

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA USPEŠNOSTI OSEBNE PRODAJE V SAAS PODJETJIH  
NA PRIMERU TREKKSOFT**

Ljubljana, januar 2018

ARMIN AGIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Armin Agić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza osebne prodaje v SaaS podjetjih na primeru podjetja TrekkSoft AG, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem, red. prof. dr. Alešem Vahčičem,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 STORITVE IN SAAS .....</b>	<b>3</b>
1.1 Storitve .....	4
1.2 Karakteristike storitev .....	5
1.3 SaaS v turizmu.....	6
1.3.1 Lastnosti SaaS .....	7
1.3.2 Prednosti in slabosti SaaS.....	8
1.4 Primerjava med razvojem lastnega programa in SaaS .....	9
<b>2 OSEBNA PRODAJA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Definicija osebne prodaje .....	11
2.2 Organizacija osebne prodaje .....	11
2.3 Prodajno osebje .....	12
2.3.1 Vloga prodajalcev v podjetjih .....	13
2.3.2 Razvoj prodajnega osebja.....	13
2.3.3 Prodaja kot kariera.....	13
2.4 Motivacija v prodaji .....	14
2.4.1 Opredelitev motivacije .....	14
2.4.2 Motivacijski dejavniki v prodaji.....	15
2.4.3 Motivacija prodajnega osebja.....	16
<b>3 PROCES OSEBNE PRODAJE .....</b>	<b>17</b>
3.1 Prodajni lijak .....	18
3.2 Potek prodaje SaaS programa.....	19
3.3 Prodajni proces in strateško planiranje.....	21
3.3.1 Karakteristike uspešnega prodajalca .....	23
3.3.2 Analiza potencialnih kupcev .....	25
3.3.3 Grajenje zaupanja in kredibilnosti.....	25
3.3.4 Ugotavljanje potreb kupcev .....	26
3.3.5 Prezentacija.....	27
3.3.6 Razreševanje ugovorov strank.....	28
3.3.7 Zaključevanje prodaje.....	28
<b>4 ORGANIZIRANOST PRODAJE IN PRODAJNEGA ODDELKA V PODJETJU TREKKSOFT AG.....</b>	<b>31</b>
4.1 Predstavitev podjetja TrekkSoft AG .....	31
4.2 Organiziranost podjetja .....	33
4.3 Prodajni oddelek v podjetju TrekkSoft AG.....	34
4.3.1 Pridobivanje kontaktov.....	35

4.3.2 Nadzor uspešnosti prodaje .....	35
---------------------------------------	----

## **5 KVALITATIVNA ANALIZA OSEBNE PRODAJE V PODJETJU**

<b>TREKKSOFT AG .....</b>	<b>36</b>
5.1 Zasnova raziskovanja in metodologija.....	36
5.1.1 Cilj raziskave.....	36
5.1.2 Metode zbiranja podatkov .....	36
5.2 Rezultati raziskave .....	39
5.2.1 Analiza osebne prodaje v podjetju .....	39
5.2.2 Usposabljanje prodajnega osebja .....	41
5.2.3 Organiziranost prodajnega osebja .....	42
5.2.4 Naloge prodajnega osebja .....	43
5.2.5 Cilji prodajnega osebja.....	45
5.2.6 Priprave na prodajo .....	46
5.2.7 Lastnosti uspešnih prodajalcev.....	47
5.2.8 Motiviranost prodajnega osebja v podjetju .....	48
5.2.9 Pristop k prodaji .....	49
5.3 Prodajni proces.....	50
5.3.1 Kvalifikacija strank .....	52
5.3.2 Grajenje zaupanja in kredibilnosti.....	52
5.3.3 Predstavitev storitve .....	54
5.3.4 Proces zaključevanja prodaje .....	55
5.3.5 Delo s priporočili.....	56
5.4 Diskusija in priporočila vodstvu .....	57
<b>SKLEP.....</b>	<b>61</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>64</b>

## **PRILOGA**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razlika med lastnim razvojem programa in SaaS.....	10
Tabela 2: Opis intervjuvancev v podjetju .....	38

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Marketinški in prodajni lijak.....	19
---	----

Slika 2: Potek prodaje SaaS programov .....	21
Slika 3: Osnovni prodajni proces .....	23
Slika 4: Lastnosti uspešnih prodajalcev.....	25
Slika 5: Stari model prodaje .....	31
Slika 6: Novi model prodaje.....	31



## UVOD

V današnjem svetu smo priča hitremu razvoju tehnologij v vseh gospodarskih panogah. Istočasno se odpirajo tudi popolnoma nove gospodarske panoge. Pri vsem razvoju in produkciji včasih pozabimo na dejstvo, da mora vse obstoječe in nove produkte nekdo kupiti. Moramo se zavedati, da mora nekdo te izdelke strankam na nek način prodati. Tukaj se običajno zadeve upočasnijo, saj podjetja pričakujejo od strank impulziven nakup njihovih izdelkov zaradi velikega zaupanja v lasten produkt. Podjetja danes veliko vlagajo v marketing in pričakujejo dober odziv ter uspešno prodajo. Nekaterim uspe, mnogim pa ne. Dokler v prodajo ni vpleten osebni stik, bo kupec težko prepričan. Prodajalec je tisti, ki pomaga odločitveno tehniko prevesiti na stran nakupa.

Kakor pravi Tracy (2004, str. 1), se nič ne zgodi, dokler se ne zgodi prodaja. Mnogi ljudje vidijo prodajo kot nek drugorazredni poklic, vendar se ne zavedajo, da je le-ta tista, ki jim omogoča preživetje, posredno ali neposredno. Na večino poklicev vpliva uspešnost prodaje v podjetju, saj jim omogoča plače in preživetje podjetja na trgu. Uspešnost držav in narodov temelji na uspešnosti njihovih ekonomij, ki so odvisne od uspešnosti njihovih podjetij. Vsako podjetje je na koncu odvisno od količine prodaje in dobička, ki ga z njo ustvarijo. Tudi največja podjetja propadejo brez možnosti financiranja z lastno prodajo. Celotni sistem, v katerem živimo, bazira na ponudbi in povpraševanju in ko se ta zadovolji, se zgodi prodaja.

S tega vidika lahko trdimo, da je prodaja eden izmed najpomembnejših poklicev. Najboljša podjetja imajo danes najboljše prodajalce. Drugorazredna podjetja imajo drugorazredne prodajalce. V primeru svetovnih kriz je veliko ljudi po celotnem svetu izgubilo službo, vendar so podjetja še vedno iskala dober prodajni kader. Tega je težko najti in težko ga je tudi priučiti. Pri tem ima vsak prodajalec svoj način prodaje in je težko prilagoditi nek sistem vsem prodajalcem. Vendar sem prepričan, da obstajajo določeni skupni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost prodaje v podjetjih.

Namen magistrskega dela je poglobiti razumevanje vpliva organiziranosti prodaje in prodajnega procesa v podjetju na uspešnost osebne prodaje posameznika. Z magistrskim delom bom s pomočjo prebrane literature in kvalitativne analize prispeval k boljšemu razumevanju uspešnosti prodajalca pri osebni prodaji v podjetju. Predvsem želim predstaviti, kako se razlikuje osebna prodaja preučevanega podjetja v primerjavi s prebrano literaturo. S tem želim prodajalcem iz podobnega tehnološkega segmenta omogočiti uspešnejšo prodajo.

Glavni cilj magistrske naloge je na podlagi kvalitativnega metodološkega pristopa preučiti organizacijo prodaje in prodajne procese v podjetju ter ugotoviti pristope za uspešno osebno prodajo posameznika v preučevanem zagonskem podjetju TrekkSoft AG.

Podjetje razvija in trži programsko platformo za sprejemanje in upravljanje spletnih rezervacij in plačil v turizmu. Platforma je razvita na SaaS (angl. *Software as a service*, v

nadaljevanju SaaS) modelu. SaaS predstavlja programsko opremo kot storitev. S pomočjo analize preučevanega podjetja bom poskušal ugotoviti, kako je podjetje razvilo in organiziralo svojo prodajo. Pri tem bom definiral dejavnike, ki vplivajo na uspešnost osebne prodaje, opredelil organizacijo prodaje posameznega prodajalca in njegov pristop k osebni prodaji.

Podjetje od leta 2010 razvija spletni rezervacijski in plačilni sistem za mala in srednje velika podjetja v turistični panogi. S pomočjo programske tehnologije povezuje turistično panogo, saj se podjetja preko sistema povezujejo in tržijo aktivnosti lokalnih turističnih ponudnikov ter tako povečajo celotno vrednost nakupa. Pri tem omogoča lažje in hitrejše sprejemanje spletnih rezervacij ter plačil podjetjem v turistični panogi. Podjetje pridobiva stranke izključno preko osebne prodaje, zato sem se odločil analizirati uspešnost prodaje v podjetju. Pri tem bom analiziral pripravljenost prodajalcev, pristop k prodaji, njihove naloge, potek procesa prodaje in vpliv okolja podjetja na prodajalce. Z rezultati magistrske naloge želim tudi pripomoči k povečanju uspešnosti prodaje v podjetju TrekkSoft AG.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del se deli na tri poglavja, ki opredelijo storitve v SaaS v turizmu, nato podrobneje opredelijo osebno prodajo in proces osebne prodaje. Raziskovalni del vključuje kvalitativno analizo, ki sem jo opravil v podjetju TrekkSoft AG. V prvi polovici magistrske naloge bom na podlagi analizirane literature predstavil prodajo v zagonskih SaaS podjetjih in okolje, v katerem podjetje posluje. V drugi polovici magistrske naloge bom predstavil rezultate analize osebne prodaje v podjetju in s pomočjo ugotovitev raziskave podjetju predlagal izboljšave.

S prvim poglavjem bomo najprej spoznali SaaS storitve spletnih rezervacijskih in plačilnih sistemov v turizmu in njihov razvoj do danes. V poglavju bom nato razdelal bolj podrobno segment SaaS storitev, v katerem analizirano podjetje posluje, predstavil poslovni model programske opreme kot storitve in umestil poslovanje podjetja v poslovno okolje. To je pomembno za razumevanje poslovnega modela, storitve podjetja in poslovnega okolja podjetja.

Na podlagi analize podjetja TrekkSoft AG bom opredelil najustreznejši način pristopa zaposlenih k osebni prodaji in njihovo organiziranost. Zaradi tega bom v drugem poglavju podrobno opredelil osebno prodajo. Predstavil bom oblike in načine prodaje ter teoretični način organiziranja prodaje v SaaS podjetjih. Brez prodajalcev se prodaja ne zgodi, zato sem v središče drugega poglavja postavil prodajno osebje ter opisal vlogo osebja, razvoj in pomen le-tega za podjetje. Vsak zaposleni mora biti motiviran za uspešno opravljanje svojega poklica. Pri prodaji je to glavni element, zato sem namenil nekaj besed tudi motivaciji v prodaji. Motivacijo sem opredelil in predstavil dejavnike, ki vplivajo na prodajno osebje.

Tretje poglavje opisuje proces osebne prodaje v SaaS podjetjih, saj je glavni cilj magistrske



naloge analiza primerne pristopa in organiziranosti uspešne osebne prodaje v podjetju. Podpoglavja v procesu osebne prodaje so razčlenjena po teoretično najprimernejšem pristopu k osebni prodaji, ki ga bomo uporabili kot osnovo za analizo prodajalčeve uspešnosti in njihovega pristopa k prodaji. Začel bom s prodajnim kanalom in njegovim potekom ter nadaljeval z dejavniki uspešne prodaje. Pri tem bom razčlenil prodajni proces po ključnih delih. Najprej bom predstavil potrebne lastnosti uspešnih prodajalcev in nadaljeval s prodajnim procesom. Proces se začne z analizo kupcev, zato bo to tudi prva točka pri procesu, kateri sledi grajenje zaupanja, ugotavljanje potreb kupcev, prezentacija, razreševanje ugovorov strank in zaključevanjem prodaje. Tretje poglavje služi kot teoretični temelj četrtemu in petemu poglavju, kjer bom na rezultatih raziskave predstavil ugotovitve in priporočila.

Raziskovalni pristop temelji na kvalitativni raziskavi, ki je podprta z izvedbo in analizo strukturiranih intervjujev med prodajalci v podjetju. Kvalitativna raziskava je predstavljena v četrtem in petem poglavju. Četrto poglavje predstavi podjetje in njegovo trenutno organiziranost v prodaji. Poleg tega v poglavje predstavi in razčleni trenutno osebno prodajo v podjetju, kar je dober uvod v zaključno (peto) poglavje.

Peto poglavje predstavi analizo in rezultate raziskave. V poglavju dobimo kvalitativni vpogled v analizo trenutne organiziranosti prodaje posameznika in pristopa k osebni prodaji. Poleg tega je to tudi eden izmed glavnih ciljev magistrske naloge. Poglavje zajema tudi naslednja dva pomembna cilja, ki sta priporočili podjetju glede izboljšave uspešnosti prodaje in vzpostavitve strukturiranega in organiziranega poteka osebne prodaje v podjetju.

V zadnjem poglavju predstavim sklep magistrskega dela na podlagi kvalitativne raziskave ter podam širšo in podrobnejšo sliko trenutnega stanja osebne prodaje v podjetju. Sklep vključuje tudi predlog podjetju glede organiziranosti, pristopa in strukture osebne prodaje v podjetju.

## **1 STORITVE IN SAAS**

Razvoj storitev sega več kot dvesto let nazaj v obdobje Adama Smitha, ki v svoji knjigi Bogastvo narodov razlikuje med produktivnim in neproduktivnim delom. Produktivno delo naj bi doprineslo k razvoju ekonomije in neoprijemljivo delo naj ne bi imelo nikakršnega vpliva na razvoj. To naj bi bilo tako zaradi tega, ker je takrat celotna ekonomija bazirala na osnovi produkcije in so vsi produkti, ki so bili proizvedeni, imeli določeno vrednost, za katero si lahko na trgu dobil določeno protivrednost v denarni ali materialni obliki. V nasprotnem primeru je bilo neproduktivno delo z neoprijemljivim končnim produktom, t. i. storitvijo, označeno s takratnega vidika za manjvredno in je v takratnem obdobju propadalo. Razlog za to je bil masovni razvoj produkcije in podcenjenost storitev. Na podlagi te perspektive je ekonomist Jean-Bapiste Say trdil, da sta produkcija in potrošnja nerazdružljivi v storitvenem sektorju in skoval termin »nematerialni produkti« ali t. i. storitve za njun opis.

Danes vemo, da so storitve še kako pomemben člen v trenutnem gospodarskem okolju in doprinašajo veliko vrednost celotnemu gospodarstvu (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 11).

Po drugi svetovni vojni se je začela storitvena revolucija, ki je prinesla hitro rast storitvenega sektorja. V takrat največjih gospodarstvih se je delež storitvenega sektorja drastično povečal. V Veliki Britaniji se je delež bruto domačega proizvoda v storitvenem sektorju med letoma 1950 in 1980 povečal za 15 % (s 35 % na 50 %), prav tako v istem obdobju v Franciji za 18 % (s 33 % na 51 %) ter na Norveškem za 8 % (s 50 % na 58 %). Do danes je storitveni sektor postal največji sektor na svetu in predstavlja kar 63 % celotnega svetovnega bruto domačega proizvoda. Trenutno ima 30 držav na svetu 80 % delež v storitvah, kar nakazuje na dejstvo, da se vse več držav fokusira na storitveni sektor in izstopa iz proizvodnega sektorja (Berend, 2013, str. 254).

## 1.1 Storitve

Danes poznamo več različnih definicij storitev in v osnovi so si vse definicije dokaj podobne, vendar jih različni avtorji opisujejo z različnih vidikov. Osnova večini definicij storitev je to, da so neoprijemljive in si jih nihče ne lasti. Danes je storitveni sektor dosti širši in zato imajo tudi različni sektorji različne poglede na osnovne definicije storitev, saj je odvisno, iz katerega storitvenega sektorja gledamo.

Storitve so ekonomska aktivnost med dvema strankama v poslovnem odnosu in večinoma bazirajo na določenem časovnem okviru. Po izvedbi storitve kupec, predmet ali sredstvo doseže določen rezultat z nakupom, vendar ne prevzame lastništva nad nikakršnim fizičnim objektom. V zameno za denar, čas ali trud kupec storitve pričakuje določeno vrednost blaga v obliki dela, profesionalnih storitev ali različnih dostopov do omrežij ali sistemov (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 15).

Adrian Paynova definicija storitev trdi, da je storitev aktivnost, ki je neotipljiva in vključuje ponudnika storitev ter končno stranko ali njeno lastnino. Poleg tega jih tudi medsebojno povezuje v poslovni odnos, vendar se lastnina storitve ne prenaša na stranko. To pomeni, da stranka le poravnava finančne obveznosti do izvedbe storitve, vendar sama ne postane lastnik storitve (Payne, 1993, str. 59).

Kotler trdi, da je storitev v osnovi lahko katera koli aktivnost, ki je neoprijemljiva in jo en deležnik v odnosu nudi drugemu in pri tem ne pride do prenosa lastniških pravic. Sama izvedba storitve je lahko povezana s končnim fizičnim produktom, vendar ne nujno. Poleg tega so lahko storitve ponujene individualno ali pa kot suplement obstoječim produktom (Kotler, 1998, str. 379).

Kot vidimo, imajo različni avtorji različne definicije, vendar je vsem skupno to, da so storitve neotipljive in da po nakupu storitev kupec ne prevzame lastništva nad nikakršnim objektom

med samo izvedbo storitve. S storitvijo kupec doseže določen rezultat, za katerega bi sam potreboval določen razvoj spretnosti. S storitvami optimiziramo svojo produktivnost z ekonomskega vidika.

## 1.2 Karakteristike storitev

Storitve imajo drugačne karakteristike od izdelkov, saj zaradi svoje neotipljivosti, neločljivosti, spremenljivosti in minljivosti potrošnikom otežujejo hitrejši in lažji izbor primerne storitve. Naštete lastnosti bom v nadaljevanju tudi opisal. V definicijah storitev avtorji navajajo, da so storitve neotipljive in da lastnina storitev ne prehaja z izvajalca na kupca storitve. Štiri najpomembnejše lastnosti storitev so:

- Neločljivost nam prikazuje, da storitev med izvajanjem ni možno akumulirati ali kakorkoli prenašati s trenutnega kupca storitve na drugega potencialnega uporabnika. Poleg tega neločljivost nakazuje na dejstvo, da kupec sam ne more uporabiti storitve brez neposrednega kontakta s ponudnikom storitve in s tem opazimo direkten odnos med obema stranema (Potočnik, 2004, str. 31). Neločljivost je lastnost, ki prikazuje lastniško omejenost storitve in onemogoča prehod lastnine storitve, saj je izvajalec v večini primerov tudi sam del procesa storitve. Nasprotno od izdelkov, ki imajo več faz (od procesa do prodaje), se storitve med procesom izvedbe tudi uporabljajo.
- Spremenljivost je lastnost, direktno povezana s samo kakovostjo storitve, ki konstantno niha in s tem onemogoča stabilno zagotavljanje kvalitete storitve. Tako je zaradi faktorja istočasne produkcije, kontrole in dostave storitve. Kvaliteta izvedbe je odvisna od vseh treh naštetih faz in se spreminja, predvsem je odvisna od izvajalca, lokacije in časa izvedbe storitve. Za čim boljše obvladovanje kakovosti morajo podjetja poskrbeti za tri korake zagotavljanja kakovosti. Prvi korak je izbira primerno izobraženega kadra in konstantno dopolnjevanje znanja ter usposabljanje s ključnega področja. Drugi predstavlja postavitve standardnega procesa v izvedbi storitev, s čimer poenostavimo izvajanje storitev v podjetju. Na koncu je ključnega pomena zagotavljanje visoke kakovosti storitev, katero dosežemo s kontrolingom zadovoljstva končnih uporabnikov (Potočnik, 2004, str. 33).
- Neotipljivost je lastnost, ki ima velik vpliv na končne uporabnike storitev, saj je povezana z negotovostjo in izpostavljenostjo tveganju zaradi neopredmetenosti. Za lažjo nakupno odločitev kupci v takem primeru iščejo dokazila o kakovosti (Potočnik, 2004, str. 31). Danes imajo potrošniki olajšan dostop do informacij o kakovosti zaradi interneta in s tem lahko sprejemajo lažje in hitrejša odločitve.
- Minljivost pomeni, da se vrednost storitve zgubi v primeru, da ni uporabljena v trenutku nakupa. Bateson in Hoffman (1997, str. 37–38) trdita, da je v storitvenem sektorju pomembno ravnovesje med ponudbo in povpraševanjem. Vendar je to težko nadzirati v primeru visokega povpraševanja s trga, saj se podjetja soočajo z negativno posledico pomanjkanja delovne sile in z nezadovoljnimi potrošniki. V primeru nizkega povpraševanja izven konic povpraševanja podjetja prizadene prekomerna zaposlenost

delovne sile, ki je na uporabo in s tem nastali stroški zaposlovanja.

Potrošnikom nakupne odločitve v storitvenem sektorju predstavljajo veliko težavo, saj zaradi naštetih lastnosti onemogočajo racionalno in pravilno odločitev v nakupnem procesu zaradi pomanjkanja dokazov o kakovosti storitev. Podjetja se temu lahko izognejo s priporočilnim programom, kjer se zaupanje prenese iz obstoječega na potencialnega potrošnika. Poleg tega zagotavljanje kakovosti storitev omogoča najboljši način kredibilnosti v poslovanju (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 96).

### **1.3 SaaS v turizmu**

Spletno nakupovanje se je v zadnjem desetletju močno razširilo. Trenutno največji trg so Združene države Amerike, kjer vidimo podobno povpraševanje po izdelkih in storitvah kot v konvencionalnih trgovinah. Pri tem ima kupec dostop do izdelkov iz katerekoli države na svetu. S tem se omogoča kupcem hitrejši pregled, plačilo in večjo ponudbo (Close, 2012, str. 12). Spletno nakupovanje se je razširilo na celoten segment storitev, prav tako na turizem. Turizem kot panoga je v zadnjih 15 letih ustvaril največ spletnih transakcij in zato se je veliko podjetij začelo ukvarjati z reševanjem problemov pri spletnih nakupih turističnih storitev (Werthner & Ricci, 2004, str. 101).

Z razvojem Interneta 2.0 so se odprle tudi možnosti za razvoj novega poslovnega modela, programa kot storitve. SaaS je sistem, kjer imajo uporabniki shranjene vse podatke na centralni lokaciji, kjer je shranjena tudi programska oprema celotnega sistema in vodena s strani dobavitelja sistema. Pri tem uporabniki dostopajo do SaaS sistema preko spletnega brskalnika. S premikom v SaaS sisteme so se zelo poenostavile določene naloge in opravila. Za primer lahko vzamemo Google dokumente, kjer opazimo, da se je olajšalo shranjevanje podatkov. Poleg tega ima lahko dostop do sistema preko brskalnika tudi več naročnikov sistema, kar omogoča enostavnejšo uporabo, saj je vstop v sistem možen s katerekoli naprave (Fred, 2009, str. 142).

Turizem je segment, v katerem vidimo zelo hitro rast spletnih rezervacij preko različnih spletnih platform. Raziskava iz leta 2012 je pokazala, da je bilo opravljenih kar 148 milijonov spletnih rezervacij, od tega je večina rezervacij prišla s platform, kot so Booking.com, TripAdvisor.com ali Expedia.com. Celotna vrednost rezervacij je bila 117,7 milijarde evrov. Od tega je bilo 19,5 % rezervacij s strani prej omenjenih spletnih posrednikov, ki imajo provizije med 15 % in 20 % na rezervacijo (Statistic Brain, 2013). Velike marže spletnih posrednikov so neposredno zmanjševale dobičke podjetij v turizmu. Zaradi tega se je veliko podjetij odločilo investirati v lasten razvoj programske opreme, ki je zelo drag.

To priložnost je opazilo tudi podjetje TrekkSoft AG in se usmerilo v poenostavitev spletnega nakupovanja in upravljanja s spletnimi rezervacijami turističnih storitev. Zaradi stroškovne učinkovitosti in konkurenčne prednosti je podjetje začelo razvijati in tržiti SaaS programsko

opremo. Z razvojem SaaS programske rešitve je podjetje omogočilo manjšim in srednje velikim podjetjem finančno dostopnejši način uporabe programske opreme za lažji management svojega podjetja. Poslovni model podjetja bazira na naročnini, kjer se stranke preko osebne prodaje naročijo na uporabo programa.

Glavna prednost SaaS sistemov za naročnike je zmanjševanje začetnih visokih vstopnih stroškov razvoja, implementacije programa in nakupa licenc. Uporabniki sistema vzpostavijo naročniško razmerje z dobaviteljem in tako znižajo vstopne stroške (Madsen, 2009, str. 103). Do razvoja SaaS sistemov so uporabniki morali naročiti razvoj sistemskih rešitev, ki so bili izdelani izključno za njihov poslovni model. Poleg tega so bili ponudniki programskih rešitev tudi na boljšem, saj so imeli samo en program za vzdrževanje, kar omogoča standardizacijo produkta in veliko znižanje stroškov vzdrževanja (Fred, 2009, str. 2).

### **1.3.1 Lastnosti SaaS**

Glavni pomen SaaS sistemov je omogočanje uporabe ene platforme različnim uporabnikom z enostavnim uporabnikom preko spletnega dostopa. Temu služi dober primer storitve Google zemljevidov, ki ponuja več različnih operacij združenih informacij na enem zemljevidu več različnim uporabnikom. S tem pridemo do glavnih značilnosti SaaS sistemov, ki so: lahka dostopnost, prilagoditev storitev, skalabilnost, upravljanje podatkov s strani ponudnika, plačilo glede na uporabo in ponovna uporabnost.

Poleg vseh naštetih značilnosti je tudi pomembno to, da je pri SaaS storitvi na zahtevo, katero ponudnik sistema licencira uporabniku v zameno za plačilo, ponudnik odgovoren za upravljanje s podatki uporabnika v sistemu in za pripravo sistema. Nevarnost, kateri so naročniki izpostavljeni in se je običajno ne zavedajo, je lokacija shranjevanja podatkov in kako se bo upravljalo z njihovimi podatki. Zaradi tega je zelo pomembno zagotavljanje varnosti s strani ponudnika SaaS, saj v nasprotnem primeru ponudnik izgubi kredibilnost in s tem zaupanje strank.

Za ohranjanje ali pridobivanje novih strank je dobro, da je storitev prilagodljiva in lahko ugodni različnim potrebam naročnikov, vendar to pomeni, da si lahko naročniki prilagajajo sistem po svoji volji. Vsekakor ni profitabilno prilagoditi in razviti sistem za vsakega naročnika v naprej, v takem primeru potem SaaS ne pride do izraza in postane personaliziran sistem, kar ni cilj. Z omejitvijo storitve sistem na dolgi rok postane preveč omejen in s tem lahko zgubimo naročnike. Kot sem že omenil, SaaS bazira na naročniškem razmerju, kar omogoča strankam enostavno odpoved razmerja in s tem nevarnost odhoda h konkurenci. Z naročniškim razmerjem lastništvo sistema nikoli ne preide v roke uporabnikov, ampak ga uporabljajo le preko internetnega dostopa. Zaradi tega je pomembno, da sistem vedno deluje in da ne prihaja do odpovedi sistema, ki bi se le s težavo zgodile v primeru lastništva sistema in direktne namestitve na lokaciji uporabnika. To je ključnega pomena tudi SaaS

ponudnikom, saj se je v preteklosti že zgodilo, da je npr. odpovedal sistem Gmail in s tem povzročil nemalo nevšečnosti uporabnikom z dostopom do storitve.

Skalabilnost sistema pomeni, da ima sistem možnost enostavne razširitve ali možnost nemotenega procesiranja dodanega dela, saj imajo uporabniki omejen dostop do razširitve sistema ali spomina. Ponudnik SaaS je odgovoren spremljati uporabo sistema in omogočati dodatne razširitve na sistemu zaradi odgovornosti do naročniškega razmerja. Poleg tega se običajno naročniško razmerje spreminja s količino uporabe sistema, kar je drugače od poslovnega modela lastniškega sistema (Cheun, Lee, Lee, & Kim, 2009, str. 261–266).

### **1.3.2 Prednosti in slabosti SaaS**

Preden se podjetja odločijo za uporabo SaaS v svojem informacijsko tehnološkem (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT) sistemu je dobro pretehtati prednosti in slabosti SaaS. Dobro je pretehtati med lastnim razvojem sistema in prednostmi le-tega ter med razvitim sistemom v oblaku. Pomembno je, da naročnik razume sistem, preden se odloči za investicijo, saj ni nujno, da vsakemu poslovnemu procesu ustreza SaaS model (Hall, 2009, str. 43).

Prednost uporabe SaaS sistema je predvsem v nizkih začetnih stroških uporabe, saj po navadi naročnina bazira na mesečni ali letni osnovi. Poleg tega je postavitve in začetek uporabe hitrejši in cenejši v primerjavi z lastnim razvojem systemske rešitve, katere razvoj se zna po navadi razvleči. SaaS sistem je implementiran in vzdrževan s strani ponudnika tako, da se naročniku ni treba ukvarjati s posodabljanjem sistema in se lahko osredotoči samo na svojo dejavnost, kar pomeni večjo učinkovitost in profitabilnost za poslovni proces naročnika (Madsen, 2009, str. 103). Ponudniki SaaS storitev so zelo osredotočeni na stranke in zato omogočajo lažjo uporabo sistema in s tem tudi boljšo končno izkušnjo strank (Blokdijsk, 2008, str. 18). Stroškovna učinkovitost je tudi eden izmed ključnih razlogov, zakaj se podjetja odločajo za SaaS model. Poleg nizkih začetnih stroškov je prednost SaaS sistema tudi v tem, da ima tudi nizke stroške vzdrževanja, ki so preneseni na ponudnika (Hall, 2009, str. 12).

Kakor vsak sistem ima tudi SaaS svoje pomanjkljivosti. Najpomembnejša je prilagodljivost sistema uporabniku. V primeru zakompliciranega poslovnega procesa ima naročnik veliko problemov, ali mora prilagoditi svoj sistem SaaS-u ali pa razviti sistem po naročilu (Madsen, 2009, str. 3). Tudi sam začetek z naročnino pri SaaS modelih ni tako zelo enostaven, saj je potrebna konzultacija s prodajnim osebjem. Po nakupu pride načeloma tudi svetovanje s strani podporne službe, ki naročnikom svetujejo pri integraciji sistema. Naslednja večja pomanjkljivost je varnost sistema in v primeru, da je varnost procesa podjetja pomembna, je bolje razviti lasten IT program in se s tem izogniti tveganju. Pri SaaS sistemu ima veliko naročnikov dostop v sistem in do podatkovnih baz. Več naročnikov ima SaaS, večja je izpostavljenost nevarnosti vdora (Madsen, 2009, str. 3).

Nekaterim podjetjem in njihovim poslovnim procesom SaaS model popolnoma ustreza, druga imajo raje svoje podatke in sistem pod svojo lastno kontrolo in se tako izognejo nepotrebni potencialnim težavam z varnostjo. Končna odločitev je popolnoma odvisna od politike podjetja do zunanjih izvajalcev notranjih procesov podjetja (Madsen, 2009, str. 26).

#### **1.4 Primerjava med razvojem lastnega programa in SaaS**

Najem programa z načinom mesečne ali letne naročnine v primerjavi z izdelavo lastnega programa prinese s seboj veliko sprememb v ustaljeni način implementacije programa v IT sistem podjetja. Ena izmed pomembnejših lastnosti SaaS sistema je možnost preizkusa sistema z enostavno prijavo v sistem preko interneta, kar pri lastnem razvoju sistema ni možno. Pri lastnem razvoju je izbor sistema odvisen od demonstracije in referenc ponudnika. SaaS podjetja običajno nudijo tudi do večmesečne brezplačne preizkuse, s čimer omogočajo potencialnim strankam lažje razumevanje uporabe sistema. Ponudniki SaaS gledajo na razvoj dolgoročnega razmerja s strankami in ne iščejo hitre enkratne prodaje, ampak ciljajo na dolgoročni ponavljajoči se prihodek s strani naročnin. Tak način financiranja SaaS je možen le, če podjetja nudijo kvalitetno storitev.

Pred kakršnokoli investicijo v IT program je priporočljivo oceniti usklajenost le-tega z varnostno politiko, pravnimi pogoji in pogoji vzdrževanja, saj se operacijske in finančne odločitve lahko zelo razlikujejo. Razlike med SaaS in lastnim razvojem so očitne in obe opciji poskušata na svoj način vezati uporabnika na dolgi rok. SaaS je običajno prikazan kot standardizirana rešitev, ki jo uporabnik lahko kupi v trgovini kot katerikoli drugi izdelek. Do sedaj naročniki SaaS sistemov niso imeli možnosti dodatne podpore in so morali sami s pomočjo dokumentacije vzpostaviti celoten sistem in ga implementirati. Vendar se je v zadnjih letih to spremenilo in sedaj večina SaaS ponudnikov ponuja podporo od začetka implementacije naprej.

Pri lastnem razvoju sistema je naročnik že od samega začetka vpleten v razvoj sistema in ima konstantno podporo in svetovanje skozi celoten postopek implementacije. Med gradnjo sistema običajno ne pride do večjih težav s kompatibilnostjo programa in programske opreme, saj med gradnjo program prilagodijo. Pomembna razlika je tudi v tem, da je programska oprema pri lastnem razvoju locirana pri naročniku in je za učinkovito vzdrževanje in nadgradnjo sistema potreben najem IT strokovnjaka. Z razvojem lastne rešitve so podjetja izpostavljena večjim začetnim stroškom, kar predstavlja predvsem velik problem za majhna in srednja podjetja, ki si tega ne morejo privoščiti. Zato je za njih najboljša izbira SaaS, saj lahko z nizkimi vstopnimi stroški preverijo uporabnost sistema in ga začnejo uporabljati še isti dan, kar za lasten razvoj običajno traja več mesecev ali celo let. Velika prednost pri SaaS sistemu je dostopnost, kar pomeni, da lahko naročnik dostopa do sistema iz katerekoli naprave preko spletnega brskalnika. Z lastnim razvojem to ni možno, ker je običajno potrebna implementacija sistema na vse naprave uporabnika (Weston &

Kaviani, 2009, str. 4–11). Tabela 1 prikazuje razliko med lastnim razvojem programa in SaaS.

*Tabela 1: Razlika med lastnim razvojem programa in SaaS*

<b>Razlike</b>	<b>Lasten razvoj programske opreme</b>	<b>SaaS</b>
Strojna oprema	Programska in strojna oprema sta na sedežu uporabnika	Programska in strojna oprema sta na sedežu SaaS podjetja
Zaposleni	Kompleksna implementacija programske opreme in vzdrževanje zahtevajo zaposlene IT strokovnjake.	Preprosta implementacija programske opreme. Vsak jo lahko implementira.
Vzdrževanje	Odgovornost kupca	Odgovornost IT podjetja
Čas implementacije	Verjetno več mesecev	Nekaj dni
Stroški	Visoki vstopni stroški	Plačilo po uporabi; na mesec; po uporabniku
Nadgradnja	Plačljiva/po potrebi	Brezplačna/neprestana
Prilagodljivost	Majhna prilagodljivost	Majhna prilagodljivost
Dostop na daljavo	Najbolj deluje znotraj omrežja podjetja	Dostopno kjerkoli je internetna povezava

*Vir: R. Weston & S. Kaviani, SAAS vendor selection – A systematic Approach to Selecting a Software-as-a-Service Vendor, 2009, str. 4–11.*

## **2 OSEBNA PRODAJA**

Podjetja danes brez prodaje ne preživijo na trgu, saj je prodaja tista, ki žene poslovni proces naprej. S tega vidika je prodaja eden najpomembnejših in najtežjih elementov poslovnega procesa. Preko prodaje imajo podjetja neposreden stik s trgom in z informacijami s trga, ki omogočajo razumevanje trga v trenutni situaciji ter prilagajanje trgu. Na prodajo vplivajo različni dejavniki, ki jih razdelimo na subjektivne in objektivne dejavnike. Pri subjektivnih je predvsem fokus na prodajalcih in njihovi motiviranosti ter želji po prodaji. Drugi pomembnejši dejavniki so sposobnosti prodajalcev in njihovo znanje o prodaji ter produktih. Z vidika podjetja je na subjektivne dejavnike prodajalcev še možno vplivati, kar ne velja za objektivne dejavnike, saj je možnost vpliva na njih veliko težja. Med objektivne dejavnike štejemo npr. situacijo na trgu, povpraševanje s strani potrošnikov, politično situacijo, gospodarsko okolje in nivo razvitosti države.

Glavni namen prodaje je pridobivanje novih strank, pomemben člen med potekom prodaje je razvoj odnosa med stranko in prodajalcem, ki potem vodi v dolgoročno razmerje in ponavljajoče nakupe stranke. Ključnega pomena je tudi ohranjanje novo pridobljenih in obstoječih strank, kar dosežemo z ohranjanjem odnosa.

Osebna prodaja pomeni vzpostavitev neposredne komunikacije med prodajalci in strankami. Pri neposredni prodaji prodajalec lažje dogovori prodajo, saj se lahko konstantno prilagaja



povratnim informacijam strank. Glavni cilj osebne prodaje je lažja vzpostavitev komunikacije in zaupanja v prodajnem odnosu. Končni cilj je vedno uspešno zaključena prodaja produkta in vzpostavitev dolgoročnega razmerja. V primerjavi s splošnim oglaševanjem je strošek osebne prodaje večji in doseg končnega občinstva manjši zaradi prenosa sporočila le manjšemu številu ljudi ali celo posameznikom. Prednost direktne prodaje je prav v večji učinkovitosti zaradi koncentracije prenesenega sporočila (Potočnik, 2002, str. 305).

Po prodaji morata obe strani čutiti zadovoljstvo ter da sta z nakupom ali prodajo na boljšem. Med prodajnim procesom se lahko stranka vedno premisli in dokler stranka ne čuti, da bo z nakupom na boljšem, se nakup ne zgodi. Medtem prodajalec uporablja različne prepričevalne tehnike in poskuša dokazati visoko vrednost produkta in vzpostaviti zadostno mero kredibilnosti, kar vpliva na končno odločitev stranke. Na koncu prodajnega procesa ima stranka tri opcije. Lahko se odloči za nakup, za konkurenčno podjetje ali ne kupi izdelka (Tracy, 1997, str. 122).

Stranke vedno primerjajo vrednost izdelka s ceno izdelka in upoštevajo korist, ki jo dobijo z nakupom. Stranke vidijo nakup kot investicijo in to primerjajo s potencialnimi investicijami, ki jih lahko opravijo s kapitalom, katerega imajo na razpolago. Zato morajo prodajalci prikazati nakup kot najbolj optimalno odločitev in najboljšo možno investicijo v tistem trenutku.

## **2.1 Definicija osebne prodaje**

Oseba prodaja je odnos med dvema osebama, običajno med vsaj enim potrošnikom in prodajalskim agentom. Oba sta prostovoljno pripravljena sodelovati v prodajnem odnosu, pri čemer prodajalec poda potrošniku informacije, ki jih ta potrebuje za končno odločitev pri nakupu. Pri tem prodajalec poskuša dokazati, da lahko produkt ali storitev zadovolji potrebe potrošnika (Potočnik, 2002, str. 378).

Pri osebni prodaji gre predvsem za direktno izmenjavo informacij v realnem času preko različnih komunikacijskih kanalov ali v živo. Med komunikacijo poskušata obe strani preko pogajanj vplivati ena na drugo in s tem doseči najboljši končni položaj. Prednost direktnega stika je v izboljšanju razumevanja potreb potrošnika in neposrednem vplivanju in prilagajanju na potrošnikov položaj za uspešen zaključek prodaje (Gabrijan, 1986, str. 240).

## **2.2 Organizacija osebne prodaje**

Danes se podjetja soočajo z optimizacijo na vseh področjih poslovnega procesa in poskušajo z boljšim organiziranjem prodaje ter učinkovitejšim strateškim pristopom povečati končne prodajne marže. Optimizacija se dogaja v življenjskem ciklu produkta, v novih načinih soočanja s problemi in v spremembah poslovnih procesov. Na ta način poskušajo podjetja

povečati svojo konkurenčno prednost pred tekmeci in s tem razširiti svoj tržni delež. Konkurenca pozitivno vpliva na spremembe v podjetjih, saj je za preživetje na trgu in ohranitev strank prilagajanje trgu nujno potrebno. Prodajni management je odgovoren za najprimernejše načine vzpostavljanja dolgoročnih odnosov s kupci za pridobivanje novih in ohranjanje obstoječih strank. Največji vpliv na neuspešno rast podjetja in prodaje ima investicija v izobraževanje prodajnega tima ter implementacija novih prodajnih strategij (Abed & Haghghi, 2009, str. 266).

Z rastjo podjetja rastejo tudi oddelki in v primeru rasti prodajnega oddelka mora podjetje definirati organiziranost prodaje. Na organizacijo vpliva v prvem pogledu produkt in spekter produktov, katerega podjetje trži. Z velikostjo podjetja in področja, kjer podjetje posluje, se oblikujejo drugačne prodajne strategije, ki vplivajo na končno organizacijo. Ključni faktor organizacije prodaje so seveda prodajalci in končni uporabniki produkta ali storitve. Celotna kvaliteta in vsebina organizacije je na koncu odvisna od proračuna in celotnih prodajnih stroškov. V podjetjih se prodajna služba deli na decentralizirano ali centralizirano. Nekatera podjetja uporabljajo obe obliki istočasno v eni organizaciji. Decentralizirani način organizacije opazimo pri večjih podjetjih, ki imajo več različnih prodajnih enot in ponujajo večji sortiment storitev ali produktov. Na ta način se podjetja lažje odzivajo na vplive s trga. Pri centraliziranem načinu organizacije je pomemben faktor enotno prodajno vodstvo. Vse odločitve prihajajo iz krovnega prodajnega managementa, ki ga morajo upoštevati vse prodajne službe. V tem primeru je podjetje bolj rigidno do sprememb s trga in se težje odzove na vplive, saj je odzivni čas daljši. Odzivni čas na prilagoditev trgu vpliva na konkurenčno prednost podjetja (Potočnik, 1998, str. 135–139).

Učinkovit prodajni oddelek mora imeti v današnjem konkurenčnem obdobju odlično zastavljeno organizacijo prodaje po oddelkih. Vsak korak do stika s stranko mora biti organiziran. Bolj ima podjetje organizirano prodajo, boljši so rezultati prodajalcev. Nekatera podjetja gredo še dlje in tudi organizirajo celotno komunikacijo za prodajalce preko skript, ki se jih prodajalci naučijo in jim sledijo. S tem se izključi možnost vsakršnih zunanjih vplivov na končni izid prodaje. Določena podjetja uporabljajo prodajne sisteme, ki diktirajo besedilo prodajalcem med postopkom same prodaje ter tako s predvidevanjem odgovorov strank izničujejo možnost neuspešne prodaje.

### **2.3 Prodajno osebje**

Celotno bogastvo na svetu je nastalo preko različnih podjetij, ki ga ustvarjajo in za vsakim poslom običajno stojijo prodajalci in so prva linija poganjalcev današnje ekonomije. To pomeni, da so najpomembnejši člen v današnji družbi, saj z vsako prodajo, ki jo prinesejo v podjetje, se izplačajo plače zaposlenim ter pokrijejo stroški poslovanja. Ko se ustavi prodaja, se vse ustavi (Tracy, 2004, str. 1).

Prodaja je eden izmed bolj zahtevnih poklicev, saj zahteva veliko mero razumevanja ljudi in

njihovih problemov za svetovanje glede pravilne izbire produkta ali storitve. Poleg tega je potrebna velika mera potrpežljivosti z ljudmi.

### **2.3.1 Vloga prodajalcev v podjetjih**

Sposobnost ustvarjanja prodaje je zelo pomembna za uspeh podjetja na dolgi rok. Prodaja spada med časten poklic in prodajalci so odgovorni za celoten napredek in razvoj celotnega gospodarstva. Ko se zgodi prodaja, se odprejo vrata tudi drugim poklicem v verigi ter družbi. Prodajalci so tisti, ki omogočajo prodore novih produktov in storitev na nove trge, ustvarjajo ter zadovoljujejo povpraševanje po različnih dobrinah ali storitvah. Ko se kolesje prodaje ustavi, se celotna struktura organizacije ustavi. Na podlagi različnih raziskav večina podjetij propade ravno zaradi upada ali zelo nizke prodaje in ključni vzrok za prosperiteto uspešnih podjetij je prav prodaja. Skoraj vsi ekonomski kazalci preko različnih medijev na nek način kažejo, kako uspešna je prodaja podjetja v določenem sektorju. To se očitno vidi pri cenah delnic različnih podjetij, gibanja borznih tečajev ali pri indeksu potrošniških cen. Vsi indikatorji se navezujejo na končno uspešnost prodaje. Upad prodaje je indikator, ki nakazuje na težave za produkt ali storitev v bližnji prihodnosti (Tracy, 1995, str. 166–167).

### **2.3.2 Razvoj prodajnega osebja**

Brez razvoja zaposlenih je težko doseči konkurenčno prednost in tega se danes podjetja zavedajo, zato vlagajo v ustrezna usposabljanja zaposlenih. V večini primerov prodajalci, ki so že dlje časa pri podjetju, usposabljujejo nove prodajalce. Pri usposabljanju se predvsem osredotočajo na nova znanja iz panoge in prodaje. Za kvalitetno usposabljanje podjetja običajno pripravijo poseben proračun, saj taka izobraževanja veliko stanejo. Investicija ni samo s finančnega vidika, ampak tudi s časovnega in kadrovskega vidika. Pri usposabljanju poznamo štiri korake:

- ugotovitev namena in vsebine usposabljanja ter kdo ga potrebuje,
- izdelava plana z vsebino in metodologijo ter določitev ciljev in izvajalca,
- realizacija in upravljanje usposabljanja,
- analiza učinkovitosti izvedbe na podjetje in prodajni tim.

Spoznavanje kupcev, njihovih potreb in produktov se je poleg delavnic, seminarjev in predstavitev do sedaj izkazalo za najbolj uporabne tehnike razvoja prodajalcev (Tanner, Honeycutt, & Frffmeyer, 2009, str. 193–194).

### **2.3.3 Prodaja kot kariera**

Pot do uspešnega prodajalca temelji na uspešno zastavljenih ciljih in osebni misiji. Ob začetku prodajne kariere je pomembno, da vsak prodajalec pri sebi definira razloge za opravljanje poklica prodaje. Na dolgi rok si s tem lahko olajša delo in izogne stresnim trenutkom. Za dobro opravljanje dela prodaje je pomembna definicija želje v prodaji. S tem

si prodajalec vzpostavi boljši izhodiščni položaj za zagotavljanje kvalitetne prodaje. Pri tem ima potrošnik večji občutek zadovoljstva (Lambert, 2010, str. 1–2).

Zaradi lahkega vstopa na področje prodaje ljudje dojemajo prodajo kot klasično delovno mesto in kot le službo. S takim pristopom je zaslužek v prodaji v primerjavi z ostalimi plačami v panogi povprečen, dokler se prodajalec ne odloči za korak dlje in se odmakne od povprečja, kjer se mu odprejo prave priložnosti. Od prodajalca samega je odvisno, ali vzame prodajo kot le službo ali profesijo. Ne podjetje in ne produkt – le prodajalčev odnos do njegovega dela in vsakodnevne aktivnosti so tiste, ki odločajo, ali je prodajalčeva kariera spoštovanja vredna ali ne.

Profesija je napredna oblika poklica s specifično metodologijo in procesom. Je standardiziran in organiziran proces. S tega vidika na prodajo lahko gledamo kot na ključavnico z različnimi številkami, ki se morajo obrniti, da se ključavnica odpre. Ves entuziazem in energija ne moreta odpreti ključavnice, dokler se določeno zaporedje številke ne zgodi. Prodaja je zakompliciran proces vplivanja, prepričevanja, učenja, pozicioniranja in reševanja odpora do prodaje, da privedemo kupca do točke, kjer se odloči za nakup.

Prepričanje, da je prodaja lahka, je napačno v osnovi in če prodajalec s takim načinom mišljenja pristopi k prodaji, je lahko njegova prodajna kariera kaj kmalu zaključena. Ena izmed ključnih napak za neuspešno kariero prodajalcev je mišljenje, da je za uspeh potrebno le zadostno število strank in se bo prodaja sama zgodila. Premik v profesijo prodajalca se zgodi, ko prodajalci začnejo razmišljati o lastni prodaji in kako jo sami izvajajo ter kako bi jo lahko nadgradili (Tracy, 1995, str. 168–169).

## **2.4 Motivacija v prodaji**

### **2.4.1 Opredelitev motivacije**

Motivacija spodbuja človeka v opravljanje določenega dela ali aktivnosti in mu daje voljo ter upanje, da uspe. Je občutek, ki žene človeka naprej in mu omogoča doseganje zastavljenih osebnih ciljev. Brez motivacije cilji ostanejo le neuresničene želje, ki se same ne morejo uresničiti.

Vedenje ljudi je povezano z različnimi motivacijskimi dejavniki, ki vplivajo na odločanje v specifičnih trenutkih. Za doseg svojih ciljev ljudje potrebujejo motivacijo. Ta jih vodi preko različnih aktivnosti k realizaciji cilja (Beck, 2003, str. 31).

Delovanje človeka je spodbujeno z različnimi motivi. Motivi usmerjajo posameznika pri njegovem vedenju. Le-ti niso odvisni samo od človeka samega, ampak tudi od njegove okolice, pri čemer ne smemo zanemariti notranjih potreb posameznika. Motivi nastanejo znotraj vsakega posameznika ali jih ustvari okolje, v katerem se nahaja posameznik. Človek

uporabi motive za racionalizacijo svojega dela in ugotavljanje vrednosti le-tega na dolgi rok za doseg ciljev (Uhan, 2000, str. 11).

Z organizacijskega vidika ima motivacija pomemben vpliv na uspeh podjetja in se šteje za strateški del nalog managementa. Preko motivacije managerji direktno vplivajo na uspešnost svojih zaposlenih in na ustvarjanje rezultatov posameznika ter podjetja (Treven, 1998, str. 106).

Motivacijski dejavniki ali motivi imajo različen vpliv na doseganje rezultatov posameznika. Nekateri imajo večji vpliv, nekateri manjši. V osnovi jih delimo na dva del: na primarne in sekundarne. Primarni motivi so tisti, ki motivirajo posameznika za obstoj v družbi in s katerimi se človek rodi. Po zadovoljitvi primarnih motivov in ko je zagotovljen obstanek posameznika, pridejo do izraza sekundarni motivi. Cilj sekundarnih motivov je predvsem zagotavljanje udobnosti, pripadnosti, uveljavitve v družbi in varnosti. Družba, v kateri se posameznik rodi, narekuje vrsto sekundarnih motivov. Bolj je stabilno gospodarsko in družbeno okolje, v katerem se posameznik nahaja, bolj se ljudje zavedajo primarnih motivov in večji poudarek dajejo sekundarnim motivom (Treven, 1998, str. 110–111).

#### **2.4.2 Motivacijski dejavniki v prodaji**

Na motivacijo v prodaji vplivajo različni dejavniki, zato bom na začetku predstavil dejavnike, ki se nanašajo na vsa področja dela in nato bom predstavil tiste dejavnike, ki so ključni le za prodajo. V osnovi (ne glede na delovno mesto) smo vsi motivirani s podobnimi dejavniki, ki se potem razdelijo glede na delovno mesto.

Lipičnik (1998, str. 185) opredeli več različnih dejavnikov motivacije. Prvi tak dejavnik je zanimivo delo. Pri tem zaposlenega žene interes po odkrivanju novega. Velik učinek na zanimivo ustvarjanje dela ima ustrezno delovno okolje, saj le-to samo po sebi motivira zaposlenega. Okolje ustvarja več različnih faktorjev. Odnosi znotraj podjetja so eni izmed teh, saj pozitiven odnos med sodelavci vodi do ustreznega delovnega okolja. Ker vedno iščemo varnost ne glede to, kje smo in kaj počnemo, se s tem srečamo tudi pri zaposlitvi, večje imamo možnosti obstanka na delovnem mestu, bolj smo motivirani. Ljudi motivira odgovornost in vpliv delovnega mesta. To nas privede do dejavnikov soodločanja in upravljanja z lastnim delovnim časom. Na večino zaposlenih imata največji motivacijski vpliv dva dejavnika in to sta plačilo za delo ter možnost napredovanja. Za napredovanje zaposlenih na karierni lestvici moramo zaposlenim omogočiti tudi dodatna usposabljanja in pridobivanje znanja s področja njihovega dela. Zadnji tak dejavnik, s katerim lahko dosežemo dobro motivacijo zaposlenega, je priznanje zaposlenim za uspešno opravljeno delo. Kot vidimo, različni dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Glavni namen motivacije je vzpostaviti željo v delavcu za uspešno opravljanje naloge zaradi notranje volje po delu in ne zaradi dela samega.

Pri motivaciji iščemo pomen določenega obnašanja in kaj takšno motivacijo stimulira ter zakaj tako obnašanje obstane. Glavni namen motivacije je ustvarjanje potrebe v zaposlenemu in stimulacija tega pri opravljanju določene dejavnosti za doseg rezultata. Z motivacijo postavimo smer s končnim ciljem, h kateremu zaposleni sledijo ter prilagajajo svoje vedenje do dela za uresničitev ciljev. Za dolgoročni uspeh podjetja in zaposlenih je potrebno ohranjanje stanja motiviranosti. Zaposleni z visoko stopnjo motivacije in z določeno potjo bodo hitreje in lažje opravili zastavljene naloge v primerjavi s slabo motiviranimi zaposlenimi. Pri tem tudi opazimo, da je motivirana oseba pripravljena preizkusiti več različnih načinov za doseg ciljev v primerjavi s slabo motiviranimi zaposlenimi, ki običajno prej odnehajo in niso samoiniciativni (Porter, Bigley, & Steers, 2003, str.1–2).

### **2.4.3 Motivacija prodajnega osebja**

Pri motiviranju v prodaji veliko managerjev naredi napako in usmeri motivacijo prodajnega osebja le na finančni vidik, saj predvidevajo, da je to glavni motivator prodajalcev. Velikokrat se pozabi na drugo plat in to je priznanje za uspešnost pri njegovem delu. Ne obstaja ena oblika motivacije, ki bi ustrezala vsem zaposlenim hkrati zaradi razlik v osebnosti prodajalcev. Za uspešno motiviranje prodajnega tima mora vodja razumeti vsakega posameznika in znati poleg finančne motivacije vključiti tudi nefinančni aspekt motiviranja. Pri tem mora dobro poznati tudi osebne cilje prodajalcev ter ob pravem času uporabiti tudi primerne tehnike motiviranja. Pri prodajalcih je potrebno uporabiti spontan prijateljski pristop motiviranja (Kotler & Armstrong, 2012, str. 51).

Pomemben faktor, ki pozitivno vpliva na prodajno osebje, je vzdušje v podjetju, ki temelji na razmerjih med zaposlenimi, razmerju prodajalca do prodaje in managementa. Na prodajalčevo motivacijo vpliva tudi produkt, katerega trži, in odnos tržnika do produkta (bolj mu je všeč, lažje ga bo tržil). Dolgoročna pot in usmerjenost podjetja omogoča lažje zastavljanje ciljev zaposlenih in usklajevanje le-teh z osebnimi cilji. Vodja in njegov način vodenja privedeta na koncu do izraza pri rezultatih prodajnega tima. Na uspešnost zaposlenega poleg dejavnikov znotraj podjetja vplivajo tudi zunanji dejavniki in okolje, v katerem se zaposleni nahaja. Zunanji dejavniki kot družina in prijatelji zaposlenih imajo lahko pozitiven ali negativen vpliv na končne rezultate (Tanner et al., 2009, str. 262–263).

Dokler se ne odpravijo vse prepreke na poti do motivacije, le-ta ne bo imela učinka. Niti večja finančna spodbuda niti pohvala ne bosta dosegla pomembnejšega vpliva na motiviranost prodajalcev. Za uresničitev ciljev podjetja in prodajalcev je potrebno ugotoviti ovire, ki onemogočajo popolno učinkovitost in motiviranost. Te so lahko fizične ali psihične narave. Pričakovanja managerjev do prodajalcev so prva ovira, ki zavira prodajno uspešnost. Podjetja včasih ne dorečejo pravilno pričakovanj in ciljev do zaposlenih in zaradi tega prodajalci ne vedo, kakšen je končni cilj prodaje. V tem primeru prodajalci težko dosežejo cilje podjetja. Jasno definirani cilji in naloge prodajalcev vodijo v večjo uspešnost

prodajnega tima in podjetja na splošno. Prodajalec mora točno vedeti, kaj so njegove naloge, pri tem ga poskušamo razbremeniti pisarniških del in poprodajnih aktivnosti. Glavni namen prodajalca je prodaja in nič drugega. S tega vidika je dobro administrativne naloge prodaje dodeliti podpornemu oddelku. Učinkovitost prodaje ima psihološki vpliv na prodajalce, odvisna pa je od organiziranosti oddelka in od pravilnega selekcioniranja potencialnih kupcev. Zaupanje v lasten produkt in njegovo kvaliteto ima velik psihološki vpliv na prodajalce, saj se izraža v prodajalčevi kredibilnosti med trženjem. Tržnik mora produkt razumeti in ga biti pripravljen uporabiti tudi v osebne namene. Prodajni manager mora znati pravilno motivirati svoje zaposlene in jih tudi primerno nagraditi za prodajne dosežke (Đukić, 2010, str. 52–53).

### **3 PROCES OSEBNE PRODAJE**

Prodajni proces predstavlja urejeno zaporedje korakov, ki morajo biti izpolnjeni za uspešen zaključek prodaje. Različna podjetja imajo različne prodajne procese in vsakega od njih je potrebno drugače upravljati. Uspešen prodajni proces mora biti dobro organiziran, planiran in voden. Dokler ne pride do izpolnitve vseh korakov v procesu, je težko zaključiti prodajo.

Za uspešno pridobitev strank mora podjetje uporabljati različne marketinške metode, skozi katere pridobijo potencialne kupce. Te potem preidejo v prodajni proces, kateremu sledijo poprodajne aktivnosti in podpora strankam. Prodajni proces je sestavljen iz različnih korakov. Ko jih združimo v enega, dobimo prodajni lijak. Na vrhu lijaka so s pomočjo marketinga generirani novi potencialni kupci, kjer potem le-ti prehajajo skozi različne faze. Na začetku lijaka imamo po navadi dve vrsti kupcev in to so: tisti, ki vedo, kaj je naš produkt in jih le-ta zanima, in druga vrsta kupcev so tisti, ki ne poznajo našega produkta in ki potrebujejo več znanja o produktu. Druga taka faza je kvalificiranje strank ter ugotavljanje njihove ustreznosti za uporabo našega produkta. Končna faza je prodaja ter pretvarjanje kvalificiranih potencialnih strank v kupce. Skozi proces od vstopa potencialnih strank do kupcev se prodajni lijak oži in v tem procesu se izloča nekvalificirane kontakte, torej tiste, katerih produkt ne zanima, ga ne morejo uporabljati ali si ga ne morejo privoščiti (Skok, 2010).

Prodajni proces je definiran iz različnih delov. Začne se z ugotavljanjem ključnih strank in njihovih potreb, pri tem pa moramo tudi ugotoviti način zadovoljevanja potreb strank. Prepričani moramo biti, da bo kupec z nakupom našega produkta zadovoljil svoje potrebe in po nakupu občutil, da je dobil pravo vrednost za svoj denar. Bolj ko se kupec zaveda problema, bolj bo začel prepoznavati uporabno vrednost produkta in hitreje ga bo kupil. Seveda moramo pri tem tudi sami prepoznati velikost kupčevega problema in mu zagotoviti primerno rešitev. Bolj mu bomo svetovali glede pravilne izbire, lažje se bo kupec odločil za nas in hitreje bomo zaključili prodajo. Za zagotavljanje rasti in uspešnosti našega podjetja moramo vedno imeti v mislih lastno prodajno strategijo in ugotoviti točko preloma pri prodaji. Prodaja mora biti organizirana in imeti mora točno določena merila uspešnosti in

končne cilje. Pred postavljanjem kakršnekoli prodajne strategije moramo razumeti potrebe naših kupcev in ugotoviti, na kakšen način lahko naš produkt zadovolji stranke. S tega vidika je pomembno, da začnemo graditi proces prodaje od kupčeve potrebe navzven (Blank, 2006, str. 1–10).

Med nakupom kupec vzpostavi stik s prodajalcem, katerega naloga je stik razviti v razmerje in pridobiti zaupanje kupca. Med nakupnim procesom je cilj tržnika vzpostavitev dolgoročne razmerja, s katerim podjetje pridobi dolgoročno stranko. Preko vprašanj prodajalec dobi informacije o strankinih željah. Po akumulaciji informacij nato prodajalec vodi nakup na osnovi koristi produkta za stranko. Do sedaj je bila prodaja usmerjena predvsem v trdo prodajo, kjer je prodaja potekala večinoma enosmerno in le v obliki podajanja informacij o produktu. Današnja prodaja temelji na razumevanju potreb kupca in iskanja primerne rešitve preko svetovanja. Prodajalec se z razvojem odnosa in vzpostavitvijo kredibilnosti pozicionira kot svetovalec. S tem omogoča vzpostavitev večjega zaupanja v produkt in podjetje, kar vodi do lažje odločitve za nakup v trenutku in v prihodnosti (Dovžan, 1997, str. 37).

### **3.1 Prodajni lijak**

Na uspešno prodajo vpliva optimiziran prodajni lijak, v katerem se nahajajo potencialne stranke. Z vsako fazo v prodajnem lijaku se zmanjšuje število potencialnih strank, kjer na koncu dobimo le za prodajo kvalificirane kontakte. Le-ta nam ponazori prehode kontaktov iz ene faze v drugo in omogoči razumevanje prodajnega procesa. Vzpostavitev in vzdrževanje prodajnega kanala je delo marketinškega oddelka, prodajalci pridejo v stik le s kvalificiranimi strankami. Na začetku vstopijo v lijak vsi kontakti, kvalificirani in nekvalificirani. Širina je pomembna zaradi zajetja čim večjega števila potencialnih strank, saj pokušamo pokriti kar največ trga. Skozi lijak se nato kontakti filtrirajo in lijak izloči neuporabne kontakte in tiste, ki niso primerni za naš produkt. S tega vidika je prodaja prvemu delu lijaka zelo otežena in meji na naključno klicanje strank. Med prehodi marketing komunicira s kontakti in jih vzgaja, dokler ne preidejo v nižje faze.

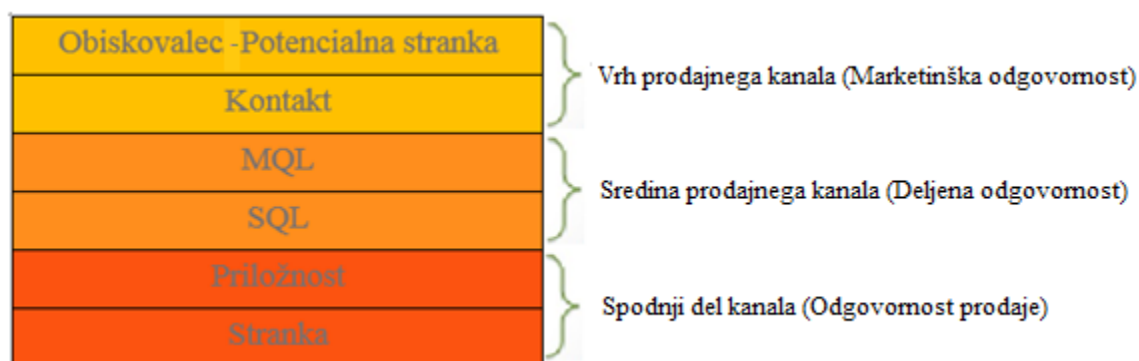
Do pridobitve kontaktov, ki kažejo veliko zanimanje, mora marketing skozi določeno obdobje. Od vstopa v lijak mora vzgojiti zanimanje strank skozi obveščanje o novostih in prednostih uporabe produkta ali storitve. V primeru, da to ni doseženo, je lahko ogrožen obstoj organizacije. To se vidi predvsem pri mladih podjetjih, kjer je osredotočenost usmerjena predvsem v razvoj produkta namesto v pridobivanje in ustvarjanje novih kontaktov. Da podjetje ustvari bazo s primernimi kontakti, mora razumeti potrebe trga ter do tega pristopiti s kupčevega vidika. Marketing ima pomembno vlogo pri razvoju kontaktov skozi lijak. Skozi učinkovit pristop in komunikacijo produkta se ustvari zanimanje pri strankah, ki bazira na odnosu do kontaktov. Cilj pri procesu prodajnega lijaka je sprocesirati čim večjo količino kvalificiranih kontaktov na koncu lijaka. Prodajalci lahko med procesom vidijo razvoj strank in jim lahko nudijo svetovanje med razvojem in tako začnejo graditi



odnos ter zaupanje z njimi. Na podlagi količine strank v posameznih fazah lahko podjetje predvidi količino končne prodaje.

Med procesom prodajnega lijaka se znebimo vseh kontaktov, katerih produkt ne zanima in niso naše potencialne stranke. Na koncu ostanejo le tisti kontakti, ki so pripravljeni kupiti naš produkt ali so ga že kupili. Življenjska pot kontakta skozi lijak se začne pri množici vseh kontaktov in na podlagi svoje aktivnosti počasi prehaja v različne faze procesa vse do nakupa. Na koncu moramo tudi omeniti, da ne preidejo vsi kontakti, ki pridejo do konca, med stranke, le peščica se jih nato določi za nakup (Davies, 2010). Slika 1 prikazuje marketinški in prodajni lijak.

Slika 1: Marketinški in prodajni lijak



Vir: D. F. Dykson, *Integrate sales and marketing for results (not just for happy teams)*, 2016.

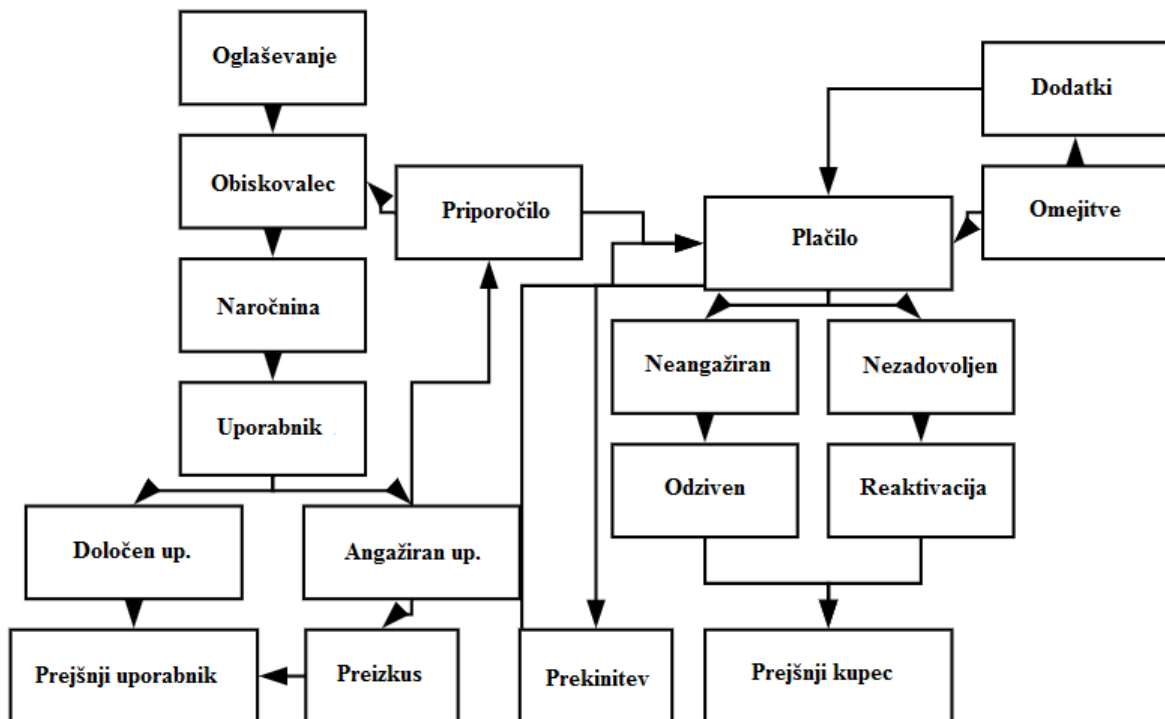
### 3.2 Potek prodaje SaaS programa

V nadaljevanju bom podrobneje opisal potek prodaje SaaS sistemov, skozi katere korake mora iti prodajalec in kakšno vlogo ima marketing pri celotnem procesu. SaaS podjetja imajo podoben način pridobivanja strank. Marketing uporablja različne načine za komuniciranje s potencialnimi strankami. Glavni namen celotne komunikacije je generiranje novih kontaktov za prodajni tim in razvoj odnosov do strank. Skozi komunikacijo se ustvarja kredibilnost podjetja in produkta za omogočanje lažje prodaje. Ko marketing doseže dovolj veliko zanimanje in potrebo pri potencialnih strankah, se te preko spletne strani podjetja prijavijo na novice. S prijavo pridejo na vrh prej omenjenega prodajnega lijaka in v sistem za upravljanje s strankami (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM). Skozi novice se obvešča občinstvo o prednostih produkta in o novostih v panogi. To je pomembno za gojenje odnosov in za razvoj kontaktov. Bolj razvijamo kontakte, hitreje le-ti prehajajo po lijaku do prodajnega procesa. Namen je pretvoriti čim večje število obiskovalcev v naročnike novic in te nato pripraviti v brezplačni preizkus sistema (angl. *Free Trial*), kjer se spozna s sistemom. Z uporabo sistema nato ugotovi, kako lahko SaaS olajša poslovanje podjetja. To je idealni scenarij, ki vodi v uspešen zaključek prodaje. Pri tem moramo vedeti, da lahko prodajalci vstopijo v proces razvoja stranke kadarkoli, ne glede

na fazo, v kateri se nahajajo. S tem lahko svetujejo stranki in pohitrijo proces pretvorbe kontaktov ali jo izključijo iz nadaljnega procesa obdelave v prodajnem lijaku (Croll & Yoskowitz, 2013, str. 98).

Večdnevna ali tedenska opcija za preizkus sistema je enostaven način za motiviranje stranke v uporabo sistema. Med trajanjem preizkusnega obdobja sistema prodajalci kontaktirajo potencialno stranko in preko kvalifikacije kontakta ugotovijo, ali stranka razume sistem in ga tudi potrebuje. Ko je stranka kvalificirana za prodajo, se prodajalec dogovori za predstavitev sistema. Med predstavitvijo se ugotovi potrebe strank in se predstavi rešitev. V primeru, da stranka vidi uporabno vrednost v sistemu, se naroči na sistem. Različna podjetja imajo različne pakete od večletnih, letnih in mesečnih pogodb (Croll & Yoskowitz, 2013, str. 98). Slika 2 prikazuje potek prodaje SaaS programov.

Slika 2: Potek prodaje SaaS programov



Vir: A. Croll & B. Yoskowitz, *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. 2013, str. 98.

Po zaključeni prodaji sledi proces podpore, ki omogoča uporabniku dostop do dodatnega znanja o sistemu. S tem poskušajo podjetja razviti odnos s stranko, kar vpliva na pridobivanje dodatnih strank v uporabo sistema. Zgodi se, da stranke po določeni dobi uporabe ne vidijo več prednosti sistema ali niso več motivirane za uporabo le-tega. Velikokrat je vzrok prilagodljivost SaaS sistema, saj je ta fleksibilen le do določene mere in ne ustreza poslovnemu modelu naročnika. Drugi pomembnejši vzrok prekinitve naročnine je cena. Čeprav je SaaS veliko cenejši od lastnega razvoja sistema, moramo upoštevati tudi

finančno stabilnost naročnika. Nekateri naročniki so se pripravljene odreči določenim funkcijam sistema v zameno za cenejšo rešitev. Večini faktorjev za prekinitve naročnine se da izogniti z delujočim sistemom podpore strankam. Podpora mora razumeti stranke, jim pravilno svetovati pri integraciji sistema ter jih spodbujati v uporabo.

Bolj stranke razumejo sistem, več ga bodo uporabljale. Pred potekom naročnine je dobro biti v stiku s stranko in jo motivirati k uporabi ter nadgraditi obstoječi odnos. V primeru, da stranka kljub vsem prizadevanjem prekine razmerje, so za to odgovorni predvsem trije razlogi. Prvi razlog je nezadovoljstvo. Nezadovoljstvo lahko delimo na dva dela. Prvi je, da niso zadovoljni s sistemom in ne vidijo njegove uporabnosti. Drugi razlog za nezadovoljstvo je slaba podpora med naročniškim razmerjem ter neuporaba sistema. V primeru, ko naročnik ne uporablja sistema, je zaznavanje uporabne vrednosti le-tega oteženo. To lahko preprečimo z dodatnim svetovanjem glede sistema in podporo. Zadnji razlog za prekinitve naročnine je sposobnost sistema. V tem primeru je ohranitev stranke otežena. Podjetja v takem primeru za ohranitev naročnika poskušajo prilagoditi program stranki z nadgradnjami sistema. Običajno se razvoj sistema ponudi le večjim strankam, saj bi bilo v nasprotnem primeru težko slediti ciljem razvoja programa. Obljuba o razvoju in nadgradnji je zelo tvegana poteza, saj imamo v primeru, da se nadgradnja ne zgodi, še bolj negativen izkupiček, ki se lahko prenese v izgubo kredibilnosti in zaupanja do obstoječih in novih strank (Croll & Yoskowitz, 2013, str. 98).

### **3.3 Prodajni proces in strateško planiranje**

Strateško planiranje prodajalca je proces, ko si prodajalci postavijo svoje cilje in razloge za uspeh v prodaji. Pri planiranju prodaje se morajo prodajalci videti v vlogi samozaposlenega in tako tudi voditi celoten proces prodaje. S takim pristopom prodajalci prevzamejo večjo odgovornost in to jim omogoča izogibanje izgovorom za neuspeh. S planiranjem in konkretnim razmislekom pred začetkom prodaje se povečajo možnosti za uspešnejše pridobivanje strank in doseganje zastavljenih ciljev. Na začetku je potrebna definicija vrednot in prepričanost prodajalca. S tem prodajalec gradi svoj osebni značaj, samopodobo in samozavest. Vrednote so pogoj za vse odločitve, katere sprejemamo, saj zaradi tega lažje razumemo svoje odločitve (Tracy, 1995, str. 85–87).

Definicija vrednot je potrebna za pravilno postavitve jasne vizije prodajalca. Vizijo potrebuje vsak prodajalec. S tem si postavi širšo sliko prodaje in prodaja dobi večji pomen. Drugi faktor je misija. Z misijo si prodajalci načrtajo cilje in pot v svoji prodajni karieri in v podjetju. Pri definiranju misije se postavimo v oči kupca in si poskušamo predstavljati našo podobo v njihovih očeh. Misija služi kot slika, kateri se prodajalec poskuša približati med prodajo. Vizija in misija sta pomembni pri postavitvi ciljev in tako pomagata prodajalcu pri lastni motivaciji in k hitrejši uresnitvi zastavljenih ciljev (Tracy, 1995, str. 90–93).

Vsak prodajalec mora analizirati: situacijo, v kateri se trenutno nahaja, produkt, podjetje, trg

in opraviti osebno analizo. Pri analizi trenutne situacije prodajalec točno opredeli, kje na poti do uresničitve svojih ciljev se nahaja in kaj počne za izpolnitev postavljenih ciljev. Nato opredeli pot do trenutka analize. Za tem določi pot v prihodnosti in kje želi biti v naslednjem letu, dveh ali petih. Po postavitvi okvirjev se določi način doseganja ciljev. Najboljši način za to je postavitev trenutne situacije v linearno pot od točke A do točke B. Pri tem točka A pomeni preteklost in točka B prihodnost. V tem postopku mora biti prodajalec iskren do sebe in najti realno točko na poti. Ko tržnik razume, od kod prihaja, kje se trenutno nahaja in kam je namenjen, postane veliko bolj fokusiran in učinkovit pri postavljanju ciljev in planiranju prodaje.

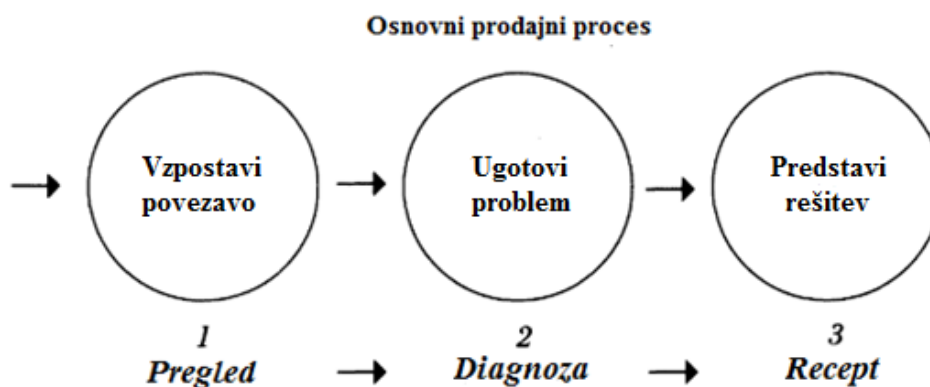
Naslednji korak pri analizi trenutne situacije je evaluacija produkta ali storitve, ki jo trži. Med tem postopkom prodajalec z uporabo Paretovega načela določi izdelke, ki mu prinašajo 20 % celotne prodaje in ostalih 80 %, ki mu kradejo čas. Ista opredelitev je pomembna za analizo strank in definicijo segmenta strank, ki ustreza karakterju posameznika. Uspešni prodajalci organizirajo svojo bazo strank na podlagi svojih preferenc in predvidevanj glede kvalitete strank in nato najprej pristopijo tej skupini.

Kot smo že omenili, mora prodajalec dojemati sebe kot samozaposlenega, torej kot podjetje. Vsako podjetje ima svojo finančno pot, prav tako vsak posameznik. Finančna situacija in planiranje sta vitalnega pomena za obstoj podjetja na trgu. Isto velja za posameznika. Prodajalec mora ugotoviti, koliko je vreden danes (zaradi svoje prodaje). To ga pripelje do ugotavljanja svoje profitabilnosti skozi leta in optimiziranja za v prihodnje. Za učinkovitejšo prodajo se mora oseba dojemati kot skupek sredstev, s katerimi upravlja in jih optimizirati ter konstantno nadgrajevati. Nadgradnjo je treba aplicirati tudi v odnosih z drugimi ljudmi in družini. Odnosi psihološko vplivajo na učinkovitost prodaje in na dnevno stanje med prodajo.

Vsi faktorji pri analizi vodijo do večje človekove samouresničitve. Pot do le-te zahteva previdno iskreno samoocenitev in upoštevanje realne situacije in ne tiste, v kateri želimo biti. Poleg samoocenitve je potrebno tudi preučiti okolje, v katerem oseba deluje in vpliv okolja na prodajo. Najboljši prodajalci skrbno preučijo vsak segment podjetja, v katerem delujejo. Razumejo odnose moči v podjetju in ugotovijo vplive posameznikov na poslovne odločitve. Poleg tega so seznanjeni s karakteristikami produktov, segmentom strank in s trgom, v katerem podjetje posluje. Preko teh karakteristik razumejo karakter podjetja in poskušajo svoj osebni značaj približati korporaciji preko sprememb osebnih vrednot.

Zadnja analiza se nanaša na analizo trga in konkurence. Pri tem prodajalec ugotovi konkurenčne prednosti lastnega podjetja v primerjavi z ostalimi konkurenti, prav tako pa tudi slabosti. S tem se izogne neprijetnim presenečenjem med prodajo in vzpostavi večjo kredibilnost in zaupanje ter se lažje pozicionira kot svetovalec v očeh kupca (Tracy, 1995, str. 94–110). Slika 3 prikazuje osnovni prodajni proces.

Slika 3: Osnovni prodajni proces



Vir: B. Tracy, *Advanced selling strategies*, 1995, str. 170.

### 3.3.1 Karakteristike uspešnega prodajalca

Pri prodaji gre predvsem za razvoj prijateljskega odnosa med prodajalcem in potencialno stranko. Med komunikacijo prodajalec to doseže z ugotovitvijo potreb in grajenjem zaupanja. Vzpostavitev zaupanja in prodajalskega odnosa je vzpostavljena, ko kupec začuti, da je prodajalec na njegovi strani in da je njegov namen svetovanje ter usmerjanje v reševanje problema. Velikokrat ljudje ne zaupajo podjetju ali prodajalcu in zato posledično prodaja ni uspešna. S prvim vtisom si stranka zgradi predstavo o prodajalcu in podjetju. Zunanji izgled, profesionalnost in prijazen pristop so lastnosti, ki vplivajo na pozitivno sliko v strankinih očeh. Za nakup mora biti stranka prepričana v produkt in to postane takrat, ko ugotovi, da je prodajalec tudi sam prepričan v svoj izdelek in da ga je pripravljen kupiti ali pa ga je že kupil (Geffroy, 1996, str. 107).

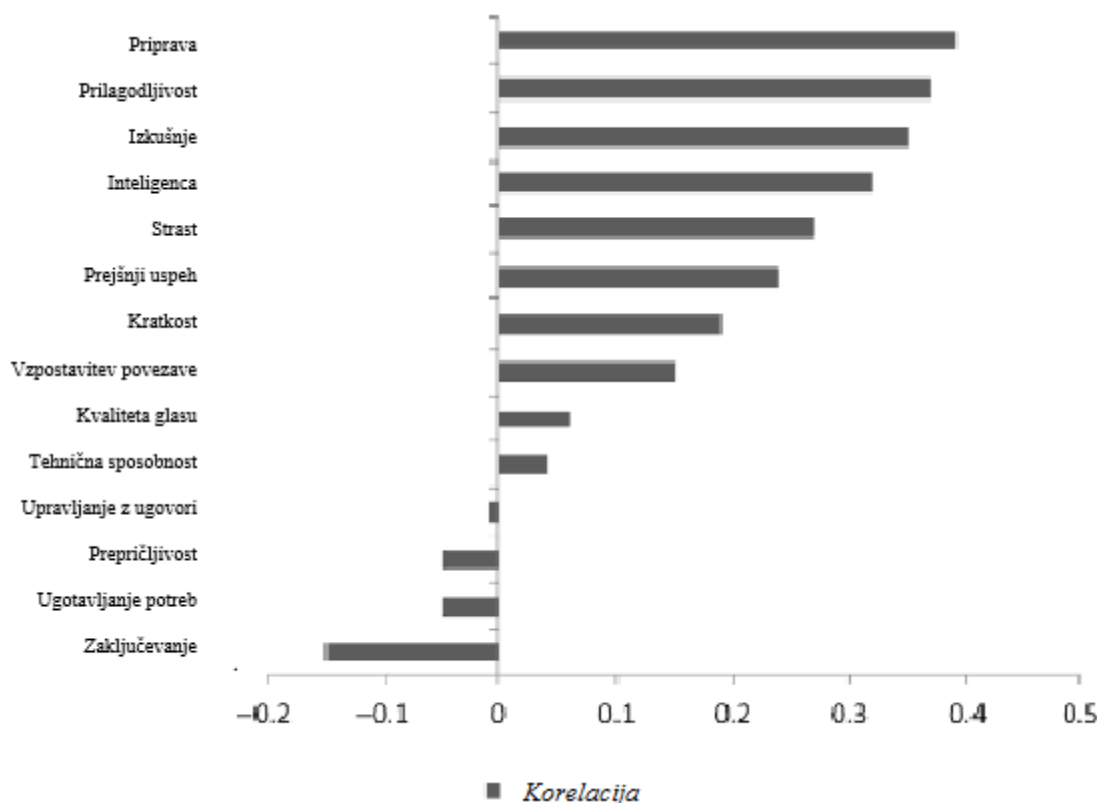
Kot sem že prej izpostavil, je načrtovanje pomemben del pri prodaji. Pred pristopom in vzpostavitvijo prvega stika s stranko mora prodajalec poznati podjetje in vedeti, kdo sprejema odločitve v nakupnem procesu. Primerjava konkurenčnih prednosti v primerjavi s konkurenti je drugi faktor uspešnosti. S poznavanjem lastnih konkurenčnih prednosti in dobrim poznavanjem produkta omogočimo stranki lažje sprejemanje odločitev.

Nobena uspešna prodaja se ne zgodi po naključju. Uspeh je posledica določenih vzrokov in prav tako velja za neuspeh. Na oboje vplivajo ključni faktorji uspeha. Ti faktorji določajo uspeh ali neuspeh podjetja ali posameznika. Pri vseh problemih v prodajnem procesu so ključni vzroki običajno slaba izvedba pri enem od naslednjih faktorjev: analiza kupcev, grajenje zaupanja in kredibilnosti, ugotavljanje potreb kupcev, prezentacija, pozicioniranje v primerjavi s konkurenco, razreševanje ugovorov, zaključevanje prodaje, spremljanje kupca po prodaji. Vsi faktorji morajo biti med prodajnim procesom izvedeni na najvišji možni ravni. Slaba izvedba enega od naštetih faktorjev običajno vodi v neuspešen zaključek prodaje. Sami ne moremo tako dobro analizirati svojega procesa, zato se je dobro posvetovati s strankami in ugotoviti, kateri del procesa bi lahko izboljšali. Povratne informacije strank

pozitivno vplivajo na hitrejšo prilagodljivost trgu in potrebam trga (Tracy, 1995, str. 104–107).

Do nedavnega je veljalo ABC pravilo, ki pravi, da mora prodajalec v vsakem koraku med prodajnim procesom poskušati zaključiti prodajo. Tak način prodaje je maksimiziral prodajalčev izkupiček in se ni osredotočal na kupca, saj je bil glavni cilj prodaja in ne zadovoljna stranka. Danes v dobi interneta, kjer je stranka le klik stran od vseh potrebnih informacij glede produkta in konkurence, si takšne prodaje podjetja ne morejo več privoščiti. Zato so se tudi spremenile lastnosti in potrebe prodajalcev. Glavne lastnosti uspešnih prodajalcev niso več agresivnost in prodaja z velikim pritiskom na stranke, ampak večji uspeh dosegajo prodajalci, ki so ustrezljivi, pametni in upoštevajo potrebe strank. Kot je razvidno iz tabele spodaj, vidimo tudi, da so najpomembnejše lastnosti prodajalcev pripravljenost, prilagodljivost, izkušnje, inteligenca, strast in dosedanji uspeh. Iz tega vidimo, da večina omenjenih faktorjev vpliva na kredibilnost prodajalca, kar je pomembno, saj je danes povprečna stranka konstantno izpostavljena poplavi različnih načinov prodaje. To vodi v selektiven pogled na celotno ponudbo. Kredibilnost prodajalca močno vpliva na odločanje in pogled na kvaliteto produkta. Stranke direktno in nezavedno vzpostavijo povezavo med prodajalčevo kredibilnostjo in kvaliteto produkta, ki ga prodajalec trži (Roberge, 2015, str. 6–10). Slika 4 prikazuje lastnosti uspešnih prodajalcev.

Slika 4: Lastnosti uspešnih prodajalcev



Vir: M. Roberge, *The sales acceleration formula*, 2015, str. 9.

### **3.3.2 Analiza potencialnih kupcev**

Pred vzpostavitvijo prvega kontakta mora tržnik izvesti generalno analizo podjetja na podlagi odstopnih informacij. Tržnik lahko danes s pomočjo interneta in obstoječih spletnih baz na različne načine pridobi informacije o podjetju. Pridobljene informacije omogočajo tržniku razumevanje potencialnih potreb strank. Tržnik si s tem pri prvem klicu pridobi zaupanje in kredibilnost pri stranki ter vzpostavi profesionalen odnos (Blythe, 2005, str. 55).

Analiza in iskanje primernih strank sta osnovi za uspešno prodajo. Primerna stranka je tista, ki lahko kupi (in hoče kupiti) izdelek ali storitev v primernem časovnem obdobju. Lahko imamo odlične prodajalske spretnosti, vendar če pravilno ne kvalificiramo potencialnih kupcev, nam tudi te ne pomagajo. Pri prodaji je čas naše glavno sredstvo, s katerim moramo pametno upravljati. Zato je pomembno, da porabimo več časa s primernimi potencialnimi strankami. Vsak prodajalec mora pri sebi definirati parametre za analizo in ugotavljanje primernih strank in nato najti čim več takšnih.

Poznamo kar nekaj lastnosti dobre analize. Pri prvem stiku s potencialnim kontaktom je ključnega pomena spraševati vprašanja, ki bodo omogočila kvalifikacijo stranke in njeno uvrstitev na lestvici od 1 do 10. Primeren kontakt ima gorečo potrebo po storitvi ali izdelku, ki ga prodajalec prodaja in le-ta je primerna rešitev za strankin problem. Večja stopnja nujnosti po izdelku ali storitvi se izraža v nižji cenovni občutljivosti kupca. Drugi faktor pri analizi je jasno razmerje med stroški in prednostmi izdelka. To pomeni, da je finančna koristnost nakupa izdelka očitno izražena s prihrankom pri nakupu ali dodatnim zaslužkom. Kupec si mora z lahkoto upravičiti nakup našega izdelka. Tretja lastnost dobrega kontakta je pozitiven odnos do prodajalca, produkta in gospodarske panoge. Tak kontakt med pogovorom kaže zanimanje za izdelek in se veseli njegove uporabe. Naslednja dobra lastnost je, da lahko stranka kupi izdelek v velikih količinah, če je prodajalec pri prodaji uspešen. Pri prodaji so pomembna priporočila, zato je dobro, da ima stranka velik vpliv in je spoštovana v gospodarski panogi v kateri posluje. Za uspešno prodajo mora stranka kupiti izdelek, zato mora biti finančno sposobna ter ažurna pri svojih plačilih. Dober kupec je tisti, ki si produkt lahko privošči. Zadnja lastnost dobre potencialne stranke je lahka geografska in komunikacijska dostopnost. Pri prodaji se moramo zavedati, da svoj čas naredimo koristen, če ga preživimo z uporabnimi strankami. Vsaka odločitev glede kvalifikacije strank vpliva na končni rezultat v uspešno zaključenih prodajah (Tracy, 1995, str. 256–259).

### **3.3.3 Grajenje zaupanja in kredibilnosti**

Pri grajenju zaupanja in kredibilnosti med prodajo istočasno gradimo odnos s stranko. Povezava s stranko se mora zgoditi pristno na zavednem in nezavednem nivoju komunikacije. Izogniti se moramo govoru o nas, o našem podjetju ter izdelkih, katere nudimo. Stranko moramo postaviti v ospredje naše komunikacije ter se med pogovorom osredotočati na njo. Pri pogovoru damo stranki vedeti, da smo zaupanja vredni profesionalci,

ki niso v prodaji zaradi hitrega zaslužka. Ko stranke začutijo profesionalnost, so pripravljene skleniti posel. Razvoj odnosa s stranko se stalno razvija tudi, ko stranka že kupi izdelek. Po nakupu stranka ocenjuje nakupni proces in primerja dobljeno z obljubljenim.

Med grajenjem zaupanja in spraševanjem o potrebah stranke moramo preko različnih vprašanj neprestano zbirati dodatne informacije o njenih potrebah in željah. Uspešni prodajalci postavljajo vprašanja, poslušajo in manj govorijo. Prodajalec mora spraševati relevantna vprašanja za pravilno razumevanje potreb. V primeru, da na začetku prodaje preko spraševanja ugotovimo, da si stranka ne more privoščiti izdelka, ga ne more uporabiti ali je ne zanima, ustavimo prodajo. S tem se izognemo izgubi časa in pridobimo na kredibilnosti. Stranki vseeno poskušamo svetovati in ga usmeriti na pravilen naslov, kjer bo lahko našla primeren izdelek (Ziglar, 2000, str. 111).

Prodajalec mora držati kontrolo nad prodajo. Kontrolo vzpostavi preko vprašanj. V odnosu ima tisti, ki sprašuje, kontrolo nad pogovorom. Prodaja mora potekati v ravni liniji, kar pomeni, da pogovor med prodajo vedno držimo v okvirjih prodaje in v relevantni tematiki. Poskušamo se izogibati temam, ki nam ne pomagajo pri uspešnem vodenju in končnem zaključku prodaje. Vsakič, ko pride do oddaljevanja od linije prodaje, poskušamo elegantno obdržati stranko v relevantni smeri. Cilj je obdržati stranko znotraj okvirjev prodajnega pogovora (Belfort, 2010, str. 15).

### **3.3.4 Ugotavljanje potreb kupcev**

Prodajalec ni v poziciji za prodajo, dokler ne vpraša dovolj vprašanj in dobi dovolj informacij o potrebah strank, saj razlaganje o produktu ni prodaja. Kvalifikacija z vprašanji nam omogoča razumevanje in odkrivanje vseh potreb strank. Prodajalec se mora med pogovorom učiti o potrebah strank z aktivnim poslušanjem. Preko kvalifikacije prodajalec ugotovi razliko med idealnim in primernim izdelkom. Med prodajo je potrebno ugotoviti stanje kupca in njegovo pripravljenost za nakup. Pri pogovoru mora prodajalec razložiti, kaj bo izdelek naredil za stranko, torej kakšne so koristi izdelka ali storitve in ne kaj izdelek ali storitev je. V komunikacijskem procesu na nakup vplivata čustvena in logična plat stranke, ki imata dva glavna motivatorja za nakup: strah pred izgubo in želja po pridobitvi. Med predstavitvijo mora prodajalec uporabiti oba motivatorja in prikazati, kaj bo kupec z nakupom izdelka pridobil in kaj se zgodi, če se ne odloči za nakup. Pred začetkom vplivanja na čustveno in logično plat kupca prodajalec vzpostavi močno zaupanje v njega, saj šele z zaupanjem lahko začne vplivati. Zadostno vplivanje na obe plati vodi v nakup izdelka ali storitve.

Vsi kupci imamo določeno generalno potrebo, ki v nas sproži logično in čustveno odločitev za nakup. S tega vidika je včasih potrebno potrebo ugotoviti in prikazati stranki, kako jo bo z nakupom zadovoljila. Take potrebe so na primer: denar, varnost, vsečnost, prestiž, zdravje, družbeno priznanje, moč in vpliv, vodstvo v gospodarski panogi, ljubezen, osebna rast



in osebnostna preobrazba. Vsakdo želi z investicijo ali nakupom pridobiti več denarja ali ga prihraniti. V primeru, da prodajalcu uspe to dokazati, pridobi popolno pozornost kupca. Potreba po varnosti (osebni, fizični ali psihični) ima velik vpliv na nas in vsakdo si je želi več. Ljudje kupijo izdelek zaradi občutka lastništva in tak občutek je potrebno vzpodbuditi pri kupcu med nakupom. Vsak človek je rad občudovan. Občudovanje nam daje občutek, da smo sprejeti med ljudmi in da smo jim všeč. Med procesom prodaje z občudovanjem stranke in njegovega podjetja povečujemo možnosti za končni nakup. Pri tem lahko vplivamo tudi na drugo stran in damo vedeti stranki, da bo z nakupom produkta pridobila poseben status in prestiž, ki bo vplival na povečanje občudovanja s strani družbe. Vsak prestiž, ki ga kupec kupi, je statusni simbol ter s tem zadovolji potrebo po spoštovanju, pomembnosti in statusu v družbi. Zdravje kot naslednja potreba je tista, ki je pri ljudeh običajno med prvimi tremi vrednotami. Zato bomo z lahkoto pridobili pozornost tistih ljudi, ki opazijo možnost povečanja kvalitete svojega življenja. Željo po nakupu lahko vzpodbudimo tudi s predstavitvijo izdelka na način, da kupec dojema nakup izdelka kot možnost povečanja svoje prepoznavnosti, moči in vpliva v družbi. Na vse odločitve kupca vplivata ego in čustveno stanje posameznika. Ljudje se čustveno odločijo za nakup in ga nato logično upravičujejo. Edini način za izločitev strahu izgube z nakupom je povečevanje pozitivne emocije želje po nakupu. Želja po nakupu se ustvari med komunikacijskim procesom prodajalca, ki skozi celotno prezentacijo eliminira strah za napačno odločitev ter se osredotoča na vrednost produkta. Po eliminaciji strahu in ugotovitvi vseh vrednosti produkta se stranka odloči za nakup (Tracy, 2004, str. 56–67).

### **3.3.5 Prezentacija**

Prezentacija je jedro prodaje in omogoča kupcu učenje o produktu in primerjanje kompatibilnosti produkta s kupčevimi željami. V tem delu tržnikova kvaliteta znanja pride do izraza in vpliva na nakupni proces in končno odločitev. Količina informacij, podanih stranki, mora biti v mejah normale, saj s preveliko količino informacij lahko zmedemo stranko (Mihaljčič & Koželj, 2006, str. 76).

V prvem stiku s stranko je uspešen prodajalec oster in profesionalen, s tem prikaže svoj odločen karakter in da vrednost klicu. Pri pogovoru mora stranka čutiti, da ne izgublja časa po nepotrebem. Navdušenje in strast sta nalezljiva, tudi ko pride do prodaje. Bolj je tržnik navdušen nad izdelkom in večjo strast ima do njega, večja bo vrednost izdelka v očeh stranke. Ljudje spoštujejo avtoriteto in jo upoštevajo. Vzpostavitev avtoritete preko samozavesti in pozitivne energije vodi v hitrejše in lažje nakupne odločitve (Belfort, 2010, str. 99).

V prodajnem procesu je pomemben eleganten prehod iz kvalifikacije v prezentacijo. Pričetek prezentacije se začne s potrditvijo, da je prodajalec razumel vse želje in da izdelek popolnoma ustreza strankinim potrebam. Med prehodom prodajalec ne spreminja tona niti načina govorjenja. Prezentacija je del, kjer se odstranjujejo vsa različna negativna

prepričanja strank do produkta, prodajalca in podjetja, razlogi, zakaj ne kupiti izdelka, predstavlja pa se tudi vse pozitivne lastnosti, zakaj se ga izplača kupiti. Moramo se zavedati, da človek vedno preračunava ter primerja med pozitivnimi in negativnimi lastnostmi nakupa izdelka. Veliko ljudi je že imelo slabe izkušnje s prodajanim osebjem, kjer so bili ogoljufani ali jim je bilo obljubljeno veliko več od dobljenega. Zato so toliko bolj previdni pri komunikaciji med nakupnim procesom in vse jemljejo z veliko rezervo. Za premostitev omenjenih prodajnih ovir je potrebna vzpostavitev logičnega in čustvenega primera, kjer kupec zaznava produkt kot superioren ostalim konkurenčnim izdelkom ter verjame prodajalcu. Velikokrat se zgodi, da tržniki med prezentacijo uporabijo vse glavne prednosti izdelkov v prvih minutah prezentacije in jim na koncu za uspešen zaključek zmanjka ključnih točk. Zato je potrebno z najboljšimi točkami počakati do konca in jih šele takrat uporabiti (Belfort, 2010, str. 107).

### **3.3.6 Razreševanje ugovorov strank**

Prodajalec ima v sebi dve največji oviri do uspešno zaključene prodaje in to sta strah pred zavrnitvijo in pomanjkanje znanja. S strankinega vidika je največji strah napačna odločitev glede nakupa. Potencialne kupce je strah, da bodo preplačali izdelek, obstali z neuporabnim izdelkom ali da izdelek ne bo zadovoljil njihovih potreb. Kot sem že prej omenil, ima varnost velik pomen na nakupne odločitve posameznikov, zato se kupci poskušajo obdržati v coni varnosti in izogniti nakupnemu tveganju. To poskušajo doseči predvsem z različnimi ugovori, ki so običajno pesek v oči prodajalcu in blokada za uspešno zaključeno prodajo. Ugovorom se izognemo že v prezentaciji, saj preko kvalifikacije ugotovimo, katere so ključne točke bolečine, ki se bodo spremenile v ugovore pri zaključevanju prodaje. Pri predstavitvi pozicioniramo izdelek kot trenutno najbolj varno opcijo na trgu v vseh aspektih, katere kupec izpostavi (Tracy, 1995, str. 124–125).

Predvidevanje ugovorov in reševanje le-teh v prvih fazah prodaje omogoča lažje napredovanje skozi proces. Z izpostavitvijo in rešitvijo vseh predvidenih ugovorov na začetku stranki omogočimo lažjo odločitev. V primeru, ko med prodajnim procesom komuniciramo prodajo preko lastnosti izdelka, vzbudimo cenovne pomisleke. S fokusom na prednosti izdelka v prodajnem postopku pridejo na plan ugovori strank. Najlažje se izognemo ugovorom s komuniciranjem izdelka preko prednosti za stranke in kako lahko rešimo njihov problem. Odziv na takšen način prodaje je zelo pozitiven, saj s tem pokažemo razumevanje do kupcev in njihovih potreb (Rackham, 1995, str. 117–120).

### **3.3.7 Zaključevanje prodaje**

Pred pristopom k zaključevanju prodaje je potrebno, da stranka verjame v produkt in v uporabnost le-tega. Moramo biti prepričani, da stranka obožuje naš produkt, saj se v primeru, da ji je le všeč, prodaja ne zgodi. Prodajalec mora biti prepričan, da je vzpostavil zadostno mero zaupanja in profesionalnosti. Stranka mora verjeti tudi v podjetje in v uspešnost le-

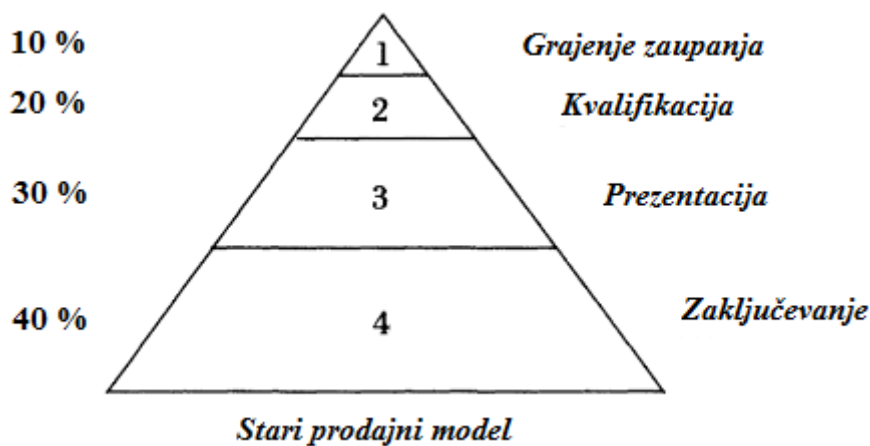
tega. Kredibilnost mora biti torej postavljena pri produktu, prodajalcu in podjetju. Dokler kredibilnost in zaupanje nista postavljena pri vseh treh faktorjih ali v primeru enega manjkajočega faktorja se prodaja ne zgodi. Ko dosežemo ta nivo, prodajalec elegantno preide na zaključevanje z umirjenim tonom, ki nakazuje, da mu ni vseeno. V primeru, da stranka ne kupi, jo držita nazaj denar ali prepričanje. Takrat je potrebno ugotoviti, kaj onemogoča prodajo in izločiti to prepričanje. Izločitev je najlažja z uporabo pridobljenih informacij glede strankinih potreb. Ugovore mora prodajalec uporabiti na način, da se ugovor prikaže kot del prednosti pri samem nakupu (Belfort, 2010, str. 133–143).

Prodaja je eden izmed težjih poklicev, saj se prodajalci soočajo z ugovori strank vsak dan in jih poskušajo reševati na različne načine. Moramo razumeti, da so produkti prodani in ne kupljeni. S tega vidika mora biti prodajalec vedno pripravljen na različne ugovore in imeti pripravljenih več tehnik zaključevanja prodaje. Poznamo šest osnovnih ugovorov strank, na katere se morajo prodajalci pripraviti. To so: cena, izvedba, konkurenca, poprodajna aktivnost, podpora in garancije. S poznavanjem teh ugovorov sledi naslednji korak in to je razreševanje vseh teh ugovorov na primeru produkta, katerega tržnik trži. Bolj smo pripravljeni, večjo kredibilnost imamo in bolj nam stranke zaupajo. Percepcija zaključka prodaje se razlikuje med kupcem in prodajalcem. Za stranko se prodaja začne, ko kupi izdelek in za tržnika se takrat prodaja zaključi. Prodajalec se mora tega zavedati in uresničiti obljube, saj uspešni prodajalci delajo na priporočilnem sistemu in to jim omogoča razširiti krog prodaje (Tracy, 1995, str. 381–385).

Kakor se s časom spreminjajo vse gospodarske panoge, tako se z njimi spreminja tudi prodaja. Vsaki novi panogi se mora prodaja prilagoditi. Stare tehnike prodaje ne učinkujejo več, saj so kupci zaradi vse hitrejšega in lažjega dostopa do informacij vse bolj izobraženi in imuni na stare tehnike prodaje, ki so bile osredotočene le na eno samo stvar, in sicer je bil to uspešen zaključek prodaje. Spodnja slika nam prikazuje stari pristop k prodaji, ki razdeli prodajo na štiri glavne segmente. Prvi del, ki predstavlja le 10 % celotnega procesa, je pridobivanje pozornosti stranke. Medtem prodajalec gradi zaupanje in kredibilnost, ki je v novem modelu prodaje najpomembnejši element in predstavlja 40 % celotnega prodajnega procesa. Drugi del je kvalifikacija in identifikacija potreb stranke, ki v starem modelu predstavlja 20 % celotnega procesa. Stari model prodaje trdi, da je tukaj najpomembnejši del ugotovitev, ali si kupec lahko privošči naš produkt ali ne. Identifikacija potreb in ali stranka res potrebuje naš izdelek, ni tako pomembno. V današnjem novem modelu prodaje se je fokus spremenil, prav tako se je povečala investicija vložnega časa v dejansko identifikacijo potreb na 30 %. V današnjem modelu se ugotavlja, ali je stranka kvalificirana za nakup izdelka in ali le-tega res potrebuje. Fokus ni več le na hitri prodaji in zaslužku, ampak ugotovitvi potreb in zadovoljitvi le-teh. Tretji del je prezentacija produkta, ki je pri starem modelu predstavljal 30 % celotne časovne investicije in danes predstavlja le 20 %. Pri prezentaciji se je prikazovalo lastnosti produkta in koristi, ki jih bo kupec pridobil z nakupom. Prezentacija danes ne igra ključne vloge, saj je fokus predvsem na grajenju zaupanja, kredibilnosti ter pomoči pri odločanju. Zadnji del tradicionalnega modela je

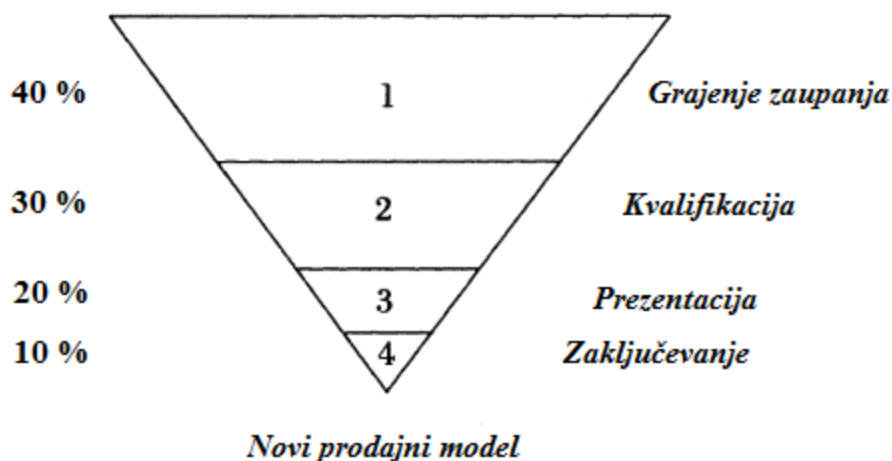
zaključevanje prodaje, ki je predstavljalo glavni del procesa s 40 % časovno investicijo. Medtem je prodajalec z različnimi triki izvajal pritisk na stranko ter z agresijo poskušal zaključiti posel. Danes zaključevanje prodaje predstavlja le borih 10 %, saj se je fokus preusmeril s prodajalca na stranko. Zaključevanje prodaje je danes le pridobivanje potrditve in zavezanosti k nakupu. Novodobni prodajni proces gradi zaupanje in dolgotrajni odnos, se osredotoča na stranko in njene potrebe ter predstavlja večino, torej 70 % celotnega prodajne komunikacije. Slika 5 prikazuje stari model prodaje in slika 6 nov model prodaje.

*Slika 5: Stari model prodaje*



*Vir: B. Tracy, Advanced selling strategies, 1995, str. 127.*

*Slika 6: Novi model prodaje*



*Vir: B. Tracy, Advanced selling strategies, 1995, str. 129.*

## **4 ORGANIZIRANOST PRODAJE IN PRODAJNEGA ODDELKA V PODJETJU TREKKSOFT AG**

### **4.1 Predstavitev podjetja TrekkSoft AG**

V tem poglavju bom predstavili podjetje, ki je predmet preučevanja in njegov prodajni oddelek. Napisano v nadaljevanju temelji na dokumentih podjetja, katere je zbrala in uredila vodja za komunikacije Alzate (2016) in na informacijah pridobljenih iz spletne strani preučevanega podjetja (TrekkSoft, 2016).

TrekkSoft AG je vodilni spletni rezervacijski in plačilni sistem za turistične agencije ter ponudnike aktivnosti. S svojim SaaS sistemom uspešno vpliva na način opravljanja spletnih rezervacij v turistični panogi. Poleg tega omogoča lažji nadzor nad celotnim poslovanjem podjetja.

Ideja o ustanovitvi spletnega rezervacijskega sistema se je porodila direktorju Jonu Fauverju in Philippeju Williju med vodenjem lastnega turističnega podjetja Outdoor Interlaken leta 2008. Do ideje sta prišla, ko sta ugotovila, da večina konkurenčnih podjetij v najbolj turistični dolini v Švici, Interlaknu, nima možnosti spletne prodaje in da še vedno ročno upravljajo z rezervacijami. Poleg tega je zagon ideji dal hiter in masovni razvoj spletnih posrednikov turističnih aktivnosti, ki so z velikimi provizijami zmanjševali dobiček podjetij v turizmu. Najboljši primer sta podjetji Viator.com in GetYourGuide.com, ki s spletnim trženjem omogočata neposredno prodajo turističnim agencijam po vsem svetu. Kmalu sta ugotovila, da je priložnost veliko večja in da podoben sistem potrebujejo tudi ostala podjetja po vsem svetu in ne samo v Švici.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2010 v Interlaknu kot zagonsko podjetje in v semenski fazi pridobilo 600.000 ameriških dolarjev zagonske investicije s strani lastnikov, njihovih znancev in prijateljev. Temu so sledili še trije investicijski krogi. Danes celotna vrednost investicij v podjetje šteje 4,5 milijona ameriških dolarjev. Največji investitor je znani švicarski investicijski sklad Red Alpine AG, ki je trenutno najpomembnejši investicijski sklad za zagonska podjetja v Švici. Poslovna strategija se osredotoča na ameriški trg, kjer so se začeli prvi koraki razvoja sistema in pridobivanje prvih strank.

Od ustanovitve do leta 2015 se je podjetje osredotočalo predvsem na ameriški trg, vendar se je število konkurentov drastično povečalo, konkurenca pa je postala močnejša in večja. Trenutno največji konkurenti podjetju so PeekPro, Rezdy, Rezgo, Xola, TourCMS in Regiondo. Z večjo in močnejšo konkurenco je postalo težje pridobivati nove stranke. Z večjo konkurenco se je tudi uspešnost investicij v marketinške kanale zmanjšala ter tako postala manj učinkovita. Temu je sledila reorganizacija ključnih trgov in s tem tudi ciljev podjetja. To je je privedlo do realokacije sedeža podjetja in tako se je sedež podjetja na začetku leta

2015 premestil iz Združenih držav Amerike, New Yorka, v Interkalen (Švica).

Z zaprtjem pisarne v New Yorku je podjetje moralo odpustiti 37 zaposlenih in obdržalo le tri. Podjetje se je po selitvi v Interlaken osredotočilo na drugi največji trg s turističnimi aktivnostmi – Evropo. S selitvijo je podjetje želelo biti bližje svojim strankam zaradi lažjega prilagajanja spremembam na trgu in razumevanju trga. Leta 2015 je bila konkurenca v Evropi zelo nizka in se je vsaka investicija v različne marketinške kanale močno obrestovala.

Podjetje je imelo izjemo hitro in uspešno rast. V enem letu je zraslo s 3 zaposlenih v letu 2015 do 106 zaposlenih v januarju 2017. Preden se je podjetje preselilo iz New Yorka, je imelo 300 naročnikov na sistem, danes ima podjetje 1.600 aktivnih uporabnikov sistema.

Podjetje je med hitro rastjo pozabilo na stabilnost in prilagoditev oddelkov v podjetju tako hitri rasti. Januarja leta 2017 je podjetje po finančni analizi poslovanja ugotovilo, da hitro povečanje zaposlenih ni ustvarilo podobno pričakovanega učinka na rast števila naročnikov in s tem tudi prihodkov podjetja. Podjetje kljub svoji hitri rasti s prodajo ni uspelo pokriti mesečnih fiksnih in variabilnih stroškov. Temu je sledila ponovna reorganizacija podjetja, podobna reorganizaciji leta 2015. Podjetje je zaradi pritiskov s strani investitorjev ubralo drugačno strategijo in se odločilo za strategijo profitabilnosti in se odmaknilo od strategije hitre rasti. To je privedlo do rezanja fiksnih stroškov, torej odpuščanja v podjetju. Odpuščanje je vodilo do zelo negativnega učinka v podjetju, kjer so ostali zaposleni, predvsem ključni kadri, začeli sami zapuščati podjetje. Odhod ključnih kadrov in odpuščanje sta imela negativni učinek na motivacijo zaposlenih, kar je vplivalo na končno profitabilnost podjetja. To je bila uspešna odločitev, saj je podjetje kot edino zagonsko podjetje v SaaS segmentu spletnih rezervacij po sedmih letih poslovanja postalo prvič profitabilno.

Danes podjetje šteje več kot 70 zaposlenih iz 26 različnih držav. Podjetje je v zadnjih dveh letih do sedaj prevzelo štiri konkurente v Evropi, dva iz Španije in po enega iz Irske in Nemčije. Ključni trgi podjetja so evropske države, predvsem je fokus na Španiji, Veliki Britaniji, Nemčiji, Italiji, Norveški, Hrvaški in Sloveniji. Poslovanje podjetja ni omejeno le na Evropo, saj ima podjetje naročnike iz 125 držav.

Razvoj ideje je kmalu pripeljal do uresničitve in izpopolnjenosti programskega SaaS sistema. Na začetku je sistem vključeval le možnost spletnih rezervacij in plačila. Danes sistem vključuje veliko več zaradi konstantnega prilagajanja trgu.

TrekSoft sistem danes turističnim agencijam z naročnino omogoča sledeče ključne funkcije:

- sprejemanje spletnih rezervacij,
- neposredno sprejemanje plačil preko spleta,
- upravljanje s plačili in rezervacijami preko mobilne aplikacije,

- razvoj lastne mobilne aplikacije,
- omogoča depozite in pologe,
- generiranje računov,
- ustvarjanje darilnih bonov in kuponov,
- brezplačno postavitev spletne strani s Trekksoft predlogo,
- povezovanje z ostalimi partnerji v turistični panogi,
- navzkrižno trženje aktivnosti med partnerji po vsem svetu,
- rezervacijski sistem za agente,
- trženje namestitev,
- upravljanje in nadzor inventarja,
- sistem za upravljanje vsebine,
- dostop do poslovne inteligence,
- upravljanje z različnimi kanali prodaje,
- povezovanje z spletnimi tržnicami.

Omenjene funkcije podjetja so ključne funkcije, ki jih sistem ponuja. Vsaka funkcija ima še veliko več podfunkcij, vendar tako podroben vpogled ne bo potreben za razumevanje poslovanja podjetja.

TrekkSoft sistem procesira več milijonov rezervacij letno in s tem turistom po celem svetu omogoča lažje spletne rezervacije ter naročnikom omogoča lažje poslovanje. Da bo poslovanje turističnih ponudnikov še lažje, se je TrekkSoft začel povezovati z vodilnimi spletnimi turističnimi platformami v panogi in sklepati programske povezave s podjetji, kot so: Tripadvisor, Veltra, TourRadar, Musement itd. Sistem omogoča tudi vzpostavitev partnerske mreže med ponudniki turističnih storitev in povezovanje med njimi. S tem partnerji pridobijo večjo marketinško izpostavljenost in rezervacije s strani ostalih ponudnikov storitev.

## **4.2 Organiziranost podjetja**

Podjetje je razdeljeno na 4 poslovne enote, locirane v Dublinu, Münchnu, Milanu in Barceloni, s sedežem v Interlaknu. S poslovnimi enotami v ključnih državah podjetje lažje vstopa na ključne trge in nudi neposredno pomoč strankam v njihovem jeziku. Vsaka poslovna enota (razen poslovne enote v Interlaknu) zaposluje med 4 in 5 zaposlenih. Preostali del zaposlenih se nahaja na sedežu podjetja, kjer se tudi bolj očitno vidi razdeljenost podjetja. Oddelki se delijo na prodajni, programsko-razvojni, marketinški, podporni, finančni oddelek in na kadrovsko službo.

Vsi oddelki so medsebojno povezani in neposredno vplivajo na končno uspešnost podjetja. Oddelki so povezani tudi preko plačilnega sistema, kar omogoča samokontrolo med zaposlenimi in takšen sistem onemogoča skrivanje zaposlenih v množici. Od leta 2105

naprej je vsak oddelek dobil točno določene naloge in mesečne cilje. V primeru, da so vsi oddelki dosegli zastavljene cilje, je podjetje doseglo končni skupni cilj.

Marketinški oddelek s pomočjo učinkovitega spletnega marketinga generira potencialne kontakte. Pridobivanje kontaktov poteka po ustaljenem zaporedju ali t.i. marketinškem kanalu. Podjetje preko vsebinskega oglaševanja privablja potencialne stranke na spletno stran. Vsebina je izključno namenjena ciljnemu občinstvu, torej podjetjem v segmentu turizma in je oglaševana preko optimiziranega iskalnika. Bralci vsebine se lahko prijavijo na novice preko spletne pošte in tako vsak teden dobijo želeno brezplačno vsebino v spletni nabiralnik. Cilj oglaševane uporabne brezplačne vsebine je pridobivanje kontaktnih podatkov podjetja. Ko enkrat potencialna stranka posreduje svoje kontaktne podatke podjetju, privoli v sprejemanje marketinške vsebine.

Bralci vsebine s svojo aktivnostjo, z določeno stopnjo interesa, branjem novic, bloga in z brskanjem po spletni strani prehajajo skozi različne kvalifikacijske faze. Ko postanejo kontakti kvalificirani, se posredujejo prodajnemu oddelku. Prvi kontakt s stranko vzpostavi prodajalec, ki kvalificira stranko in ugotovi njene potrebe ter vzpostavi pozitiven in kredibilen odnos. V primeru, da je stranka kvalificirana, posreduje kontakt bolj izkušenemu prodajalcu. Bolj izkušeni prodajalec v svojem procesu uporabi pridobljeno znanje o stranki in svojo predstavitev sistema organizira okoli informacij, ki so bile pridobljene med kvalifikacijo stranke.

Po nakupni odločitvi stranko prevzeme podporni oddelek, ki pomaga stranki z integracijo sistema. Podjetje trži sistem na podlagi potreb kupcev, zato nudi pakete z različnim cenovnim rangom. Vsak paket vsebuje različno stopnjo podpore strankam. Najcenejši paket ne vsebuje podpore ali podpornega klica. Telefonska podpora strankam se začne z srednjim paketom. Najboljšo podporo, ki je tudi popolnoma personalizirana, so dobile stranke, ki so se naročile na najdražji paket. V tem primeru stranka dobi svojega podpornega managerja, ki skrbi za ponakupno zadovoljstvo strank.

Naročniško razmerje je avtomatizirano in se obnavlja na mesečni ali letni ravni. V primeru velikih strank, kot so državne organizacije, lokalne turistične organizacije ali podjetja s potrebo po zelo kompleksnih programskih rešitvah, se naročniško razmerje prilagodi in se ustvari poseben finančni plan. Za takšen način poslovanja in prilagoditve je potreben finančni oddelek, ki skrbi za transakcije v podjetju in med partnerji .

### **4.3 Prodajni oddelek v podjetju TrekkSoft AG**

Osebna prodaja je centralizirana in je locirana na sedežu podjetja, pokriva ves svet z osredotočenostjo na Evropo in ključne trge znotraj Evrope. S prevzemi konkurentov na ključnih trgih so se vzpostavile tudi poslovne enote v Dublinu, Münchnu, Milanu in Barceloni. Za kratek čas je delovala tudi pisarna v Ljubljani, kjer je podjetje s pomočjo



klicnega centra pridobivalo potencialne kontakte.

Prodaja je organizirana po glavnih trgih in vsak trg ima svojega regijskega managerja, ki skrbi za pridobivanje novih in ohranjanje obstoječih strank v svoji regiji. Poleg tega vzpostavljajo partnerske povezave z večjimi turističnimi podjetji in organizacijami, ker želijo na ta način postaviti celotne regije pod TrekkSoft sistem. V času izven glavne turistične sezone regijski managerji na poslovnih potovanjih organizirajo dogodke, kjer se v živo srečujejo s partnerji in tako gradijo dolgotrajen poslovni stik. Regijski managerji so prisotni v poslovnih enotah in na sedežu družbe. Celotni prodajni oddelek in regijske managerje koordinira podpredsednik prodaje. Vsak regijski manager ima svojega asistenta, ki mu s kvalifikacijo strank pomaga definirati potrebe kupcev in analizirati, ali so kontakti primerni za nadaljnjo obravnavo ali ne. Vsi zaposleni v prodajnem oddelku, podpredsednik prodaje, regijski managerji in asistenti imajo določene mesečne cilje, katere so obvezani doseči do konca vsakega meseca.

#### **4.3.1 Pridobivanje kontaktov**

Podjetje s pomočjo različnih marketinških kanalov pridobiva kontakte. Kontakti pridejo v podjetje s pomočjo spletnih prijav na spletne novice, spletnih seminarjev in predstavitev. Marketinški oddelek s spletnim marketingom in marketingom preko elektronske pošte poskrbi za nove kontakte prodajalcem. Kontakti se delijo na kontakt (angl. *Lead*), to je sveže pridobljen kontakt, ki še ni pripravljen na prvi kontakt. Po določeni aktivnosti na strani podjetja in prijavo na novice se kontakt spremeni v marketinško kvalificiran kontakt (angl. *Marketing Qualified Lead*, v nadaljevanju MQL). V celotnem procesu marketinški oddelek preko kvalitetnega materiala s pomočjo spletnih seminarjev in elektronskih knjig izobražuje MQL-e, dokler se ne odločijo za demonstracijo sistema. Ko stranka zahteva predstavitev sistema, se MQL spremeni v prodajno kvalificiran kontakt (angl. *Sales Qualified Lead*, v nadaljevanju SQL). SQL je najvišja stopnja kvalitete, ki jo lahko doseže kontakt. Ko kontakt preide v SQL, takrat v stik s stranko stopijo asistenti, prodajalci, ki v kratkem pogovoru s stranko določijo, ali je kontakt vreden nadaljnje obravnave ali ne. V primeru, da je kontakt kvalificiran, prodajalci stopijo s kontaktom v stik in organizirajo sestanek za predstavitev sistema.

Drugi način prodaje je pridobivanje kontaktov preko predstavitev dogodkov podjetja v mestih, kjer je velika koncentracija ponudbe turističnih aktivnosti. Na dogodku regijski manager predstavi trenutno stanje v turistični panogi in vzpostavi osebni stik s potencialnimi kupci. Preko dogodkov se obiskovalci seznanijo s sistemom. Po dogodku se nato organizirajo osebne predstavitve zainteresiranim podjetjem.

#### **4.3.2 Nadzor uspešnosti prodaje**

V podjetju je razvit sistem merjenja prodaje na mesečni osnovi. Vsi prodajalci imajo

določeno kvoto, ki jo morajo doseči vsak mesec. Kvota prodajalca se ne povečuje in se ne spreminja. Nasprotno je pri merjenju celotne prodaje, saj se mesečna kvota z vsakim mesecem poveča. Uspešnost prodaje se analizira dvakrat na teden na prodajnih sestankih, kjer se določajo smernice za doseganje mesečnih ciljev.

Vsak tržnik dobi določeno številko kontaktov na dnevni osnovi, ki jih mora kvalificirati in kontaktirati. Pri tem se meri število opravljenih klicev na mesečni osnovi, število odprtih potencialnih kontaktov in zaključenih prodaj. Prodajalci s pomočjo CRM sistema merijo uspešnost svoje prodaje in s programom predvidevajo potencialno uspešnost vsake prodaje. Končna uspešnost totalne prodaje je odvisna od števila sklenjenih naročnin, vrednosti prodanih naročnin in prekinjenih pogodb, saj se z vsako prekinjeno naročnino zmanjša realna vrednost prodaje. Na koncu meseca se primerja uspešnost prodaje in število prekinjenih pogodb ter se izračuna vrednost prodajalčeve mesečne provizije.

## **5 KVALITATIVNA ANALIZA OSEBNE PRODAJE V PODJETJU TREKKSOFT AG**

### **5.1 Zasnova raziskovanja in metodologija**

Osnova raziskovalnemu delu je kvalitativna analiza na primeru švicarskega zagonskega podjetja TrekkSoft AG. Pri raziskavi sem uporabil podatke predvsem iz primarnih virov. Pri raziskavi sem si pomagal s strukturiranim intervjujem zaradi pomanjkanja sekundarnih virov in želje po pridobitvi večje količine in kvalitete podatkov. Kot zaposleni v prodajnem oddelku sem imel možnost za globlji vpogled v celotno stanje v prodaji. Intervjuvance, ki so sodelovali v raziskavi sem označil s številkami od 1 do 6. Številke so bile dodeljene med intervjujem. Označitev nam bo olajšala povzemanje rezultatov in omogočila lažjo predstavitev naših ugotovitev.

#### **5.1.1 Cilj raziskave**

Glavni cilj magistrske naloge je analiza uspešnosti osebne prodaje v podjetju TrekkSoft AG z uporabo kvalitativnega pristopa. Na podlagi analize obstoječe literature in analize primarnih podatkov sem opredelil učinkovit način organiziranosti uspešnega prodajalca in njegove pristope k prodaji. Pri tem sem poskušal ugotoviti, katere so najboljše prakse posameznih prodajalcev v podjetju. Predvsem me je zanimal njihov način priprave in proces prodaje. Zato sem razčlenil vsak korak v procesu prodaje in ga analiziral. Pri tem sem za pridobivanje podatkov uporabil strukturiran intervju s prodajalci v podjetju. Na podlagi pridobljenih informacij s pomočjo raziskave sem sestavil priporočila za management prodaje in podjetja, ki jih bodo lahko uporabili v namene izboljšanja procesa in uspešnosti osebne prodaje. Analiza in ugotovitve bodo služile podjetju kot smernice k vzpostavitvi strukturiranega in organiziranega procesa osebne prodaje.

### 5.1.2 Metode zbiranja podatkov

Namen strukturiranega intervjuja v podjetju TrekkSoft AG je zbrati primarne podatke o trenutni organizaciji prodaje in prodajnih procesov v preučevanem podjetju.

Zbrani podatki nam bodo v pomoč pri odgovarjanju naslednja štiri raziskovalna vprašanja:

**Raziskovalno vprašanje 1:** Kakšen je prodajni proces uspešnih prodajalcev v osebni prodaji?

**Raziskovalno vprašanje 2:** Od česa je odvisna uspešnost osebne prodaje?

**Raziskovalno vprašanje 3:** Ali imajo prodajalci v podjetju jasno razumevanje svojih delovnih nalog?

**Raziskovalno vprašanje 4:** Ali so prodajalci bolj uspešni v primeru lastne organizacije prodaje in lastnega pristopa k prodaji?

Na podlagi raziskave podjetja TrekkSoft AG, opravljenih strukturiranih intervjujev s prodajalci in na podlagi lastnih opažanj kot zaposleni v podjetju, so bile podane ugotovitve, katere sem opisal v nadaljevanju naloge.

Strukturirane intervjuje sem opravil z zaposlenimi prodajalci v podjetju, ki sem jih opredelil na uspešne in neuspešne prodajalce. Uspešni prodajalci v podjetju so tisti, ki so dosegli ali presegli mesečno prodajno kvoto 12.000 ameriških dolarjev, ki je postavljena s strani podjetja.

Tabela 2 nam prikazuje intervjuvance, njihov opis in njihova razdelitev med uspešne in neuspešne prodajalce.

*Tabela 2: Opis intervjuvancev v podjetju*

	<b>Regija</b>	<b>Zaposlitvena doba v podjetju</b>	<b>Leto izkušenj v prodaji</b>	<b>Kvota</b>
<b>1. intervjuvanec</b>	Skandinavija	6 let	6 let	Doseže kvoto
<b>2. intervjuvanec</b>	Italija	3 leta	4 leta	Ne doseže kvote
<b>3. intervjuvanec</b>	V. Britanija	2 leti	8 let	Preseže kvoto
<b>4. intervjuvanec</b>	Španija	2 leti	4 leta	Preseže kvoto
<b>5. intervjuvanec</b>	Nemčija	2 leti	10 let	Ne doseže kvote
<b>6. intervjuvanec</b>	Azija	1 leto	1 leto	Ne doseže kvote

## **1. intervjuvanec**

Intervjuvanec je v podjetju zaposlen že šest let in je podpredsednik prodaje v podjetju. Med selitvijo podjetja v Švico se je tudi sam preselil. V preučevanem podjetju je začel v prodaji brez izkušenj in je izkušnje pridobival sprotno z delom. Ni nagnjen k dodatnemu izobraževanju o prodaji. Intervjuvanec je odgovoren za nadzor in upravljanje prodajnega tima ter prodajo na skandinavskemu trgu. Ne glede na obveznosti intervjuvanec doseže kvoto, zato intervjuvanca umešamo med uspešne prodajalce.

## **2. intervjuvanec**

Intervjuvanec je v podjetje prišel z minimalnim znanjem o prodaji na praktično izobraževanje. Danes je v podjetju že tri leta in je odgovoren za prodajo na italijanskem trgu. Pred tem je bil zaposlen v turističnem segmentu, kjer je opravljal delo tržnika turističnih storitev. Intervjuvanec je neorganiziran pri svojem delu in ne dosega kvote, zato ga uvrščamo med neuspešne prodajalce.

## **3. intervjuvanec**

Intervjuvanec je trenutno najuspešnejši prodajalec v podjetju, ki vedno preseže postavljeno kvoto in doseže svoje lastne cilje. Zelo izkušen prodajalec z osemletnimi izkušnjami v prodaji. Izkušnje je nabiral v turističnem segmentu v različnih državah. V podjetje je prišel pred dvema letoma, kjer je odgovoren za trg Velike Britanije. Pomaga pri razvoju prodaje v podjetju, je odgovoren in zelo organiziran.

## **4. intervjuvanec**

Intervjuvanec je v podjetje prišel pred dvema letoma, ko je podjetje TrekkSoft AG prevzelo njegovo podjetje. Intervjuvanec je v lastnem podjetju tržil podoben SaaS sistem turističnim ponudnikom v Španiji, kjer je pridobil obilico znanja o osebni prodaji. V prodaji je že štiri leta. Zaradi odličnega poznavanja poslovnega modela podjetja in odličnega razumevanja trga je odgovoren za španski trg. Intervjuvanec se vedno pripravi na prodajo in poskuša dobro razumeti sogovornika. To mu omogoča konstantno preseganje postavljene kvote in se s tem uvršča med uspešne prodajalce.

## **5. intervjuvanec**

Intervjuvanec ima veliko izkušenj s prodajo različnih produktov in storitev. Zaradi dobrega poznavanja nemškega jezika in kulture je odgovoren za nemški trg. Intervjuvanec ne pozna funkcionalnosti sistema in ne dela na dodatnem izobraževanju o sistemu ali industriji. V podjetju je zaposlen dve leti, vendar še ni dosegel postavljene kvote, zato ga uvrščamo med neuspešne prodajalce.

## **6. intervjuvanec**

Intervjuvanec je v podjetje prišel pred enim letom na opravljanje šestmesečne prakse, kjer je nato nadaljeval kot prodajalec. Ima le eno leto izkušenj v prodaji in še razvija svoj prodajni pristop. Zaradi poznavanja azijskih kultur je odgovoren za prodajo azijskim trgom. Prodajalec ne dosega zastavljene kvote, zato ga umeščamo med neuspešne prodajalce v podjetju.

## **5.2 Rezultati raziskave**

Za potrebe kvalitativne raziskave in zaradi manjšega števila zaposlenih prodajalcev sem opravil šest strukturiranih intervjujev. Od prisotnih osmih prodajalcev le eden ni mogel sodelovati pri intervjuju zaradi poslovnih obveznosti. Intervju je bil opravljen tudi z vodjo prodaje, ki je imel enak postopek intervjuja kot vsi ostali zaposleni. Nihče od zaposlenih ni imel težav z javnostjo ankete in so se strinjali s pogoji intervjuja.

S strukturiranim intervjujem sem omogočil organizirano pridobivanje večje količine podatkov. Sebe kot prodajalca med intervjuvance nisem štel, saj sem hotel pri raziskavi pridobiti čim bolj objektivne rezultate. Intervjuji so bili opravljeni 16. septembra 2016. Zaradi lokacijske razlike med Slovenijo in Švico sem intervjuje opravil s pomočjo programa Skype in so bili v povprečju dolgi 42 minut.

Vprašanja sem strukturiral po prodajnem procesu, ki sem ga predstavil v teoretičnem delu. Zaradi odprtega tipa vprašanj sem moral skrbeti za organiziranost intervjujev in obdržati rdečo nit pogovora. Vsi intervjuvanci so dobili enaka vprašanja, zaradi česar sem lažje zbral in analiziral odgovore. V nadaljevanju sem predstavil analizo, katero sem opravil ter pripravil priporočila za management podjetja.

### **5.2.1 Analiza osebne prodaje v podjetju**

Namen osebne prodaje v podjetju je omogočanje lažjega razumevanja in primerjave produkta s konkurenčnimi podjetji iz panoge. V podjetju se zavedajo, da je z osebno prodajo lažje pridobiti in zadovoljiti kupce. Celotna prodaja podjetja bazira na osebnem pristopu. Največji delež prodaje pride preko telefonske ali internetne komunikacije s strankami. S premestitvijo sedeža v Evropo in osredotočenjem na evropske trge je podjetje začelo graditi osebne odnose tudi z organizacijo dogodkov na ključnih trgih. Dogodki predstavljajo drugi kanal komunikacije s potencialnimi strankami. Tak pristop omogoča hitrejši in učinkovitejši prevzem ključnih trgov.

S poslovanjem v 125 državah je podjetje izpostavljeno velikim kulturnim razlikam med strankami. Kulturne razlike onemogočajo standardno dojetje produkta in njegovih koristi, zato je za premostitev teh razlik potreben osebni stik. Podjetje posluje izključno s

podjetji v turističnem segmentu, pri tem velikost podjetij ni pomembna. S svojo storitvijo omogoča enostaven zagon lastnega podjetja in postavitev spletne strani. V turističnem segmentu aktivnosti se je trend poslovanja začel spreminjati šele v zadnjih petih letih. Za prehod s klasičnih oblik vodenja podjetja s pomočjo rokovnikov in neažuriranega poslovanja na internetno poslovanje je potreben osebni pristop. To daje podjetju dodatno kredibilnost in ugled.

Ne zgodi se pogosto, da se stranke same prijavijo na naročnino. V takem primeru je tudi prekinitev naročnine toliko hitrejša, ker ni bilo zgrajenega nikakršnega osebnega odnosa.

Zaradi kompleksnosti produkta, lažje zadovoljitve želja in lažjega izbora paketov imajo pri podjetju razvit sistem osebnih demonstracij. Veliko potencialnih kupcev želi bolje razumeti izdelek in zato zahtevajo osebno demonstracijo izdelka. SaaS produkt bazira na naročniškem razmerju in s tem se podjetje izpostavi mesečni nevarnosti prekinitve naročniških pogodb. Zato je potreben razvoj osebnega odnosa s stranko, kar omogoča daljšo uporabo produkta v prihodnosti. Celotna strategija osebnega pristopa v prodaji podjetja je v vzpostavitvi močne vezi s trgi in vzpostavitvi močne blagovne znamke, kar vodi na koncu v večjo prodajo.

Trije intervjuvanci so mnenja, da je osebna prodaja primerna, še posebej v primeru kompleksnosti produkta. Intervjuvanec št. 5 v povezavi z osebno prodajo pove:

*»Osebna prodaja je boljša, ko tržimo težko razumljiv produkt.«*

Na podlagi intervjujev so prodajalci opredelili kot glavni problem pri prodaji vzpostavitev osebnega stika in razumevanje produkta. Med pogovorom s stranko imajo slabši prodajalci več težav z vzpostavitvijo pristnega medsebojnega odnosa. Pri analizi opazimo, da je pri večini razlog za neuspešno prodajo nezaupanje stranke. Do nezaupanja pride predvsem zaradi slabega znanja o produktu ali nemotiviranosti prodajalca in osredotočenosti na sebe in svoj produkt. Analiza najuspešnejših prodajalcev je pokazala, da so njihovi ključni razlogi za uspeh boljša pripravljenost na prvi klic s stranko, poznavanje produkta in vzpostavitev izjemnega medsebojnega odnosa. Vzpostavitev dobrega odnosa temelji na posvečanju pozornosti stranki, poslušanju med pogovorom in spraševanju o strankinih potrebah.

Intervjuvanec št. 5, ki sodi med slabše prodajalce, je v povezavi z vprašanjem, zakaj stranke ne kupijo od njega med prodajo sledečega mnenja:

*»V mojem primeru slaba vzpostavitev osebnega stika in strankinega zaupanja vodi v slabo izpeljan prodajni proces.«*

Boljši prodajalci se bolje pripravijo na klic in bolje analizirajo stranke pred klicem. Intervjuvanec št. 3 v povezavi s pripravo na klic meni sledeče:

*»Pred klicem raziščem stranko na podlagi opravljenih spletnih aktivnosti, poleg tega grem tudi skozi zapiske predhodnih klicev, v primeru, da sem že bil v stiku s stranko. Priprava na klic gotovo pomaga in izboljša izvedbo prodaje.«*

## **5.2.2 Usposabljanje prodajnega osebja**

Preučevano zagonsko SaaS podjetje je odvisno od uspešnosti prodaje in od uspešnosti zadrževanja obstoječih strank. S prodajo si podjetje poveča svoj denarni tok in tako omogoča lastno financiranje svojega obstoja. Z zadrževanjem strank si podjetje zmanjšuje stroške pridobivanja novih in tako hitreje pride do potrebnega kapitala za refinanciranje svojega poslovanja. Trenutno se podjetje še vedno financira s pomočjo investicij, ki so omogočile hitro rast in širitev podjetja v evropskih državah. Del investicije se je namenil tudi izobraževanju prodajalcev.

Na začetku poslovanja je bilo podjetje brez kakršnegakoli prodajnega izobraževanja in prodajnega sistema. Uvajanje novih zaposlenih v prodajnem oddelku je bil zelo preprost postopek. Zaposleni je moral sam opraviti raziskavo o produktu in je že začel klicati potencialne stranke s spletnih platform, kjer je bila večina potencialnih strank zbrana. Marketinški oddelek še ni bil tako uspešen pri generiranju novih kontaktov, zato so si kontakte prodajalci morali iskati sami. Tak primer je platforma TripAdvisor.com. Podjetja, zbrana na omenjeni platformi, še nikoli niso bila v stiku s TrekkSoft AG in tržnik je s klicem vzbudil pozornost podjetja in poskušal podjetju prodati naročniško razmerje pri prvem klicu.

Pri tem intervjuvanec št. 1 pove sledeče:

*»Ko sem jaz začel v pri podjetju v prodaji, nismo imeli nikakršnega sistema niti prodajnega pristopa. Poskušali smo se naučiti prodajo z izvajanjem prodaje.«*

Tržniki so bili prepuščeni sami sebi, zato sta se vodilna tržnika usmerila v lasten razvoj prodaje in razvoj prodajne skripte, ki je po mnenju vodilnih prodajnih gurujev ključ do uspeha. V dveh mesecih od začetka samoizobraževanja sta oba tržnika podvojila svoje rezultate. Prodajni manager je kmalu prepoznal vrednost izobraževanja prodajnega osebja in vpliv izobraževanja na prodajno uspešnost. Prvi korak k izboljšanju izobraževanja so bili prodajno izobraževalni sestanki, kjer so si prodajalci izmenjevali svoje znanje in izkušnje. Prodajni oddelek se je začel medsebojno izobraževati in organizirati. Podjetje je začelo podirati prodajne rekorde in to je vodilo do nadgradnje izobraževanja z zunanjimi izvajalci. Zunanje izobraževanje je privedlo do dodatnega zagona pri prodaji zaradi dodatnih tehnik in zaradi dodatne motivacije, katero so prodajalci pridobili. Podjetje je nato uvedlo tudi trimesečni izobraževalni program. Na začetku programa so prodajalci na primeru lastne prodaje razvili svojo skripto in definirali najboljše prodajne tehnike za svoj segment kupcev. Poleg tega so si postavili svoje cilje, na podlagi katerih so bili na koncu programa tudi ocenjeni.

Pet od šestih intervjuvancev se strinja, da je za uspešno prodajo pomembna prodajna skripta. Pri tem intervjuvanec št. 3 pove:

*»Verjamem v standardizacijo prodajnega procesa. Bolj je standardiziran, boljše in hitreje kontroliramo prodajo in merimo njeno učinkovitost. Med prodajnim procesom uporabljamo skripto, katero sva razvila s sodelavcem. Na žalost je podjetje še vedno proti uporabi prodajne skripte in verjame, da prodajna skripta negativno vpliva na prodajo. Meni osebno skripta zelo pomaga, zato bi priporočil vsem sodelavcem uporabo skripte, ki jim bo omogočila lažje razumevanje in izboljšanje lastne prodaje.«*

Podjetje je na podlagi izobraževanj in razvoja prodaje izboljšalo svoj pristop k uvajanju novih zaposlenih. Danes vsak novi zaposleni vstopi v prodajo kot prodajni asistent, kjer išče nove potencialne stranke in kvalificira obstoječe kontakte. Uvajanje je tedensko in med uvajalnim procesom asistent spremlja več različnih prodajalcev in opazuje njihove tehnike prodaje. Na začetku uvajalnega procesa prodajalec dobi okvirno prodajno skripto in skripto z lastnostmi produkta. Uvajalni teden se zaključi s prodajnim testom in testom o poznavanju produkta.

Podjetje je od ustanovitve od danes popolnoma spremenilo pogled na izobraževanje zaposlenih in svoj pristop k uvajanju zaposlenih. Vsi intervjuvani zaposleni trdijo, da so imele spremembe na področju izobraževanja velik vpliv na njihov prodajni uspeh.

### **5.2.3 Organiziranost prodajnega osebja**

V podjetju se prodajalci delijo na sedežu podjetja locirane in terenske prodajalce. Oboji imajo svojega asistenta, ki vzpostavi prvi stik s potencialno stranko in določi, ali je kontakt kvalificiran za prodajo ali ne. Asistenti terenskih prodajalcev poleg iskanja novih strank in kvalificiranja pripravljajo tudi ponudbe in organizirajo sestanke. Asistenti prodajalcev, baziranih v podjetju, le kvalificirajo kontakte, katere posreduje marketinški oddelek. Prodajalci si sami organizirajo sestanke.

Oba prodajna oddelka tržita isto storitev upravljanja in sprejema spletnih rezervacij. Razlikujejo se le z vidika strank in marketinške podpore. Prodajalci, locirani na sedežu podjetja, imajo marketinško podporo, kjer jim marketinški oddelek zagotavlja potencialne kontakte preko marketinškega kanala. Ti kontakti so večinoma že seznanjeni s podjetjem in vedo, kakšno storitev potrebujejo. Kontakti so v tem primeru podjetja iz segmenta turističnih aktivnosti, kot so npr. rafting, vodene ture, zabavišni parki ipd. V tem primeru prodajalci vzpostavijo prvi stik preko telefonskega pogovora in nato organizirajo sestanek. Sestanek poteka preko spletnega konferenčnega klica. Podjetje danes trži standardizirano storitev s fiksnimi cenami. Do nedavnega je podjetje prilagajalo cene in storitev glede na potrebe kupca, kar se je izkazalo za neučinkovito, saj so skoraj vsi kupci želeli dodatne usluge, katere



bi nato podjetje moralo razviti. Tak pristop ni bil učinkovit niti z organizacijskega niti finančnega pogleda, saj se je veliko časa in sredstev porabilo za razvoj, ki je bil dolgotrajen in je imel negativen vpliv na zadovoljstvo strank. Zaradi tega se je podjetje odločilo za standardiziran produkt in standardizirane cene.

Terenski prodajalci imajo drugačno vlogo. Njihov cilj je sklepanje dolgoročnih pogodb s turističnimi organizacijami in z upravljalci turističnih destinacij. To je segment, ki potrebuje več pozornosti in ima različne potrebe v primerjavi z manjšimi in srednje velikimi podjetji iz segmenta turizma. Marketinški kanal terenskim prodajalcem ne omogoča zadostne količine novih kontaktov, ker je marketinška zasnova postavljena predvsem za manjša in srednje velika podjetja. V njihovem primeru prodajalci sami analizirajo trg in s pomočjo asistentov najdejo primerne kontakte brez marketinške podpore. V večini primerov se zanašajo na lastno kredibilnost in kredibilnost podjetja, kjer obstoječe zadovoljne stranke priporočajo sistem tudi drugim podjetjem. Terenski prodajalci lahko tržijo prilagojeno storitev, za kar je potreben dodaten programski razvoj. Poleg prilagajanja storitev se prilagaja tudi cena. Ta je veliko večja v primerjavi s ceno standardiziranega produkta. Dodaten razvoj in prilagajanje sistema potrebam kupca omogoča večjo profitabilnost podjetja.

Intervjuvanec št. 6 meni naslednje o organizaciji terenske prodaje v podjetju:

*»Del prodaje je tudi iskanje in kvalifikacija novih strank in analiza obstoječih, katere je pridobil marketinški oddelek. Včasih tudi kličem podjetja, katera nas ne poznajo; to je le v primeru, ko mi primanjkuje kontaktov iz lastne regije«*

#### **5.2.4 Naloge prodajnega osebja**

Pri intervjujih sem ugotovil, da prodajalci različno definirajo svoje naloge, vendar so si le-te podobne. Vsem je skupna najpomembnejša naloga, in sicer akvizicija novih strank, kar se sklada s teoretičnim razumevanjem prodaje. Brez priključevanja novih naročnikov podjetje ne more preživeti in se financirati. Intervjuvanec št. 3 omeni, da porabi 30 % svojega časa za organiziranje kontaktov in prodaje. Naslednjih 70 % njegovega časa je uporabljenih za prodajo. Pri organizaciji se čas predvsem porabi za ugotavljanje primernosti kontaktov in kontaktov, s katerimi je že bil vzpostavljen stik. S tem se prihrani čas na dolgi rok in poveča učinkovitost prodaje. Za dodaten prihranek pri času se pri organiziranju poskuša zaključiti kontakte, ki so neodzivni ali se odločajo predolgo ter tako tratijo čas prodajalcev.

Intervjuvanec št. 2 o prodajnih nalogah prodajalcev meni naslednje:

*»Najpomembnejša naloga prodajalcev je prodaja. Predvsem se osredotočamo na prodajo naše storitve turističnim organizacijam, ponudnikom turističnih aktivnosti, portalom in turističnim spletnim trgovinam.«*

Intervjuvanec št. 3, ki ima dobro razdelan prodajni sistem, glede nalog prodajnega osebja meni sledeče:

*»Upravljanje s časom je najpomembnejša naloga prodajalca v našem podjetju. Veliko prodajalcev se ukvarja z nekvalificiranimi in nezainteresiranimi kontakti. S takim početjem izgubijo veliko časa. Porabljanje časa z kvalificiranimi strankami je ključnega pomena. Jaz osebno porabim 30 % mojega časa za organizacijo in 70 % mojega časa za prodajo. Od 70 % porabim 50 % za kvalifikacijo strank.«*

Pravilno upravljanje s časom je naslednja naloga. Prodajalci imajo svoj sistem za upravljanje s strankami in za upravljanje svojih dnevnih in tedenskih nalog. S tem programom si urejajo sestanke in sledijo svojim strankam skozi prodajni cikel, katerega smo omenili že v teoretičnem delu. Za boljšo prodajo in večjo učinkovitost si prodajalci v sistem med pogovori s strankami beležijo pomembne stvari, predvsem informacije o potrebah ter osebne stvari. Nekateri si celo zapišejo, katere šale so všeč strankam, saj s tem z njimi razvijejo prijateljski odnos. Tukaj analiza pokaže, da bolj organizirani prodajalci, kot npr. intervjuvanec št. 3, hitreje predelajo svoje SQL kontakte, kar jim omogoča hitrejši dotok novih kontaktov ter tako večjo uspešnost na dolgi rok. V primeru, da potencialne stranke produkt ne zanima, ga ne želi kupiti ali si ga ne more privoščiti, se prodajni proces ustavi in preidejo na nov kontakt. Kontaktiranje in vodenje vsakega potencialnega kontakta v nakup se je izkazalo za neuspešno, saj v tem primeru prodajalec ne kvalificira stranke, ampak le predstavlja produkt brez določenega cilja.

Analiza intervjujev je pokazala, da imata najuspešnejša prodajalca v podjetju učinkovito organiziran čas za vsak del prodajnega postopka. Razliko med uspešnimi in neuspešnimi prodajalci naredi priprava na klic. Bolj se zaposleni pripravi na klic, bolj pozna kupčevo storitev ali produkt in bolj definira njegove potrebe. Z večjim povezovanjem potreb z lastnostmi produkta so večje tudi možnosti za končni nakup storitve.

Intervjuvanec št. 4 glede lastne priprave na dan pove naslednje:

*»Grem skozi moje glavne dnevne naloge v svojem koledarju, ker poskušam planirati vse v naprej. V tem primeru grem skozi moje organizirane sestanke in se posvetim analizi vsake potencialne stranke ter se dobro pripravim na sestanek, nič ne prepustim naključju.«*

Uspešna prodaja zahteva veliko znanja o potencialnem kupcu in predvsem razumevanja njihovih želja in potreb. Z željami in potrebami dobri prodajalci razumejo poslovni model stranke. Potrebne informacije pridobijo s splošno in podrobno raziskavo. Informacije so sestavni del za pripravo na sestanek s stranko. S tem stranka opazi, da smo profesionalci in da ji res hočemo svetovati ter s tem rešiti njen problem.

Po raziskavi in analizi kontaktov pride prezentacija storitve, kar se zgodi pri drugem klicu.

Prvi klic je namenjen kvalifikaciji in analizi stranke. Med prezentacijo prodajalci vedo, kaj je ključni problem stranke in poskušajo predstaviti načine, na katere bo sistem ugodil strankinim potrebam. Po uspešni prezentaciji pride do zaključevanja prodaje. V primeru, da prodajalcu zaradi različnih razlogov ne uspe zaključiti stranke, se dogovori za naslednji klic ali t. i. spremljevalni klic. Po uspešni prodaji se mora stranka vnesti v sistem in opraviti določena administrativna dela. Prodaja je takrat mentalno zaključena pri prodajalcih, vendar ravno takrat stranka potrebuje največ pozornosti in izpolnitev obljub. V nadaljevanju bom predstavil analizo prodajnega procesa na primeru podjetja TrekkSoft AG.

### 5.2.5 Cilji prodajnega osebja

Brez osebnih in prodajnih ciljev podjetja in prodajalci težko dosežejo željene rezultate. Tudi pri analizi sem opazil, da ima pet od šestih prodajalcev postavljene osebne cilje. Intervjuvanci se osredotočajo na kratkoročne in dolgoročne cilje. Analiza pokaže, da imajo uspešni prodajalci postavljene dolgoročne cilje, ki jim služijo kot okvir za postavljanje kratkoročnih ciljev.

Intervjuvanec št. 3 v povezavi s cilji meni naslednje:

*»Tako je, imam postavljenih več različnih osebnih in kariernih ciljev. Postavljanje ciljev pomaga pri razumevanju trenutnega položaja in položaja, kjer hočeš biti.«*

Osredotočenje prodajnega tima na cilje pozitivno vpliva na uspešnost pri prodaji in na rezultate podjetja, saj je kader s postavljenimi cilji bolj motiviran in doseže boljšo uspešnost. To je tudi to razlog za naglo rast prodaje in podjetja v zadnjem letu. Pri podjetju imajo zastavljene dolgoročne letne prodajne cilje, poseben poudarek je na mesečnih ciljih. Skupni mesečni cilji prodajnega tima rastejo vsak mesec, kar spodbuja prodajni tim k večji učinkovitosti. Prodajno osebje ima postavljene mesečne kvote, vendar se te ne spreminjajo in so fiksne, kar ima negativen vpliv na doseganje prodajalčevih mesečnih ciljev, saj ti ne rastejo po isti stopnji kot timski mesečni cilj.

Intervjuvanec št. 3. deli naslednje mnenje o mesečnih kvotah:

*»Mesečna kvota ni pomembna za mene, ker doseganje kvote ni nagrajeno.«*

Analiza je pokazala, da mesečni cilji podjetja različno vplivajo na osebne cilje prodajalcev. Prodajalci vidijo mesečni cilj kot mejnik na poti do njihovih osebnih ciljev. Najuspešnejša prodajalca imata zastavljene veliko višje cilje od mesečnih ciljev, katere je postavilo podjetje. Najslabša prodajalca sta sprejela postavljene mesečne cilje podjetja kot svoje osebne cilje. Opazimo, da osebni pogled na postavljene mesečne cilje psihološko vpliva na prodajalce. Uspešni prodajalci vidijo cilje podjetja kot naslednji korak k izpolnitvi njihovih lastnih ciljev. Manj uspešni prodajalci vidijo postavljene cilje kot najvišjo možno točko, ki

jo lahko dosežejo v prodaji.

Trenutna postavitev timskih in posamičnih ciljev ni učinkovito razdelana in onemogoča uspešno doseganje ciljev, saj so postavljene kvote posameznikov postavljene kot mejnik za minimalno prodajo. Pri tem opažam, da polovica prodajalcev vidi ta mejnik kot svoj maksimalni cilj v nasprotju z najboljšimi prodajalci.

Intervjuvanec št. 6 meni, da ima postavljena kvota močan vpliv na njegove cilje:

*»Postavljena kvota ima velik vpliv na moje cilje in jo vidim kot zelo pomemben mejnik, kateri mi pomaga doseči moje ostale generalne cilje. Večino svojih ciljev povežem s postavljenimi kvotami.«*

Pri prodajnem kadru je pomembno, da se zaveda pomena postavljanja osebnih ciljev in upoštevanja ciljev podjetja. Tak način razmišljanja omogoča podjetju hitrejšo rast. V nasprotnem primeru zaposleni ne bi imeli končne slike in vizije, torej razloga za prodajo. S tem bi bila prodaja otežena in za prodajalca samega ne bi imela smisla.

### **5.2.6 Priprave na prodajo**

Začetek dneva je tisti, od katerega je odvisen celoten dan, zato je pomembno, kako ga začnemo. Pri analizi sem hotel ugotoviti, ali jutranja priprava vpliva na uspešnost prodajalca in kako se le-ti pripravijo. Prodajalci so potrdili dejstvo, da ima začetek jutra velik vpliv na njihov dan in generalno uspešnost.

Zanimivo je, da se samo trije od šestih intervjuvanih zjutraj pripravijo s pomočjo branja ali poslušanjem prodajnih ali motivacijskih avdio knjig. Nekateri se pripravijo v tako stanje s pomočjo glasbe, s katero se motivirajo za uspešen začetek dneva. Dva prodajalca si vsak dan zjutraj in zvečer zapišeta svoje dnevne, mesečne in večletne cilje ter si s tem ustvarita dolgoročen pomen svoje zaposlitve in ustvarita razumen razlog za vztrajnost. Oba prodajalca si tudi vizualizirata zapisane cilje, kar jima omogoča lažjo motivacijo na kratek in dolgi rok. Intervjuvanci so omenili, da se na ta način motivirajo in pripravijo v pozitivno psihološko stanje. Izpostavili so, da sta motivacija in pozitivno psihološko stanje pomembna za premagovanje mnogih zavrnitev, katerih so deležni med prodajnimi pogovori. Prodajalcem je pomemben počasen začetek dneva, saj se želijo izogniti jutranjemu stresu. Nekateri prebudijo možgane in telo ter pripravijo svoje mentalno stanje z jutranjo fizično aktivnostjo. Na koncu so izpostavili tudi pregled dnevnih obveznosti v sistemu, postavljanje dnevnih prioritet in planiranje dneva. Vsak intervjuvanec ima drugačno postavljene prioritete. Manj uspešni si prioritet ne postavijo in delajo po občutku.

Intervjuvanec št. 1 se motivira na različne načine:

*»Mislim, da priprava na dan igra veliko vlogo. V mojem primeru je pomembno, da dan začneš lahko. Dan bi morali začeti z aktivnostjo, da zbudimo možgane in telo. Zajtrk in kava nam lahko veliko pomagata pri temu. Dan se mora začeti z motivacijo, to je lahko tudi z gledanjem motivacijskih ali prodajnih videov. Osebno pred začetkom dneva poslušam motivacijsko glasbo, da se pripravim na prodajo.«*

Priprava posameznika na dan igra vlogo pri celotni sliki podjetja in vpliva na ostale zaposlene v podjetju. S tega vidika prodajalci v podjetju pozitivno vplivajo eden na drugega, saj je opazno kopiranje pozitivnih lastnosti posameznikov, ki so jih drugi prodajalci prevzeli (kot npr. jutranje priprava s prodajnim materialom, kot so poslušanje avdio knjig o prodaji in motiviranje). V timu se opazi psihološka povezanost, če je večina motiviranih, se tudi ostali z njihovo pomočjo motivirajo. To deluje v primeru nemotiviranosti ali negative, zato se tim medsebojno motivira za doseganje rezultatov.

### **5.2.7 Lastnosti uspešnih prodajalcev**

Dober kader razume in pozna lastnosti najboljših zaposlenih in to ne le v prodaji, ampak na splošno. Razumevanje lastnosti najboljših je tisti faktor, ki omogoča zaposlenim (v našem primeru prodajalcem) primerjavo svojih trenutnih lastnosti s tistimi najboljšimi iz svojega segmenta. Z analizo lastnosti sem poskušal primerjati njihovo razumevanje najboljšega kadra in to analizirati skupaj z njihovimi lastnostmi.

V temu segmentu se odgovori zelo razlikujejo med seboj, vendar imajo vsi nekaj skupnih točk. Na podlagi odgovorov je najbolj izpostavljena lastnost uspešnih prodajalcev empatija ali razumevanje sočloveka. To pomeni, da uspešni prodajalci razumejo soljudi in s tem ugotovijo njihove probleme in pokažejo, da jim ni vseeno za situacijo, v kateri se nahajajo. To se doseže z dobrimi komunikacijskimi sposobnostmi, vendar to ne pomeni konstantnega govorjenja, ampak dobro poslušanje. S poslušanjem dosežemo stopnjo v komunikaciji, kjer stranka opazi, da nam ni vseeno. Bolj poslušamo, več informacij lahko pobereмо od stranke in lažje se ji prilagodimo z našim produktom. Prilagodljivost je tudi tista, ki pokaže prodajalčevo miselnost in njegov intelekt. Tej lastnosti sledita vztrajnost in odločnost. Brez tega je prodaja kot poklic zelo otežena, saj mora biti prodajalec motiviran za lasten uspeh in uspeh podjetja. Komunikacija je tok energije med dvema osebama in stranka čuti našo energijo in odnos do lastnega izdelka. V primeru telefonske komunikacije to občuti večinoma le preko glasu. S pomočjo navdušenosti nad lastnim produktom in strastjo pokažemo, da zaupamo v to, kar prodajamo. Navdušenje in strast sta nalezljiva, zato je to pomembna lastnost vsakega uspešnega prodajalca. Na koncu pridemo do znanja o prodaji in produktu. Zanje je indikator za kredibilnost v strankinih očeh in pot do neustrašnosti pri prodaji. Bolj je prodajalec izobražen o produktu, bolj si bo zaupal in lažje bo tekla prodaja in njeno zaključevanje.

Večina intervjuvancev omenja empatijo kot pomembno lastnost prodajalcev, prav tako prodajalec št. 6, ki meni naslednje:

*»Empatija je druga najpomembnejša lastnost uspešnega prodajalca. Z empatijo pokažemo razumevanje do naših strank.«*

Poleg tega intervjuvanci prav tako izpostavijo poslušanje kot pomembno lastnost. To izpostavi tudi intervjuvanec št. 4:

*»V primeru, da prodajalec z lahkoto vzpostavi zaupanje z stranko, se razume, da ima dobre komunikacijske sposobnosti. S komunikacijo mislim predvsem več poslušanja kot govorjenja.«*

Najuspešnejša prodajalca imata visoko stopnjo empatije, kar jima omogoča hitrejše vzpostavljanje medsebojnega odnosa in grajenje kredibilnosti med pogovorom. Oba večino časa med pogovorom poslušata sogovornika in na podlagi odgovorov sprašujeta relevantna vprašanja, kar jima omogoča razumevanje sogovornikovih potreb. Najslabšega prodajalca med pogovorom ne zanimajo potrebe kupca in večino časa nameni predstavitvi produkta brez postavljanja vprašanj. Prav tako uporablja tehnike, katere postavijo kupca pod pritisk v nakup storitve. Ostali prodajalci sprašujejo vprašanja in pustijo sogovorniku govoriti do trenutka, ko opazijo, da potencialnega kupca produkt zanima. Takrat začnejo razlagati o lastnostih storitve in omenijo, da je to tudi eden izmed pomembnejših razlogov za neuspešno zaključeno prodajo.

### **5.2.8 Motiviranost prodajnega osebja v podjetju**

Vsako podjetje ima drugačen način in pristop k motiviranju lastnih zaposlenih. Nekateri pristopi so bolj učinkoviti, nekateri manj. V primeru analiziranega prodajnega oddelka motiviranje bazira izključno na zaslužku zaposlenih. Plača zaposlenega v prodajnem oddelku v podjetju temelji na osnovi in na proviziji. Prodajalec mora doseči svojo osnovo, da začne dobivati provizijo, ki se doda na osnovo. Vsak naročniški paket ima drugače sestavljeno višino provizije. Ta se spreminja na podlagi dolžine naročniškega razmerja, torej mesečne naročnine ali letne naročnine, in na podlagi vrste naročniškega razmerja. V tem primeru kupci zbirajo med paketi: *Pay as you go*, *Professional*, *Enterprise*. Največja provizija se izplača na letno naročnino paketa *Enterprise* in najmanjša provizija na naročnino paketa *Pay as you go*.

Intervjuvanec št. 3 pove naslednje o motivaciji v prodaji:

*»Več prodaje mi zagotavlja večji zaslužek in svobodo v prihodnosti.«*

Poleg končnega mesečnega zaslužka prodajalce motivirajo materialne dobrine, luksuzne dobrine, kot so dobri avtomobili, lepe hiše, počitnice in drugo. Večina prodajalcev ima željo po večji akumulaciji denarja in finančni svobodi v prihodnosti. Nekatere prodajalce materialne dobrine in boljše finančno stanje ne motivirajo, ampak želijo le zaslužiti dovolj. Poleg materialnih dobrin prodajalce motivirajo tudi uspešne zgodbe slavnih podjetnikov in uspešnih gurujev prodaje. Zgodbe jim dajo vedeti, da je vse možno in to jih žene naprej.

Intervjuvanec št. 1 je naslednjega mnenja o motivacijskih dejavnikih:

*»Materialne stvari, kot so npr. dobri avtomobili ali jahte me motivirajo, in verjamem, da več ko prodam, bližje bom vsemu temu. Motivirajo me tudi zgodbe o uspehu, kjer so vsi morali enkrat nekaj prodati nekomu.«*

Za doseganje postavljene kvote v prodajnem oddelku so motivatorji drugačni. Pri doseganju kvote jih motivira predvsem okolje, v katerem se nahajajo, energija v prodajnem timu ter odnos vodstva podjetja do zaposlenih in njihovih potreb. Nekateri so izpostavili, da jih žene naprej tudi lastna uspešnost pri zaključevanju prodaj. Zanimivo je to, da najboljših prodajalcev postavljene kvote ne motivirajo in nimajo nikakršnega vpliva na njihovo uspešnost.

Intervjuvanec št. 4 pove naslednje o lastni motivaciji:

*»Motivacija pride z dodatnim znanjem in seveda z zaključeno prodajo. Vedno, ko zaključim prodajo, me to dodatno motivira za naprej.«*

Na večjo prodajno uspešnost bi vplivalo predvsem več denarja na uresničeno prodajo, torej večji procent prodajne provizije. Izpostavili so tudi, da jih motivirajo lastne želje po izboljšanju v prodaji. Poleg tega ima velik vpliv na motivacijo tudi kvaliteta kontaktov, ki jih prodajalci dobijo. Kvaliteta kvalificiranih strank vodi do direktnega zadovoljstva prodajalcev, saj ti več časa porabijo z boljšimi kontakti, kar jim daje zagon za bolj učinkovite pristope pri prodaji in večjo možnost pri zaključevanju prodaje.

Intervjuvanci imajo podoben pogled na motivacijo in učinke nagrajevanja na njihovo motiviranost. Glavni motivator je stopnja provizije in višina zasluženega zneska na koncu meseca.

### **5.2.9 Pristop k prodaji**

Vsak prodajalec ima drugačen pristop k prodaji, kakor se tudi osebni karakterji prodajalcev razlikujejo. To se opazi tudi v podjetju, saj ima večina prodajalcev drugačen prodajni pristop. Večina ima podobno pot s standardiziranim prodajnim procesom, katerega nato prilagajajo vsaki stranki posamično. Prodajalci trdijo, da je fleksibilnost ključ do uspešne prodaje. Tukaj

je zanimiva primerjava s teoretičnim delom, kjer sem ugotovil, da je skripta nujni pripomoček za vsakega prodajalca, saj lahko le z njo prodajalec drži določeno konstanto. Med intervjujem z vodjo prodajnega oddelka sem ugotovil, da je vodja izrecno proti uporabi standardiziranega prodajnega modela, skripte. Vodja je prepričan, da je tak pristop napačen in da ni učinkovit za SaaS podjetje, kot je TrekkSoft AG.

Intervjuvanec št. 1 je tudi vodja prodaje in je izrecno proti uporabi skripte:

*»Jaz ne uporabljam prodajne skripte in sem izrecno proti uporabi skripte v prodaji.«*

Analiza pokaže, da se najboljši prodajalci držijo skripte in jo po potrebi prilagajajo pogovoru s stranko. En prodajalec trdi, da uporablja drugačno skripto za vsak del prodajnega procesa. Skripta jim omogoča postavitev okvirja in rdeče niti pogovora. Na ta način zaposleni pridobi le ključne in najbolj pomembne informacije za uspešen zaključek prodaje. Tisti, ki se skripte ne držijo, imajo velika nihanja pri kvaliteti pogovorov s strankami, poleg tega izgubijo rdečo nit pogovora in tako zaidejo z glavne teme, kar vodi v neučinkovitost prodaje.

Intervjuvanec št. 3 je najboljši prodajalec v podjetju in uporablja skripto:

*»Razvila sva več različnih prodajnih skript za več različnih prodajnih scenarijev in jaz se vedno držim vsaj ene skripte.«*

S skripto izločimo psihične in fizične dejavnike, ki onemogočajo najboljšo uspešnost pri prodaji. Kontrola misli in vodenje prodajnega procesa sta zagotovilo s skripto, saj se prodajalec ne more vedno spomniti vseh ključnih tehnik za vzbujanje želje po nakupu. Mnenja glede skripte kot procesa k standardizaciji so v prodajnem oddelku deljena. Dva intervjuvanca vedno uporabljata standardiziran proces s skripto in sta trdno prepričana v uporabnost le-te. Ostali štirje intervjuvanci so proti uporabi skripte, ker ne vidijo njene uporabne vrednosti. Določeni imajo skripto samo kot pripomoček, da lahko med prodajo usmerjajo misli. Pri tem tudi ugotavljajo, da je dobro imeti skripto za uvajanje novih prodajalcev v prodajo, saj bi se s tem izboljšala učinkovitost izobraževalnega procesa novih zaposlenih.

Razvoj prodajnega procesa je odvisen od pristopa k prodaji. Analiza je pokazala, da podjetje nima razvitega standardiziranega pristopa k prodaji, kar onemogoča zagotavljanje konstantne uspešnosti prodaje v podjetju. Predvsem je zanimiv odpor vodje do standardizacije.

### **5.3 Prodajni proces**

Brez analize strank je težko začeti pogovor in še težje vzpostaviti prijateljsko povezavo, saj so zato potrebne skupne oporne točke, preko katerih se gradi odnos. Prodajalci to dobro



razumejo in iščejo skupne točke, še preden pokličejo stranko. Preko hitre analize spletnih strani in socialnih kanalov potencialnih strank pridobijo osnovne informacije o poslovnem modelu, potencialnih problemih in segmentu turistične panoge, v kateri se stranka nahaja. Na podlagi teh informacij si ustvarijo določeno sliko o potrebah in velikosti podjetja. S pomočjo sistema za vodenje strank lahko pridobijo dodatne informacije, ki so bolj specifične in kažejo na to, kar določeno stranko konkretno zanima. Tržniki lahko v sistemu spremljajo, katere novice so bile najbolj zanimive stranki, katere podstrani je stranka obiskala in katera spletna pošta je bila zanimiva. Zbrane informacije so uporabne za lažje grajenje medsebojnega odnosa s stranko, ugotavljanje ustreznosti stranke in njenih želja. Pri pripravi prodajalci poiščejo primere obstoječih naročnikov s podobnega področja in s tem gradijo kredibilnost že od samega začetka.

S prvim klicem pride do kvalifikacije stranke in vzpostavljanja osebnega odnosa. Med procesom prvega klica prodajalci ugotavljajo strankine potrebe in faktorje, ki bodo vplivali na hitro odločitev strank za nakup. Prvi klic je bolj o tem, kaj stranka hoče in kako lahko podjetje ustreže njihovim željam ter zbiranju dodatnih informacij za drugi klic. V primeru, da je stranka kvalificirana (da si lahko privoščijo storitev), jo lahko uporablja in je navdušena nad celotnim konceptom. Takrat se prodajalec dogovori za demonstracijo sistema in za drugi sestanek. V primeru, da stranka ne izpolnjuje kriterijev, prodajalec zapre strankino kartoteko in jo kvalificira med nezainteresirane stranke. Stranka se nato ponovno uvrsti na začetek marketinškega kanala, kjer gre ponovno čez celoten proces, dokler ne pride do stopnje SQL in nazaj v prodajni lijak.

Z drugim klicem pride demonstracija sistema in prikazovanje uporabnosti sistema. Pri celotni prezentaciji se prodajalec osredotoča na prednosti sistema in koristi, katere bo prodajalec imel z naročnino ter jih primerja in usklajuje s potrebami kupca. Med pogovorom prodajalec z uporabo ključnih prodajnih faktorjev, ki jih je identificiral med prvim klicem, sproža v stranki željo po nakupu. Ključni prodajni faktorji so specifične želje stranke, na podlagi katerih se kupec odloči za nakup. Velikost želje po nakupu in ugovori strank so tisti, ki odločijo, ali bo stranka kupila v drugem klicu ali ne. Stranka kupi, ko so pravilno rešeni vsi ugovori in ko stranka vidi korist v uporabi sistema. V nasprotnem primeru se obe strani dogovorita za naslednji klic.

### **5.3.1 Kvalifikacija strank**

Najbolj pogosta napaka pri vseh začetnih prodajalcih v podjetju je direkten, agresiven napad stranke z lastnostmi storitve, brez poslušanja in zaganja interesa za njihove potrebe. Koncept uspešne prodaje je ravno obraten. Uspešni prodajalci poslušajo in sprašujejo stranko po njenih potrebah in željah ter poskušajo tem ustreči. S kvalifikacijo prodajalci postanejo bolj učinkoviti in uspešni, saj ločijo seme od plevela. Ukvarjajo se s kvalitetnimi strankami. Skoraj 80 % kontaktov, katere dobi prodajni oddelek v obdelavo, je nezaključenih poslov, saj teh strank izdelek ne zanima ali pa si ga ne morejo privoščiti.

Vsi prodajalci v podjetju kvalificirajo stranke, vendar se procesi kvalifikacije razlikujejo. Kvalifikacija se začne s prodajnim asistentom. Asistent na podlagi informacij v sistemu glede aktivnosti stranke, njenega zanimanja za produkt in plačilne sposobnosti določi, ali je primerna za nadaljnjo obdelavo. V primeru, da je kontakt ustrezen, prodajalec ponovi proces kvalifikacije s pregledom spletne strani, socialnih medijev in sistema za upravljanje s strankami. Po prvi osnovni kvalifikaciji in naboru informacij se začne druga faza, in sicer s prvim klicem stranke.

Intervjuvanec št. 4 izpostavi naslednje glede kvalifikacije strank:

*»Med pogovorom sprašujem odprta vprašanja, ki mi omogočajo večjo akumulacijo informacij o strankinih potrebah. Ključne stvari, katere iščem, so: Razlog za zanimanje, ali si lahko privoščijo uporabo sistema, ali je oseba odločevalec in ali ima stranka potrebo po storitvi.«*

Prvi klic je pomemben za pridobivanje dodatnih informacij o stranki, njenih željah in za vzpostavitev zaupanja v prodajalca, podjetje in storitev. Vsak prodajalec kvalificira stranke z določenimi lastnostmi. Vsi poskušajo ugotoviti, kdaj so stranke pripravljene začeti z uporabo takšnega sistema. S tem ugotovijo dolžino nakupnega procesa in se ne spuščajo v predstavitev. Prvi klic omogoča tržnikom ugotovitev, ali stranka le primerja sistem podjetja z ostalimi ponudniki podobnih storitev ali je z uporabo sistema pripravljena začeti takoj. Drugi pomemben indikator je denar, količina denarja, namenjena uporabi takšnega sistema, in način plačila naročniškega razmerja. S tem prodajalec preveri, če si lahko stranka sistem privoščiti ali ne. Prodajalci opazijo, da veliko podjetij zanima ponudba, vendar si naročniškega razmerja na morejo privoščiti ali nimajo kreditne kartice, ki je pogoj za aktivacijo naročniškega razmerja. Prodajalec preveri tudi, katere informacije potrebujejo za začetek uporabe sistema in kaj bi jih prepričalo k temu.

Prvi klic je izključno namenjen kvalifikaciji in še nikakor tržnim namenom. Kvalificira se z odprtimi vprašanji in stranki se omogoči prosto izražanje potreb in želja. Dobri prodajalci konstantno sprašujejo in poslušajo odgovore ter si beležijo. S poslušanjem in spraševanjem prodajalec drži rdečo nit prodaje in onemogoča prehode v teme, ki niso povezane s storitvijo ali strankinimi potrebami.

Intervjuvanec št. 3 omeni naslednje:

*»Nikoli ne prodajam na prvem klicu, razen če že takrat potrebujem strankino odločitev.«*

### **5.3.2 Grajenje zaupanja in kredibilnosti**

Nobena prodaja se ne zaključi brez vzpostavitve ustreznega zaupanja stranke v prodajalca,

podjetje in v storitev ali produkt. V primeru, da manjka zaupanje v enega izmed naštetih faktorjev, se prodaja prav tako ne zgodi. Stranka nam mora poponoma zaupati na vseh nivojih ter verjeti, da lahko z našim produktom res reši svoj problem.

Prodajalci gradijo zaupanje na različne načine. Predvsem s profesionalnim pristopom do kupca in z znanjem o produktu ter turistični panogi. Ko kupci začutijo, da imajo opravka s profesionalnim svetovalcem, se odprejo in upoštevajo njegove nasvete. Nasprotno se zgodi, ko začnejo tržiti izdelek brez vzpostavitve prvega stika in brez razumevanja strankinih potreb. Profesionalizem zaposleni dosežejo z opravljeno raziskavo o podjetju, poslušanjem in poznavanjem gospodarske panoge ter lastne storitve. Naslednji faktor, ki vpliva na kredibilnost in zaupanje, je prikaz primerov podjetij, ki že uporabljajo storitev in pripovedovanje zgodb o uspehih obstoječih strank. Zaupanje se odlično gradi s pomočjo šal in spravljanjem strank v smeh, saj to vodi do bolj sproščenega odnosa. Pri pogovoru je pomemben pristen osebni stik, da stranka vidi prodajalca, saj je preko telefonskega pogovora veliko težje vzpostaviti uspešen odnos. Strankino zaupanje se ekstremno poveča, ko vidi, s kom se pogovarja, zato vsi zaposleni v podjetju uporabljajo video konferenčne klice za predstavitev storitve.

Intervjuvanci imajo podoben pogled na grajenje zaupanja, prevladuje sledeče mnenje, katerega omeni tudi intervjuvanec št. 3:

*»Zaupanje je zgrajeno na predstavitvi primerov podjetij, z razlaganjem zgodb o uspehih in z grajenjem prijateljskega odnosa. Z iskanjem podobnosti in s šalami se naredi osnova in potem predstavim dosežke podjetja in med vsem tem jih sprašujem vprašanja. S predstavitvijo podjetij podobnim njihovemu, jim dam vedeti, da ne bodo prvo podjetje, ki bo začelo uporabljati naš sistem. Zgodbe o srečnih strankah pomagajo strankam predstaviti, kako bi se one počutil ob nakupu storitve.«*

Dokler ni vzpostavljeno zaupanje, se stranka težko odloči za nakup. Prodajalci imajo različne razloge za pomanjkanje zaupanja. Pomanjkanje pozornosti in osredotočenja na stranko sta glavna vzroka za neuspešno vzpostavitev zaupanja v prodajalca, podjetje in produkt ali storitev. Videz prodajalca vpliva na njegovo kredibilnost. Najboljši prodajalec je vedno profesionalno oblečen v nasprotju z ostalimi. Tržniki se med predstavitvijo osredotočajo izključno na stranko in njene želje ter ne toliko na svoje prodajne cilje. Z odgovarjanjem na njena vprašanja in spraševanjem o njenih potrebah prodajalci usmerjajo tok pogovorov in vodjo stranko v nakup. Določeni kupci se ne odločijo za nakup zaradi preteklih slabih izkušenj s prodajalci sistemskih rešitev. Slabe izkušnje so povezane s prevelikimi obljubami prodajalcev, ki nato niso izpolnjene. S tem je povezana agresivna prodaja, ki stranke sili v nakup in jih straši z negativnimi posledicami v primeru, da se ne odločijo za nakup. Brez osebnega stika in brez empatije prodajalci težko vzpostavijo zaupanje. Pri celotnem procesu prodaje se mora prodajalec držati iste zgodbe in ne sme lagati stranki glede sposobnosti produkta ali storitve.

Intervjuvanec št. 3 razloži, zakaj stranke ne kupijo storitve:

*»Pomanjkanje zaupanja pride zaradi negativnih izkušenj. Zaupanje je izgubljeno, ko poskušam prodati napačnim strankam zaradi napačnih razlogov, ali ko uporabim prodajni pritisk. Edini pritisk, ki ga uporabljam, je rok veljavnosti ponudbe. Pritisk nikoli ne pomaga, ker uniči zaupanje in vzpostavljen odnos.«*

### **5.3.3 Predstavitev storitve**

Predstavitev programske rešitve je težavna, saj veliko število dejavnikov vpliva na predstavitev. Najpogostejše motnje v predstavitvah so: slaba internetna povezava, omejen čas predstavitve in neučinkovito delovanje komunikacijskih sistemov. Poleg motečih dejavnikov na prodajo vpliva omejen osebni stik, ki preprečuje neposredno komunikacijo. Predstavitve potekajo preko spletnih komunikacijskih kanalov, kot so Skype in Appear.in, ki omogočata video konferenco.

Ker prodajalci tržijo isti produkt, se njihovi procesi predstavitev med seboj razlikujejo. Vsem je skupen način predstavitev sistema z omogočanjem vpogleda v njihove zaslone. Stranke preko tega sledijo predstavitvi. Nekateri prodajalci se držijo ustaljene navade in pri prikazovanju sposobnosti zmeraj vsem strankam pokažejo celoten sistem in vse funkcije sistema, kar je najbolj neučinkovit pristop prodaje trenutno v prodajnem oddelku. Uspešnejši prodajalci s pomočjo identifikacije problemov in potreb strank prilagodijo svojo predstavitev in pokažejo, da lahko sistem zadovolji njihove potrebe. Med predstavitvijo oboji predstavijo sistem kot rešitev za njihove potrebe. V primeru, ko stranko le zanima storitev in še ni pripravljena v nakup, eden od intervjuvanih prodajalcev pomaga stranki razumeti potencialne probleme v prihodnosti ali v primeru spletnega trženja storitev.

Intervjuvanec št. 4 opiše njegov pristop k prezentaciji:

*»Vzpostavim povezavo med podanimi informacijami in tem, kaj naš sistem lahko naredi za njih. Med kvalifikacijskim procesom definiram ključno potrebo.«*

V uporabi je tudi tehnika uporabe kupčevih informacij, katere so posredovali prodajalcem za reševanje njihovih ugovorov. Najboljši prodajalec vidi trenutno programsko rešitev kot zelo kompleksno za predstavitev s pomočjo spletnih komunikacijskih kanalov. Zaradi tega in zaradi omogočanja lažjega razumevanja storitve si najboljši prodajalec pomaga z uporabo primerov in zgodb o uspehu. Na ta način potencialni kupci lažje dojamejo uporabnost produkta in njegovo vrednost. Uspešnejši prodajalci v podjetju uporabljajo poseben način predstavitve, kjer s pomočjo vprašanj stranko pripeljejo do stopnje, kjer mora razložiti, zakaj bi prav ona morala uporabljati tak produkt in kaj bo pridobila z uporabo.

Zaradi nestandardiziranega pristopa k predstavitvi vsak tržnik pristopa k predstavitvi na drugačen način. Poleg tega se stopnja znanja o prodaji in o produktu med prodajalci zelo razlikuje, kar vpliva na posameznikovo uspešnost.

Trenutno sliko o znanju izrazi intervjuvanec št. 5:

*»Verjamem, da je sistem kompleksen za prodajo, če bi imeli bolj enostaven sistem, bi se bolje odrezali.«*

### **5.3.4 Proces zaključevanja prodaje**

Kot pri prezentaciji imajo tudi pri zaključevanju prodaje vsi prodajalci različne tehnike, ki na koncu odražajo uspešnost prodajalcev v zaključenih prodajah. V večini primerov se proces zaključevanja prodaje nanaša na pravilno rešene ugovore strank in nato zaključi z določenim zaključnim vprašanjem, kjer prodajalci vprašajo po nakupu storitve. Pri zaključnem vprašanju se vsi razlikujejo. To vprašanje je predvsem odvisno od razvitega odnosa s stranko in stopnjo rešenih ugovorov. Določeni prodajalci jih vprašajo po nakupu z opcijo testiranja produkta, kar odraža veliko nevarnost za izgubo naročnika v bližnji prihodnosti, če vsi njegovi ugovori niso bili pravilno rešeni ali v primeru, da ni zadovoljen z izdelkom. Nekateri zaključijo le s pošiljanjem ponudbe in poskušajo skozi več pogovorov kupca počasi pripeljati do odločitve. Uporaba šal med zaključevanjem prodaje je tudi ena izmed boljših tehnik, ki omogočajo lažji prehod in odločitev za nakup. Prodajalcem je zaključevanje in spraševanje po nakupu samo formalnost na koncu dobre prezentacije in razrešitve vseh odgovorov. Proces zaključevanja mora potekati skozi celoten proces prodaje in ne le na koncu. To je najbolj učinkovito z razreševanjem ugovorov.

Dva najboljša prodajalca imata različna načina zaključevanja prodaje. Intervjuvanec št. 4 zaključi prodajo na naslednji način:

*»Z vzpostavitevijo dobrega zaupanja in ko sem odgovoril na vsa vprašanja, preidem v zaključevanje prodaje. V mojem primeru je zaključevanje odvisno od stranke do stranke, ampak bom vedno vprašal, če bi želeli preizkusiti našo storitev.«*

Intervjuvanec št. 3 zaključi prodajo na naslednji način:

*»V mojem primeru je zaključevanje le formalnost. Zaključevanje prodaje se dela skozi celotno prezentacijo.«*

Kupci med nakupom kupijo ne le produkt, ampak tudi prodajalčevo kredibilnost in profesionalizem. Na kredibilnost vplivata samozavest prodajalca in zaupanje v lasten produkt. Ljudje radi kupijo od prodajalcev, ker čutijo, da jim le-ta res pomaga in jim želi

svetovati pri pravilni odločitvi. Pomembno je, da stranke ne čutijo, da jim je bil kakšen produkt prodan, ampak da so ga one kupile. Poleg tega je razvoj zaupanja in prijateljstva tisti, ki omogoča potencialnemu kupcu lažjo in hitrejšo odločitev.

Prodajalci so izpostavili, da stranke ne kupijo od njih zaradi slabe razrešitve ugovorov. Eden izmed takšnih faktorjev je neprepoznavanje vrednosti produkta. V tem primeru je to odgovornost prodajalca, saj mu ni uspelo rešiti ugovora. Naslednji tak ugovor, ki ima velik vpliv na prodajalce, je čas. S tem ugovorom prodajalci težko ugotovijo, ali je to samo dimna zavesa pred nakupom ali resničen argument.

### **5.3.5 Delo s priporočili**

Delo s priporočili omogoča pridobivanje novih strank na enostaven način brez dodatnih marketinških stroškov. Priporočilni sistem deluje predvsem v primerih, kjer so stranke zadovoljne z nakupom in so dobile obljubljeno vrednost za plačilo. V zameno za dobro opravljeno storitev so zadovoljne stranke pripravljene priporočiti podjetje svojim prijateljem ali znancem. S tem se prenese kredibilnost in zaupanje z osebe, ki je priporočila produkt ali storitev, na prodajalca ter tako prodajalcu omogoči lažji prodajni proces.

V prodajnem oddelku opazimo močan negativen odnos do priporočilnega sistema. Vsi prodajalci razen vodje prodajnega oddelka ne zaupajo v programsko rešitev, katero tržijo. To ima negativen vpliv tudi na motivacijo zaposlenih. Novi trgi, na katere podjetje vstopa, omejujejo uporabo priporočilnega sistema, saj v tem primeru podjetje še nima velikega števila novih strank, na podlagi katerih bi lahko gradilo priporočilni sistem. Strategija podjetja je hitro pokrivanje vseh trgov hkrati. Ta z razpršenim načinom targetiranja potencialnih kupcev nima omejitve visoke koncentracije aktivnih naročnikov v targetiranih državah. Izjema so države, kot so: Švica, Kostarika, Španija, Italija in Nemčija, kjer se je koncentracija povečala zaradi prevzemov konkurence in večje investicije v marketing. Strah pred nezadovoljnimi strankami ovira tržnike pri pridobivanju priporočil, saj jih je strah, da stranke ne bodo zadovoljne s sistemom in bodo hotele denar nazaj. Zaradi tega nihče od prodajalcev ne uporablja priporočilnega sistema.

Vsi intervjuvanci se izogibajo dela s priporočili, to prav tako omeni intervjuvanec št. 2:

*»Iskreno, poskušam se izogibati spraševanja po priporočilih, ker nisem prepričan v to, da so naše stranke zadovoljne z našim sistemom. Zaradi tega se poskušam izogniti izgubi obstoječih strank.«*

Intervjuvanec št. 4 je podobnega mnenja kot ostali intervjuvanci:

*»Trenutno še ne uporabljam priporočilnega sistema, ampak se zavedam, da je to nekaj, kar bi moral početi. To bi mi pomagalo zaključiti več pogodb hitreje. Priporočilnega sistema ne uporabljam, ker nisem prepričan, če so naše stranke zadovoljne. Včasih imam občutek, da naša podpora strankam ni najbolj učinkovita.«*

Analiza je pokazala, da se tržniki zavedajo vrednosti priporočilnega sistema, vendar še niso pripravljeni začeti pridobivati kontakte na takšen način. Le en intervjuvanec ni prepoznal vrednosti priporočilnega sistema. Pri tem opazimo, da prodajalci niso motivirani k uporabi priporočilnega sistema, prav tako jih niti vodja prodaje ne motivira k temu. Predvsem so demotivirani, saj je strah pred izgubo obstoječe stranke večji od želje po pridobitvi novega kontakta. Tak odnos je vzpostavljen zaradi trenutnega plačilnega sistema, ko v primeru izgube obstoječe stranke prodajalec izgubi zasluženo provizijo. Pri tem je izraženo tudi nezaupanje v podporni oddelek strankam. Vsi se zavedajo dejstva, da bi preko priporočilnega sistema lahko povečali prodajo in s tem omogočili hitrejšo rast podjetja ter zmanjšali stroške oglaševanja.

## **5.4 Diskusija in priporočila vodstvu**

S pomočjo analize intervjujev s prodajalci sem dobil boljši vpogled v podjetje in v delovanje prodajnega oddelka ter situacijo v njem. V nadaljevanju bom primerjal trenutno situacijo v podjetju in predlagal rešitve, ki bi omogočile večjo uspešnost pri prodaji in pripomogle k še večji uspešnosti podjetja.

Ključne naloge prodajalcev so iste, in sicer pridobivanje novih strank ter ohranjanje obstoječih. Podjetju bi priporočil boljšo organizacijo prodajnega oddelka in postavitev točnega delovnega načrta za vsakega prodajalca. Prav tako bi bila koristna opredelitev delovnega mesta prodajalca. Rad bi tudi izpostavil večje spremljanje prodaje z večjim nadzorom nad spremljanjem kontaktov in njihovega prehajanja med fazami. To bi omogočilo podjetju večjo preglednost nad celotno prodajo.

Pri ciljnih ima podjetje slab nadzor nad osebnimi cilji prodajalcev. Trenutni cilji podjetja ne sovpadajo z osebnimi cilji prodajalcev. Z uskladitvijo ciljev in omogočanjem širše slike prodajalcem bi podjetje ustanovilo enotnost med cilji in bolj vezalo prodajalce na uspešnost podjetja. Analiza kaže, da obstoječe kvote nimajo vpliva na večino prodajalcev, saj z doseganjem postavljenih kvot prodajalci, ki so večinoma denarno in materialno motivirani, nimajo nič od tega. To kaže na neuspešno motiviranost s kvotami. Podjetje z zastavljenimi mesečnimi cilji nima timske povezanosti in to povezanost morajo prodajalci postaviti sami ali pa jih pri tem motivira njihov prodajni vodja. Za hitrejše timsko doseganje miselnih ciljev, bi podjetju priporočil skupinski bonus ali nagrado v denarni ali materialni obliki, ki bi prodajalce spodbujala k večji timski pripadnosti. Do sedaj je podjetje rastlo z enormno rastjo in cilji so bili vedno doseženi, razen v nizki sezoni.

Različni karakterji prodajalcev vplivajo na različno jutranjo pripravo, nekateri so bolj motivirani in nagnjeni k osebni motivaciji na različne načine, nekateri malo manj. Za uskladitev motivacije in jutranje priprave na dan bi podjetju priporočil, da omogoči prodajalcem skupno jutranjo pripravo in motivacijo. To je vloga vodje prodaje in ta bi moral poskrbeti za dnevno motiviranje, saj je ta ključnega pomena za uspešen začetek dneva in za

vzdrževanje istega nivoja pripravljenosti in zagnanosti čez dan. Brez motivacije prodajno osebje težko drži isti tempo, saj ta skozi dan konstantno pada.

Faktorji motivacije se razlikujejo od zaposlenega do zaposlenega. Sam vpliv podjetja na faktorje motivacije je majhen, saj le provizija ni zadosten motivator. Potrebno bi bilo identificirati skupne faktorje motivacije in jih aplicirati. Razlika v uspešnosti prodaje med vodilnimi prodajalci in povprečnimi je očitna, zato bi lahko to razliko izenačili z motivacijskimi vplivi podjetja na vse prodajalce. Velik vpliv na motivacijo imajo dobri potencialni kontakti strank. S povečanjem dobrih kontaktov z marketinško pomočjo bi podjetje omogočilo uspešnejšo zaključevanje prodaje. Kvaliteta kontaktov prav tako vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo.

Pri analizi pristopa k prodaji sem ugotovil, da tržniki nimajo istega procesa in vsak s svojim načinom pristopa k prodajnemu procesu. Celoten proces pristop k prodaji ni standardiziran. Brez standardizacije je onemogočen hitrejši razvoj prodaje, saj trenutno prodajalci s fleksibilnim načinom pristopa nimajo popolne kontrole nad prodajnim procesom. Nestandardiziran pristop omogoča zunanjim in notranjim dejavnikom, kot so psihološko stanje posameznika, njegova pripravljenost, znanje in okolje, v podjetju velik vpliv na učinkovitost. Za postavitev standardnega pristopa k prodaji bi podjetju priporočil uvedbo prodajnih skript. Te bi izničile vse dejavnike ter omogočile lažjo integracijo novih prodajalcev v prodajni oddelek. Za učinkovitost skripte bi podjetje moralo sestaviti lastno skripto na podlagi najbolj izkušenih prodajalcev in v sodelovanju z zunanjimi prodajnimi svetovalci.

Pri prodajnem procesu opazimo, da se prodajalci držijo podobnih strategij in podobnega razvoja prodaje. Razlike bi spet lahko rešila prodajna skripta in vključitev prodajnega procesa po sistemu ravne linije. Kot sem že omenil v teoretičnem delu, sistem ravne linije omogoča vodenje stranke v določenem prodajnem okvirju, ki omogoča lažje razreševanje potreb in ugovorov strank. Pri celotnem procesu bi priporočil prodajalcem, da se osredotočajo bolj na koristi kot lastnosti. S predstavitvijo koristi storitve kupci lažje sprejmejo odločitev in privolijo v nakup. Prodajalci ne smejo pozabiti na odstranjevanje negativnih faktorjev med procesom in dodajanjem pozitivnih faktorjev na tehtnico odločitve.

Analiza in kvalifikacija strank sta najpomembnejši del pri prodaji. S pravilno analizo in kvalifikacijo lahko prodajalec prihrani veliko časa in s tem pridobi več kvalitetnih kontaktov. Večinoma vsi prodajalci v podjetju primerno kvalificirajo stranke. Prodajnemu oddelku bi priporočil skupno postavitev slike najboljše stranke in njenih lastnosti. S tem bi prodajalci lažje kvalificirali potencialne stranke in jih hitreje segmentirali.

Kot že omenjeno, stranke ne kupijo, dokler se ne vzpostavi primerna mera zaupanja v prodajalca, storitev in podjetje. Proces pri vzpostavitvi zaupanja in kredibilnosti je podoben pri vseh prodajalcih. V primeru TrekkSoft AG poteka prodaja zaradi velikih geografskih



razlik preko telefona. Pri raziskavi je bilo ugotovljeno, da je to ena izmed pomembnejših blokad grajenja zaupanja. Stranka mora videti, s kom govori, zato bi priporočil večjo uporabo prodaje s pomočjo sistemov, kot so Skype ali Appear.in, ki omogočajo stik iz oči v oči in s tem lažjo predstavo kupca o prodajalcu. Priporočil bi tudi bolj svetovalno prodajo, ki omogoča večjo kredibilnosti in odsvetoval kakršnekoli obljube prodajalcev, katerih niso sposobni izpolniti.

Prezentacija je spet eden izmed delov v procesu prodaje, kjer se opazi neuskklajenost in prevelika fleksibilnost prodajnega osebja. Povprečni prodajalci zaradi slabega razreševanja ugovorov izgubljajo na številu zaključenih prodaj. Pred predstavitvijo mora prodajalec že poznati potrebe strank in predvideti potencialne ugovore ter jih, še preden se ti pojavijo, med prezentacijo uspešno eliminirati. S tem si omogočijo lažji prehod na zaključevanje. Najboljši način za uspešno prodajo je zaključek prodaje brez ugovorov strank. Med prezentacijo je ključnega pomena vzpostavitev avtoritete prodajalca. Z avtoriteto tržnik pridobi strankino zanimanje in spoštovanje. Za vzdrževanje visoke skupne energije pri prodaji je potreba obilica navdušenosti in strasti do produkta in prodaje.

Zaključevanje kot zadnji in najpomembnejši člen v procesu prodaje je tisti, ki odloča o uspešnosti celotnega procesa. Pri zaključevanju se odloči, ali se bo stranka odločila za naročnino ali ne. Vsak prodajalec potrebuje ustaljeni način zaključevanja. Na ta način si omogoči izbiro najboljših načinov, kar omogoča večjo samozavest in kredibilnost pri zaključevanju prodaje. Za vzpostavitev primerne zaključevanja je izjemnega pomena izobraževanje in trening na tem področju. Podjetje lahko pošlje prodajalce na izobraževanje ali omogoči trening s pomočjo najboljših prodajalcev v podjetju.

Pridobivanje priporočil preko obstoječih strank ali potencialnih kupcev omogoča podjetju pridobivanje kvalificiranih kontaktov na zelo poceni način. Prodajni tim trenutno ne uporablja te tehnike zaradi različnih razlogov. Managementu bi priporočil vpeljavo priporočilnega programa, s katerim bi podjetje pridobilo več kvalificiranih kontaktov in posledično več strank. S priporočili prodajalec vstopi v pogovor z veliko mero zaupanja in kredibilnosti, kar pridobi od priporočitelja.

Podjetjem v SaaS segmentu podobnim preučevanemu podjetju, bi priporočil, naj k organizaciji prodaje pristopijo resno. Pri zaposlovanju prodajalcev naj zaposlijo prvo prodajne asistente. S tem se bodo lahko bolj naučili o produktu in bolj razumeli sistem prodaje SaaS sistema. Prodajalci v podjetju, ki uporabljajo skripto, so bolj uspešni in se hitreje učijo ter nadgrajujejo svoj prodajni proces. Zato bi priporočil uporabo skripte in razvoj ter dopolnjevanje skripte skozi prodajo. Na ta način se bodo prodajalci hitreje učili. Na večjo uspešnost vpliva tudi postavljanje ciljev, zato bi priporočil podjetjem v SaaS segmentu, naj postavijo realistične prodajne cilje. Pri tem naj pazijo pri postavitvi prodajnih kvot, kvote pa morajo biti ustaljene s prodajnim ciljem. Uspešni prodajalci se pred predstavitvijo sistema pripravijo z analizo strank. Pri analizi uspešni prodajalci predelajo vse

dostopne informacije. Med prvim klicem uspešni prodajalci preko vnaprej postavljenih vprašanj kvalificirajo stranke in odkrijejo ključno potrebo. Tukaj bi priporočil podjetjem, naj pri postavitvi prodajne skripte uporabljajo odprta vprašanja. Na ta način bodo prodajalci hitreje prišli do več uporabnih informacij o stranki in njenih potrebah. Pri predstavitvi storitve je pomemben pristen prvi stik, saj le komunikacija preko telefona ni dovolj. Deljenje zaslonov in osebna prodaja sta veliko bolj učinkoviti od telefonskega klica. Podjetja se morajo oddaljiti od starega načina prodaje, kjer so prodajalci želeli prodati za vsako ceno in so prodajali po pritiskom. Pri novodobni prodaji je ključeno spraševanje ter poslušanje strank. Pri tem je dobro, da prodajalci med prodajo odgovarjajo na ugovore. S tem si omogočijo lažje zaključevanje prodaje. Poleg tega bi priporočil podjetjem uporabo priporočil. Na ta način podjetje pride najceneje do novih strank.

Odgovori na raziskovalna vprašanja:

**Raziskovalno vprašanje 1:** Kakšen je prodajni proces uspešnih prodajalcev v osebni prodaji?

Za uspeh v prodaji je potreben organiziran in strukturiran prodajni proces. Uspešni prodajalci uporabljajo skripto, katera služi za orientacijo med prodajnim procesom. Na ta način prodajalci standardizirajo prodajo in jo bolje kontrolirajo. Pred začetkom prodaje prodajalec kvalificira potencialno stranko in se odloči na podlagi lastnih kriterijev, ali je stranka primerna za prodajo ali ne. V primeru, da je stranka primerna, prodajalec začne z grajenjem zaupanja. Na ta način poskuša vzpostaviti čim boljši osebni odnos. Po vzpostavitvi zaupanja prodajalec poskuša ugotoviti, kakšen problem želi stranka rešiti in kaj točno si želi. Po definiciji ključnih problemov in želja prodajalec na podlagi pridobljenih informacij predstavi rešitev. Med predstavitvijo storitve prodajalec poskuša odgovoriti na vse potencialne ugovore ter tako privedi stranko do zaključka prodaje. Pri zaključku prodajalec predstavi vse razloge za nakup storitve in povzame predstavitev ter zaključi prodajo.

**Raziskovalno vprašanje 2:** Od česa je odvisna uspešnost osebne prodaje?

Na uspešnost prodaje vpliva več različnih faktorjev. Organizacija prodajalca je eden od faktorjev, saj v primeru, da prodajalec ni organiziran, porabi več časa pri sami prodaji in ima manjšo kontrolo nad svojimi strankami. Sledenje standardiziranemu prodajnemu procesu s pomočjo prodajne skripte zagotavlja prodajalcem konstanten pristop k prodaji. Bolj je prodajni proces standardiziran, boljšo kontrolo nad prodajo ima prodajalec in bolj je uspešen. Uspešni prodajalci si postavljajo osebne prodajne cilje. Postavljanje in dnevno zapisovanje ciljev ima močan vpliv na prodajalčevo uspešnost, saj se s tem dodatno motivirajo. Poleg tega na uspešnost prodajalcev vpliva nagrajevalni sistem v podjetju. Bolj podjetje omogoči prodajalcem možnost dodatnega zaslužka, bolj bodo prodajalci motivirani. Zaupanje v produkt in v podjetje vpliva na samozavest posameznika. Zaupanje v kakovost produkta prodajalcu vpliva dodatno samozavest pri prepričevanju stranke. Zaupanje v podjetje, v

katerem je prodajalec zaposlen, daje prodajalcu občutek varnosti in pripadnosti.

**Raziskovalno vprašanje 3:** Ali imajo prodajalci v podjetju jasno razumevanje svojih delovnih nalog?

Prodajalci v podjetju imajo različno razumevanje nalog svojega delovnega mesta. Vsak prodajalec si različno predstavlja in razume svoje dnevne obveznosti in pristope k prodaji. Management podjetja je slabo opredelil dnevne naloge prodajalca in prodajalčevega prodajnega procesa. Podjetje ne uporablja nikakršne standardizacije pri opredelitvi delovnega mesta prodajalca. Zaradi tega ima vsak prodajalec drugače definirane dnevne naloge in prioritete. Pogled managementa in prodajnega osebja na dnevne naloge prodajalca se razlikuje. Prodajni manager bolj detajlno predstavi naloge prodajalca, prodajalci pa svoje naloge opišejo bolj na splošno, zaradi slabega razumevanja svojih nalog.

**Raziskovalno vprašanje 4:** Ali so prodajalci bolj uspešni v primeru lastne organizacije prodaje in lastnega pristopa k prodaji?

Z nestandardiziranim pristopom k prodaji prodajalci težko dosežejo postavljene kvote in osebne cilje. Brez predhodnega planiranja in postavitve prodajnega procesa prodajalci težje izpopolnjujejo lastno prodajo, saj vsakič znova pristopajo na drugačen način k prodaji. Tak način onemogoča grajenje in dopolnjevanje znanja, saj prodajalci nimajo osnove, katero bi lahko analizirali in dopolnjevali. V primeru lastne organizacije prodajalci težje razumejo svoje napake med procesom prodaje. Uspešni prodajalci imajo skripte, katerim sledijo in jih sproti dopolnjujejo. Na ta način sproti gradijo pridobljeno znanje in bolje razumejo svoje napake v prodajnem procesu. Prodajalčev lasten razvoj pristopa k prodaji onemogoča analizo prodajnega procesa v podjetju in oteži razumevanje uspešnosti prodaje posameznega prodajalca. Bolj je prodaja planirana in organizirana s pomočjo skript, točno opredeljenega prodajnega procesa in prodajnih ciljev, večja je uspešnost prodajalcev in boljši nadzor nad prodajo ima podjetje.

## **SKLEP**

Danes opazimo trend hitrega svetovnega gospodarskega razvoja in razvoja novih tehnologij, ki omogoča ljudem lažje življenje in podjetjem enostavnejše poslovanje. Pri celotnem procesu se prav tako spreminjajo želje in potrebe kupcev. Le-te, podprte s kapitalom, narekujejo trend svetovnega razvoja in obstanka novih tehnologij ter podjetij na trgu. Prodaja je tisti element v celotnem procesu, ki lahko vpliva na želje uporabnikov in omogoča lažje razumevanje produktov. Proces prodaje se je popolnoma prilagodil kupcu. To omogoča večje razumevanje strank in boljše uresničevanje potreb kupcev. S tega vidika je pomemben pristop prodajalca k celotnemu procesu. Prodajni proces in prodajalec sta tista, ki narekujeta tempo prodaje in vplivata na uspešnost zaključka.

Danes je vse bolj pomemben pristen osebni odnos in razvoj prijateljskega razmerja s stranko. To velja še posebej v primeru višje cenovnih produktov ali pri nakupih, kjer odločitev vpliva na večje število ljudi ali poslovanje podjetja. Vsak posameznik je danes na vsakem koraku izpostavljen marketinškimi oglasom, ki ga vabijo v nakup. Zaradi tega kupci postajajo imuni na generalen neoseben stik. To je razlog temu, da se uspešna podjetja osredotočajo na personaliziran pristop na vseh nivojih, od prvega kontakta naprej.

Prodajalci imajo kot prvi stik s stranko velik vpliv na kupne odločitve strank. Vsak korak v prodajnem procesu usmerja pot prodaje in potiska tehtnico na stran odločitve za nakup ali kontra nakupu. Zato sem s preučevanjem prodajnega procesa in teorije ugotovil, da je uspešnost prodaje odvisna od prodajalca, njegovih lastnosti in tehnik prodaje. Tehnike prodaje in koraki v procesu se močno razlikujejo pri vseh prodajalcih. Vendar sem s pomočjo teorije ugotovil, da najboljši prodajalci sledijo ustaljenim prodajnim receptom. Najboljši prodajni recept je prodajna skripta. Teorija in empirična raziskava sta potrdili, da najboljši prodajalci uporabljajo skripto, povprečni prodajalci pa improvizirajo in uporabljajo fleksibilen pristop prodaje.

Dobri prodajalci se v odnosu pozicionirajo kot svetovalci ali prijatelji in ne kot klasični agresivni prodajalci, katerim je želja le prodati storitev ali izdelek. Danes se stranke hitro učijo ne samo zaradi lažjega dostopa do informacijskih virov, ampak tudi zaradi večje izpostavljenosti različnim oblikam prodaje. V poslovnem svetu pri prodaji med podjetji prevladuje predvsem hladna prodaja, ki je običajno vsiljiva in agresivna. Ta je tudi tista, ki pozicionira poklic prodajalca kot nezaželenega. Odgovornost prodajalca je pridobiti čim večjo kredibilnost in na svetovalen način predstaviti kupcem, katere zanima storitev, kako lahko pridobijo z nakupom. To je najboljši način pridobivanja in ohranjanja strank. Današnja ponudba konkurence je dostopna le z nekaj kliki. Prav tako kredibilnost podjetja in prodajalca visi na nitki nekaj klikov. Zaradi tega je pomemben osebni odnos in zagotavljanje tistega, kar prodajalec obljubi kupcu med prodajo.

Najuspešnejši kader je vedno tisti, ki dodatno vlaga v svoj lasten razvoj in osebnostno rast in s tem gradi ne le sebe, svojo kariero, ampak tudi podjetje. Zato najboljši prodajalci hodijo na seminarje, kjer pridobivajo znanja in se učijo od najboljših iz svoje panoge. Vsi imamo omejen čas in s tega vidika uspešni ljudje cenijo vsako sekundo in poskušajo biti produktivni. Produktivnost se razvije z učenjem in boljšo lastno organizacijo ter pripravo na dan. Pomemben je začetek dneva in s tem jutranja priprava na dan. Ta psihološko vpliva na prodajalce in na njihovo uspešnost. Pri pripravi je izjemnega pomena motivacija, ta omogoča jutranji zagon in vizijo prodajalcu ter upravičevanje namena prodaje. Motiviranost se pozna pri stiku s stranko, saj ta občuti samozavest in kredibilnost prodajalca ter vero v kvaliteto produkta.

Pri raziskavi sem želel razčleniti prodajni proces med prodajo ter s tem ugotoviti ključne elemente, ki vplivajo na uspešnost prodaje. Zelo pomembna ugotovitev je, da se uspešno

zaključevanje prodaje in uspešna prodaja začneta s pravilnim izborom strank in njihovo kvalifikacijo. Prodajalci, ki bolje ugotovijo potrebe in primernost strank, lažje napredujejo s prodajnim procesom. Kvalifikacija je tista, ki selekcionira seme od plevela in prihrani čas kupcu in stranki. Pri tem je pomembno tudi, da se prodajalec zaveda, da ne more produkta prodati vsem potencialnim strankam in agresivna prodaja v tem primeru ni rešitev, saj je to le večji udarec za ugled podjetja. Raziskava je pokazala, da je ugled podjetja, prodajalca in produkta ključen za razvoj zaupanja do vseh treh ravni. Zaupanje je eden izmed ključnih faktorjev za nakup izdelka in v primeru, da eden od faktorjev zaupanja ni pokrit, se prodaja ne bo zgodila.

Zaključevanje prodaje je element v prodajnem procesu, ki vpliva na končno odločitev stranke in vodi v nakup ali izgubo stranke. Prodajalci v podjetju so izpostavili ugovore strank kot največjo oviro pri uspešnem zaključevanju prodaje. Kot smo že ugotovili, teorija pravi, da najboljši prodajalci razrešijo ugovore že med prezentacijo in se s tem izognejo ugovorom na koncu prodaje. V primeru ugovorov pa prikazujejo produkt ali storitev skozi koristi produkta in ne skozi njegove lastnosti.

Glavna ugotovitev raziskave je, da je celotna uspešnost prodaje odvisna od različnih elementov v procesu. Ključni faktor je pripravljenost prodajalca, njegova motivacija in dojemanje prodaje kot profesionalnega poklica. S tem nivojem razmišljanja prodajalec začne nato razvijati tudi lasten proces prodaje, pri čemer je ključno, da razvije svoj osebni standardiziran pristop s pomočjo skripte. Pri prodaji je uspešnost odvisna tudi od svetovalnega pristopa in uspešnosti zadovoljevanja strankinih potreb. Osebna prodaja je tista, ki je odgovorna za uspešna in dolgoročna razmerja med kupci in podjetjem. Način prodaje se skozi leta razvija in zaradi tega jo bo potrebno v prihodnosti vse bolj prilagajati potrebam kupcev in se osredotočati na prednosti, od katerih lahko stranke pridobijo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abed, G. M., & Haghghi, M. (2009). *The effect of selling strategies on sales performance*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
2. Alzate, N. (2016). *TrekkSoft Handbook*.
3. Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (1997). *Managing Services Marketing: text and readings*. Orlando: The Dryden Press.
4. Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija in načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
5. Belfort, J. (2010). Straight line persuasion. Najdeno 19. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://archive.org/details/S.L.P.ActionBook>
6. Berend, I. (2013). *Case Studies on Modern European Economy: Entrepreneurship, Inventions, and Institutions*. London: Routledge.
7. Blank, S. (2006). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: CafePress.com.
8. Blokdijs, G. (2008). *Software as a Service: SaaS 100 Success Secrets: How companies successfully buy, manage, host and deliver software as service (SaaS)* Aspley: Emereo Pty. Ltd.
9. Blythe, J. (2005). *Sales & Key account management*. London: Thomson Learning.
10. Blythe, J., & Zimmerman, A. (2005). *Business to business marketing management*. London: Thomson Learning.
11. Cheun, W. D., Lee, Y. J., Lee, W. J., & Kim, D. S. (2009). "A Quality Model for Evaluating Software-as-a-Service in Cloud Computing". *The 7<sup>th</sup> ACIS International Conference on Software Engineering Research, Management and Applications* (str. 261–266). Varaždin: Faculty of Organization and Informatics.
12. Close, G. A. (2012). *Online consumer behaviour: Theory and Research in social Media, Advertising, and E-tail*. New York: Taylor & Francis Group.
13. Croll, A., & Yoskowitz, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
14. Davies, S. (2010). Building a business-to-Business Sales Process. *Technology Innovation Management Review*, 23(1), 22–26.
15. Dovžan, H. (1997). *Priročnik za uspešno prodajo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Dykson, D. F. (2016). Integrate sales and marketing for results (not just for happy teams). Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.endocreative.com/integrate-sales-marketing-for-results/>
17. Đukić, D. (2010). Večja motivacija, večja prodaja. Izkušnje Prodaja. Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.uspesnaprodaja.com/f/docs/Clanki/PodjetnikProdajaDukic.pdf>
18. Fred, B. (2009). Cloud computing. *CA Magazine*, 12(3), 44–46.
19. Gabrijan, V. (1986). *Trženje: Splošno veljavne osnove*. Maribor: Visoka ekonomsko-oslovna šola.
20. Geffroy, E. K. (1996). *Kupec – nepotrebno zlo*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, Gospodarska zbornica Slovenije.

21. Hall, E. M. (2009). SaaS Surprises. Najdeno 13. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.computerworld.com/article/2550924/enterprise-applications/saas-surprises--broader-appeal--customization-and-more.html?page=2>
22. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
23. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
24. Lambert, B. (2010). *10 Steps to Successful Sales*. Alexandria: ASTD Press.
25. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing, people, technology, strategy* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Prentice Hall.
27. Madsen, J. J. (2009). *The Pros and Cons of SaaS Buildings*. Chicago: The Dorsey Press.
28. Mihaljčič, Z., & Koželj G. (2006). *Psihologija prodaje: Učbenik za višje strokovno izobraževanje, izobraževalni program Komercialist: priročnik za občo rabo*. Ljubljana: Jutro.
29. Payne, A. (1993). *The Essence of Services Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
30. Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behaviour* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
31. Potočnik, V. (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
33. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Rackham, N. (1995). *Spin Selling*. Aldershot: Gower Publishing Ltd.
35. Roberge, M. (2015). *The sales acceleration formula*. New Jersey: Wiley.
36. Skok, D. (2010). Optimizing your customer acquisition funnel | For entrepreneurs. Najdeno 13. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.forentrepreneurs.com/sales-funnel>
37. Statistic Brain. (2013). *Internet Travel Hotel Booking Statistics*. Najdeno 11. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-bookings-statistics>
38. Tanner, J. F., Honeycutt, E. D., & Frffmeyer, R. V. (2009). *Sales Management: Shaping Future Sales Leaders*. New Jersey: Pearson Education International.
39. Tracy, B. (1995). *Advanced Selling Strategies*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.
40. Tracy, B. (1997). *Vrhunske prodajne strategije*. Bled: Vernar consulting.
41. Tracy, B. (2004). *The Psychology of Selling*. Nashville: Tomas Nelcon.
42. TrekkSoft. Najdeno 17. Septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.trekksoft.com/en/about-us/>
43. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
45. Werthner, H., & Ricci, F. (2004). E-commerce and Tourism. *Communications of the ACM*, 47(12), 101.

46. Weston, R., & Kaviani, S. (2009). SAAS vendor selection – A systematic Approach to Selecting a Software-as-a-Service Vendor. Najdeno 13. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.hyperoffice.com/files/pdf/saas\\_vendor\\_selection.pdf](http://www.hyperoffice.com/files/pdf/saas_vendor_selection.pdf)
47. Ziglar, Z. (2000). *Ziglar o prodaji*. Ljubljana: Lisac&Lisac.



## **PRILOGA**



## **PRILOGA 1: Vprašalnik odprtega tipa**

Analysis of sales performance in SaaS companies on TrekkSoft AG example.

1. What are (in your opinion) needed skills of a great salesman?
2. How do you prepare yourself for your working day? Do you think that it influences your performance in sales?
3. What are the most important tasks of sales representatives in your company? What kind of tasks do you perform at your sales position?
4. Do you set yourself your own sales goals? Are you influenced by monthly sales goals?
5. How do you motivate yourself for sales? What motivates you to achieve your quota? What would motivate you to perform even better?
6. Do you use standardised sales approach to every client or you adjust your sales pitch? Do you use any kind of script for your sales? Do you think if you used sales script you would be able to perform better?
7. How do you prepare yourself for the sales call? Can you please describe your process of selling?
8. How do you prospect your clients? And how do you qualify your clients?
9. How do you build trust and credibility with your clients? What are the most common reasons for lack of trust during the sales pitch?
10. How do you identify the client's needs?
11. How do you present your solution to your clients? How do you manage and solve objections?
12. What is your process of closing? Why do you think clients like to buy from you? And why they don't?
13. Do you work with referrals? Why?
14. What is the main difference for you between personal sales (one-on-one) and phone sales?

15. What are in your opinion the key factors that trigger successful sale? How would you improve your sales? And how would you improve team sales to reach monthly goals?

## **PRILOGA 2: Transkripcija intervjuja – 1. intervjuvanec**

### **1. What are in your opinion needed skills of great salesman?**

There are many attributes that I think lead to a great sales person. I do think that it starts first in the mind and then to external. I have always been a firm believer of fearlessness as a great attribute for sales. You just cannot be scared to fail and have to go with the philosophy that if you fall down 9 times, you'll have to get up 10 more. Another skill I think is adapting yourself. You have to continue to get better, learn from your mistakes and not get stuck to the same pitch repeatedly. You have to keep learning and studying the craft. One more skill I will say is aggressiveness. You have to be able to close the deal and not let the customer linger forever. An example would be a shark sensing blood in the water; you have to go for the close once you have covered your topics.

### **2. How do you prepare yourself for your working day? Do you think that it influences your performance in sales?**

I think how you prepare does play a large part. I think it is important not to rush in the morning. You should get up; do something active so that your brain and body is alive. A breakfast and for sure coffee can go a long way. You should start by watching some sales videos to pump yourself up. Personally, I like to listen to music to get me in the zone before I start making calls.

### **3. What are the most important tasks of sales representatives in your company? What kind of tasks do you perform at your sales position?**

Some important tasks are following up. That is key. The one who follows up best and appropriately will close the most deals. Another important task is note taking; you must be able to take good notes so you can proper follow up calls. I usually like to write down jokes, or personal things we talk about so that the customer can feel like I am paying attention. I perform research to see the companies' information, I try to get a sense of how they do their business, I make sure I have the proper contact details; I do the call, take notes, send a follow up email, and schedule the next call. Then I close.

### **4. Do you set yourself your own sales goals? Are you influenced by monthly sales goals?**

Yes, every sales person should have a goal. What I do is that I set my goal every month to sell more than the month before. This way I can always strive to do better. It is good to have monthly goals so that way you can align yourself with the companies' goals as well.

**5. How do you motivate yourself for sales? What motivates you to achieve your quota? What would motivate you to perform even better?**

I look in the internet of things I don't have now. Fancy cars, houses, yachts, etc. and then I tell myself that if I sell more then I will be a step closer. I also look at other success stories and they always start with selling something. Bill Gates, Mark Zuckerberg, Oprah at one point or another in their life they had to sell something. Sometimes they had to sell themselves as an entity. I look at how they became what they became and tell myself that it is possible.

**6. Do you use standardised sales approach to every client or you adjust your sales pitch? Do you use any kind of script for your sales? Do you think if you would use sales script you would be able to perform better?**

My approach is always different. I start my conversation differently based on the customer I speak with. At the beginning, when I started we have not really had any system nor approach. We just tried to figure out sales by doing it. The demonstration is always the same since its software what I am showing. The reason I started off differently is because I want to ask the customers questions about their needs first and then I tailor the presentation based on that. I do not use any script at all and I profoundly believe against it. I think good to have a base for your content but you should not become a robot and be stuck to a script. I would perform worse if I used a script.

**7. How do you prepare yourself for the sales call? Can you please describe your process of selling?**

Before the sales call, I make sure that I check out their website, check out their social media pages, I really try to understand who they are. I like to start the conversation by bringing up something that I have seen on their website. It is really important to try to relate to them. I also have examples of companies that are similar to them so that I can make relative connection.

**8. How do you prospect your clients? And how do you qualify your clients?**

I prospect the customers by asking as many questions as possible. It is important to know how long they've been around, how many employees they have, how much revenue they make, what they do for marketing, etc. I qualify them by the answers to my questions. If I feel like they are not interested and are just looking around and not willing to buy then I just share the information about the company and let them make the decision whenever they want.

**9. How do you build trust and credibility with your clients? What are the most common reasons for lack of trust during the sales pitch?**

I build trust by examining their business and website and showing that I have done my research. I usually try to read a bit about similar businesses before the call so I can try to relate to their business. Sometimes if you talk as if you have done it before, it sounds just as good. One of the big reasons of mistrust is that you are just a voice on the phone and you're not actually in front of their face. The other thing is that they do not know who you are.

**10. How do you identify client`s needs?**

By asking questions, point blank. I simply ask the customer how do you run your business and learn about their day-to-day job functions. If I can find holes in the way they do their business then I do mention. Otherwise I wait for them to finish up and then ask so which part of what you explained would you like to approve.

**11. How do you present your solution to your clients? How do you manage and solve objections?**

This is a good follow up to the question before. After I find out their needs and see where the issues lie, I present the system as a solution to those things. I usually will evaluate the business before and guess problems they may have and ask questions to bring those issues up. Then I present our software as a way to improve those things. To be honest, there are certain objections that you may not be able to overcome. The way I do is that I focus all my energy on the positives so that it can outweigh any objections.

**12. What is your process of closing? Why do you think clients like to buy from you? And why they don`t?**

After I present the customer then I go over the issues they wanted to solve in the beginning. So I focus my presentation to show how my company can directly solve every issue, its good to visualize the solution. Then I tell the customer do you have a few minutes to improve your business and usually they never say no, and I tell them that you can get started right away. I think a good sense of humour always helps, which may be a direct trait of mine. The only reason the customer may not buy from is because of timing, that it is not the right time now.

### **13. Do you work with referrals? Why?**

Referrals are great. Brian Tracey once said that every sale can give you up to 12 referrals. These are good because with referrals you get over the trust barrier. It is just a matter of presenting the product and them paying.

### **14. What is the main difference for you between personal sales (one-on-one) and phone sales?**

Personal sales is always easier. They can relate to you and it's always a lot harder to say no in person. When you meet in person, the customer may feel bad to say no especially if the presentation was good. Nevertheless, the positive of phone sales, is that you can make many more calls in a day.

### **15. What are in your opinion the key factors that trigger successful sale? How would you improve your sales? And how would you improve team sales to reach monthly goals?**

I think good research, a calm call, an informative demo, and being pushy to close can all help to close the deal. I think that you can always do more research to improve your sales pitch. Just knowing more is always a positive train. How to improve my team? I think the best motivation for any sales teamwork hard and play harder, just watch Wolf of Wall Street.

## **PRILOGA 3: Transkripcija intervjuja – 2. intervjuvanec**

### **1. What are in your opinion needed skills of great salesman?**

There is many great skills, which every salesman should possess to perform at his best. The most important one would be: positivity, persistence, adaptability and curiosity. To work in sales you have to go often through rough conversations with people you do not know and do not want to buy, that is why positivity matters. Besides that, you do not want to drag down your conversation with negative attitude. Persistence is important, because you have to be persistent in order to get your sale. Often the sale is not made on the first call, so you have to be persistent to close the deal. During the sale, it is good to establish good connection, more you adapt to the client faster you will close the deal. During the conversation, I try to understand the clients need as much as possible, that is where curiosity comes in. More I ask questions more I understand their business, easier I can help.

### **2. How do you prepare yourself for your working day? Do you think that influences your performance in sales?**

In the morning, before I go to work I go for an hour long run. After run I relax to turn my focus away from work. Sometimes I go for a run during the work as well. While running I gather strength for the upcoming day. If people don't or forget to relax they get easily stressed out and frustrated, which has a negative impact on them and their overall sales performance. When I come to work, I get a coffee or an energy drink to lift myself up and feel good.

**3. What are the most important tasks of sales representatives in your company? What kind of tasks do you perform at your sales position?**

The most important task is of course selling. We focus mainly on selling our solution to tour operators, activity providers, portals and marketplaces.

During the sales process I prospect for new clients, analyse current leads provided from marketing. Sometimes I also do cold calling, but that is just when I do not get leads for my area. When I find and interact with new leads, I qualify them and then organize a live demonstration of our solution. After presentation I follow up with my prospects and try to close them their knowledge about the solution is still fresh.

**4. Do you set yourself your own sales goals? Are you influenced by monthly sales goals?**

I personally do not have a personal goal committed to sales. My goal is to reach the quota set by my manager and to get into commission zone, which is sometimes hard. For me its important only to acquire more clients then I lose compared to previous month, that will keep me in the company. Besides that, the goals are not clear; we have a quota, which is different compared to our monthly goal.

**5. How do you motivate yourself for sales? What motivates you to achieve your quota? What would motivate you to perform even better?**

For my motivation I watch motivational and self-development videos form sales gurus like Brian Tracy and similar. Those videos provide me with an inspiration needed to close my deals. Sometimes, with self-development videos I discover a new approach or learn something useful and I use it in my sales pitch, which I try to adjust for every sale.

To perform better I need to be more positive, I realized that positivity matters a lot and it influences the outcome of the sale. Besides that, I need to believe more in myself and I want to gain more confidence.

**6. Do you use standardised sales approach to every client or you adjust your sales pitch? Do you use any kind of script for your sales? Do you think if you would use sales script you would be able to perform better?**

It depends, generally, I approach every prospect in similar way, but never the same way and I do not have standardized approach during my sales process. Through the



conversation, I try to navigate my prospects in direction of closing the deal with them as soon as possible. After several questions, I am aware of prospect's needs and I present them the solution. Currently I do not use any sales script during my sales presentation, but I try to control the conversation with keeping my prospects interested into the solution. I believe script would make the sales approach more scientific and organized. It would enable us to measure our sales results more efficiently. It would be great if we could have different sales scripts, one for opening of the conversation, one for presentation and one for closing.

**7. How do you prepare yourself for the sales call? Can you please describe your process of selling?**

My preparation is solely based on analysis of the prospect's data in our system. From the data I try to understand what the prospect is looking for, how many times it has visited our website, how many times it got in touch with our sales department and when for example it has applied for presentation. Besides that, I also visit their website and try to understand their potential weaknesses, before I get in touch with them. This enables me to gain more information about my prospects and understand what they might need and where is the window of opportunity.

**8. How do you prospect your clients? And how do you qualify your clients?**

During the prospecting I try to understand how long they are in business, their availability for demonstration, how much the prospect actually knows about the industry in which he works and what is the level of their experience within the industry. Time of prospect's business on the market helps me understand how serious client actually is about the interest in the solution. Time and prospect's availability shows me how busy they actually are with their business. Knowledge and experience indicate the amount of time spent in the industry and their understanding of travel industry.

**9. How do you build trust and credibility with your clients? What are the most common reasons for lack of trust during the sales pitch?**

With being a Swiss company, we already gain reputation somehow automatically, due to the very good reputation of Swiss companies worldwide that helps us a lot regarding the trust building. I also try to use that as a main point while building trust with prospects. During the sales pitch I lose credibility when I cross the line of friendship compared to professionalism. Trust is easily broken as well when clients understand the industry or the solution better than we do.

### **10. How do you identify client's needs?**

Simply, I ask couple of questions to see where to navigate the conversation and then based on that I try to demonstrate our solution. Usually if they have any questions, they ask during my presentation.

### **11. How do you present your solution to your clients? How do you manage and solve objections?**

Based on clients' interests I show them what they can achieve with our solution and how easy that is. During the conversation, I try to match their interest with our specific tools, which system provides. Regarding the objections, I firstly try to understand if the objections are real objections or only easy way to escape our conversation and to finish the call. When objections are real and valid then I try to understand the reason for objection and try to clarify why that matters for the prospect. Sometimes I already see the potential for improvement and just try to explain them where they might have a problem and provide solutions for those.

### **12. What is your process of closing? Why do you think clients like to buy from you? And why they don't?**

When I talk on the phone with my prospects, I firstly identify the need through questions asked. Then always come back to that core need and link the functionalities of solution to the need in order to establish good value of the solution. During the call, I maintain strong rapport with prospect. Strong rapport helps me to achieve good professional image. When I get a lot of objections I understand that I am close to the sale. Clients mainly buy from me because I establish good rapport and friendship with prospect and because I come across as their personal advisor

### **13. Do you work with referrals? Why?**

Honestly, I try to avoid asking for referrals, because I am not sure if our clients are satisfied with our solution. I try to avoid losing my existing clients.

### **14. What is the main difference for you between personal sales (one-on-one) and phone sales?**

During personal sales it is easier to gather more information from the body language and from the gestures. It is also easier to build a rapport, because prospect can easily see you and talk to you. Physical presence is easier bridge to better rapport and trust building. During the phone call the only information you can analyse is voice and words and if you don't know the person on the other side then it is harder to understand if provided information is true or not. Sales over the phone or computer is much harder.

**15. What are in your opinion the key factors that trigger successful sale? How would you improve your sales? And how would you improve team sales to reach monthly goals?**

In my opinion, the three main factors that trigger the sale are the rapport, the positivism, the professionalism and answering the questions. I believe if all four are provided then we have a successful sale. Being more organized and having more structured approach would help me improve my current sales results. I believe that better sales organization and control would help us reach our monthly goals. Besides that having a monthly goal is not enough, what is important is to connect the sales team to strive together to reach that goal.

**PRILOGA 4: Transkripcija intervjuja – 3. intervjuvanec**

**1. What are in your opinion needed skills of great salesman?**

Great salesman is defined by following skills: Perseverance, people skills, positive mental attitude, enthusiasm and flexibility. Perseverance is essential in sales, due to the hard metalwork, salesman has to be ready to go through rough conversations and sometimes misunderstandings. To establish good rapport good salesman needs people skills. To easily and better connect with customers salesman should be enthusiastic and maintain positive mental attitude. Since sales is mainly negotiation to reach best outcome for both sides, salesman should be flexible enough to reach that level.

**2. How do you prepare yourself for your working day? Do you think that influences your performance in sales?**

I start my day with writing my daily, weekly, monthly and yearly goals on personal and professional level. I write my goals three times a day in the morning, afternoon and before going to bed. When I write my goals, I also try to visualize them and imagine them as they are real. After goal writing I read through my sales script and try to identify potential improvements. Before entering into the sales call, I analyse my prospect, based on activity history and our previous communication with prospect. Preparation definitely help and improves performance.

**3. What are the most important tasks of sales representatives in your company? What kind of tasks do you perform at your sales position?**

Time management is the most important task in sales at our company. Many sales representatives are talking to unqualified or uninterested prospects and while doing that they lose a lot of time. Spending more time with qualified customers is essential for sales success. To achieve that every sales representative need to perform good qualification. I personally spend 30% of my time organising and 70% selling during my working day. From those 70% in total 50% is spent qualifying customers.

**4. Do you set yourself your own sales goals? Are you influenced by monthly sales goals?**

I personally have my own sales goals, which are connected with my higher personal and career goals. Unfortunately, I am not influenced by monthly sales goals at all, because they are not aligned with my ambitions. Monthly sales goals seem to be random, since they are not aligned with monthly sales quotas and this is confusing for sales representatives. If they would be more aligned, they would be more motivational.

**5. How do you motivate yourself for sales? What motivates you to achieve your quota? What would motivate you to perform even better?**

Money and the freedom selling more will grant me in the future. It is very simple more money enables me more freedom. Learning more and overcoming challenges are my sales drivers. It makes sales interesting. During the sales, I enjoy helping people and trying to solve their issues makes sales interesting for me. Quota is not important to me, as achieving is not rewarded. Higher commission, so more money would motivate me and influence my performance.

**6. Do you use standardised sales approach to every client or you adjust your sales pitch? Do you use any kind of script for your sales? Do you think if you would use sales script you would be able to perform better?**

I believe in standardization of sales processes. More is standardized easier, better and faster we control the sale and measure the efficiency. During the sales process, I use my own script, which I have developed with colleague of mine. We have developed several scripts for several different scenarios and I always stick to one of the script. Unfortunately company is against the sales script and it sees the script as a negative influence on sales. Sales script helps me a lot, so I would advise all of my colleagues to use the script, it will help them improve and understand their sales better.

**7. How do you prepare yourself for the sales call? Can you please describe your process of selling?**

Before the call I check the lead information, website, phone numbers, any survey they filled out. The first call is to qualify and plant positive seeds about the solution. Price conditioning is key. It is spent determining the factors that will help the customers make a decision as fast as possible. The demonstration is there only to reinforce what is discussed on the first call and arrange some details. In short, the first call is about what and the follow up about how.

## **8. How do you prospect your clients? And how do you qualify your clients?**

By asking questions, open ended questions and going from the general to the specific. The qualification comes in when we are discussing money, who makes the decisions, when they would like to start, what information they need to make a decision and what would stop them from going ahead. No selling is done on the first call unless I am looking for a decision then.

## **9. How do you build trust and credibility with your clients? What are the most common reasons for lack of trust during the sales pitch?**

Trust is built by showing them examples, telling them stories and building rapport. Things in common, joking around, making them laugh and then using my/company achievements and asking them questions. With examples of companies similar to their I make them understand that they are not the first company, which started using our solution. Stories about existing happy clients help customers imagine how they would feel if they would own a solution. With rapport, I build strong trust, which helps me during the presentation.

Lack of trust comes from negative past experience. Trust is lost when I try to sell the wrong customers for the wrong reasons or use any type of pressure other than a set deadline. Pressure never helps; it demolishes trust and established rapport with customers.

## **10. How do you identify client`s needs?**

By asking them, what they are looking for and then relating our product to what they need. To understand what prospects are really looking for I ask open-ended questions, which helps me with gathering more information about clients' needs. Trough presentation, based on what they told me I explain why our solution is relevant for them and how they would use it.

## **11. How do you present your solution to your clients? How do you manage and solve objections?**

By relating the information, they give me before. During the qualification process, I define the main need and relate the need to our solution. Examples and stories are the best way for them to understand our complicated product, because they can easily imagine how they can use the solution. By getting all their objections out in the first place. The main reason people do not buy is because we don't get the real objections out of them during the qualification and trough the sales process.

## **12. What is your process of closing? Why do you think clients like to buy from you? And why they don`t?**

It is just a formality. Closing is done throughout the whole presentation. They like to buy from me because they do not feel as if I am selling something; they feel like I am consulting them. Everything should be relatable.

**13. Do you work with referrals? Why?**

Unfortunately, I do not work with referrals. Referrals would be the easiest way to get more deals faster. Because I do not have enough happy clients, which would recommend us to their friends. Main reason for that is our complicated software.

**14. What is the main difference for you between personal sales (one-on-one) and phone sales?**

Phone sales are depersonalized, that is why Skype helps. One on one sales are a lot easier to read and address. With phone sales everything counts, accent, knowledge, tone, intonation, more importantly emails and spelling mistakes can also make or break a sale.

**15. What are in your opinion the key factors that trigger successful sale? How would you improve your sales? And how would you improve team sales to reach monthly goals?**

Qualification, a positive mental attitude and desire to close the sale. I would improve by constantly refreshing my mind, discussing it with other more successful reps and sticking to the script. I see option for improvement in rewarding my quota, team bonus or a company bonus. Currently, I am working for myself.

**PRILOGA 5: Transkripcija intervjuja – 4. intervjuvanec**

**1. What are in your opinion needed skills of great salesman?**

Great personality is one of the skills, which defines great salesman. Great personality stands for positivity, persistence and determination. Adaptability would be also one of the factors, which helps to build better rapport with customers. To be adaptable it means to be open minded. Relaxed approach to things and conversation easygoing mind-set, prevents frustration and potential conflict with customer. Great salesperson also needs to know who to ask proper questions at the right time. When it comes to the end of the sale good salesperson knows when to push the sale to the end.

**2. How do you prepare yourself for your working day? Do you think that influences your performance in sales?**

I go over my main tasks of the day in my calendar, since I try to plan ahead all my upcoming events. In this case, I go through my scheduled meetings and try to analyse every prospect accordingly and prepare for the meetings. Before starting with the sales, I write my goals down, I do it several times during the day. The most important task in sales is prospecting. Proper prospecting can save a lot of time and enable salesperson to achieve more sales. With preparation for day and upcoming week I know exactly what I am doing and where I am going. With preparation, I achieve my personal goals much easier.

**3. What are the most important tasks of sales representatives in your company? What kind of tasks do you perform at your sales position?**

I start my day with general overview of daily tasks. After I go through my mailbox to see if there are some new opportunities and replies from prospects and I reply to them in the morning, because I want their reply before end of the day. When emails are replied I to my admin work. I prepare potential contracts and analyse potential deals in my sales pipeline, to find opportunities. Prospecting is a key factor to identify the right customer/lead. More I prospect better chances I have to find an interested client. Once I organize my sales contacts and analyse them I follow my daily scheduled meetings. During the day, I try to follow my set daily tasks. When I finish with my meetings, I start organizing demonstrations for upcoming day.

**4. Do you set yourself your own sales goals? Are you influenced by monthly sales goals?**

Yes, I have several goals on personal and career level. Setting goals helps you know where you are and where you are going. With goals, you set yourself a path and a meaning of your sales job. I broke my goals in smaller goals, which apply to every day. This helps me to focus and achieve my daily goals, with a bigger picture in my mind.

**5. How do you motivate yourself for sales? What motivates you to achieve your quota? What would motivate you to perform even better?**

In the morning before going to work, I listen to motivational soundtracks to motivate myself and to get into the sales zone. Movies, which include sales scenes, motivate me to stay in my job. I write my personal and daily sales goals in the morning to have a daily and long-term mission and vision. In the mornings, I also listen to audio books with sales content to learn more about the sales. I believe in constant growth and development of sales representative. Motivation comes with additional knowledge and of course, best motivation is when you finalize a deal. Closing deals motivate me to keep going further. To achieve higher motivation, I would need to talk to more qualified leads. For me qualified leads are one, which are able to use our software, can afford our solution on long term, understand why they need our solution and must be willing to buy from me.

**6. Do you use standardised sales approach to every client or you adjust your sales pitch? Do you use any kind of script for your sales? Do you think if you would use sales script you would be able to perform better?**

My approach is standardized but flexible. I use sales script to keep the client in the line with content of our conversation. I use sales script to easier navigate through the sales process, it helps me to go through sales process faster. I use specific sales lines, which I have written down for specific kind of personalities and for which I know it will work for them. Following the standardized procedure, but within the procedure being flexible is the key to best performance. For example, building rapport with prospects is a process, which is unique and is hard to standardize. Every prospect is different and that is why it is

somehow hard to standardize the rapport building. Every other part of sales process can be standardized, because questions and interests are usually very similar.

**7. How do you prepare yourself for the sales call? Can you please describe your process of selling?**

Well there are different ways to prepare yourself. Before the call, I analyse the leads. For me it is important to understand, in what business prospects are and what they already know about our solution. I visit also prospects websites and try out their booking process online to see where they might improve and where I can help them with their business. After I have done my research I call and qualify the prospect to see if they are really interested and if they can use and afford our solution. If they are qualified, I schedule a meeting for next day and send them follow up email with additional information. During the meeting, I establish very good rapport and I make sure they trust me. Next step is presentation of solution based on their needs, where I match our solution with their needs. During the conversation, I eliminate objections and my goal is to end conversation without objections and to have an easy and smooth close.

**8. How do you prospect your clients? And how do you qualify your clients?**

I use a customer database system that helps me identify and classify customers into different stages. Identifying the stage in which a customer is will help with the approach I will use in my phone call with him. During the conversation, I ask open-ended questions, which allows me to gather more information about the customer's needs. The key information I am looking for are the reason of interest, affordability, the decision maker, the need. If prospect has all four then is qualified for me and I will go forward with sales process. In case one of the key information is missing or is not correct, I will stop the sales process immediately and continue with different prospect.

**9. How do you build trust and credibility with your clients? What are the most common reasons for lack of trust during the sales pitch?**

In order to close a deal a customer has to trust you first. I generate trust by listening to them and asking questions. Based on their answers I will build a rapport and try to find similarities between us. Often I will make a joke to break the ice. When I feel the rapport is built then I focus on showing examples of our successful partners. Examples build trust in our company and I usually back examples with success stories. Sometimes I use story of our own company and tell them a bit about our own history. The best trust is built when talking face to face or when customer can see me on the screen. If I present the solution only over the phone then clients usually do not trust me. I feel the lack of trust as well when I do not understand them what they really need or when I just talk without asking questions.



#### **10. How do you identify client`s needs?**

Asking the appropriate questions in the right order. As mentioned before I ask questions through which I try to understand better what client are really looking for and what is their main issue. In this case, I have the most relevant questions always in front of me on my sales script, which I use through my conversation. When I figure out their main need I try to understand why that need matters for them in order to get a bigger picture. When I understand what they are looking for and why they need the solution I try to understand as well how they were planning to use it.

#### **11. How do you present your solution to your clients? How do you manage and solve objections?**

Based on prospects answers I coordinate the presentation of our tool as a problem solving solution that will help them manage better and sell more. Usually there are always two main reasons, why customers buy. One of them is to sell more and the second one is to save time managing their business. Objections are the final excuse a potential customer will find prior to buying from you. You must answer to those excuses with confidence and decision. Preferably, you have already answered the objection during the conversation and covered all the angles.

#### **12. What is your process of closing? Why do you think clients like to buy from you? And why they don`t?**

When I see I have built a good trust with prospect and when I see I have answered all their questions I will go into the closing phase. For me closing is different from client to client, but I usually use a soft approach and ask them when they would like to "try out our solution". With this question, I do not push them too much, but give them an option of trying out. That is the easiest way to do it.

#### **13. Do you work with referrals? Why?**

I do not do it yet but is something I should do; it would help me close more deals faster. I do not use a referral programme, because I am not sure if my existing clients are happy, because sometimes I have a feeling that our customer support is not very effective. Honestly, I believe that our solution is a bit too complicated for the travel market.

#### **14. What is the main difference for you between personal sales (one-on-one) and phone sales?**

Personal sales is easier. With face-to-face conversation, I gain better trust and I understand my prospect better. Information is shared easier and conversation feels more natural. People were scammed over the phone several times, that is why building trust over the phone is harder in comparison to face-to-face conversation.

**15. What are in your opinion the key factors that trigger successful sale? How would you improve your sales? And how would you improve team sales to reach monthly goals?**

Successful sales are made at the beginning of the presentation. In my opinion, adaptability is one of the factors, which helps to bring the sale to the point from which sales representative can build good rapport and trust. Trust is second key factor on which sale is based. If prospects trust us then half of the sale is already made. Good questions are important to identify the need, but listening is the key. With listening the trust is built. When you have a successful sale everything goes smooth and fast. You do not even realize it happened. Listening is the factor on which I am also currently working on. For improving sales, the best way to do it is by listening to sales conversations of better sales representatives and learning new sales techniques. Having a standardized sales script helps a lot.

**PRILOGA 6: Transkripcija intervjuja – 5. intervjuvanec**

**1. What are in your opinion needed skills of great salesman?**

Every salesperson needs passion to achieve best of his potential. Second important skill would be good communication and people skills, which I believe go hand in hand. If salesperson has good people skills then he can easily build rapport and somehow already has good understanding of communication. With communication, I especially mean more listening and less talking. Working in sales is not easy; to be successful you have to be determined and persistent. Good product knowledge always helps to achieve better sales, since it is one of the factors for building trust. At the end, it always comes down to time management. With good time management, sales representative can go faster through potential leads and can close easier.

**2. How do you prepare yourself for your working day? Do you think that influences your performance in sales?**

I personally have daily, weekly and monthly plans, to which I try to stick. I've put up short and mid-term goals. In the morning, I go through my daily plan and try to prioritize the tasks. Then I start calling my leads from the system in order in which they arrive in my sales funnel. Preparation in my opinion influences my overall sales performance. I try to follow the same procedure, which has worked for someone over and over again.

**3. What are the most important tasks of sales representatives in your company? What kind of tasks do you perform at your sales position?**

The most important task is new client acquisition. That is the ultimate goal. Under that falls prospecting, calling and closing the deals. Big part is as well administration and contract setting, which takes a lot of time. Those are also my main daily tasks. In my case,

I prefer face-to-face meetings with clients. That is why I want to travel to different areas and meet them in person. Sometimes I have a feeling that works for me best. Since I am in charge of German speaking markets, where people prefer to meet in person.

**4. Do you set yourself your own sales goals? Are you influenced by monthly sales goals?**

I have my own internal sales goals, which are connected to quota, set by the company. I have fixed amount of money, which I want to achieve every month. Unfortunately, I have not achieved the quota yet, but I am working on it. I believe the system is too complicated to sell, if we would have easier solution I would also excel better. Maybe the quota is also too high for us and it was not set properly.

**5. How do you motivate yourself for sales? What motivates you to achieve your quota? What would motivate you to perform even better?**

To motivate myself, I imagine what I could do differently, with additional amount of sales commission earned. For example, I imagine myself going on a nice vacation with my family or even investing in my future or future of my kids. My motivation depends on how comfortable I feel in a sales team and how management is treating their employees. Better the team spirit better the team performance. Besides that as probably every sales representative I am also motivated by the additional money I can make in a good month. Better commission and better software training would help me achieve better results.

**6. Do you use standardised sales approach to every client or you adjust your sales pitch? Do you use any kind of script for your sales? Do you think if you would use sales script you would be able to perform better?**

Sale script works if you start at a company and helps you to feel more confident. I wish I had one when I started it would help me get on board faster and easier. Because I am still figuring out the proper sales approach for every prospect, I approach every client differently. Currently I do not use any script I improvise with every prospect. Script would be useful, I use similar approach for every prospect, but I approach every prospect differently, depending on the region. If I work with prospect in English or German then approach differs as well.

**7. How do you prepare yourself for the sales call? Can you please describe your process of selling?**

My preparation is combined of lead analysis. During the lead analysis, I check their website and based on their website I try to understand what they are looking for. Besides that, I also check prospects background on social platforms. Through this approach, I try to gather as much information as possible. This helps me during the conversation. Before I start with the meeting, I open up websites of our existing partners, which I will use as

examples during the presentation. Examples used are companies, which are in similar business as prospect. Time zones are very important to keep in mind because it can mess up your calendar.

#### **8. How do you prospect your clients? And how do you qualify your clients?**

During the qualification process, I ask them several questions. Through qualification I try to understand their motivation and why they would use our solution. I can hear through the phone, based on their voice, if they are interested in buying or not. Especially I see them on the face during the meeting if they are ready to buy or if they are not interested.

#### **9. How do you build trust and credibility with your clients? What are the most common reasons for lack of trust during the sales pitch?**

Through product knowledge and listening, the majority of trust is built. Then I try to figure out their needs and identify their issues. Based on that I understand what they are looking for. When I repeat their needs and show them understanding, they believe in me and trust me. I try to understand their motivation and then I explain them what they need to hear in order to buy. One of the reasons for lack of trust is that phone sales lacks of personal touch. Second very common thing is over selling, where sales representative over promise and then delivery is much lower than expected. Trust is lost as well when prospects questions are not answered. That mainly happens when we focus on our goal to sell and not on what customer actually wants.

#### **10. How do you identify client's needs?**

To ask a lot of questions. More questions I ask better I qualify them and better I understand what they are really looking for. I ask all kind of questions, it does not matter if is connected to business or not. After asking questions, I listen to their answers and I take time with every prospect, I do not want to rush them. During the conversation and I also check their website to see the potential for improvement.

#### **11. How do you present your solution to your clients? How do you manage and solve objections?**

First, I get them on the call and then I switch to live demonstration with screen sharing option. With screen sharing, I make it as easy as possible to follow my ideas and solutions. After the meeting, I do follow up meetings as much as possible until they buy. Between the meetings, I send them also our marketing material via emails. Sometimes I do the sum up of our conversation and include that into an email. In emails, I flag out their objections and resolve them. Usual objections are time, money, or a partner. Before resolving the objections I try to understand if those are real objections or not and then I look for the right and the easiest answer for the client to follow me.

**12. What is your process of closing? Why do you think clients like to buy from you? And why they don't?**

Showing them the benefits and value they get from us. Comparing the benefits with benefits of our competition. Usually clients buy from me, because they trust me and they feel they get a real value for their investment. When they do not buy they don't do it, because the solution was explained too poorly and it was too complex for them to understand. Sometimes they just do not see the value or simply did not feel comfortable with me during our meeting. In my case poor rapport and poor establishment of trust leads to poor sales performance.

**13. Do you work with referrals? Why?**

Not much since my market is new and I am still growing my customer base. Lack of clients means lack of potential referrals. Besides that clients, which already bought from me are mainly not using the solution and were not set up by our customer support. Going to this kind of client would potentially trigger the negative effect and they might leave us.

**14. What is the main difference for you between personal sales (one-on-one) and phone sales?**

On phone sales, you have to invest more time and energy to build up good trust. Besides that, trust level should be even higher compared to the face-to-face meetings. Face-to-face meetings are better when we are selling services, which are hard to understand. During the conversation on the phone, it is harder to build up confidence of customers to trust you. On the phone, it is your voice, speed of tone and listening quality, which will make a big difference. During the call, I try to align all three of them and also match the way of client's talking.

**15. What are in your opinion the key factors that trigger successful sale? How would you improve your sales? And how would you improve team sales to reach monthly goals?**

Key factors in sales depend on the personal motivation of each sales rep and the product quality you are selling. For me those are the key factors. My sales could improve through additional bonus programs and through additional trust and confidence from management. Team sales would improve, if company would work more on sales education and if goals would be more realistic.

**PRILOGA 7: Transkripcija intervjuja – 6. intervjuvanec**

**1. What are in your opinion needed skills of great salesman?**

Great salesman is defined by his motivation and willingness to sell. It is also defined by his passion for his work and drive. Empathy is second most important skill, which successful salesman has. With empathy, we show understanding and consideration to our prospects. Organization would be the third most important skill. Organized approach to sales eliminates unnecessary time loss during the sales process.

**2. How do you prepare yourself for your working day? Do you think that influences your performance in sales?**

In the morning, I check the agenda and identify my main objectives for the day so I can focus on fulfilling those. In the morning, I also like to watch videos and read about sales techniques, it helps me to learn and also to get an appropriate mind-set for the day.

Yes, morning preparation has high influence on sales performance. Better the morning preparation, better the daily organization. Morning preparation in my opinion serves to get into the appropriate mind-set. Mind-set is the key in sales.

**3. What are the most important tasks of sales representatives in your company? What kind of tasks do you perform at your sales position?**

In my opinion, in our company we firstly analyse the potential leads. After the analysis, we qualify them and set up meetings. During the meetings, we match what our solution offers with what they are looking for. On the meeting we try to close the deal, if not we set up potential contracts in our customer database. In database system, we monitor our sales pipelines where we search for potential deals and follow up with them.

**4. Do you set yourself your own sales goals? Are you influenced by monthly sales goals?**

Partially yes, but they are agreed with direction. I have some general goals where and what I want to have in my life and who I want to be in upcoming years. Set quota has a big influence on my goals and I see it as the very important partial milestone, which helps to achieve general goals. I connect majority of my goals to quota set.

**5. How do you motivate yourself for sales? What motivates you to achieve your quota? What would motivate you to perform even better?**

My motivation comes from getting good money, from my desire of being very good in what I do professionally and also the aim to provide value to my organization. Good leads are very good motivator for me. Better the leads better the chances for closing. Good team spirit drives my motivation high; especially when I see my team selling then I want to sell as well. If commission structure would be more rewarding then I would be more motivated to sell.

**6. Do you use standardised sales approach to every client or you adjust your sales pitch? Do you use any kind of script for your sales? Do you think if you would use sales script you would be able to perform better?**

I have a standardized sales approach, but I adapt it to each client specifically. I follow the specific order of tasks, which should be done before the prospect signs the contract. I just started working on my own sales script. Currently I use it partially as a side tool, but I still focus on established sales approach. I believe that script should be used as a sales control tool and not as a standardized approach. When I finish my script, I believe I will have better control over my sales and I will be able to keep my clients focused and aligned during our conversation.

**7. How do you prepare yourself for the sales call? Can you please describe your process of selling?**

I research about the lead. During the research process, I check their website, sometimes I check their social media accounts as well, both personal and professional. Before I dive into sales, I first think how I'm going to establish the conversation and then I adapt to what is important to client when I call him or visit him.

**8. How do you prospect your clients? And how do you qualify your clients?**

I try to get as much as possible from general online research. During the call, I qualify them depending on the type of organization and also geographical location. Bigger the organization harder is to get to the decision making person. In my areas, I can easily identify the potential clients, based on the region from where they come from, because some regions are very poor and some are very prosperous. I also qualify them depending on how interested they are and how much they need the solution. Interest is defined by information gathered on previous calls or meetings and the current solution used. The size of the company matter as well.

**9. How do you build trust and credibility with your clients? What are the most common reasons for lack of trust during the sales pitch?**

Trust is built through communication. In sales we use different styles of communication for example email, visual or tonal communication. All styles of communication help me build good rapport and trust. None of the communication is efficient if the salesman has no manners. With manners, we can easily lose trust. Coming across like a professional in the segment always helped me to win the sale. Examples of existing partners helped me as well with gaining and establishing good trust. During the conversation, I also expose our international presence and I highlight our company's history. All those things help me to build good rapport and trust. Main driver for lack of trust is mainly lack of consistency in the sales pitch. Cheating never helps if they catch you with a lie you can forget about the trust, forever. The same goes if you forget to mention certain important information for example commissions.

**10. How do you identify client`s needs?**

I try to learn as much as I can about the business of the prospect from the very beginning so I can module my pitch to that. I learn mainly form their websites and from the conversation. In particular, I do not ask for anything specific, because I believe the client will tell me what they want and need.

**11. How do you present your solution to your clients? How do you manage and solve objections?**

I adapt the sales pitch/script to their needs. During the conversation, I adapt my approach to the client. It is important to adapt everything for them. Regarding the objections management, I try to be flexible as much as possible and provide my prospects with all the needed information. I rely on my knowledge about the software. Besides that, I try to find solution for everything and if I do not know something then I promise that I will contact them back with an answer or solution.

**12. What is your process of closing? Why do you think clients like to buy from you? And why they don`t?**

After the demonstration of the solution, I tell the conditions for our collaboration or send the proposal and try to get a yes to move forward as soon as possible. When I send proposal I wait couple of days to hear back from them with an answer. The reason why customer could buy from me is confidence in what I say, who I am and what I represent. If I communicate this correctly to them then the sales usually happens.

**13. Do you work with referrals? Why?**

I try to show success cases, as much similar to the business of my lead as possible, because it helps them to visualize what they will get with my solution. After the sales I do not particularly ask for referrals, because I want first to deliver promised and afterwards ask for referrals. Sometimes, I try to get referrals from current customers or other business professionals, which can help me with introductions and with putting a step in a door for me.

**14. What is the main difference for you between personal sales (one-on-one) and phone sales?**

Not much, I would say. For me both sales approaches seem the same and I do not differentiate between them much. Maybe during the face-to-face meetings customers can feel better my confidence, due to the physical presence and empathy. Over the phone or screen sharing apps, it is sometimes harder to show the confidence.



**15. What are in your opinion the key factors that trigger successful sale? How would you improve your sales? And how would you improve team sales to reach monthly goals?**

Motivation is a must here and it is important to keep it high. Both self-motivation and external motivation from managers and company. I would improve my sales by gaining more and more confidence with the product, with my sales pitch and with my own portfolio of partners to show.

Regarding the improvement of the sales team, I would say milestones are very important. Additional team rewards and occasional extra tools like reducing commissions for flash sales can have good influence on team performance. Direct upgrading or any other innovative sales tool could also boost sales occasionally.