikov, nejedná sa o individuálne výsledky

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ Áno
- ☐ Nie

33. Zadajte email, na ktorý Vám majú byť zaslané výsledky z výskumu.

Poznámka: Emailová adresa nebude spájaná s výskumom

.....

Používa technológiu



Príloha C Otázky do pološtruktúrovaných rozhovorov

Scenár rozhovoru

Téma: Riadenie obchodného personálu – automatizácia jeho činností

Dobrý deň,

ako doktorandka na Ekonomickej univerzite v Bratislave, pracujem na prieskume v oblasti Riadenia obchodníkov vo výrobných podnikoch.

Dovoľujem si Vás osloviť so žiadosťou o rozhovor.

Tieto Vami poskytnuté informácie budú použité len pre účely spracovania doktorandskej dizertačnej práce. Všetko, čo povieť ostane anonymné a nikde sa nebude Vaše meno ani meno Vašej spoločnosti spájať so žiadnym z Vašich výrokov.

Ako spätnú väzbu a vďaka za pomoc Vám môžem ponúknuť výstup z výsledkov prieskumu po jeho spracovaní v prípade, že by ste oň prejavili záujem.

Vopred Vám ďakujem za Vašu spoluprácu a pekný deň Vám prajem.

Dátum:

Názov podniku:

1. Ako by ste definovali automatizačné systémy? Čo si pod nimi môže človek predstaviť?
2. Akú úlohu zohrávajú aktuálne automatizačné systémy v podnikoch?
3. Akým spôsobom sú podľa Vás automatizačné systémy motivujúce pre ich užívateľov? V čom im uľahčujú prácu? Aké zlepšenia prinášajú?
4. S akými negatívnymi aspektami automatizačných systémov sa stretávate najčastejšie? Čo sa im vyčíta?
5. Aká je realita využívania takýchto automatizačných softvérov na Slovensku? Sú firmy na Slovensku oboznámené s možnosťami týchto systémov? Majú o ne záujem?
6. Čoho sa obávajú firmy pri ich zavádzaní?
7. Ktoré automatizačné systémy sú na Slovensku najbežnejšie?
8. Pracovníci akého pracovného alebo funkčného zaradenia najčastejšie využívajú automatizačné systémy?
9. Na čo využívajú obchodníci napr. softvér salesforce.com / SAP najčastejšie?