

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IMPLEMENTACIJA PRODAJE NA OSNOVI VREDNOSTI ZA
IZBOLJŠANJE PRODAJNEGA PROCESA V IZBRANEM PODJETJU
NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ajda Progar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Implementacija prodaje na osnovi vrednosti za izboljšanje prodajnega procesa v izbranem podjetju na medorganizacijskem trgu, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Barbaro Čater

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRODAJNI PROCES	3
1.1 Tradicionalni prodajni proces	3
1.1.1 Iskanje novih kupcev	4
1.1.2 Priprava na prodajni klic ali sestanek	5
1.1.3 Pristop h kupcu	5
1.1.4 Predstavitev	5
1.1.5 Premagovanje ugovorov	6
1.1.6 Zaključevanje prodaje.....	6
1.1.7 Poprodajne aktivnosti	7
1.2 Nadgrajeni prodajni proces	8
1.2.1 Usmerjenost k ohranjanju kupcev	8
1.2.2 Management baz podatkov	9
1.2.3 Prodaja na osnovi odnosa s kupcem	9
1.2.4 Trženje izdelka	10
1.2.5 Svetovalna prodaja in reševanje problemov stranke	10
1.2.6 Zadovoljevanje potreb	11
1.2.7 Poprodajne aktivnosti	11
1.3 Sodobni proces prodaje rešitev	11
1.3.1 Pridobivanje informacij in prepoznavanje priložnosti.....	12
1.3.2 Potrditev priložnosti in pozicioniranje ponudbe.....	13
1.3.3 Pogajanja in ponujena vrednost	13
1.3.4 Uvajanje rešitve in preverjanje vrednosti	14
1.3.5 Poprodajne aktivnosti in ohranjanje kupcev.....	15
2 VRSTE PRODAJNIH PROCESOV	15
2.1 Pridobivanje novih kupcev	16
2.2 Ohranjanje obstoječih kupcev	16
2.3 Nadgradnja prodajne ponudbe	17
2.4 Navzkrižna prodaja	18
3 PRODAJA NA OSNOVI VREDNOSTI ZA KUPCA.....	19
3.1 Opredelitev prodaje na osnovi vrednosti za kupca.....	19
3.2 Segmentacija kupcev glede na zaznavanje vrednosti	21
3.3 Prodajni pristopi, usmerjeni k ustvarjanju vrednosti.....	22

3.4	Implementacija prodaje na osnovi vrednosti za kupca.....	23
3.5	Merjenje ustvarjanja vrednosti za kupca	26
4	OPIS PRODAJNEGA PROCESA IZBRANEGA PODJETJA	29
4.1	Opis izbranega podjetja	29
4.2	Prodajni proces izbranega podjetja	29
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA O USTVARJANJU VREDNOSTI V PRODAJNEM PROCESU	33
5.1	Metodologija, zasnova in izvedba raziskave	33
5.1.1	Namen, cilji in raziskovalna izhodišča.....	35
5.1.2	Metode pridobivanja podatkov.....	35
5.1.3	Proces priprave in izvedbe kvalitativne raziskave	38
5.2	Analiza intervjujev in rezultati	40
5.2.1	Prodajni proces izbranega podjetja	40
5.2.2	Pridobivanje novih kupcev	42
5.2.3	Ustvarjanje vrednosti za kupca	43
5.2.4	Vloga prodajnih pristopov pri pridobivanju potencialnih kupcev	45
5.3	Analiza podatkov iz evidence priložnosti izbranega podjetja	47
5.4	Glavne ugotovitve raziskave	48
5.5	Priporočila za izbrano podjetje	55
5.6	Omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje.....	56
	SKLEP.....	57
	LITERATURA IN VIRI	58
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prikaz pristopov, uporabljenih v koraku premagovanja ugovorov	6
Tabela 2:	Prikaz pristopov, uporabljenih v koraku zaključevanja prodaje	7
Tabela 3:	Prikaz aktivnosti po izvedbi nakupa.....	7
Tabela 4:	Prikaz različnih sodobnih prodajnih procesov	12
Tabela 5:	Pregled različnih pristopov merjenja zaznane vrednosti za kupca.....	27
Tabela 6:	Podatki sodelujočih v raziskavi.....	34
Tabela 7:	Število priložnosti v letih 2020 in 2021	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Model prodajnega procesa s sedmimi koraki	4
Slika 2: Nadgrajeni model prodajnega procesa s sedmimi koraki.....	8
Slika 3: Želena in zaznana vrednost za kupca	20
Slika 4: Ustvarjanje vrednosti pri različnih vrstah kupcev.....	22
Slika 5: Modeli inovacije poslovnega modela za ustvarjanje vrednosti.....	25
Slika 6: Okvir poslovnega modela	26
Slika 7: Okvir vrednosti za kupca in prikaz uspešnega managementa odnosov s kupci.....	28
Slika 8: Pregled deleža kupcev glede na panogo v letu 2021	29
Slika 9: Faze prodajnega procesa izbranega podjetja	30

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Merjenje vrednosti za kupca	1
Priloga 2: Opomnik za delno strukturiran individualno globinski intervju.....	3
Priloga 3: Delno strukturiran individualno globinski intervju s sogovornikom 1	5
Priloga 4: Delno strukturiran individualno globinski intervju s sogovornikom 2	11
Priloga 5: Delno strukturiran individualno globinski intervju s sogovornikom 3.....	15
Priloga 6: Delno strukturiran individualno globinski intervju s sogovornikom 4.....	19
Priloga 7: Delno strukturiran individualno globinski intervju s sogovornikom 5.....	23
Priloga 8: Delno strukturiran individualno globinski intervju s sogovornikom 6.....	27
Priloga 9: Delno strukturiran individualno globinski intervju s sogovornikom 7	31

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2B – (angl. business-to-business markets); medorganizacijski trgi

CRM – (angl. customer record management); sistemi za management odnosov s strankami

ROI – (angl. return-on-investment); donosnost naložbe

UVOD

Prodajni poklic ima bogato zgodovino, večji pomen je pridobil v začetku 20. stoletja in se nenehno razvija tudi v 21. stoletju (Moncrief & Marshall, 2005). Prodajni svet so v zadnjih desetletjih zaznamovale številne spremembe, kot je razvoj novih tehnologij, prodajnih orodij in prodajnih metod. Hitre spremembe se odvijajo zlasti na medorganizacijskih trgih (angl. business-to-business markets, v nadaljevanju B2B) (Dobovišek, 2019). Prodaja kot poklic in funkcija se je torej v zadnjih desetletjih bistveno spremenila, večina knjig o prodaji pa še vedno temelji na tradicionalnih korakih prodajnega procesa (Borg & Young, 2014; Moncrief & Marshall, 2005).

Prodajni proces je sestavljen iz več korakov, ki jih izvaja prodajalec, s ciljem poslovnega sodelovanja s kupcem (Viio, 2011). Tradicionalni prodajni procesi so opredeljeni zgolj z vidika prodajalca in se ne osredotočajo na kupca, prav tako pa temeljijo na sodelovanju zgolj dveh oseb (kupec, prodajalec) in ne predvidevajo širše perspektive (Borg & Young, 2014). Takšen prodajni proces ustreza transakcijski prodaji (angl. transactional selling), ki je usmerjena v kratkoročno prodajo izdelkov ali storitev (Viio, 2011). Sodobni prodajni procesi v ospredje postavljajo kupca in se osredotočajo na razvoj ter ohranjanje dolgoročnih odnosov, z namenom ustvarjanja vrednosti za kupca (Borg & Young, 2014; Haas, Snehota & Corsaro, 2012; Moncrief & Marshall, 2005; Töytäri, Alejandro, Parvinen, Ollila & Rosendahl, 2011). Cilj takšnega prodajnega procesa je odkriti potrebe kupcev in zagotoviti ustrezne rešitve za zagotavljanje dolgoročnega zadovoljstva kupca (podjetja ali organizacije) in podjetja v vlogi prodajalca (Haas, Snehota & Corsaro, 2012). Prodajni proces na osnovi vrednosti za kupca je ključen za dolgoročen uspeh podjetja in predstavlja vir konkurenčne prednosti za podjetje (Haas, Snehota & Corsaro, 2012).

Ustvarjanje vrednosti za kupca je v poslovnem svetu precej raziskano, medtem ko raziskav, ki so povezane z ustvarjanjem vrednosti na področju prodaje, primanjkuje (Terho, Haas, Eggert, & Ulaga, 2012). Prodaja je prvi stik s kupci in velikokrat edini kontakt (Dobovišek, 2019). Z vidika mnogih kupcev prodajni zastopnik predstavlja podjetje (Abed & Haghighi, 2009) in bistveno je, da prodajalci razumejo, kako vrednost vidijo kupci, in to ustrezno komunicirajo z njimi (Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012), hkrati pa podjetju zagotavljajo potrebne informacije o kupcih. Uspešnost prodaje vpliva na uspešnost podjetja, torej je prihodnost podjetja odvisna od prodaje (Abed & Haghighi, 2009).

Kupci imajo različne potrebe in posledično različno zaznavanje vrednosti. Glede na oceno vrednosti z vidika kupca prodaja presodi, kateri pristop ustvarjanja vrednosti bi bil najbolj primeren (Dobovišek, 2019). Terho, Eggert, Haas in Ulaga (2015) poudarjajo, da bi morali managerji spodbujati uporabo različnih prodajnih pristopov, saj unikatni pristop, ki bi pokrival potrebe vseh kupcev, v B2B prodaji ne obstaja, zato je treba pristope prilagajati (Dobovišek, 2019; Terho, Eggert, Haas & Ulaga, 2015).

Dobovišek (2019, str. 47) navaja, da »[r]azen za kupce, ki jih zanima le najnižja cena, izdelek sam ni več edini pomembni element v ustvarjanju vrednosti«, torej je za kupce, ki v izdelkih ali storitvah kot vrednost vidijo zgolj nizko ceno in se o nakupu odločajo zgolj na podlagi cene, primerna transakcijska prodaja (Dobovišek, 2019). Ostali, ki vrednost prepoznavajo širše od izdelka ali storitve, pa cenijo odnos s prodajalcem in si želijo poglobljene prodajne izkušnje, ki jo prodajalci nudijo s svetovalno prodajo (angl. consultative selling), s prodajnim pristopom, ki poudarja odnos (angl. relationship selling), in s prilagajanjem kupcu (angl. adaptive selling) (Dobovišek, 2019; Inks, Avila & Talbert, 2019).

Za izbiro pravega prodajnega pristopa je nujno prepoznati potrebo kupca in ugotoviti, kako vrednost zaznavajo kupci, saj le tako lahko prodajni proces primerno optimiziramo in kupcu zagotovimo ustrezno vrednost ter povečamo možnosti za uspešno prodajo. **Namen** magistrskega dela je pomagati izbranemu podjetju k boljšemu poznavanju zaznave vrednosti in pričakovanj strank v prodajnem procesu, da bi povečali uspešnost podjetja. **Cilj** magistrskega dela je podati priporočila za izboljšavo obstoječega prodajnega procesa izbranega podjetja, s poudarkom na ustvarjanju vrednosti za kupca, in sicer na osnovi ugotovitev iz poglobljenih pogovorov in statističnih podatkov iz evidence priložnosti potencialnih kupcev, pri tem pa so kupci podjetja in organizacije različnih velikosti po številu zaposlenih.

Zastavila sem si pet **raziskovalnih vprašanj**, na katera bom odgovorila v magistrskem delu:

- Kako je zasnovan prodajni proces v izbranem podjetju?
- Kako po mnenju prodajalcev ustvarjanje vrednosti širše od izdelka ali storitve prispeva k pridobivanju ponudb pri večjih podjetjih?
- Kakšne so razlike med zaznavanjem vrednosti pri kupcih (podjetjih) različnih velikosti?
- Kaj je po mnenju prodajalcev glavni dejavnik za odločanje o ponudbi pri majhnih in srednjih podjetjih?
- Kakšna je vloga prodajnih pristopov pri pridobivanju potencialnih kupcev (podjetij) različnih velikosti v izbranem podjetju?

Prvi del magistrskega dela temelji na teoretičnem pregledu domače in tuje literature s področja prodaje. V večini so uporabljeni strokovni in znanstveni članki v angleškem jeziku. Teoretični del je analiziran na podlagi opisne metode in metode analize, sinteze ter kompilacije z uporabo spoznanj in navedb avtorjev, in sicer na področju prodaje, v povezavi s prodajnim konceptom ustvarjanja vrednosti za kupca. Za namen oblikovanja predlogov za izboljšavo obstoječega prodajnega procesa je v teoretičnem delu predstavljen tudi prodajni proces izbranega podjetja, ki temelji na internih virih podjetja. V drugem delu magistrske naloge sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja z izvedbo delno strukturiranih individualnih globinskih intervjujev s posamezniki, ki so zaposleni pri

izbranim podjetju v oddelku prodaje in trženja ter imajo relevantne izkušnje s prodajo na medorganizacijskem trgu. Cilj izvedbe intervjujev je pridobiti mnenja prodajalcev glede zaznave ustvarjanja vrednosti v prodajnem procesu za kupce (podjetja) različnih velikosti, hkrati pa opredeliti, kako prodajalci vidijo pričakovanja kupcev različnih velikosti ob nakupu rešitve izbranega podjetja. V empirični del so vključeni tudi statistični podatki, pridobljeni s strani izbranega podjetja, ki vsebujejo informacije glede števila priložnosti pri kupcih različnih velikosti. Te podatke in ugotovitve, pridobljene pri izvedbi intervjujev, sem uporabila za usmeritev pri oblikovanju predloga izboljšave obstoječega prodajnega procesa.

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na pet delov oziroma poglavij. V prvem delu opišem tradicionalni in nadgrajeni prodajni proces ter sodobni proces prodaje rešitev, saj v nadaljevanju empirični del magistrskega dela temelji na izbranim podjetju, ki se ukvarja s prodajo rešitev. V drugem poglavju predstavim vrste prodajnih procesov, ki so aktualni v sodobnem prodajnem svetu. Tretje poglavje temelji na opisu prodaje na osnovi vrednosti za kupca. Začnem z opredelitvijo pojma in segmentacijo kupcev, ki različno zaznavajo vrednost. V nadaljevanju predstavim prodajne pristope, ki so usmerjeni k ustvarjanju vrednosti, in obrazložim implementacijo takšnega pristopa ter predstavim merjenje ustvarjene vrednosti za kupca. V zadnjem poglavju teoretičnega dela opišem izbrano podjetje in prodajni proces, ki ga podjetje izvaja. V empiričnem delu oziroma petem poglavju magistrskega dela predstavim izvedbo in rezultate delno strukturiranih individualnih globinskih intervjujev s posamezniki, ki so zaposleni pri izbranim podjetju v oddelku prodaje in trženja ter imajo relevantne izkušnje s prodajo na medorganizacijskem trgu, hkrati pa podam statistične podatke iz evidence priložnosti potencialnih kupcev (podjetij) različnih velikosti. Skupaj z izvedenimi intervjuji statistični podatki prispevajo k oblikovanju predloga izboljšave obstoječega prodajnega procesa izbranega podjetja, ki je prav tako del tega poglavja. Magistrsko delo zaključim s sklepom.

1 PRODAJNI PROCES

Prodajni proces je sestavljen iz več korakov, ki jih izvaja prodajalec, s ciljem poslovnega sodelovanja s kupcem (Viio, 2011). Prodajni proces se v današnjih časih ne zaključi nujno z nakupom, ampak se nadaljuje z ohranjanjem in krepitevijo dolgoročnega odnosa s kupcem (Dobovišek, 2019). Terho, Eggert, Haas in Ulaga (2015) poudarjajo, da se v praksi prodaja mnogokrat še vedno osredotoča na kratkoročne cilje in poudarka ne dajejo dolgoročnim odnosom. V nadaljevanju bom opisala tradicionalni in nadgrajeni prodajni proces ter opredelila sodobni prodajni proces, ki temelji na rešitvah.

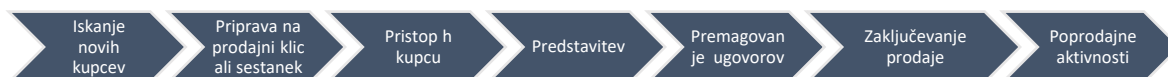
1.1 Tradicionalni prodajni proces

Glavni cilj prodaje je pridobiti kupca. V 19. stoletju je bil pogosto uporabljen model AIDA, ki je izražen preko štirih besed, in sicer so to pozornost (angl. attention), interes

(angl. interest), želja (angl. desire) in dejanje (angl. action). V skladu z modelom mora vsak potencialni kupec doživeti vsa štiri stanja, da se odloči za nakup. V začetku 20. stoletja je bila dodana še beseda zadovoljstvo (angl. satisfaction), ki je namenjena gradnji odnosa s kupcem po nakupu (Strong, 1925).

V drugi polovici 20. stoletja so se prodajni procesi in veščine prodajalcev precej spremenile zaradi vpliva konkurenčnih pritiskov in sprememb v gospodarskem okolju. Pomembnost odnosov med kupcem in prodajalcem se je bistveno povečala (Jolson, 1980, v Inks, Avila & Talbert, 2019; Wotruba, 1991), prodaja je postajala vedno bolj profesionalna in razvijati so se začeli formalni prodajni modeli (Inks, Avila & Talbert, 2019; Viio, 2011). Eden izmed najbolj uveljavljenih modelov je imenovan »sedem prodajnih korakov« (Borg & Young, 2014; Moncrief & Marshall, 2005; Viio, 2011). Prodajni proces na osnovi tega modela je oblikovan zgolj z vidika prodajalca in temelji na sodelovanju zgolj dveh oseb (kupec, prodajalec) ter ne predvideva širše perspektive (Borg & Young, 2014). Koraki v procesu so iskanje novih kupcev (angl. prospecting), priprava na prodajni klic ali sestanek (angl. preapproach), pristop h kupcu (angl. approach), predstavitev (angl. presentation), premagovanje ugovorov (angl. overcoming objections) in zaključevanje prodaje (angl. close) ter poprodajne aktivnosti (angl. follow-up), kot je to prikazano na sliki 1 (Moncrief & Marshall, 2005). Koraki v prodajnem procesu ostajajo baza za veliko prodajnih izobraževanj (Moncrief & Marshall, 2005), prav tako pa so velikokrat uporabljeni kot osnova v knjigah o prodaji (Blythe, 2005, v Borg & Young, 2014). V nadaljevanju bom opisala vsak korak prodajnega procesa.

Slika 1: Model prodajnega procesa s sedmimi koraki



Prirejeno po Moncrief & Marshall (2005).

1.1.1 Iskanje novih kupcev

Iskanje novih kupcev je temeljni korak v prodajnem procesu, saj brez novih potencialnih kupcev ne moremo izvesti naslednjih korakov. Podjetja na letni ravni zgubljajo kupce, tako da morajo svojo bazo strank obdržati in širiti z iskanjem novih (Jolson & Wotruba, 1992). V tem koraku iščemo in identificiramo potencialne kupce, ki imajo potrebo, pripravljenost in sposobnost nakupa ter jih prodaja oceni kot potencialne kupce (Dubinsky, 1980; Jolson & Wotruba, 1992; Moncrief & Marshall, 2005; Viio, 2011). Takšne vrste bodočih kupcev imenujemo kvalificirani potencialni kupci. Cilj je pridobiti ustrezne informacije o potencialnem kupcu, praviloma imena ključnih oseb v podjetju, ki je potencialni kupec, za namen kontakta preko klica v naslednjem koraku (Dubinsky, 1980).

Obstajajo številni pristopi oziroma metode, s katerimi poiščemo ustrezne nove kupce (Jolson & Wotruba, 1992; Moncrief & Marshall, 2005; Viio, 2011), med katere spadajo

oglaševanje v medijih ali po pošti, poznanstva izven podjetja, priporočila obstoječih kupcev, telefonsko trženje, mreženje, »hladni klici« po telefonu (angl. *cold calling*) in organizacija ali udeležba na sejnih (Dubinsky, 1980; Jolson & Wotruba, 1992; Moncrief & Marshall, 2005). Veliko prodajalcev iskanje novih kupcev opredeljuje kot enega izmed najtežjih delov svojega poklica (Moncrief & Marshall, 2005).

1.1.2 Priprava na prodajni klic ali sestanek

Priprava je namenjena planiranju pred kontaktom oziroma srečanjem s potencialnim kupcem (Viio, 2011). Prodajalci v tem koraku pridobijo čim več relevantnih informacij o kupcu, tako na ravni podjetja kot individualno o posameznih osebah v podjetju, spoznavajo njihove potrebe in interese za namen priprave primerne predstavitve in vzpostavitve stika s ključnimi osebami v podjetju (Dubinsky, 1980; Moncrief & Marshall, 2005). Prodajalec v tem koraku uporabne informacije o potencialnem kupcu pridobi od obstoječih strank podjetja, od zaposlenih v tem podjetju, iz tiskanih in drugih medijev ali s klicem po telefonu (Dubinsky, 1980). Po pridobitvi dovolj izčrpnih informacij je cilj priti do sestanka pri potencialni stranki. Prodajalec to lahko doseže z različnimi pristopi, kot na primer s pošiljanjem pisma ali s klicem po telefonu, v katerem se prodajalec predstavi in predlaga sestanek, ali pa preko priporočila tretje osebe.

1.1.3 Pristop h kupcu

Prodajalec h kupcu pristopi, ko pridobi dovolj informacij za prvi kontakt z njim. Ta korak vključuje začetnih nekaj minut, ko je prodajalec prvič v interakciji s kupcem (Dubinsky, 1980; Moncrief & Marshall, 2005). Vključuje različne načine vzpostavitve stika in morebitno srečanje s stranko (Viio, 2011). Zelo pomemben je začetni klepet (angl. *small talk*), očesni kontakt, rokovanje in nasploh dober prvi vtis (Moncrief & Marshall, 2005). Cilj je pridobiti in obdržati pozornost ter interes kupca (Dubinsky, 1980), kar prodajalec doseže z uporabo različnih strategij in pristopov (Moncrief & Marshall, 2005). Na začetku sestanka lahko prodajalec postavi vprašanje in tako pridobi pozornost kupca. Za preverjanje interesa pri kupcu lahko prodajalec našteje prednosti izdelka in opazuje reakcijo kupca ali pa izdelek prinese s seboj, da ga kupec lahko vidi in otipa (Dubinsky, 1980).

1.1.4 Predstavitev

Prodajalec v tem koraku predstavi koncept, rešitev, izdelek ali storitev potencialnemu kupcu (Viio, 2011), kar je ključen del klica oziroma srečanja po tem, ko prodajalec definira potrebe kupca (Moncrief & Marshall, 2005). Pomembno je, da prodajalec predstavi glavne prednosti, vzbudi željo po nakupu in kupcu prikaže, kaj pridobi, če se odloči za nakup (Dubinsky, 1980). Pomembno je, da si kupec izdelek predstavlja. V primeru, da bo to prvi

nakup, mora kupec pridobiti dovolj informacij in razumeti prednosti izdelka, kar pomeni, da mora prodajalec predstavitev izvesti s poudarkom na demonstraciji izdelka (Moncrief & Marshall, 2005). Med predstavitvijo mora prodajalec postavljati vprašanja, da preveri, če kupec pravilno razume vse predstavljeno, in uporabljati čim bolj enostaven jezik, ki je kupcu razumljiv. Predstavitve so lahko prilagojene vsakemu kupcu posebej ali pa standardne za vse (Dubinsky, 1980). Za uspešno izvedbo je priprava bistvenega pomena, saj je predstavitev ključna in lahko je zelo kompleksna (Moncrief & Marshall, 2005).

1.1.5 Premagovanje ugovorov

Ugovori so vprašanja in obotavljanje stranke glede izdelka ali podjetja. Pričakovano je, da se pojavijo ob vsakem prodajnem sestanku, in so zelo uporabni, čeprav upočasnijo prodajni proces, saj na ta način ugotovimo prave potrebe kupca (Moncrief & Marshall, 2005). Ugovore prodajalec premaguje pri prodajnih pogajanjih (Viio, 2011), cilj pa je kupca prepričati v nakup, kar lahko doseže s poudarjanjem prednosti izdelka, zagotavljanjem občutka varnosti glede potencialne odločitve in usmerjanjem ter pomočjo kupcu pri sprejetju odločitve (Dubinsky, 1980). V tem koraku lahko ugotovimo, pri katerem kupcu se ne splača nadaljevati s prodajnimi aktivnostmi, saj njegovih potreb s svojim izdelkom ne moremo zadovoljiti, ter kateri kupci so ustrezni za doseganje prodaje. Prodajne knjige obravnavajo različne ugovore in pristope, s katerimi jih prodajalec premaga (Dubinsky, 1980; Moncrief & Marshall, 2005). Prikazani so v tabeli 1.

Tabela 1: Prikaz pristopov, uporabljenih v koraku premagovanja ugovorov

Pristop	Opis
Dodatno argumentiranje	Strinjamo se z ugovorom kupca, ampak navedemo dodatni argument.
Kompenzacija	Strinjamo se z ugovorom kupca in izpostavimo prednosti, ki so vezane na ugovor.
Navedba preteklih nakupov	Opišemo izkušnjo drugega kupca, ki je zadovoljen z izdelkom.
Nestrinjanje	Zanikamo ugovor kupca in predstavimo objektivna dejstva.
Odločitev kupca	Sprejmemo ugovor kupca in mu razložimo, da je odločitev njegova.
Primerjava izdelkov	Prikažemo kupcu več izdelkov oziroma več možnosti in ob vsakem ugovoru navedemo druge možnosti nakupa.

Prerejeno po Dubinsky (1980).

1.1.6 Zaključevanje prodaje

Po uspešnem zaključku pogajanja in premagovanja ugovorov prodajalec začne proces zaključevanja prodaje. Veliko prodajalcev ta korak ocenjuje kot enega izmed težjih, saj mora kupca povprašati o naročilu izdelka ali storitve (Moncrief & Marshall, 2005). Prodajo

zaključimo z uspešnim zaključkom prodajnega sestanka, kjer se kupec zaveže za nakup izdelka ali storitve s podpisom prodajne pogodbe (Moncrief & Marshall, 2005; Viio, 2011). Obstajajo številni pristopi za zaključevanje prodaje, ki so povzeti v tabeli 2.

Tabela 2: Prikaz pristopov, uporabljenih v koraku zaključevanja prodaje

Pristop	Opis
Neposredno vprašanje	Kupca povprašamo za naročilo.
Povzemanje	Povzamemo prednosti izdelka in vplivamo na končno odločitev o nakupu.
Predlog ugodnosti	Ponudimo ugodnosti ob nakupu izdelka (popust, krajši nabavni rok).
Takojšnji nakup	Kupca spodbudimo k nakupu z dejstvom, da izdelek ne bo več na voljo, če nakupa ne izvede takoj.
Predpostavljjanje	Predpostavljamo, da je kupec pripravljen za izvedbo nakupa, in se pogovorimo glede nabavnega roka.
Uporaba čustev	Vplivamo na čustva kupca (strah, želja po tekmovalnosti, želja po prepoznavnosti).

Prيرهeno po Dubinsky (1980).

1.1.7 Poprodajne aktivnosti

Zadnji korak v tradicionalnem prodajnem procesu je bil dodan naknadno, saj ko kupec prvič potrdi naročilo, prodajalec tega ne smatra kot zaključek prodaje (Moncrief & Marshall, 2005). Spremljanje stranke po izvedbi prodaje je zelo pomembno za pridobivanje povratne informacije glede izdelka ali storitve (Viio, 2011), saj lahko na ta način povečamo možnost ponovnega nakupa (Dubinsky, 1980). Aktivnosti za doseganje ponovnega nakupa so usmerjene k zagotavljanju zadovoljstva kupca z uresničevanjem vsega, kar smo kupcu v prodajnem procesu obljubili (Dubinsky, 1980; Moncrief & Marshall, 2005). Povratno informacijo o zadovoljstvu kupca lahko pridobimo z zahvalnim pismom ali klicem, za zagotavljanje nadaljnjega zadovoljstva pa izvajamo številne aktivnosti, ki so navedene v tabeli 3.

Tabela 3: Prikaz aktivnosti po izvedbi nakupa

Aktivnost	Opis
Svetovanje	Kupcu svetujemo tudi po nakupu izdelka.
Izobraževanje	Izvajamo izobraževanje zaposlenih pri kupcu (podjetju) o uporabi izdelka.
Vzdrževanje	Po potrebi vzdržujemo in servisiramo izdelek.
Preverjanje zadovoljstva kupca	Preverimo zadovoljstvo kupca po določenem časovnem intervalu in se prepričamo, da nima težav.
Potrditev izpolnjenih pričakovanj	Preverimo, ali so pričakovanja kupca dosežena, in izdelek prilagodimo, če niso.
Pridobitev referenc	Povprašamo kupca o novih kupcih, ki bi bili zainteresirani za izdelek.

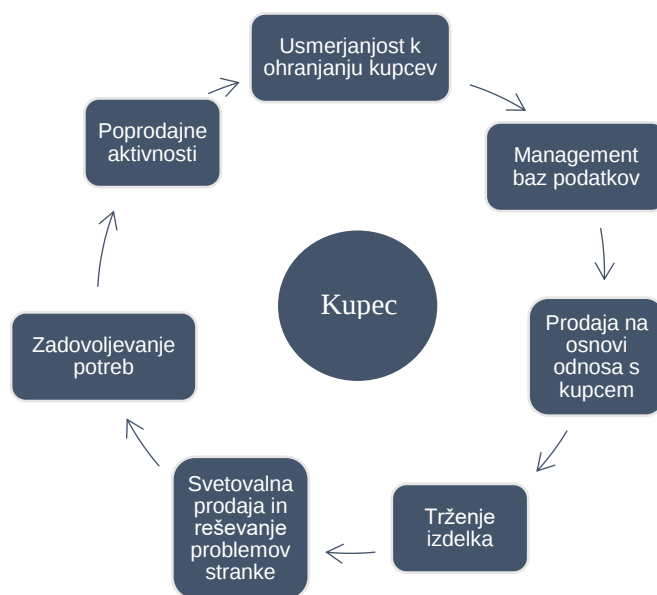
Prيرهeno po Dubinsky (1980).

1.2 Nadgrajeni prodajni proces

Formalni prodajni model sedmih prodajnih korakov se je konec 20. stoletja spremenil zaradi vpliva različnih dejavnikov, vključno s tehnologijo, premikom prodajne funkcije kot strateške vloge v podjetjih, s prodajnimi pristopi, ki temeljijo na skupinskem delu, in s povečano informiranostjo kupcev (Moncrief & Marshall, 2005).

Nadgrajeni prodajni proces ne predvideva, da prodajalec izvede vsak korak, prav tako tudi ne v takšnem zaporedju, kot so koraki zapisani. Koraki se v določenem časovnem obsegu izvajajo s pomočjo več ljudi v podjetju in ne nujno v tradicionalno določenem zaporedju. Največja razlika v primerjavi s tradicionalnim prodajnim procesom je usmerjenost h kupcu in zadovoljevanju njegovih potreb (Moncrief & Marshall, 2005). Nadgrajeni prodajni proces s sedmimi koraki je prikazan na sliki 2.

Slika 2: Nadgrajeni model prodajnega procesa s sedmimi koraki



Prirejeno po Moncrief & Marshall (2005).

1.2.1 Usmerjenost k ohranjanju kupcev

Prodajalci koraka iskanja novih kupcev pogosto ne opravljajo več, saj svoj čas raje izkoristijo za aktivnosti z obstoječimi kupci ali že kvalificiranimi potencialnimi kupci. Največkrat namesto prodajalcev nove kupce iščejo druge osebe v podjetju, imenovane telefonski tržniki (angl. telemarketers), ki s kupci vzpostavijo prvi stik ali pa njihove kontakte posredujejo prodajalcem. Bistvene spremembe prvega koraka v prodajnem procesu so omogočile tudi tehnologije. Kupci preko spletne strani na medmrežju pošljejo povpraševanje in potem jih kontaktira ustrezen prodajalec (Moncrief & Marshall, 2005).

V današnjih časih podjetja pričajo, da 80 odstotkov prihodkov prejmejo od 20 odstotkov obstoječih strank, zato se je prvi korak tradicionalnega procesa, imenovan »Iskanje novih kupcev« nekoliko preoblikoval (Moncrief & Marshall, 2005). Aktivnosti v tem koraku so osredotočene na grajenje in razvijanje odnosov (Borg & Young, 2014). Podjetja se morajo fokusirati na ohranjanje obstoječih kupcev, ki so dobičkonosni, prav tako pa poiskati nove kupce, ki so dober potencial za dolgoročno sodelovanje. Danes je ključnega pomena, da podjetja obstoječim profitabilnim kupcem ustvarjajo dodano vrednost in del svojega časa namenijo potencialnim kupcem, ki predstavljajo potencial za dolgoročno dobičkonosno sodelovanje. Moncrief in Marshall (2005) trdita, da je izbira ustreznih potencialnih kupcev izjemnega pomena, saj nam stranke, ki kažejo slab potencial za dolgoročno sodelovanje, lahko povzročijo le dodatne stroške. Prodajalci večino svojega časa namenijo nekaj ključnim strankam in se ne osredotočajo več na številne potencialne stranke (Moncrief & Marshall, 2005).

1.2.2 Management baz podatkov

Tradicionalni korak bi običajno izgledal tako, da bi si prodajalec informacije glede priprave na prodajni klic ali sestanek zapisoval na papir. Danes to poteka na računalniku, kjer prodajalec pridobi bistveno bolj obsežne informacije glede kupca. Za beleženje pridobljenih informacij so se oblikovali sistemi za management odnosov s strankami (angl. customer record management system, v nadaljevanju CRM sistemi), ki bistveno pripomorejo k učinkovitosti in zmanjševanju stroškov podjetja (Moncrief & Marshall, 2005). CRM sistemi zdaj poleg informacij o kupcu zagotavljajo tudi podatke o preteklih potrebah in sodelovanju s kupcem, tako da so prodajalci opremljeni s kakovostnim in obsežnim znanjem. Od prodajalcev se pričakuje, da prispevajo k širjenju baze podatkov o kupcu, v zameno pa pridobijo širše znanje o strankah. Podjetja sedaj vlagajo precej denarja in sredstev v grajenje dobrih podatkovnih baz in zagotavljajo visok nivo interne podpore prodaji, v povezavi s pridobivanjem informacij o kupcu. Definitivno so baze podatkov in management informacij prodajo spremenili v bistveno bolj profesionalno, hkrati pa je percepcija prodajalcev s strani kupcev bistveno boljša (Moncrief & Marshall, 2005).

1.2.3 Prodaja na osnovi odnosa s kupcem

V tradicionalnem prodajnem procesu bi ta korak vključeval strategije, ki jih prodajalec uporabi ob stiku s potencialnim ali obstoječim kupcem. V nadgrajenem prodajnem procesu je cilj zgraditi globlji odnos s kupcem, saj je pričakovano, da je prodajalec že vzpostavil osnovne odnose v podjetju. Cilj tega koraka je podati kupcu dovolj informacij oziroma podati rešitev za njegovo težavo. V primeru, da gre za potencialnega kupca, s katerim prodajalec še nima odnosa, je zelo pomembno, da zgradi dobro osnovo s pridobivanjem informacij o organizacijski strukturi, potrebah in težavah, s katerimi se potencialni kupec (podjetje) srečuje. Večina prodaje se ne zaključi s prvim klicem, ampak predstavlja postopek večkratnih kontaktov s kupcem in grajenje odnosa z njim (Moncrief & Marshall,

2005). Prodaja na osnovi odnosa je usmerjena h grajenju dolgoročnih odnosov s ključnimi kupci (Inks, Avila & Talbert, 2019). Takšen način prodaje zahteva bistveno spremembo izvedbe prodajne funkcije in nagrajevanja prodajalcev (Leigh & Marshall, 2001).

1.2.4 Trženje izdelka

Prodajni korak se bistveno razlikuje od tradicionalnega, kjer je prodajalec predstavil koncept, rešitev, izdelek ali storitev potencialnemu kupcu (Viio, 2011). Sodobni prodajalci bistveno manj govorijo in v večji meri poslušajo, saj le tako lahko pridobijo dovolj informacij o potrebah in željah kupca. Predstavitve so se prav tako bistveno spremenile z uporabo računalnika in raznih programov, ki omogočajo hitre prilagoditve vsebine po meri kupca (Moncrief & Marshall, 2005). V današnjih časih prodaja ni več izvedena le s strani enega prodajalca, ampak predstavitev izvede prodajna ekipa s člani, ki imajo specifična znanja in sposobnosti (Perry, Pearce & Sims, 1999). Predstavitve se v večini izvajajo skupinam, ki vključujejo tudi direktorje podjetij, in ne več le enemu nabavnemu referentu iz podjetja (Moncrief & Marshall, 2005).

Vsi dejavniki, ki so torej vplivali na spremembo tega koraka v nadgrajenem prodajnem procesu, so pripeljali do tega, da so prodajalci bistveno bolj vključeni v trženje (Leigh & Marshall, 2001). V današnjih časih je izziv ločevanje prodajne in trženjske funkcije, saj je prodaja danes bolj vključena v strateške aktivnosti trženja kot na primer v segmentacijo trga (Moncrief & Marshall, 2005). Podporne trženjske aktivnosti so deloma tudi prodajne, saj prodajalci prispevajo k managementu baze strank, analizirajo kupce in trg ter prinašajo informacije neposredno s trga (Leigh & Marshall, 2001). Prodaja sicer še vedno izvaja predstavitve pri strankah, vendar kupci sedaj pridobijo bistveno več informacij na spletni strani, z oglaševanjem in obveščanjem po elektronski pošti. Predstavitve so torej bistveno bolj vsebinsko podkovane, saj je kupec že opremljen s številnimi informacijami, zato je v tem koraku poudarek tudi na trženjski funkciji in aktivnostih, ki pripomorejo k izvedbi prodaje (Moncrief & Marshall, 2005).

1.2.5 Svetovalna prodaja in reševanje problemov stranke

Cilj tradicionalnega koraka je prepričati kupca, da se odloči za nakup. V nadgrajenem prodajnem procesu se prodajalec v tem koraku osredotoči na potrebe kupca s postavljanjem ustreznih vprašanj in poslušanjem na način svetovalne prodaje. Prodajalec se osredotoča na svetovanje kupcu pri identifikaciji težav in opredeljevanju potreb ter predlaga ustrezne in učinkovite rešitve. Velikokrat to pomeni, da je izdelek lahko tudi neprimeren ali pa potrebe kupca lahko zadovoljimo s spremembo in prilagajanjem izdelka. Cilj ni nujno takojšnja prodaja, temveč izboljšanje odnosa s kupcem in grajenje občutka, da je prodajalec zanesljiv partner. Vrednost ob nakupu pridobita tako kupec kot prodajalec (Moncrief & Marshall, 2005).

1.2.6 Zadovoljevanje potreb

V tradicionalnem koraku prodajnega procesa je prodajalec ob koncu sestanka poskušal zaključiti prodajo oziroma prodati izdelek. V nadgrajenem prodajnem procesu pa imata prodajalec in kupec skupne cilje in delujeta v smeri skupnega uspeha na dolgi rok. Glavni cilj nadgrajenega prodajnega procesa je zadovoljevanje potreb kupca. V današnjem času prodaje ne dosežemo le z enim sestankom, ampak z več klici in sestanki. Kupec mora v nakupu videti dodano vrednost, uspešno zadovoljene potrebe pa kupca prepričajo v ponoven nakup in dolgoročno sodelovanje ter zvestobo (Moncrief & Marshall, 2005).

1.2.7 Poprodajne aktivnosti

Ta korak se je v primerjavi s tradicionalnim prodajnim procesom najmanj spremenil, saj so spremembe vidne predvsem v povečani učinkovitosti komunikacije s pomočjo tehnologije. Prodajalec je pred uvedbo tehnologij kupcu poslal zahvalno pismo za nakup, ga poklical preko telefona ali pa obiskal, in tako preveril, ali je kupec zadovoljen z nakupom. V današnjem času je bistveno bolj razširjena uporaba elektronske pošte, saj tako lahko prodajalec hitro in enostavno preveri zadovoljstvo kupca. Danes imamo za zagotavljanje zadovoljstva kupcev določeno osebo ali celotno ekipo, ki je kupcem na voljo za podporo ali svetovanje in vzdržuje dober odnos s strankami (Moncrief & Marshall, 2005).

1.3 Sodobni proces prodaje rešitev

Sodobni prodajni procesi v ospredje postavljajo kupca in se osredotočajo na razvoj ter ohranjanje dolgoročnih odnosov, vse to z namenom ustvarjanja vrednosti za kupca (Borg & Young, 2014; Haas, Snehota & Corsaro, 2012; Moncrief & Marshall, 2005; Töytäri in drugi, 2011). Cilj takšnega prodajnega procesa je odkriti potrebe kupcev in zagotoviti ustrezne rešitve za zagotavljanje dolgoročnega zadovoljstva kupca (podjetja) in prodajalca oziroma podjetja, ki prodaja rešitve (Haas, Snehota & Corsaro, 2012).

Prodajni procesi se razlikujejo glede na panogo, podjetje, prodajalca in ostale okoliščine, vendar imajo podoben okvir. Rabetino, Ogundipe in Kohtamäki (2018) so na podlagi svoje raziskave oblikovali pet glavnih korakov: pridobivanje informacij in prepoznavanje priložnosti (angl. information acquisition and opportunity identification), potrditev priložnosti in pozicioniranje ponudbe (angl. opportunity validation and offering positioning), pogajanja in ponujena vrednost (angl. actual negotiation and value proposition), uvajanje rešitve in preverjanje vrednosti (angl. solution deployment and value verification) ter poprodajne aktivnosti in ohranjanje kupcev (angl. sales follow-up and customer retention). V tabeli 4 so prikazani različni sodobni prodajni procesi, ki so jih opredelili različni avtorji. V nadaljevanju se bom osredotočila na prodajni proces, ki so ga na podlagi raziskave opredelili Rabetino, Ogundipe in Kohtamäki (2018).

Tabela 4: Prikaz različnih sodobnih prodajnih procesov

Avtorji	Koraki prodajnega procesa
Storbacka (2011)	1. Razvoj rešitve 2. Ustvarjanje povpraševanja 3. Prodaja rešitve 4. Dostava rešitve
Töytäri in drugi (2011)	1. Prepoznavanje ustreznih strank 2. Razumevanje posla kupca 3. Priprava ponudbe 4. Določitev skupnih ciljev 5. Opredelitev vpliva na poslovanje 6. Pogajanja in izvedba 7. Dokumentiranje vpliva
Roune, Bristow & Terho (2011)	1. Zastavljanje ciljev in identifikacija potreb kupca 2. Vpliv na potrebe in določanje prioritet 3. Vpliv na vizijo nakupa, ustvarjanje vrednosti 4. Utemeljitev 5. Vpliv na odločitev 6. Izvedba in preverjanje rezultatov 7. Podpora in ohranjanje rezultatov
Brady, Davies & Gann (2005)	1. Prepoznavanje potreb kupca 2. Pogajanje pred ponudbo 3. Ponujena vrednost in ponudbe 4. Izvedba projekta 5. Opravljanje storitve
Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen (2003)	1. Razumevanje poslovnega procesa kupca 2. Inovativno izboljšanje procesa 3. Povečanje poslovnega učinka 4. Izvedba 5. Preverjanje poslovnega učinka

Prirejeno po Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki (2018).

1.3.1 Pridobivanje informacij in prepoznavanje priložnosti

Najpogostejša aktivnost pri pridobivanju informacij je pogosto obiskovanje kupca s strani prodajalca. Podjetja aktivno izvajajo tudi trženjske aktivnosti (konference, klici, socialna omrežja, spletna stran itd.) za promocijo ponudbe in prepoznavnost na trgu. Informacijske tehnologije omogočajo hitrejšo komunikacijo, vendar je za prepoznavanje potreb in grajenje dobrega odnosa izrednega pomena fizični stik s kupcem (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018).

Pri pridobivanju informacij je poudarek na prepoznavanju primernih kupcev, katerih potrebe ustrezajo ponudbi ponudnikov (Storbacka, 2011). Kategorizacija kupcev je v tem koraku zelo pomembna. Najpogostejše informacije za odločanje o tem, kako pomemben je

za nas kupec, so obseg prodaje, predvidena dobičkonosnost, zaznana tveganja pri sodelovanju in razpoložljivost virov za zadovoljevanje potreb kupca ter kakovost odnosa z obstoječim ponudnikom. Vedeti moramo tudi, kaj pri kupcu spodbudi sprejemanje odločitev, kaj kupec ceni, kaj mu je pomembno ter kaj je potrebno, da kupec (podjetje ali organizacija) lahko zagotavlja svoje storitve lastnim kupcem oz. strankam (Storbacka, 2011; Töytäri in drugi, 2011). S pravimi informacijami si zagotovimo dostop do ključnih oseb, ki so zaposlene pri kupcu oz. podjetju (Töllner, Blut & Holzmüller, 2011; Tuli, Kohli & Bharadwaj, 2007), in to ni nujno direktor ali vodstvo. Tako imenovani odločevalci so lahko tudi osebe na operativnem nivoju. Rabetino, Ogundipe in Kohtamäki (2018) poudarjajo, da lahko določene odločitve podjetja sprejemajo na operativnem nivoju in jih direktor ali direktorica zgolj odobri.

Pri izboru ustreznih priložnosti je vodilni prodajalec, ki s pomočjo internega trženja in virov, ki jih pridobi od ostalih oddelkov pri kupcu (podjetju), zbere ustrezne informacije in jih predstavi vodstvu za pregled in potrditev. Prodajalec tako v primeru, da identificira kupca, ki ima določeno potrebo, ki jo lahko prodajalec zadovolji s ponujeno rešitvijo, skliče sestanek z vodji posameznih oddelkov, s katerimi sprejmejo odločitev, ali bodo priložnost izkoristili ali ne (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018).

1.3.2 Potrditev priložnosti in pozicioniranje ponudbe

Začetna točka, kjer lahko prodajalec vpliva na kupca, so fizični sestanki z odločevalci, ki so zaposleni pri kupcu (podjetju). Prodajalec kupcu na sestankih odgovarja na vprašanja in identificira njegove zahteve ter skupaj z njim opredeli tehnične podrobnosti želene rešitve. Svetovanje in sposobnost poslušanja sta pomembni sposobnosti prodajalca (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018). Cilj tega koraka je spodbuditi zanimanje kupcev za ponudbo (Roune, Bristow & Terho, 2011; Storbacka, 2011; Töytäri in drugi, 2011). Glavna aktivnost v začetnih korakih sodelovanja s kupcem je opredelitev ustrezne rešitve, saj imajo kupci na začetku manj znanja in zato lahko vplivamo na njihovo odločitev. Nekatera podjetja zasnovo ustrezne rešitve nudijo kot svetovalno storitev. Včasih je pomembno pri zasnovi upoštevati tudi konkurenčne rešitve, če to kupcu omogoča večjo fleksibilnost in učinkovitost. Rabetino, Ogundipe in Kohtamäki (2018) so v svoji raziskavi ugotovili, da določena podjetja, ki prodajajo integrirane rešitve, v zasnovi ustreznih rešitev za kupca poleg svoje rešitve opredelijo tudi druge možne rešitve, saj je prednost v tem, da so arhitekti projekta in lahko vplivajo na izbiro rešitev, s katerimi se tudi sami povezujejo.

1.3.3 Pogajanja in ponujena vrednost

Pogajanja vključujejo skupno delo več oseb v prodajni ekipi, da razvijejo ustrezno ponudbo za stranko (Liozu, Hinterhuber, Perelli & Boland, 2012). Med pogajanja prodajalec kupcu obrazloži ceno, ki jo poda pred pripravo zavezujoče ponudbe v predhodni informativni ponudbi (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018). Večjo samozavest pri

pogajanjih imajo prodajalci, ki verjamejo v sam izdelek in vrednote podjetja (Liozu, Hinterhuber, Perelli & Boland, 2012). Vodja prodaje v sodelovanju z vodjo projektov pripravi ustrezno ponudbo. Z vključevanjem vodje projektov že v fazi priprave ponudbe podjetje lahko poveča natančnost podatkov v ponudbi, kot na primer kalkulacijo cene in specifikacijo uporabljenih virov (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018). Ena izmed prednosti vključevanja projektne ekipe je tudi to, da so člani ekipe že informirani in pripravljeni na morebiten projekt. Posledično projekt lahko začnejo in izvedejo hitreje, kar je eden izmed kriterijev uspešnosti projekta (Brady, Davies & Gann, 2005).

Cena je pomemben del pogajanj. Rabetino, Ogundipe in Kohtamäki (2018) trdijo, da zmagovalna cena ni vedno najnižja cena. Glavna izziva, ki omejujeta sprejemanje cen na podlagi vrednosti, sta pomanjkanje pripravljenosti strank in težave pri oceni vrednosti, ki je odvisna od kompleksnosti rešitve. Ponujena vrednost vključuje argumente na podlagi transakcijskih dejavnikov (funkcionalnosti izdelka, tehnologija, zanesljivost in cena), relacijskih dejavnikov (prihranki pri stroških, ugled, zaupanje in hitra odzivnost) ter na podlagi ohranjanja odnosa z obstoječimi kupci in podajanja referenčnih primerov predhodno izvedenih projektov. Nekatera podjetja novim kupcem organizirajo ogled projektov pri referenčnih kupcih, da se lahko prepričajo o sami izvedbi in da o zadovoljstvu lahko povprašajo obstoječe kupce. Nekatera podjetja na pogajanja s kupcem povabijo tudi oddelek podpore, saj na ta način vzpostavijo predhodno sodelovanje in seznanjenost s strankami (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018).

Zadnja aktivnost v tem koraku je pregled naročila, ki vključuje podrobno opredeljene zahteve stranke, pogodbene pogoje, načrt projekta in obračunov ter razporeditev resursov. Nekatera podjetja pripravijo tudi praznovanje pred začetkom projekta, na katerem je prisotna prodajna in projektna ekipa. Na tak način je večja možnost za spodbuditev medosebnih odnosov v podjetju in vzpostavitev kohezivnega delovnega okolja med zaposlenimi (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018).

1.3.4 Uvajanje rešitve in preverjanje vrednosti

Uvajanje rešitve vključuje načrtovanje projekta, dizajniranje in instalacijo sistemov. V tem koraku se glavna komunikacija s stranko preusmeri iz prodajalca na projektne in tehnične inženirje. Na uvodnem sestanku za začetek projektov je poleg vodje prodaje in projekta prisotna projektna ekipa s strani kupca (podjetja). Nadaljnje sestanke s kupcem vodijo inženirji. Ponudniki ohranjajo tesne odnose s kupci med izvedbo projektov, da jim poročajo o napredku projekta, obveščajo o morebitnih spremembah in v primeru dilem, povezanih s tehnično izvedbo projekta, kupcu zagotovijo ustrezne obrazložitve. Zelo pomembno je, da kupcu zagotovimo poročila o napredku projekta, saj tako lahko zmanjšamo tveganja v primeru napak ali nepravilnosti v izvedbi in zagotovimo hitro ukrepanje ter učinkovito izvedbo projekta (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018).

Ocena sistema je zadnji sklop dejavnosti v okviru tega koraka. Preden rešitev dostavimo stranki, je izredno pomembno testirati in oceniti delovanje sistema, da zagotovimo izpolnjene zahteve strank in njihovo zadovoljstvo. Za najdene napake je potrebna analiza in odprava z namenom preprečevanja nadaljnjih napak. Nekatera podjetja po izvedbi projekta skličejo interni sestanek in se pogovorijo glede same rešitve, z namenom prepoznavanja in dokumentiranja novih praks, primernih za prihodnje projekte, ter pregledajo napake in ukrepe, da lahko svojo izvedbo izboljšajo (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018).

1.3.5 Poprodajne aktivnosti in ohranjanje kupcev

Obstaja širok spekter možnosti poprodajnih aktivnosti, ki so opredeljene glede na vrsto pogodbe ali glede na odnos s kupcem, lahko pa tudi glede na mrežo oziroma število kontaktov v podjetju kupca. Rabetino, Ogundipe in Kohtamäki (2018) poročajo, da so raziskave o zadovoljstvu in zvestobi glavne aktivnosti za pridobivanje informacij o zadovoljstvu kupca po določenem času uporabe. Na tej točki se prodajni proces še enkrat začne s specializiranimi prodajniki, ki redno obiskujejo stranke in spremljajo uporabo sistema ter spodbujajo prihodnjo prodajo (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018).

Pomemben dejavnik zadovoljstva kupcev je tudi podpora. Nekatera podjetja imajo predhodno pogodbeno definirane dogovore glede izvajanja podpore, kot na primer kakovost in rok izvedbe ali razpoložljivost in odzivnost ponudnika (Oliva & Kallenberg, 2003; Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018). Za spremljanje učinkovitosti in kakovosti izvajanja podpore uporabljajo različne tehnologije, ki olajšajo beleženje informacij in kupcem zagotavljajo ustrezne podatke (Oliva & Kallenberg, 2003; Paiola, Saccani, Perona & Gebauer, 2013; Storbacka, Windahl, Nenonen & Salonen, 2013). Tehnologije pripomorejo k izvedanju internih izboljšav, pri strankah pa dobra podpora ustvarja ugled zanesljivega ponudnika storitev (Oliva & Kallenberg, 2003). Za pridobivanje povratnih informacij in ohranjanje kupcev podjetja kombinirajo redne obiske kupcev in uporabo tehnologij. V primeru, da podjetja informacije zbirajo le z obiskovanjem kupcev, je kvaliteta informacij odvisna od sposobnosti postavljanja vprašanj in poročanja prodajalca (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018).

2 VRSTE PRODAJNIH PROCESOV

V nadaljevanju bom opisala štiri vrste prodajnih procesov, ki nastajajo v sodobnem prodajnem svetu, in sicer pridobivanje novih kupcev (angl. customer acquisition), ohranjanje obstoječih kupcev (angl. customer retention), nadgradnja prodajne ponudbe (angl. up-selling) in navzkrižna prodaja (angl. cross-selling).

2.1 Pridobivanje novih kupcev

Za podjetja je izjemno pomembno, da povečajo svoj tržni delež in znižujejo svoje stroške (Pan & Lee, 2003). Rast podjetja dosegajo s poznavanjem trga, na katerem delujejo, in s skrbnim planiranjem za povečanje dohodkov (Bracks, 2012). Eno možnost za doseganje večjega tržnega deleža predstavlja pridobivanje novih kupcev, ki pa lahko zahteva veliko časa in denarja (Reinartz & Kumar, 2003). Med novimi kupci je pomembno identificirati, kateri so zainteresirani za nakup izdelkov ali storitev ponudnika (Thorleuchter, van den Poel & Prinzie, 2012).

Thorleuchter, van den Poel in Prinzie (2012) trdijo, da postane le majhen odstotek potencialnih strank dobičkonosnih v prihodnosti. Veliko podjetij s planiranjem pridobivanja novih strank začne, ko nujno potrebujejo dodatne prihodke, kar velikokrat pripelje do neuspeha. Zelo pomembno je, da planiranje pridobivanja novih strank začnemo pred začetkom novega leta in si pripravimo letni plan. Vsako podjetje ima različne cilje glede števila novih kupcev in želenih prihodkov na mesečni ravni (Bracks, 2012). Bracks (2012) priporoča, da podjetja opredelijo fiksne cilje na mesečni ravni, kot je na primer število novih potencialnih kupcev ali želena višina prihodkov. Na tak način bodo prodajne ekipe vsak mesec vložile dovolj truda, saj imajo določen cilj, ki ga morajo doseči. Podjetja si poleg fiksnih ciljev opredelijo tudi cilje, povezane z rastjo podjetja, kar pomeni, da si določijo vrednost mesečnih dohodkov, ki so potrebni za rast. Najboljši način za določanje te vrednosti je pregled trenutnih dohodkov in planiranje želenih dohodkov na tej podlagi (Bracks, 2012).

Pridobivanje novih kupcev vključuje nabor trženjskih in prodajnih aktivnosti, ki pripomorejo k pridobivanju novih kupcev. Nove kupce lahko pridobivamo preko klicev, pošiljanja elektronske pošte, spodbujanja in vodenja potencialnih kupcev na spletni strani in na sestanku kupca s prodajalcem. V prodaji se potencialni kupci srečajo s prodajnim lijakom, v katerega vstopajo iz različnih virov, in potujejo skozi faze lijaka, kjer je končna faza opravljanje nakupa (Bracks, 2012). Za namen pridobivanja potencialnih kupcev, ki bodo na dolgi rok dobičkonosni, je treba analizirati obstoječe kupce in narediti raziskavo trga ter na podlagi tega oblikovati ciljni segment. Na ta način svoj trud vlagamo v ustrezne potencialne kupce in si zagotovimo večjo uspešnost na dolgi rok (Bracks, 2012).

2.2 Ohranjanje obstoječih kupcev

Zvestobo strank opredelimo kot namen kupca, da opravi ponovni nakup izdelkov ali storitev obstoječega ponudnika (Russo & Confente, 2017; Cahill, Goldsby, Knemeyer & Wallenburg, 2010). Močen občutek zvestobe kupca spodbudi k temu, da kupec opravi številne nakupe pri enem ponudniku (Larsson & Broström, 2020). Dlje kot je kupec zvest enemu ponudniku, večji je dohodek od obstoječega kupca (Tsai, Tsai & Chang, 2010). Pri podjetjih, ki zvestobo svojih kupcev strateško ohranjajo, kupci postanejo dobičkonosni in z njimi sodelujejo dolgoročno. Zvesti kupci so manjši del celotne baze kupcev, ampak z

njimi sodelujemo dolgoročno, izvajajo več nakupov in nas priporočijo morebitnim potencialnim strankam. Njihova vrednost bistveno presega njihovo število. Podjetja imajo velike koristi, ko ustvarijo sistem, s katerim ohranjajo svoje obstoječe stranke (Cudby, 2020).

Pomembno je, da podjetja opredelijo, kateri so njihovi zvesti kupci, in se nanje osredotočijo. Takšne kupce je treba nagovarjati s prilagoditvijo izdelkov ali storitev, z ustreznim trženjem in aktivnostmi, ki zadovoljijo njihove potrebe in želje. Kljub temu da se je pomembno osredotočiti na zveste kupce, pa je vsekakor pomembno, da vsem kupcem zagotovimo dobro uporabniško izkušnjo, saj si ne želimo nezadovoljstva in posledično slabe promocije (Duchby, 2020).

Bistveno lažje je ohraniti in zadovoljiti obstoječe kupce kot pridobivati nove, saj pridobivanje novega kupca ponudnika stane petkrat več, kot če ohrani obstoječega (Amoako, Arthur, Christiana & Katah, 2012). Cudby (2020) piše o pravilu 80/20, ki opredeljuje, da 20 odstotkov obstoječih kupcev prinese 80 odstotkov celotnih dohodkov podjetja. Prav tako je Dan McCarthy, profesor na fakulteti Emory v New Yorku, v raziskavi ugotovil, da največjih 20 obstoječih kupcev prinaša 67 odstotkov celotnih dohodkov podjetja. Obstoječi kupci torej prinašajo visok odstotek celotnega prihodka podjetja, zato je priporočljivo, da vanje vlagamo in ohranjamo njihovo zvestobo (Duchby, 2020).

2.3 Nadgradnja prodajne ponudbe

Nadgradnja prodajne ponudbe je uveljavljeno in široko uporabljeno prodajno orodje, ki ga podjetja uporabijo z namenom povečanja prodaje pri obstoječih kupcih (Heidig, 2012). Podjetja pogosto nadgrajujejo prodajno ponudbo, kjer poskušajo kupcu, ki je že izbral določeno storitev, ponuditi možnost izboljšane različice te storitve (Heidig, Wentzel, Tomczak, Wiecek & Faltl, 2017). Izboljšana različica je storitev na višji ravni, bolj funkcionalna za kupca in donosnejša za podjetje (Vercellis, 2009). Odločitev za izboljšano različico vključuje ponovno presojo prvotne odločitve (Heidig, Wentzel, Tomczak, Wiecek & Faltl, 2017).

Nadgradnja prodajne ponudbe se izvaja v dveh korakih in je proces zaporednega odločanja kupca, ki se konča s končno odločitvijo. V prvem koraku kupec izbira med naborom razpoložljivih možnosti glede na svoje želje in preference ter izbere eno izmed možnosti. V drugem koraku je kupcu ponujena boljša možnost, ki je sicer dražja, in kupec se mora odločiti, katero bo izbral (Heidig, Wentzel, Tomczak, Wiecek & Faltl, 2017; Novemsky & Dhar, 2005).

Zelo pomembna je izkušnja in odnos s kupcem ter posledično vrednost, ki jo kupec zaznava, saj to vpliva na kasnejše odločitve kupca (Heidig, Wentzel, Tomczak, Wiecek & Faltl, 2017). Bolton, Lemon in Verhoef (2008) so v svoji raziskavi ugotovili, da

zadovoljstvo, kvaliteta izvajanja storitev in cena neposredno vplivajo na odločitev kupca o nadgradnji obstoječe storitve. Kupci, ki so zadovoljni s storitvijo in celotno izvedbo ponudnika ter plačujejo višje cene pri obstoječi storitvi, se bodo bolj verjetno odločili za nadgradnjo storitve (Bolton, Lemon & Verhoef, 2008). Poskusi nadgradnje prodajne ponudbe so lahko tudi neuspešni, če se kupci počutijo preobremenjeni ali pod pritiskom (Teague, 2011). Za oblikovanje uspešne strategije morajo podjetja razumeti, kako se kupci odzivajo in odločajo glede ponudb, ki predvidevajo nadgradnjo, in kako jih lahko prepričajo, da izberejo dražjo možnost (Heidig, Wentzel, Tomczak, Wiecek & Faltl, 2017).

2.4 Navzkrižna prodaja

Schmitz (2013) navzkrižno prodajo opredeljuje kot proces ravnanja s strankami, ki vključuje prodajo dodatnih izdelkov ali storitev, ki so lahko povezani ali pa niso povezani s prejšnjim nakupom. Navzkrižna prodaja ni zamenjava kupljenih izdelkov z novimi izdelki, prav tako pa lahko kupec opravi več navzkrižnih prodaj vzporedno.

Veliko poskusov navzkrižne prodaje je neuspešnih, primarno zaradi tega, ker je za to potrebno sodelovanje prodajnikov različnih področij, ki med seboj delijo vire in informacije o kupcu in trgu (Homburg, Böhler & Hohenberg, 2020). Pogoji za večjo uspešnost navzkrižne prodaje je, da prodajalec dobro pozna celoten asortiment izdelkov podjetja (Schmitz, Lee & Lilien, 2014), saj lahko tako suvereno prodaja vse izdelke (Schmitz, 2013). Vodstvo mora najti načine, kako prodajalcem zagotoviti čim širši spekter znanja (Schmitz, Lee & Lilien, 2014). Prodajalci, ki prodajajo vse izdelke podjetja, so najverjetneje bolj izkušeni in imajo več znanja ter so bolj fleksibilni pri izvedbi prodajnih predstavitev. Zelo pomembno je, da prodajalci razumejo, kateri izdelki ali storitve zadovoljijo potrebe določenega kupca, in posledično znajo ponuditi prave izdelke ali storitve. Uspešnost je odvisna tudi od tega, ali prodajalec izkoristi potencial navzkrižnega nakupa pri obstoječih kupcih, kar vpliva na spremembo obsega prodaje (Schmitz, 2013).

Pomembno je, da podjetja motivirajo prodajalce za navzkrižno prodajo, saj tako vsak izmed prodajalcev pozna širši nabor storitev ali izdelkov, kar je predpogoj za uspešnost navzkrižne prodaje. K uspešnosti prav tako pripomore, če vodstvo podjetja poskrbi za primerno okolje, v katerem prodaja izvaja aktivnosti navzkrižne prodaje. V primeru, da je okolje, v katerem prodajalec deluje, naravnano k navzkrižni prodaji, to vpliva nanj in tako pripomore k uspešnosti. Vodstvo podjetja mora ustvariti takšno prodajno okolje, v katerem si prodajalci prizadevajo izkoristiti ključne poslovne priložnosti in jih ne jemljejo kot tveganja. Poudarjati morajo morebitne koristi in deliti pretekle dobre prakse s področja navzkrižne prodaje v svojem podjetju (Schmitz, 2013).

3 PRODAJA NA OSNOVI VREDNOSTI ZA KUPCA

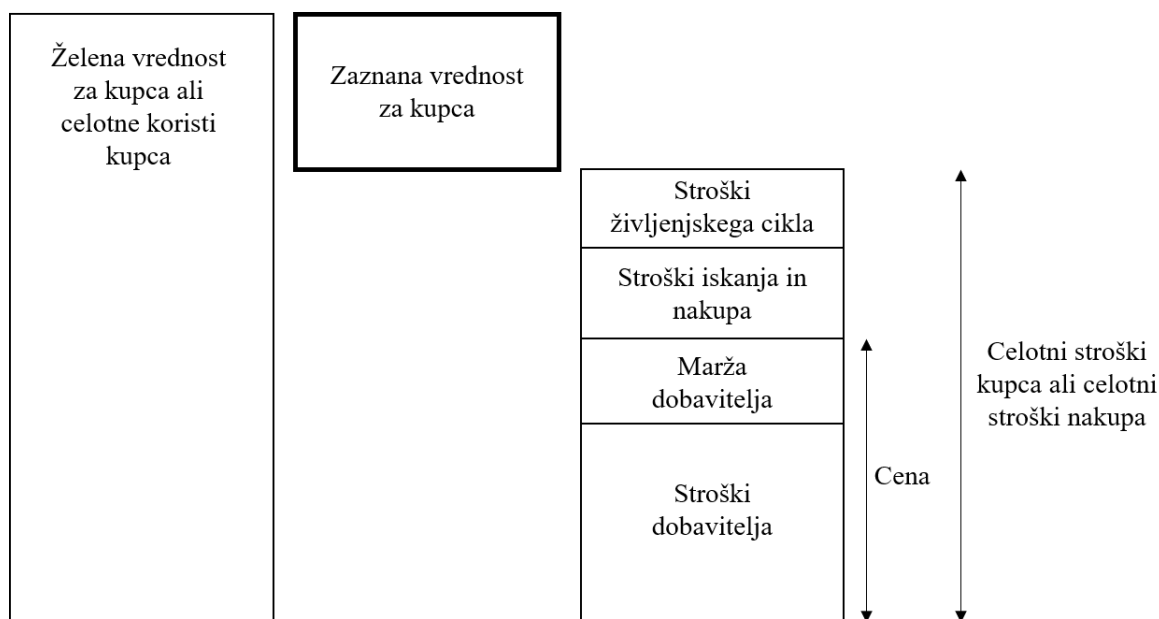
3.1 Opredelitev prodaje na osnovi vrednosti za kupca

Kot navajata Töytäri in Rajala (2015), s prodajo na osnovi vrednosti podjetja identificirajo, komunicirajo in preverjajo, kaj vrednost predstavlja kupcu. Prodaja na osnovi vrednosti za kupca je zaželen in pomemben pristop na B2B trgih (Terho, Eggert, Haas & Ulaga, 2015).

Vrednost za kupca lahko opredelimo kot želeno ali zaznano. Želena vrednost (angl. customer desired value) je to, kar si kupec želi pridobiti od ponujenega izdelka ali storitve v specifični situaciji, z namenom doseganja zelenih ciljev (Flint & Woodruff, 2001). Želena vrednost za kupca je enaka pripravljenosti kupca za plačilo izdelka ali storitve (angl. willingness to pay) (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013). Upošteva koristi in je uporabna pri pripravi ustrezne ponudbe, vendar ne zajema vloženega časa in truda s strani kupca v povezavi z nakupom izdelka ali storitve (Sánchez-Fernández & Ángeles Iniesta-Bonillo, 2006; Salem Khalifa, 2004). Zaznana vrednost (angl. customer perceived value) poleg koristi upošteva tudi vložen čas kupca (iskanje, nakup in uporaba ponujenega), kar je opredeljeno kot »zaznane žrtve« (Flint, Woodruff & Gardial, 1997; Graf & Maas, 2008). Izraz zaznane žrtve opredeljuje to, kar kupec vloži z namenom nakupa izdelka ali uporabe storitve. Vključuje nedenarne elemente, kot so vložen čas, trud in energija (Wang, Po Lo, Chi & Yang, 2004). Zaznana vrednost za kupca torej lahko opredelimo kot razliko med želeno vrednostjo in celotnimi stroški nakupa (Töytäri in drugi, 2011). Zaznana vrednost je prikazana na sliki 3. Zaznana vrednost kupca je pozitivna, če kupec vrednost vidi nad celotnimi stroški nakupa (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013). Celotni stroški kupca vsebujejo stroške iskanja in nakupa, stroške življenjskega cikla in ceno (Pajala, 2014).

Töytäri in drugi (2011) prodajo na osnovi vrednosti definirajo kot razumevanje in komuniciranje vrednosti, ki jo ponudniki soustvarjajo s kupci, in zagotavljanje ustrezne vrednosti, ki zmanjšuje stroške kupca in izboljšuje njegovo produktivnost ter poslovanje (Anderson, Narus & van Rossum, 2006; Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012; Töytäri in drugi, 2011). Potrebno je dobro razumevanje tega, kaj za kupca pomeni vrednost. Kupcu je treba pomagati, da se odzove na spremembe v svojem okolju, in omogočiti temeljito predstavitev izdelka, da si kupec lahko predstavlja, kako ta izdelek ali storitev ustvari vrednost zanj (Töytäri in drugi, 2011).

Slika 3: Želena in zaznana vrednost za kupca



Prirejeno po Töytäri in drugi (2011).

Prodaja na osnovi vrednosti je večdimenzionalni koncept in vključuje tri dimenzije (Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012):

- razumevanje poslovnega modela kupca,
- oblikovanje vrednostne ponudbe,
- komuniciranje vrednosti.

Pri razumevanju poslovnega modela kupca se morajo prodajalci osredotočiti na razumevanje poslovnih ciljev kupca. Treba je razumeti, kako kupci služijo denar, kakšne so stranke našega kupca, kakšne cilje ima kupec in kakšni so procesi pri njegovem poslovanju. Poglobljeno znanje o kupcu lahko prodajalcem pomaga, da se osredotočijo na ključne težave kupca, da se ločijo od ostalih konkurentov ter pripravijo privlačno vrednostno ponudbo in vrednost učinkovito predstavijo kupcem (Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012).

Pri oblikovanju ponujene vrednosti se prodajalci osredotočajo na aktivno prepoznavanje težav kupca in oblikovanje ponudb, ki imajo velik potencial za vplivanje na dobiček kupca. Učinkovita ponujena vrednost ne more biti oblikovana le s strani prodajalca, ampak zahteva sodelovanje s kupcem in pridobivanje vhodnih podatkov, ki so pomembni za oblikovanje ustrezne ponudbe. Pomembno je soustvarjanje vrednosti in ne vnaprej določena in predpostavljena vrednost brez sodelovanja kupca (Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012). Ideja o soustvarjanju vrednosti pomeni, da vrednost ne izhaja iz izdelka, storitve ali ponudbe, ampak je soustvarjena skupaj s kupci, s pomočjo uporabe izdelka ali

storitve. Posledično so jasne koristi, ki jih kupec pridobi iz posamezne vrednostne ponudbe (Vargo & Lusch, 2008).

Pri komuniciranju vrednosti je pomembno, da prodajalec kupcu prikaže, kako bosta ponujeni izdelek ali storitev prispevala k dobičku kupca. Vsak prodajalec lahko trdi, da bo kupec privarčeval ali pa povečal svoje prihodke, vendar le prodajalci, ki se osredotočajo na prodajo na osnovi vrednosti, lahko kupcu zagotovijo prepričljive dokaze glede dodane vrednosti (Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012).

Prodaja na osnovi vrednosti je izjemno pomembna na medorganizacijskih trgih, posebej v situacijah, ko morajo ponudniki poudariti dodano vrednost storitev in kompleksnih rešitev (Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012). Ustvarjanje vrhunske vrednosti za stranke je ključnega pomena za uspeh podjetja na konkurenčnih trgih (Töytäri & Rajala, 2015), saj ima pomemben vpliv na vedenje kupcev, hkrati pa managerjem zagotavlja vpogled v to, kako doseči vrhunske odnose s strankami (Wang, Po Lo, Chi & Yang, 2004). Vedno več podjetij si prizadeva povečati vrednost, ki jo zaznavajo kupci, in se zato osredotočajo na prodajo na osnovi vrednosti (Töytäri & Rajala, 2015).

3.2 Segmentacija kupcev glede na zaznavanje vrednosti

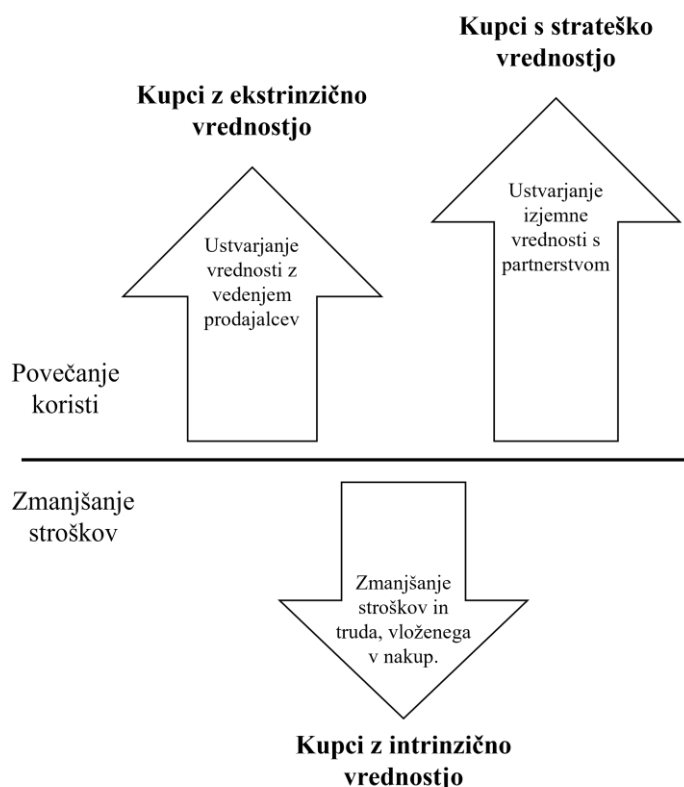
Rackham in De Vincentis (2002) kupce glede na zaznavanje vrednosti razdelita v tri skupine, ki jih bom opisala v nadaljevanju in so prikazane na sliki 4.

Prva skupina so kupci z intrinzično vrednostjo, ki vrednost vidijo v izdelku ali storitvi, ki jo dobro poznajo, in se osredotočajo na stroške. Zanje sta izdelek ali storitev lahko nadomestljiva s konkurenčnimi, želijo si ugodne cene ali enostavnega nakupa. Prodaja in čas s prodajalcem jim je odveč, saj jim to predstavlja le dodaten čas in dodaten strošek. Za takšne kupce je primerna transakcijska prodaja, ki je značilna za tradicionalno prodajo, kjer gre za enostavno izmenjavo izdelka ali storitve za denar. Zanimivo je, da se število kupcev z intrinzično vrednostjo povečuje (Rackham & De Vincentis, 2002, v Dobovišek, 2019).

Druga skupina so kupci z ekstrinzično vrednostjo, ki vrednosti ne vidijo le v izdelku ali storitvi, ampak v zunanjih elementih, kot je odnos s prodajalcem in način, kako poteka prodaja. Cenijo nasvete in pomoč prodajalcev, ki lahko zanje ustvarijo bistveno razliko v dodani vrednosti. Skupaj s prodajalci ustvarijo prilagojene rešitve in radi investirajo svoj čas in trud za nakup izdelka ali storitve, prav tako pa gradijo na odnosu s ponudnikom. Želijo si, da prodajalec temeljito razume njihove potrebe in težave, zato veliko vložijo v sam prodajni proces pred nakupom izdelka ali storitve. Takšni kupci zavrnejo marsikatero konkurenčno ponudbo, tudi če je cenovno ugodnejša, saj vrednost zanje ustvarijo prodajalci s pomočjo svetovalne prodaje, prodajnega pristopa s poudarkom na prilagajanju kupcu in na odnosu, kar bomo opisali v naslednjem poglavju. Takšni kupci so pripravljeni plačati tudi višjo ceno (Rackham in De Vincentis, 2002, v Dobovišek, 2019).

Tretja skupina so kupci s strateško vrednostjo, ki zahtevajo bistveno več kot le izdelek ali storitev in svetovalno prodajo. Pripravljeni so izvesti bistvene spremembe v podjetju in svoji strategiji, da zagotovijo kar se da dober odnos s svojim dobaviteljem. V takšnem vrednostnem odnosu kupec in dobavitelj delujeta kot partnerja za doseganje izjemne vrednosti, ki je ne bi mogla doseči eden brez drugega. Prodaja, ki je primerna za kupce s strateško vrednostjo, se osredotoča na zelo selektivne odnose in je omejena na nekaj večjih kupcev (Rackham & De Vicentis, 2002, v Dobovišek, 2019). Dobovišek (2019) je v svoji knjigi zapisala: »Strateška prodaja (angl. enterprise selling) se začne na ravni vrhnjih managerjev in se nadaljuje prek medsebojnega sodelovanja vseh poslovnih funkcij.«

Slika 4: Ustvarjanje vrednosti pri različnih vrstah kupcev



Prirejeno po Rackham & De Vicentis (2002).

3.3 Prodajni pristopi, usmerjeni k ustvarjanju vrednosti

Različni kupci zahtevajo različne prodajne pristope, ki jih opisujem v nadaljevanju. Pristopi, usmerjeni k ustvarjanju vrednosti, so pomembni pri kupcih z visokim potencialom za nakup in pri katerih se bo obrestoval čas in trud, ki ga bo vložil prodajalec za razumevanje poslovnega modela in potreb (Terho, Eggert, Haas & Ulaga, 2015).

Svetovalna prodaja je večstopenjski proces s poudarkom na prilagajanju posameznemu kupcu in zagotavljanju ustreznih informacij, ki kupcem pomagajo narediti ustrezne korake za doseganje svojih poslovnih ciljev. Vključuje empatijo kot ključni sestavni element pri

razvoju dolgoročnega odnosa, ki temelji na zaupanju (Lamb, Hair & McDaniel, 2017, v Inks, Avila & Talbert, 2019; Liu & Leach, 2001). Zelo pomembno je, da prodajalec kupca posluša in postavlja ključna vprašanja, s katerimi bo ugotovil, kakšne so potrebe kupca, in predlagal ustrezne rešitve (Inks, Avila & Talbert, 2019). Če prepoznajo in rešujejo težave kupca, so prodajalci cenjeni svetovalci, ki s svojim obsežnim znanjem zagotavljajo prilagojene rešitve z dodano vrednostjo in posledično izboljšanje poslovanja (Inks, Avila & Talbert, 2019; Liu & Leach, 2001).

Prodajni pristop s poudarkom na prilagajanju kupcu se osredotoča na prilagajanje komunikacije in vedenja glede na prodajno situacijo in različne vrste kupcev. Vključuje dialog s kupcem, ki poteka pred, med in po nakupu izdelka ali storitve in je uporabljen pri reševanju problemov ter zadovoljevanju potreb kupca (Ingram, LaForge, Avila, Schwepper & Williams, 2017, v Inks, Avila & Talbert, 2019). Če prodajalec uspešno zaznava, predvidi in se odzove na zahteve kupcev v različnih situacijah, bodo kupci zadovoljni s prilagojenimi rešitvami, prodajalcu bodo zaupali in posledično postali zvesti na dolgi rok (Chen & Jaramillo, 2014). Ahearne, Mathieu in Rapp (2005) so ugotovili, da je prilagodljivost prodajalca pomemben dejavnik zadovoljstva kupcev s prodajalci podjetja, saj so na ta način bolj usklajeni s specifičnimi potrebami in željami kupca. Prodajni pristop s poudarkom na prilagajanju kupcu je uporaben na medorganizacijskih (B2B) trgih, kjer so prodajni procesi dolgi in lahko trajajo več let. Prodajalci s takšno vlogo delujejo kot inovatorji, ki prinašajo vrednost in predstavljajo podjetje na trgu (Inks, Avila & Talbert, 2019).

Prodajni pristop s poudarkom na odnosu se osredotoča na grajenje dolgoročnih odnosov s kupci za zagotavljanje vzajemne vrednosti med kupcem in ponudnikom (Inks, Avila & Talbert, 2019). V raziskavi, ki so jo izvedli Jiang, Henneberg in Naudé (2011), so ugotovili, da tako zaupanje kot zanesljivost pomembno vplivata na grajenje dolgoročnih odnosov. Podjetja si morajo torej prizadevati za doseganje visoke stopnje zaupanja kupcev, poleg tega pa delovati v smeri zanesljivega partnerja (Jiang, Henneberg & Naudé, 2011). Aktivno poslušanje in empatija so lastnosti, ki ohranjajo kvalitetne odnose in gradijo zaupanje. Prodajalce je mogoče usposobiti za to, da so bolj empatični v interakciji s svojimi strankami in da prepoznajo njihova čustva s pomočjo neverbalne komunikacije (mimika, ton glasu in telesna drža). S prepoznavanjem neverbalne komunikacije prodajalci pridobijo dodatne informacije, ki jim bodo pomagale zgraditi boljši odnos, saj bodo stranki pokazali večjo mero razumevanja (Drollinger & B. Comer, 2013).

3.4 Implementacija prodaje na osnovi vrednosti za kupca

Na dolgi rok so uspešna podjetja tista, ki jim uspe zgraditi trajno konkurenčno prednost in se razlikujejo od drugih (Porter, 1996). Proces ustvarjanja vrednosti se mora razlikovati od procesa, ki ga izvajajo konkurenti. Biti mora učinkovitejši, saj sam izdelek ali storitev, kljub temu da sta inovativna, ne predstavljata zadostne konkurenčne prednosti (McGrath,

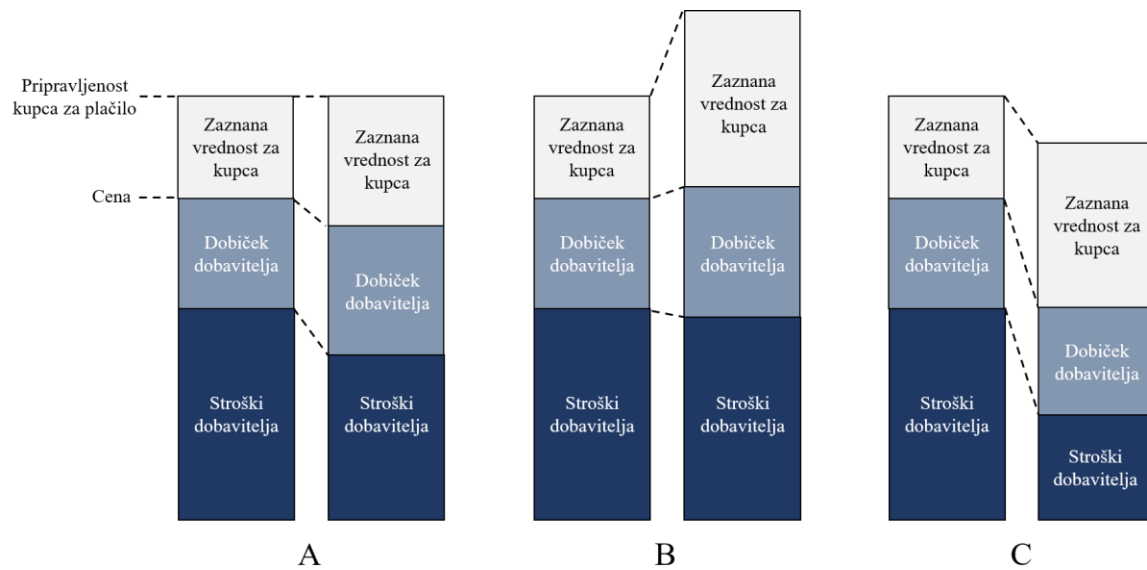
2011). Konkurenti hitro kopirajo inovacije, posledično pa življenjska doba izdelkov ali storitev postaja čedalje krajša (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013). Z inovacijo poslovnih modelov podjetja ohranjajo življenjsko dobo izdelkov ali storitev in si zgradijo trajno konkurenčno prednost (Teece, 2010).

»Poslovni model opredeljuje, kako podjetja ustvarjajo vrednost (angl. value creation), kako jo posredujejo kupcem (angl. value delivery) in kako del te vrednosti zadržijo zase v obliki dobička (angl. value capture).« (Teece, 2010; Santos, Spector & van der Heyden, 2009, v Dobovišek, 2019). Z drugimi besedami je poslovni model sistem povezanih in soodvisnih aktivnosti, ki določa, kako podjetje posluje s svojimi strankami in partnerji, da bi zadovoljilo potrebe na trgu (Amit & Zott, 2012). Inovacija poslovnega modela nastane, ko podjetje poveča vrednost za kupca in hkrati ustvari nov model za ustvarjanje vrednosti in prihodkov, ki podjetju omogoča, da del te novo ustvarjene vrednosti zadrži zase (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013).

Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen in Kohle (2013) opredelijo tri modele inovacije poslovnega modela, ki so prikazani na sliki 5. Po prvem modelu (model A) dobavitelj ne dodaja vrednosti k izdelku ali storitvi, ampak poveča vrednost za kupca z zmanjšanjem svojih stroškov in posledično stroškov izdelka ali storitve. Dodatna vrednost je ustvarjena za kupca in za dobavitelja. Po drugem modelu (model B) so kupci pripravljeni plačati več zaradi inovacije, ki ustvarja dodatne koristi in dodatno vrednost zanje. Višja cena posledično dobavitelju omogoča večji prihodek in dobiček. Po tretjem modelu (model C) dobavitelj nekoliko zniža koristi kupca z okrnjeno različico izdelka ali storitve. Znižanje cene je bistveno večje v primerjavi z znižanjem koristi, tako da se vrednost za kupca poveča, prav tako pa se poveča tudi dobiček dobavitelja, saj takšen sistem omogoča zmanjšanje njegovih stroškov (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013).

Amit in Zott (2012) predlagata dodatne možnosti za inovacijo poslovnega modela z dodajanjem novih aktivnosti, s povezovanjem aktivnosti na nove načine ali s spremembo enega ali več izvajalcev aktivnosti. Poslovni model je z dodajanjem novih aktivnosti inoviralo podjetje IBM, ki je po finančni krizi leta 1990 naredilo prehod iz ponudnika strojne opreme na ponudnika storitev svetovanja ter vzdrževanja informacijskih tehnologij ter s tem izredno povečalo svoje prihodke. S povezovanjem novih aktivnosti je potovalna agencija Priceline vzpostavila kontakt z letalskimi družbami, podjetji, ki ponujajo sisteme za rezervacije potovanj, in ponudniki kreditnih kartic. Oblikovali so obraten sistem, kjer so kupci objavili želeno ceno, nato pa so podjetja to ceno sprejela ali zavrnila. Potovalna agencija Priceline je prejela patent za inovativni sistem, ki se je razlikoval od vseh ostalih. S spremembo izvajalca aktivnosti je podjetnik Toshifumi Suzuki uvedel franšizni sistem v maloprodaji, ko so na Japonskem uvedli stroge predpise z omejitvami velikosti in odpiralnega časa maloprodajnih trgovin. Preko franšizinga je odprl sedem trgovin in uspel ustvariti dodatno vrednost z upoštevanjem predpisov (Amit & Zott, 2012).

Slika 5: Modeli inovacije poslovnega modela za ustvarjanje vrednosti



Prirejeno po Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle (2013).

Pri inoviranju poslovnega modela so za doseganje edinstvenega in trajnega modela ključne štiri komponente: logika ustvarjanja vrednosti, logika izdelka ali storitve, logika trženja in prodaje ter formula dobička. Ključna vprašanja, ki nam pomagajo pri oblikovanju ključnih komponent poslovnega modela, so naslednja:

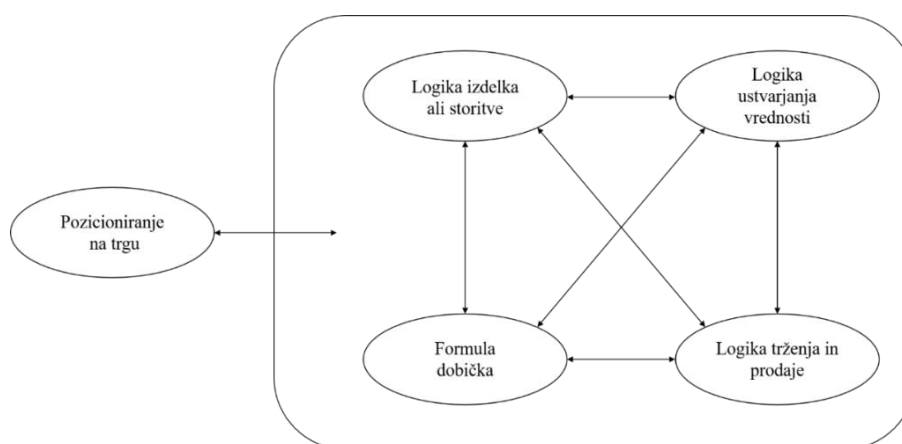
- Kako ustvarjamo vrednost za kupce?
- Kako lahko ustvarjeno vrednost pretvorimo v dobiček?
- Kako deluje naš sistem ustvarjanja vrednosti oziroma kako vrednost posredujemo kupcem in kako lahko oblikujemo trajne stroškovne prednosti?
- Kako deluje logika funkcij trženja in prodaje oziroma kako pritegnemo in ohranimo kupce?

Izhodišče za oblikovanje novega unikatnega poslovnega modela je pozicioniranje podjetja na trgu, s ciljem trajnega razlikovanja od konkurentov. Kupci naj bi podjetje videli kot edinega ponudnika na določenem trgu. Okvir poslovnega modela so torej štiri ključne komponente in pozicioniranje podjetja na trgu, kar je prikazano na sliki 6 (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013).

Izdelek in storitev sta orodji, s katerima realiziramo pozicioniranje na trgu, saj dodajata vrednost le v primeru, če ustvarjata unikatne koristi. Logika izdelka in storitve mora biti takšna, da cena ne presega koristi, ki jih kupec pridobi, oziroma da kupec zaznava vrednost, kot kaže slika 3. Logika ustvarjanja vrednosti opredeljuje, kako podjetje organizira aktivnosti in procese za trženje izdelka ali storitve. Pomembno je, da podjetje opredeli svoje ključne kompetence in tiste, ki niso ključne, prepusti v zunanje izvajanje. Dober primer je podjetje Nespresso, ki je zunanjim izvajalcem dalo svoje kavne avtomate

in se osredotočilo na izdelavo kave kot glavno kompetenco. Logika trženja in prodaje opredeljuje, kako pritegniti in ohraniti kupce. Središče poslovnega modela je formula dobička in zajema proces doseganja dobička z obvladovanjem stroškov in ustvarjanjem prihodkov. Podjetja uporabljajo različne formule dobička in tako inovirajo poslovne modele. Podjetje Apple je svoj poslovni model inoviralo s prodajo dragih telefonov in tabličnih računalnikov, ki omogočajo dostop do brezplačnih ali poceni aplikacij. Podjetje LinkedIn je ustvarilo poslovni model, kjer nekateri uporabniki plačujejo mesečno naročnino in »subvencionirajo« tiste, ki ga uporabljajo brezplačno. Za uspešen poslovni model je pomembno, da so vse komponente med seboj usklajene (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013).

Slika 6: Okvir poslovnega modela



Prirejeno po Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle (2013).

3.5 Merjenje ustvarjanja vrednosti za kupca

Boksberger in Melsen (2011) sta naredila pregled pristopov merjenja zaznane vrednosti za kupca. Ugotovila sta, da večdimenzionalne lestvice boljše izmerijo zaznano vrednost pri storitvah kot lestvica, ki primerja zgolj ceno in samo vrednost. V tabeli 5 so prikazani pristopi, ki obravnavajo merjenje zaznane vrednosti za kupca pri storitvah. V naslednjem poglavju pa predstavim prodajni proces izbranega podjetja, ki ponuja storitve. Boksberger in Melsen (2011) sta ugotovila, da najnovejše raziskave pri storitvenih podjetjih v ospredje postavljajo merjenje funkcionalne, čustvene in družbene vrednosti, kar podrobneje opisujem v nadaljevanju.

Sánchez, Callarisa, Rodríguez in Moliner (2006), ki preučujejo merjenje vrednosti turističnih paketov, v diskusiji poudarjajo, da rezultatov ne moremo posplošiti na ostale storitve in da bi bilo treba za to izvesti dodatne raziskave. V nadaljevanju predstavljam okvir za merjenje zaznane vrednosti za kupca, kot so ga opredelili Wang, Po Lo, Chi in Yang (2004). Okvir je namenjen globljemu razumevanju dimenzij vrednosti za kupca in meril uspešnosti managementa odnosov s kupci. Podaja tudi znanje o tem, kako izboljšati

zaznavanje vrednosti z osredotočanjem na eno dimenzijo ali s kombinacijo več dimenzij. Omenjeni okvir je prikazan na sliki 7. Na levi strani slike so prikazane štiri dimenzije, ki sestavljajo zaznano vrednost za kupca:

- **Čustvena vrednost** opredeljuje, kako se kupec počuti ob nakupu izdelka ali ob izvedbi storitve. Uporabnost je vidna v čustvih kupca.
- **Funkcionalna vrednost** opredeljuje zaznano kakovost in pričakovano delovanje izdelka ali pričakovano izvedbo storitve.
- **Družbena vrednost** se nanaša na družbeno koristnost, ki izdaja iz izdelka ali storitve.
- **Zaznane žrtve** zajemajo to, kar kupec vloži z nakupom izdelka ali storitve (energija, čas, denar), v primerjavi z dolgoročnimi stroški izdelka ali storitve.

Tabela 5: Pregled različnih pristopov merjenja zaznane vrednosti za kupca

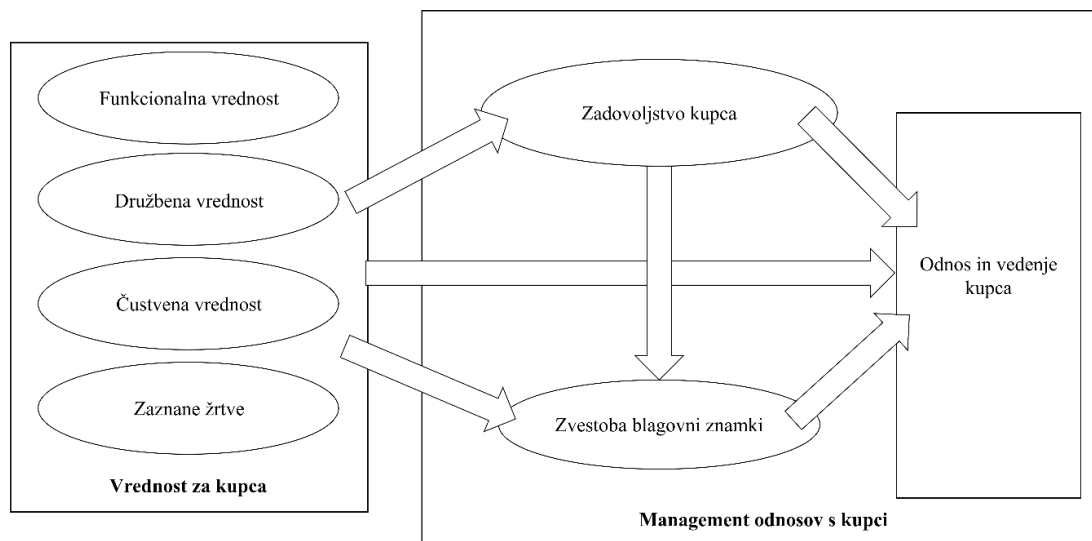
Avtor	Merjeni elementi	Predmet raziskovanja
Sánchez, Callarisa, Rodríguez & Moliner (2006)	Funkcionalna vrednost (podjetje, zaposleni, storitve, cena) Čustvena vrednost Socialna vrednost	Turizem (potovanja)
Wang (2004)	Funkcionalna vrednost Družbena vrednost Čustvena vrednost Zaznane žrtve	Storitev varnostne službe
Heinonen (2004)	Tehnična vrednost Funkcionalna vrednost Časovna vrednost Prostorska vrednost	Spletno bančništvo
Patterson & Spreng (1997)	Rezultati Metoda Storitev Odnos Globalnost Identifikacija problema Vrednost	Svetovalne storitve
Ostrom & Iacobucci (1995)	Cena Kakovost Prijaznost zaposlenih Prilagodljivost	Hoteli, ponudniki hitre prehrane, frizerski saloni, bančne storitve, davčni svetovalci, fizioterapija, fizioterapevti, finančne naložbe
Bolton & Drew (1991)	Zaznana kvaliteta storitve Zaznana vrednost storitve Zaznane žrtve Lastnostni kupca	Telefonske storitve

Prirejeno po Boksberger & Melsen (2011).

Management odnosov s kupci je prikazan na desni strani slike 7, merimo ga z opazovanjem vedenja kupcev, saj so odnosi ključni pri ohranjanju obstoječih kupcev, zadovoljstva kupcev in zvestobe blagovni znamki. Na podlagi zadovoljstva kupcev in njihove zvestobe blagovni znamki merimo kakovost odnosov s kupci. Višje kot sta ocenjena, manj kupcev bomo izgubili. Zvestoba blagovni znamki gradi in ohranja dolgoročne odnose. Zvesti kupci si prizadevajo za tesnejši odnos s ponudnikom in niso občutljivi na ceno, prav tako pa ponudnika priporočajo drugim potencialnim strankam. Zadovoljstvo strank se nanaša na oceno celotnega nakupa oziroma izkušnje kupca z izdelkom ali storitvijo, in sicer v celotnem obdobju sodelovanja s ponudnikom. Kot je prikazano na sliki 7, ima vrednost za kupca pomemben vpliv na njegovo zadovoljstvo, kar pa pomembno vpliva na zvestobo blagovni znamki, saj bo zadovoljen kupec ponovno opravil nakup izdelka ali storitve. Posledično bodo ponovni nakupi povečali prihodke podjetja in omogočili konkurenčnost na trgu (Wang, Po Lo, Chi & Yang, 2004).

Če želijo podjetja izboljšati odnose s kupci, se morajo osredotočiti na izboljšanje zadovoljstva kupcev in graditi na zvestobi. Izboljšanje funkcionalne in čustvene vrednosti naj bo prioriteta, definitivno pa morajo poskrbeti tudi za družbeno vrednost in zaznane žrtve (Wang, Po Lo, Chi & Yang, 2004).

Slika 7: Okvir vrednosti za kupca in prikaz uspešnega managementa odnosov s kupci



Prirejeno po Wang, Po Lo, Chi & Yang (2004).

V prilogi 1 je prikazan vprašalnik, ki ga lahko podjetja uporabijo pri merjenju posameznih dimenzij vrednosti za kupca in pri usklajevanju managementa odnosov s kupci. Vprašalnik lahko koristi za izvedbo izboljšav na posameznih področjih. Kupci za vsako trditev podajo oceno, ki temelji na sedemstopenjski Likertovi lestvici (Wang, Po Lo, Chi & Yang, 2004). Managerjem lahko pomaga pri zbiranju koristnih informacij, ocenjevanju vedenja kupcev, profiliranju in nagrajevanju kupcev, ki spodbujajo soustvarjanje vrednosti. V primeru, da podjetje redno pridobiva informacije od svojih kupcev in ustrezno nagrajuje njihovo

vedenje, je večja verjetnost, da bodo kupci pripravljeni sodelovati in soustvarjati vrednost (Yi & Gong, 2013).

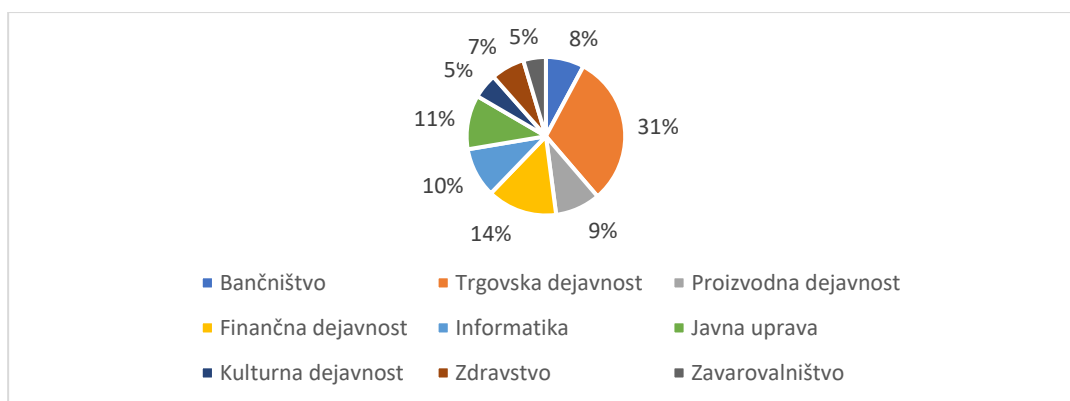
4 OPIS PRODAJNEGA PROCESA IZBRANEGA PODJETJA

V nadaljevanju opisujem izbrano podjetje in korake v obstoječem prodajnem procesu. V petem poglavju predstavim priporočila za izboljšave in njihovo vpeljavo, ki sem jih oblikovala na podlagi opisa procesa izbranega podjetja.

4.1 Opis izbranega podjetja

Izbrano podjetje je organizacija s 45-letnimi izkušnjami na področju storitev zajemanja, upravljanja in dolgoročne hrambe dokumentov in podatkov. Prisotno je v več kot 30 gospodarskih panogah in sodeluje z vodilnimi podjetji in organizacijami v bančništvu, zavarovalništvu, zdravstvu, farmaciji, proizvodnji, telekomunikacijah in energetiki v Sloveniji in na trgih jadranske regije. Panoge, v katerih ima podjetje največ kupcev, so prikazane na sliki 8. Izbrano podjetje je matična organizacija, ki ima dve hčerinski podjetji na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini. Dejavnosti, ki jih izbrano podjetje opravlja, so zbiranje dokumentov in informacij, upravljanje dokumentov in procesov, hramba dokumentov in svetovanje pri digitalizaciji (Letno poročilo, 2020). Izbrano podjetje izvaja neposredno prodajo na medorganizacijskem (B2B) trgu, deluje pa tudi s pomočjo partnerjev, s katerimi ponuja komplementarne storitve, ali pa partnerji izvajajo preprodajo storitev podjetja.

Slika 8: Pregled deleža kupcev glede na panoge v letu 2021

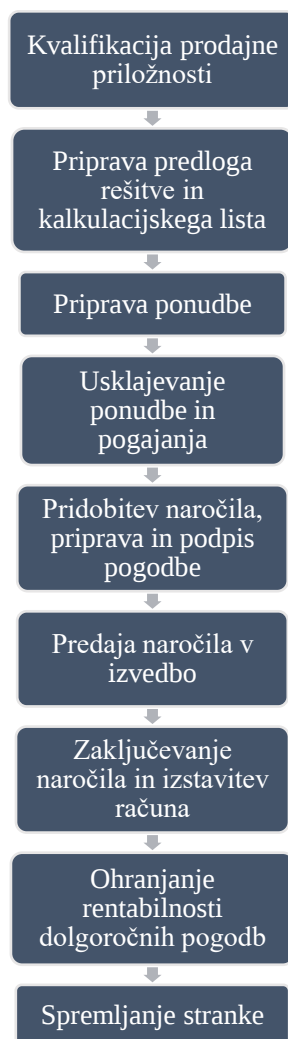


Prirejeno po evidenci iz CRM sistema izbranega podjetja (2021).

4.2 Prodajni proces izbranega podjetja

Prodajni proces izbranega podjetja vključuje devet ključnih faz, ki so prikazane na sliki 9.

Slika 9: Faze prodajnega procesa izbranega podjetja



Prirejeno po Izbrano podjetje (2019).

V nadaljevanju opisujem vsako posamezno fazo prodajnega procesa izbranega podjetja.

1. Kvalifikacija prodajne priložnosti

Pridobivanje kontaktov in informacij ter zaznavanje novih prodajnih priložnosti na trgu je naloga zaposlenih na področju prodaje in trženja. Zaposleni v oddelku trženja so zadolženi, da nove potencialne stranke zabeležijo v CRM sistem, direktor področja prodaje in trženja pa določi, kateremu prodajalcu bo stranka dodeljena v obravnavo.

Na tej točki se faza kvalifikacije prodajnih priložnosti začne. Cilj te faze je prodajna in tehnično-vsebinska kvalifikacija prodajne priložnosti in pridobitev vhodnih podatkov od potencialnega kupca. Prodajalec vzpostavi kontakt s kupcem v roku dveh dni po prejemu povpraševanja. Pridobiti poskuša čim več informacij in vhodnih podatkov glede želja in pričakovanj stranke, da lahko razume težavo, s katero se ta sooča. Na podlagi pridobljenih informacij prodajalec pripravi ustrezno ponudbo. Ločimo tri vrste prodajnih kvalifikacij:

- Povpraševanje po standardizirani rešitvi.
- Povpraševanje po kompleksnejši rešitvi izven obstoječe prodajne ponudbe.
- Povpraševanje po kompleksnejši rešitvi, pri kateri so nujni dodatni viri.

V primeru, da gre za povpraševanje po standardizirani rešitvi oziroma storitvi iz obstoječe prodajne ponudbe izbranega podjetja, prodajalec začne s pripravo informativne ponudbe in preskoči naslednjo fazo priprave predloga rešitve in kalkulacijskega lista. Za kupce, ki povprašujejo po storitvah izven obstoječe prodajne ponudbe in želijo storitve kompleksnejše narave, prodajalec skupaj s kupcem oblikuje predlog rešitve in ga predstavi direktorju področja prodaje in trženja. Priložnost je treba kvalificirati tudi z izvedbenega oziroma tehnično-vsebinskega vidika. Prodajalec vključi strokovnjaka za konkreten prodajni program, ki oceni, ali se predlog rešitve lahko izvede v praksi. Direktor presodi, ali je predlagano rešitev mogoče izvesti oziroma ali je vložek dela za pripravo takšne ponudbe upravičen. Za kupce, ki povprašujejo po kompleksnejši storitvi, ki zahteva dodatne vire (kader, razvoj, znanje), prodajalec potrebe kupca in predlog rešitve predstavi direktorju področja. Predlog direktor področja predstavi na vodstvenem kolegiju, kjer se odločijo, ali je to dobra priložnost za pripravo zavezujoče ponudbe ali ne. V primeru, da je prodajna priložnost ustrezna, prodajalec pridobi bonitetno oceno kupca in sproži proces priprave kalkulacijskega lista v informacijskem sistemu (Izbrano podjetje, 2019).

2. Priprava predloga rešitve in kalkulacijskega lista

Po prodajni klasifikaciji se v primeru kompleksnejših rešitev ali zavezujoče ponudbe, ki ni informativne narave, vključijo strokovni sodelavci. V treh dnevih po uskladitvi informacij s potencialno stranko je potrebno pripraviti kalkulacijski list in predlog rešitve. Naloga strokovnega sodelavca, ki prevzame pripravo kalkulacijskega lista in predlog rešitve, je ovrednotenje rešitve. Zelo pomembno je, da prodajalec od potencialnega kupca pridobi natančne, specifične in jasne vhodne informacije, da lahko strokovni sodelavec rešitve pravilno ovrednoti. V primeru, da vhodne informacije niso zadostne, prodajalec organizira sestanek s potencialnim kupcem, kjer razjasni morebitne dileme in pridobi več informacij.

V tej fazi prodajnega procesa lahko sodelavci ugotovijo, da zahtev potencialne stranke ne morejo izpolniti. V takšnem primeru direktor področja oziroma vodstveni kolegij odloči, da podjetje zavezujoče ponudbe ne bo oddalo (Izbrano podjetje, 2019).

3. Priprava ponudbe

Priprava ponudbe je zelo pomembna faza, saj mora biti ponudba cenovno konkurenčna in kvalitetna, zadostiti mora potrebam stranke in podjetju zagotoviti poslovni uspeh. Prodajalec po prejemu predloga rešitve in kalkulacijskega lista v roku enega tedna pripravi zavezujočo ponudbo. Ključno je, da razume težavo kupca in vsebino ponudbe. Pred oddajo jo posreduje direktorju prodaje, ki ponudbo pregleda in jo potrdi, če vsebuje vse bistvene elemente, pogoje in omejitve. V primeru, da potencialnega kupca zanima okvirna cena,

lahko prodajalec informativno ponudbo pripravi samostojno, brez vključevanja strokovnih sodelavcev. Informativna ponudba mora biti skladna z veljavnim rednim cenikom, pred oddajo pa jo prav tako posreduje direktorju prodaje, ki jo potrdi ali zavrne in doda utemeljitev popravkov (Izbrano podjetje, 2019).

4. Usklajevanje ponudbe in pogajanja

Po oddaji ponudbe je od njene kompleksnosti odvisno, v kolikšnem času prodajalec kontaktira potencialnega kupca. Običajno po nekaj dnevih preveri, ali je kupec ponudbo prejel in ali je razumljiva oziroma ustrezna. Pri kompleksnejših ponudbah se prodajalec poskuša dogovoriti za predstavitev ponudbe, kupca lahko povabi tudi na obisk oziroma ogled podjetja. Ključno je, da potencialnemu kupcu poudarimo koristi oziroma prednosti rešitve, obrazložimo nejasnosti in odgovorimo na vprašanja ali ugovore ter pridobimo informacijo o roku, v katerem bo potencialni kupec sprejel odločitev. Cilj faze je, da prodajalec s potencialnim kupcem ponudbo uskladi in pridobi naročilo. Običajno potencialne stranke, ki kupujejo informacijske rešitve, pričakujejo prikaz rešitve pri referenčnem uporabniku ali v testnem okolju. V primeru, da se izhodišča ali zahteve stranke spremenijo, prodajalec pripravi novo verzijo ponudbe, v primeru kompleksnejših rešitev pa ponovno pridobi tudi predlog rešitve in kalkulacijski list od strokovnega sodelavca.

Pred odločitvijo so pomemben del faze tudi pogajanja za popuste ali ugodnejše pogoje izvedbe ali plačila. Pomembno je pridobiti naročilo za ceno, ki odgovarja tako potencialnemu kupcu kot podjetju (Izbrano podjetje, 2019).

5. Pridobitev naročila, priprava in podpis pogodbe

Cilj faze je uskladitev in podpis pogodbe s kupcem. Po potrditvi ponudbe prodajalec pripravi in uskladi pogodbo, če gre za dolgoročne storitve ali večje enkratno naročilo. Pri ostalih enkratnih naročilih se projekti izvedejo po pisni potrditvi skladno s potrjeno ponudbo. Obstoječim kupcem se k pogodbi doda aneks. Po uskladitvi in interni potrditvi vsebinske skladnosti pogodbe, jo podpiše direktor podjetja, nato pa jo prodajalec posreduje še kupcu v podpis. Če potencialni kupec ponudbo zavrne, prodajalec pridobi informacijo o razlogu zavrnitve in ga zabeleži v CRM sistem (Izbrano podjetje, 2019).

6. Predaja naročila v izvedbo

Prodajalec na podlagi potrjene ponudbe in podpisane pogodbe naročilo preda v izvedbo. Določen izvajalec oziroma vodja projekta znotraj podjetja prevzame odgovornost za izvedbo in vzpostavi nadaljnji kontakt s kupcem ter pripravi projektni plan in vse potrebne dokumente (Izbrano podjetje, 2019).

7. Zaključevanje naročila in izstavitev računa

Po uspešni izvedbi in predaji rešitve kupcu vodja projekta pripravi zaključni dokument projekta za potrditev zaključka projekta, ki ga potrdi tudi stranka. Prodajalec skupaj z vodjo projekta za izvedeno naročilo pripravi specifikacijo obračuna in preda računovodstvu v izdajo računa (Izbrano podjetje, 2019).

8. Ohranjanje rentabilnosti dolgoročnih pogodb

V primeru, da je s kupcem sklenjena dolgoročna pogodba za izvedbo storitev, je treba skrbeti tudi za dolgoročno rentabilnost dogovorjenih poslov. Rentabilnost je odvisna od različnih dejavnikov, ki predstavljajo temelj prodajne cene, kot na primer strošek dela ali strošek opreme, ki se uporablja za izvajanje storitev. Prodajalec je odgovoren, da vsaj enkrat letno preveri rentabilnost izvajanja storitev in analizira donosnost kupca (Izbrano podjetje, 2019).

9. Skrb za zadovoljstvo in ohranjanje kupca

Zadovoljstvo kupcev je podjetju izrednega pomena, saj velik del prihodkov ustvarjajo z izvajanjem dolgoročnih storitev, hkrati pa to omogoča uspeh in nadaljnji razvoj podjetja. Skrb za zadovoljstvo obstoječih kupcev je na področju prodaje in trženja ključna naloga, je pa uspeh odvisen tudi od ostalih sodelavcev, ki s kupcem sodelujejo. Izbrano podjetje za zadovoljstvo in ohranjanje kupcev skrbi z rednimi aktivnostmi, srečanji, spremljanjem potreb kupca, zanesljivostjo (drži se dogovorov) in tako vzpostavlja zaupanje kupcev (Izbrano podjetje, 2019).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O USTVARJANJU VREDNOSTI V PRODAJNEM PROCESU

5.1 Metodologija, zasnova in izvedba raziskave

Glavni razlog za izbiro tematike je pomanjkanje raziskav, ki so povezane z ustvarjanjem vrednosti na področju prodaje (Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012), prav tako pa tudi želja po optimizaciji prodajnega procesa izbranega podjetja. Prva tri poglavja magistrskega dela temeljijo na metodah analize, sinteze ter kompilacije in na opisni metodi z uporabo spoznanj in navedb avtorjev na področju prodaje, prodajnega koncepta in ustvarjanja vrednosti za kupca. V četrtem poglavju teoretičnega dela sem predstavila tudi prodajni proces izbranega podjetja, ki temelji na internih virih podjetja. Po izvedbi empirične raziskave sem oblikovala predloge za izboljšavo obstoječega prodajnega procesa.

V drugem delu magistrske naloge uporabim kvalitativni pristop raziskovanja. Predstavim pripravo, izvedbo in rezultate empiričnega dela, ki vključuje delno strukturirane individualne globinske intervjuje s sogovorniki pri izbranem podjetju. Intervjuje sem

uporabila, da bi spoznala izkušnje sogovornikov iz izbranega podjetja, ki jih imajo z zaznavo ustvarjanja vrednosti pri potencialnih kupcih, s prepoznavanjem bistvenih dejavnikov za odločitev o ponudbi pri pridobivanju potencialnih strank, in da bi dobila boljši vpogled v obstoječi prodajni proces izbranega podjetja. Tovrstno znanje omogoča oblikovanje predlogov za optimizacijo prodajnega procesa, večjo možnost zagotavljanja ustrezne vrednosti kupcem ter potencialno večjo možnost za uspešno prodajo pri izbranem podjetju.

Z intervjuji sem pridobila primarne podatke, kot sekundarne podatke pa sem uporabila statistične podatke iz evidence priložnosti potencialnih kupcev (podjetij) različnih velikosti. Skupaj z izvedenimi intervjuji statistični podatki prispevajo k oblikovanju predloga izboljšave obstoječega prodajnega procesa izbranega podjetja, ki je prav tako del tega poglavja. Uporabim deduktivni raziskovalni pristop, saj izhajam iz obstoječe teorije, hkrati pa podatke, pridobljene z intervjuji, analiziram in primerjam s teoretičnim delom magistrske naloge (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Za obravnavano problematiko in doseganje zastavljenih ciljev sem kot sogovornike izbrala posameznike, ki so zaposleni pri izbranem podjetju v oddelku prodaje in trženja ter imajo relevantne izkušnje s prodajo na medorganizacijskem trgu. Izvedla sem pogovore s sedmimi sogovorniki. Pet jih deluje na področju prodaje, dva pa izhajata s področja trženja in imata relevantne pretekle izkušnje s prodajo ter aktivno sodelujeta s prodajnim oddelkom. V tabeli 6 so prikazani podatki o sogovornikih in datumi izvedenih intervjujev.

Tabela 6: Podatki sodelujočih v raziskavi

Sogovornik	Delovno mesto	Število let izkušenj	Datum intervjuja
Sogovornik 1	Svetovalec v prodaji	12	25. 4. 2022
Sogovornik 2	Svetovalec v prodaji	30	26. 4. 2022
Sogovornik 3	Svetovalec v prodaji	30	26. 4. 2022
Sogovornik 4	Specialist za marketing	20	27. 4. 2022
Sogovornik 5	Svetovalec v prodaji	7	29. 4. 2022
Sogovornik 6	Direktor prodaje in trženja	15	4. 5. 2022
Sogovornik 7	Produktni vodja	20	11. 5. 2022

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju predstavim namen, cilje in raziskovalna izhodišča empiričnega dela ter metodo pridobivanja podatkov. Temu sledi opis procesa priprave in izvedbe kvalitativne raziskave ter analiza intervjujev in sekundarnih podatkov iz evidence priložnosti. Ob koncu poglavja navedem glavne ugotovitve in priporočila za izboljšanje prodajnega procesa izbranega podjetja, s poudarkom na ustvarjanju vrednosti za kupca, ter navedem omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje. Magistrsko delo zaključim s sklepnimi ugotovitvami.

5.1.1 Namen, cilji in raziskovalna izhodišča

Namen izvedbe intervjujev je opredeliti potek obstoječega prodajnega procesa izbranega podjetja in pridobiti vpogled v ustvarjanje vrednosti za kupce (podjetja) različnih velikosti, da bi podjetje doseglo večjo uspešnost.

Glavni cilj raziskave je izvesti primerjavo med spoznanji in navedbami različnih avtorjev ter rezultati intervjujev s posamezniki, ki so zaposleni pri izbranem podjetju v oddelku prodaje in trženja, in skupaj z uporabo statističnih podatkov iz evidence priložnosti podati predloge za izboljšanje obstoječega prodajnega procesa izbranega podjetja.

Zastavila sem pet **raziskovalnih vprašanj**, na katera bom odgovorila:

- Kako je zasnovan prodajni proces v izbranem podjetju?
- Kako po mnenju prodajalcev ustvarjanje vrednosti širše od izdelka ali storitve prispeva k pridobivanju ponudb pri večjih podjetjih?
- Kakšne so razlike med zaznavanjem vrednosti pri kupcih (podjetjih) različnih velikosti?
- Kaj je po mnenju prodajalcev glavni dejavnik za odločanje o ponudbi pri majhnih in srednjih podjetjih?
- Kakšna je vloga prodajnih pristopov pri pridobivanju potencialnih kupcev (podjetij) različnih velikosti v izbranem podjetju?

5.1.2 Metode pridobivanja podatkov

Kvalitativne raziskave obsegajo različne metode, ki jih je mogoče uporabiti na način, da se udeležencem omogoči razmišljanje in izražanje lastnih stališč, ali pa zajemajo opazovanje obnašanja udeležencev (Malhotra & Birks, 2007). Med kvalitativne metode štejemo fokusne skupine, globinske intervjuje, tehnike opazovanja in projektivne tehnike (Malhotra & Birks, 2007). V empiričnem delu izvedem kvalitativno raziskavo, ki temelji na **delno strukturiranih individualnih globinskih intervjujih**.

Globinski intervju je osebni intervju, v katerem od udeleženca poskušamo pridobiti informacije o njegovih prepričanjih, stališčih in njegovem mnenju o določeni temi.

Raziskovalec postavlja vprašanja in posluša udeleženca, ki odgovarja (Malhotra & Birks, 2007). Kvalitativna metoda globinskih intervjujev je najbolj razširjena metoda raziskovanja v družboslovnih znanostih danes (Brinkmann, 2016). Pri opisovanju vrst intervjujev povzemam več različnih avtorjev (Biemer & Lyberg, 2003; Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005; Brinkmann, 2013). Poznamo naslednje vrste intervjujev:

- **Individualni in skupinski intervjuji.** Pri individualnem intervjuju sta vključeni dve osebi, spraševalec in izpraševanec. Pri skupinskem intervjuju je vključenih več oseb hkrati (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005), dandanes pa jih poimenujejo kar fokusne skupine in v večini vključujejo od šest do deset udeležencev (Brinkmann, 2013).
- **Standardizirani (strukturirani), nestandardizirani (nestrukturirani) in delno strukturirani intervjuji.** Standardizirani oziroma strukturirani intervjuji zahtevajo določeno strukturo, kjer se mora spraševalec pri vseh izvedenih intervjujih držati enakega zaporedja vprašanj, navodil in pojasnil ter zagotoviti enak pristop vsem izpraševancem. Na ta način zmanjšamo možnost merskih napak, ki so posledica vpliva spraševalca (Biemer & Lyberg, 2003; Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Nestandardiziran oziroma nestrukturiran intervju ali pogovorni intervju je bistveno bolj podoben vsakdanjemu pogovoru. Spraševalcu omogoča svobodno interakcijo z izpraševancem, spreminjanje in prilagajanje vprašanj situaciji in pomoč izpraševancu pri odgovarjanju. Na ta način poskušamo zmanjšati vse vire merskih napak, ne le napake spraševalca (Biemer & Lyberg, 2003; Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Delno strukturiran intervju je najbolj razširjen v humanističnih in družboslovnih vedah in je včasih edina oblika, ki jo omenjajo v učbenikih o kvalitativnih raziskavah. V primerjavi s strukturiranimi intervjuji ima spraševalec večjo možnost, da ustvarja znanje v različnih smereh, namesto da se drži predvidenega opomnika za intervjuje. V primerjavi z nestrukturiranimi intervjuji ima spraševalec več vpliva pri osredotočanju pogovora na raziskovalno problematiko, ki se mu zdi pomembna (Brinkmann, 2013).

Globinski intervjuji so namenjeni globljemu razumevanju tematike (Belk, Fischer & Kozinets, 2012), prav tako pa na ta način zagotovimo višjo stopnjo odgovorov v primerjavi z anketo (Biemer & Lyberg, 2003). Za delno strukturiran intervju je predviden seznam vprašanj, pri sami izvedbi pa se prilagajamo smeri pogovora in trenutni situaciji. Seznamu vprašanj lahko ob izvedbi dodamo nova vprašanja ali pa katerega izmed predvidenih vprašanj izpustimo (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Malhotra in Birks (2007) in Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005) poudarjajo naslednje prednosti intervjuja:

- Pridobimo globlji vpogled v razmišljanje posameznika. V primerjavi s fokusnimi skupinami se pri intervjuju osredotočimo na posameznika in pridobimo bistveno več informacij kot v primeru skupinske izvedbe.
- Dosežemo visoko stopnjo odgovora, saj v primerjavi s spletnimi vprašalniki, telefonskim klicem ali elektronsko pošto, sogovornik težje zavrne sodelovanje.

- Odgovore pripišemo neposredno izpraševancu, za razliko od fokusnih skupin, kjer je pogosto težje določiti, kateri udeleženec je podal določen odgovor.
- Omogočajo prilagodljivost in posledično večjo motiviranost izpraševanca. Spraševalec lahko bistveno bolj nadzoruje samo situacijo in jo sproti prilagaja.
- Izpraševanec ne občuti pritiska s strani ostalih udeležencev, da bi se prilagodil njihovem mnenju, kakor je to v primeru fokusne skupine. Spraševalec lahko bistveno lažje postavlja občutljiva vprašanja.
- Lažja organizacija v primerjavi s fokusno skupino, pri kateri potrebujemo več koordinacije za izvedbo, in večja časovna fleksibilnost, saj ima izpraševanec z spraševalcem vzpostavljen osebni stik in odnos.

Malhotra in Birks (2007) in Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005) poudarjajo tudi slabosti intervjuja:

- Zaradi pomanjkanja strukture intervjuja so rezultati podvrženi vplivu spraševalca, prav tako pa je kakovost rezultatov močno odvisna od veščin spraševalca. Med izpraševancem in spraševalcem se vzpostavi odnos, ki lahko vpliva na rezultate intervjuja, saj se želi spraševalec prikazati v boljši luči.
- Dolžina intervjuja v kombinaciji z visokimi stroški pomeni, da smo pri številu intervjujev omejeni. Upoštevati moramo stroške prevoza in stroške porabljenega časa spraševalca.
- Vpliv prisotnosti spraševalca in njegovega načina izvedbe intervjuja. Lahko da izpraševanec ob izvedbi ni dovolj sproščen in od njega ne pridobimo resničnih odgovorov, prav tako pa lahko spraševalec subjektivno vpliva na odgovore izpraševanca.
- Rezultate je včasih težko analizirati in interpretirati. V izražanju izpraševancev je lahko veliko skritih sporočil. Poleg prepisov intervjujev je opazovanje izpraševancev bistvenega pomena za doseganje pravih interpretacij.

Z intervjuji zberem primarne podatke, poleg tega pa **analiziram tudi sekundarne podatke**, kar pomeni, da so bili podatki predhodno že zbrani za druge namene. Sekundarne podatke lahko analiziramo in oblikujemo dodatne oziroma drugačne interpretacije ter zaključke. V zadnjem desetletju se je število virov sekundarnih podatkov bistveno povečalo, prav tako pa do njih vse enostavneje dostopamo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Saunders, Lewis in Thornhill (2012) sekundarne podatke delijo na:

- Dokumentarne podatke, med katere spadajo podatkovne baze organizacij, komunikacija organizacij (elektronska sporočila in pisma), besedila spletnih strani, poročila, revije, časopisi, glasovni posnetki, video posnetki in fotografije.
- Podatke, ki temeljijo na že izvedenih raziskavah in vključujejo razne popise prebivalstva in akademske raziskave ter raziskave različnih organizacij.

- Podatke, zbrane iz več virov, ki predstavljajo kombinacijo dokumentarnih podatkov in podatkov, ki temeljijo na že izvedenih raziskavah. Najpogostejši primer podatkov, zbranih iz več virov, so spletne zbirke podatkov o podjetjih, shranjene v državnih podatkovnih bazah, kot na primer AJPES (<http://www.ajpes.si>), kjer lahko najdemo podatkovne baze, ki vsebujejo podatke iz računovodskih izkazov podjetij (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Pomemben vir sekundarnih podatkov prihaja iz organizacij in predstavlja interne sekundarne podatke, ki vključujejo podatke o dnevni dejavnosti različnih oddelkov v organizaciji. Prednost je v tem, da so bili podatki že zbrani, do njih lahko dostopamo, prav tako pa je zagotovljena kakovost podatkov (Malhotra & Birks, 2007). Za namen oblikovanja predloga izboljšave obstoječega prodajnega procesa v izbranem podjetju uporabim raziskovalno metodo analize sekundarnih podatkov. Analiziram interne dokumentarne podatke iz podatkovne baze izbranega podjetja, in sicer priložnosti potencialnih kupcev (podjetij) različnih velikosti.

5.1.3 Proces priprave in izvedbe kvalitativne raziskave

Brinkmann (2013) opredeli štiri korake v procesu izvedbe kvalitativne raziskave, ki temelji na intervjujih. V nadaljevanju navedem posamezne korake, jih opišem in dodam še nekaj spoznanj drugih relevantnih avtorjev in avtoric:

1. **Priprava.** V pripravi na izvedbo kvalitativne metode intervjuja je pomembno opredeliti, kaj želimo raziskovati, nato pa opredeliti, ali je ta metoda primerna za to raziskovalno področje. Najpogosteje intervjuje uporabimo, ko želimo raziskovati izkušnje posameznika z določeno temo. Pri pripravi na izvedbo intervjuja je pomembno odgovoriti na sledeča ključna vprašanja: Kaj je treba raziskovati? Zakaj je pomembno raziskovati to tematiko? Na kak način mora biti tematika raziskovana? S kom je treba izvesti intervju in koliko sogovornikov potrebujemo? (Brinkmann, 2013). Treba je določiti cilj intervjuja oziroma oblikovati teme, ki jih želimo raziskati, in se seznaniti z okoljem, v katerem se izpraševanec nahaja (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Pomemben del priprave so tudi tehnike neverjetnostnega vzorčenja, ki jih opisujejo Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005) in poudarjajo, da so zelo priporočljive v začetnih korakih raziskovanja. Pripomorejo k boljšemu razumevanju raziskovalnega problema in k doseganju zastavljenih ciljev. Poznamo pet tehnik neverjetnostnega vzorčenja, in sicer kvotno, namerno, priložnostno in verižno vzorčenje ter samoizbiro enot.
2. **Izvedba intervjujev.** Pri oblikovanju vprašanj za intervju se vprašamo, katere informacije potrebujemo, da bomo lahko odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Okvir intervjuja predstavlja opomnik za intervju, ki je sestavljen iz zastavljenih vprašanj (Brinkmann, 2013). Pred izvedbo samega intervjuja je priporočljivo, če izpraševancu posredujemo seznam tem, ki bodo obravnavane, kar mu omogoča ustrezno pripravo. Pomembno je, da znamo oceniti

dolžino intervjuja in si intervjuje razporediti na način, da zagotavljamo ustrezne pavze med njimi. Ob začetku intervjuja je pomembno narediti uvod, da ustvarimo prijetno vzdušje. Med pogovorom je ključno, da sogovornika poslušamo, da ga ne prekinjamo, da postavljamo dodatna vprašanja in povzemamo njegove misli za boljše razumevanje (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

3. **Analiza intervjujev.** Korak analize se začne že med izvedbo intervjujev, ko spraševalec poskuša razumeti in interpretirati, kar pove izpraševanec. Po izvedbi intervjujev pričnemo s prepisovanjem posnetih pogovorov oziroma oblikovanjem transkriptov intervjujev, kar pomeni prenos povedanega v zapisano (Brinkmann, 2013). Za analizo kvalitativnih podatkov uporabljamo več metod, ki bazirajo na deduktivnem ali induktivnem raziskovalnem pristopu. Pri deduktivnem raziskovalnem pristopu analiziramo podatke skladno z obstoječo teorijo (Patton, 2002). Oblikujemo izhodišča ali vprašanja, ki temeljijo na obstoječi teoriji, ter podatke, pridobljene v empiričnem delu, primerjamo z njimi. Pri induktivnem raziskovalnem pristopu oblikujemo lastno teorijo, ki temelji na zbranih primarnih kvalitativnih podatkih (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005; Brinkmann, 2013).
4. **Poročanje o rezultatih intervjujev.** Zadnji korak v procesu izvedbe kvalitativne raziskave, ki temelji na intervjujih, je poročanje o rezultatih. Brinkmann (2013) trdi, da se analiza in poročanje pri kvalitativnih raziskavah povezujeta. S poročanjem raziskovalci ne le predstavijo ugotovitve, temveč tudi primerjajo različne perspektive in preizkušajo številne alternativne načine predstavitve rezultatov. Pomembno je, da raziskovalec ogromne količine podatkov ustrezno analizira, da jih lahko predstavi in o njih poroča (Brinkmann, 2013). Cilj jasne in pregledne predstavitve kvalitativnih podatkov je demonstracija dokazov, ki povezujejo zaključke z zbranimi podatki (Dahler-Larsen, 2008, v Brinkmann, 2013).

Pred izvedbo intervjujev sem oblikovala opomnik za intervju, ki se nahaja v prilogi 2. Vključuje štirinajst relevantnih vprašanj s predvidenimi podvprašanji. Prvo vprašanje se nanaša na delovno mesto sogovornika, za lažje razumevanja okolja, v katerem deluje, ostala vprašanja pa so osredotočena na naslednje sklope tematik:

- Prodajni proces izbranega podjetja.
- Pridobivanje novih kupcev.
- Ustvarjanje vrednosti za kupca.
- Vloga prodajnih pristopov pri pridobivanju potencialnih kupcev.

Pred izvedbo sem opomnik posredovala vsem sogovornikom, da so se lahko ustrezno pripravili na intervju. Ob začetku intervjuja sem vsakemu sogovorniku na kratko razložila namen raziskave, odgovorila na morebitna dodatna vprašanja in prosila za dovoljenje za uporabo diktafona za snemanje pogovora, s čimer so se vsi strinjali. Izvedba intervjujev je bila v prijetnem vzdušju, trajali so približno uro in pol do dve uri. Podvprašanja sem zastavljala sproti glede na tok pogovora, tako da sem prejela vse potrebne informacije. Ob koncu sem se vsakemu sogovorniku zahvalila za sodelovanje. Po izvedbi intervjujev sem

oblikovala transkripte, ki so priloženi v prilogah 3 do 9. Pri analizi uporabim navzkrižno analizo, kar pomeni združevanje odgovorov različnih intervjuvancev in oblikovanje logičnih vsebinskih sklopov (Patton, 2002).

5.2 Analiza intervjujev in rezultati

V nadaljevanju analiziram in predstavim rezultate intervjujev, skladno s sklopi tematik, ki sem jih zapisala v prejšnjem podpoglavju.

5.2.1 Prodajni proces izbranega podjetja

Prvi dve vprašanji, ki sta bili zastavljeni izpraševancem, se nanašata na obstoječ prodajni proces izbranega podjetja. Sogovornike sem povprašala o navedbi in opisu korakov obstoječega prodajnega procesa ter morebitnih predlogih za spremembe. Večina sogovornikov je glede vsebine in poteka korakov prodajnega procesa usklajenih, kljub temu pa opredelijo različno število korakov. Dva sogovornika navedeta šest korakov, druga dva sogovornika sedem korakov, naslednja dva omenita pet korakov, en sogovornik pa omeni enajst korakov.

V nadaljevanju povzemam mnenja sogovornikov glede korakov prodajnega procesa in njihove predloge za izboljšave. Na koncu podpoglavja primerjam še razlike v obravnavi majhnih, srednjih in velikih podjetij, ki so jih navedli izpraševanci.

Kot prvi korak večina sogovornikov opredeli prejem povpraševanja. Eden izmed izpraševancev poudari, kako pomembna je priprava na prodajni proces še pred izvedbo prvega koraka, saj navaja, da se »prične že veliko prej, preden prvič spregovorimo s potencialno stranko, in sicer se prične z načrtovanjem in pripravo letnega oziroma mesečnega prodajnega načrta, [...] za velike in srednje velike stranke poskušamo s strategijo izbora ključnih novih trgov, industrij in strank bolj proaktivno pristopiti k prodajnim aktivnostim« (sogovornik 6). Kot izboljšavo prodajnega procesa eden izmed izpraševancev navede spremembo na začetku prodajnega procesa, in sicer različno obravnavo majhnih podjetij v primerjavi s srednjimi in velikimi podjetji. V primeru majhnih podjetij predlaga večji finančni vložek v trženjske aktivnosti in podporne prodajne kadre, pri srednjih in velikih podjetjih pa proaktiven pristop izkušenih prodajalcev, ki delujejo kot svetovalci. Za hitrejšo obravnavo majhnih strank so v podjetju v letošnjem letu že naredili določene spremembe, in sicer s ponudbo standardnih rešitev na ključ, kar omogoča hitrejši postopek oddaje ponudbe in optimizacijo prodajnega procesa. Dodaten predlog enega izmed sogovornikov v prvem koraku prodajnega procesa je aktivnejše vključevanje prodaje takoj po izvedbi trženjskih aktivnosti in proaktivnejše iskanje novih potencialnih strank z udeležbo na poslovnih dogodkih in mreženjem. Sogovornik 4 poudarja pomembnost vključevanja prodaje po izvedbi trženjskih aktivnosti, saj so trženjske vsebine še aktualne za nadaljevanje pogovora.

Polovica izpraševancev v prvem koraku razlikuje med potencialnimi in obstoječimi kupci. Pri obstoječih strankah skrbniki izvajajo navzkrižno prodajo in nadgradnjo prodajne ponudbe, kar predstavlja začetek prodajnega procesa in hkrati obravnavo novega povpraševanja. Predlog enega izmed sogovornikov je tudi izboljšanje odnosa z obstoječimi kupci, saj bi s tem omogočili lažje pridobivanje referenčnih izjav in več možnosti za obiskovanje kupcev, da bi jim lahko prikazali dobre prakse. V naslednjih korakih vsi izpraševanci izpostavijo pridobivanje ustreznih vhodnih informacij, preverjanje potreb potencialnega kupca in organizacijo sestanka oziroma predstavitve. Nekateri izmed sogovornikov poudarijo pomembnost kvalifikacije kupca, kar pomeni »nadaljevanje v pripravo ponudbe ali zaključek prodajnega procesa v primeru, ko za kupca nimamo ustrezne storitve« (sogovornik 4). Ocenijo resnosti potencialnega kupca in razumevanju težave, ki jo želi kupec rešiti, bi se morali bolj posvetiti. Nekateri potencialni kupci iščejo le dodatne ponudbe, čeprav so že odločeni glede izvajalca in bi jih na ta način lažje kvalificirali kot neustrezne.

Vsi sogovorniki pred oddajo ponudbe navajajo izvedbo predstavitve. Eden izmed izpraševancev navaja, da »obstoječo rešitev najraje pokažemo v živo, če rešitev še ne obstaja, pa predstavimo koncept« (sogovornik 7). Po mnenju sogovornikov je pomembno tudi pridobivanje dobrih vhodnih informacij za pripravo personalizirane predstavitve. Pomembna je tudi oddaja ponudbe v čim krajšem času od izvedbe predstavitve, saj se je potencialni kupec še dobro spominja. Nekateri sogovorniki poudarijo izvedbo referenčnih ogledov pri obstoječih strankah.

Eden izmed korakov, ki ga navedejo nekateri izpraševanci, je izdelava kalkulacije oziroma interno potrjevanje ponudbe pred oddajo, kar vključuje sodelovanje projektne ekipe. Večina sogovornikov je kot pomembno aktivnost po oddaji ponudbe navedla predstavitev ponudbe in pridobitev povratnih informacij. Po mnenju enega od izpraševancev je »odnos s stranko po oddani ponudbi zelo pomemben, da lahko ponudbo ustrezno prilagodimo« (sogovornik 1). Kot predlog za spremembo po oddaji ponudbe je eden izmed sogovorcev navedel osebni stik oziroma obisk potencialnega kupca ob oddaji ponudbe in njeni predstavitvi.

Večina izpraševancev v proces vključi korak pogajanja, nekateri izmed njih pa predlagajo izboljšave v tem koraku. Prvi predlog vključuje spremembo pooblastil prodajalcev in vodje prodaje. Omogočati bi morali večja pooblastila v zvezi z razponi popustov in z možnostjo dodajanja funkcionalnosti k obstoječi ponudbi za isto ponujeno ceno. Drugi predlog izboljšave pa je dobro razumevanje težave potencialne stranke in osredotočanje na to, kaj stranka pridobi z odločitvijo za ponudbo, ne pa na to, kakšna je višina same ponudbe. Sogovornik 7 navaja naslednjo trditev: »Če bi lahko vsako leto prihranili milijon, rešitev, ki prvo leto stane milijon, ni draga.« Vsi sogovorniki opredelijo korak, ki vključuje potrjevanje ponudbe in podpis pogodbe, kar je zadnja aktivnost pred uvajanjem rešitve. Nekateri sogovorniki izpostavijo pomembnost pridobivanja povratnih informacij v primeru zavrnitve ponudbe, da bi lahko izboljšali pristop k vsem nadaljnjim potencialnim kupcem.

Eden izmed njih navede: »Zaupanje se gradi s personaliziranim pristopom in predvsem poslušanjem povratnih informacij. No, seveda jih je potrebno tudi slišati in upoštevati.« (sogovornik 1) Zanimivo je, da večina sogovornikov kot zadnji korak opredeli podpis pogodbe in izvedbo projekta, manjšina pa kot zadnji korak navede poprodajne aktivnosti oziroma skrbniško funkcijo.

Odgovori sogovornikov na vprašanje »Kakšne so razlike v obravnavi v času prodajnega procesa med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji?« so pri večini podobni. Pri obravnavi majhnih podjetjih jih več kot polovica navaja hitrejšo obravnavo in ponujanje standardnih rešitev ter poudarja večjo občutljivost na ceno. Majhna podjetja je treba voditi skozi proces in jim predstaviti primere dobrih praks, saj sami včasih ne vedo, na kak način bi rešili svoje težave. Kader je multidisciplinaren, kar pomeni, da opravljajo več vlog, zato nimajo časa za dolgo obravnavo pred nakupom. Trije sogovorniki obravnavo pri majhnih in srednjih podjetjih enačijo, ostali pa za srednja podjetja trdijo, da so manj občutljiva na ceno in imajo bolj strukturiran kader kot majhna podjetja, vendar jih moramo včasih vseeno usmerjati k pravi izbiri.

Pri obravnavi velikih podjetij večina sogovornikov poudarja pomen ponujanja prilagojenih in kompleksnih rešitev, saj imajo podjetja specifične potrebe. Velika podjetja imajo kader z ustreznim znanjem in postavljeno strategijo, kar pomeni, da moramo iskati rešitve, ki ustrezajo njihovim potrebam. Sogovornik 6 poudari, da »niti ne velja vedno, da majhna stranka pomeni majhen potencial, zato je nujno, da pred pričetkom prodajnega procesa izvedemo širšo oceno stranke, njenega potenciala [...]«, in izpostavi problematiko, s katero se srečujejo. Velikokrat, ne glede na velikost potencialnega kupca, pristopijo enako, ker menijo, da je vsak kupec pomemben, vendar se potem pojavljajo kadrovske in časovne omejitve. Pomembno torej je, da prodajni proces prilagajamo glede na potrebe in zahtevnost potencialnih kupcev.

5.2.2 Pridobivanje novih kupcev

V tem sklopu analiziram, kaj je po mnenju sogovornikov ključnega pomena za pridobitev potencialne stranke. Kljub raznolikemu navajanju ključnih dejavnikov za pridobitev potencialne stranke so nekateri dejavniki vsem skupni. Vsi izpraševanci so kot ključne dejavnike, ki pripomorejo k pridobitvi potencialne stranke, navedli zaupanje, razumevanje potreb kupca in seznanitev kupcev s praviimi rešitvami. Eden izmed sogovornikov poudarja: »Vsi kupujemo od ljudi, ki jim zaupamo, zato je nujno, da s samo potencialno stranko zgradimo zaupanje.« (sogovornik 1) Eden izmed sogovornikov kot enega izmed ključnih dejavnikov pridobivanja potencialne stranke navede tudi vzpostavitev stika s stranko in dostop do odločevalcev. Poleg naštetih ključnih dejavnikov sogovorniki navajajo tudi sporočanje zanesljivosti in strokovnosti ter poudarjanje lastnih referenc. Po mnenju enega izmed sogovornikov je pomemben dejavnik tudi sreča, kar predstavlja zanimiv pogled.

Izpraševance sem povprašala glede razlik, ki jih vidijo med podjetji različnih velikosti, v povezavi s tem, kar je zanje ključno pri odločitvi glede določene ponudbe. Pri manjših in srednjih podjetjih so ključne razlike v primerjavi z velikimi podjetji, in sicer večja občutljivost na ceno, hitrejši postopek izbora, priporočila oziroma izkušnje drugih s to rešitvijo in z ljudmi, ki sodelujejo v prodajnem procesu. Manjša podjetja iščejo standardne, že obstoječe rešitve, in ne rešitev po meri. Eden izmed sogovornikov kot pomembno razliko pri manjših podjetjih navaja, da želijo »najboljši približek tega, kar iščejo, po ceni, ki so jo še pripravljeni plačati« (sogovornik 6). Nekateri izpraševanci pri manjših podjetjih omenijo transakcijsko prodajo, eden izmed sogovornikov pa pojasni, da je za potencialne kupce, ki so majhna podjetja, potrebna obravnava po načelih transakcijske prodaje. Obenem pa poudari, da v mnogih primerih, tudi ko gre za majhna podjetja, pristopi podobno kakor pri ostalih, in da se na tem področju zaveda priložnosti za izboljšavo.

Srednja podjetja izpostavi le eden izmed sogovornikov, in sicer navaja, da lahko iščejo tudi prilagojene rešitve in je zato postopek izbora kompleksnejši in daljši. Kot ključno pri velikih podjetjih večina izpraševancev navaja ponudbo rešitve po meri, zagotovljeno donosnost naložbe (angl. return-on-investment, v nadaljevanju ROI), ustrezne izkušnje v panogi, v kateri podjetje deluje, in izkušnje s podjetji sorodne velikosti. Omenjajo tudi partnerja, ki jih razume in zagotavlja dolgoročno podporo. »[V]elika podjetja iščejo partnerje in ne rešitev – seveda tudi rešitve, vendar se zdi, da je pomembnejši partner« (sogovornik 3). Nekateri izmed izpraševancev poudarjajo tudi pomembnost strokovnosti in številčnosti izvedbene ekipe.

5.2.3 Ustvarjanje vrednosti za kupca

Glede ustvarjanja vrednosti za kupca me je zanimalo, na kakšen način pri potencialnih kupcih ustvarijo vrednost, da se ti odločijo za njihovo ponudbo, in kako vrednost zaznavajo podjetja različnih velikosti. Sogovorniki podajo precej pester nabor načinov za ustvarjanje vrednosti, zato v nadaljevanju povzemam njihova razmišljanja, ki jih lahko združim v tri glavne vidike. Ustvarjanje vrednosti najprej opredelim z vidika aktivnosti oddelka prodaje in trženja ter z vidika rešitve in izvedbe projekta za majhna, srednja in velika podjetja. Tretji vidik podjetja je po mnenju vseh sogovorcev za vse velikosti podjetij enak, zato ta del predstavim ob koncu podpoglavja.

Pri majhnih podjetjih preko aktivnosti oddelka prodaje in trženja sodelavci vrednost ustvarjajo s cenovno konkurenčno in transparentno ponudbo, brez skritih stroškov in z jasno predstavitvijo ponudbe. Pomemben je takojšen odgovor z rešitvijo izziva in jasna komunikacija dodane vrednosti, ki jo kupci pridobijo z nakupom. Treba je podati odgovor na vprašanje, ki ga je navedel eden izmed sogovorcev, in sicer: »Kaj bo to meni koristilo?« (sogovornik 2) Odgovoriti je treba na vsa zastavljena vprašanja in kupca skozi celoten proces izbora izvajalca izobraževati. Nekateri izmed sogovorcev navajajo tudi ustvarjanje

vrednosti z razlago dobrih praks in predstavitev referenčnih primerov, sploh pa veliko dodano vrednost prinaša potrditev zadovoljstva s strani referenčne stranke.

Kakor navajam že v prejšnjem podpoglavju, pri majhnih kupcih poskušajo delovati po načelih transakcijske prodaje, kar poudari tudi eden izmed sogovornikov. Transakcijsko prodajo želijo doseči s pomočjo trženjskih aktivnosti, ki prav tako ustvarjajo vrednost za potencialne kupce. Eden od izpraševancev poudarja, da so v zadnjih dveh letih pričeli z izvedbo spletnih seminarjev, katerih namen je izobraževanje podjetij, s ciljem, da jih potencialni kupci vidijo kot zaupanja vredne zaradi obilice znanja. Če se podjetje pozicionira kot zaupanja vredno, to vpliva tudi na zaupanje v predstavitev prodajalcev in percepcijo potencialnih kupcev pri oddanih ponudbah. Vrednost ustvarjajo tudi z objavo študij primerov, izpostavljanjem koristnosti ponujene rešitve in z raznimi vodiči, ki podjetjem pomagajo pri reševanju kompleksnih izzivov. Eden izmed sogovorcev je mnenja, da tovrstna gradiva dvignejo vrednost njihove ponudbe in manjšim kupcem pomagajo pri odločitvi glede izbire rešitve. Tako naj bi bili torej kupci že dovolj informirani in pripravljeni na nakup zaradi izvajanja trženjskih aktivnosti. Vseeno bi izpostavila nasprotno mnenje enega izmed sogovorcev, ki trdi, da moramo tudi majhnim podjetjem zagotavljati svetovanje, in navaja sledeče: »Rešitev in uporabo je potrebno razložiti, da bodo znali sami prepoznati dodano vrednost, ki jo za določeno ceno dobijo« (sogovornik 1).

Z vidika rešitve in izvedbe projekta vrednost pri majhnih podjetjih po mnenju sogovornikov ustvarjajo z enostavnostjo uvedbe in takojšnjo ter enostavno uporabo rešitve. Za ustvarjanje vrednosti pri majhnih kupcih je prav tako pomembno, da razbremenimo zaposlene v podjetju in jim omogočimo bolj učinkovito poslovanje, hkrati pa rešitev implementiramo na nivoju celotnega podjetja in ne le posameznih oddelkov. Eden izmed sogovornikov je mnenja, da dodatno vrednost za majhna podjetja ustvarimo z omogočanjem poskusne uporabe rešitve. Tako lahko potencialni kupci sami preizkusijo njeno delovanje. Za majhna podjetja vrednost z vidika izvedbe ustvarijo s strokovnostjo projektne ekipe in odzivno prodajno podporo.

Manjšina sogovornikov načinov ustvarjanja vrednosti pri majhnih in srednjih podjetjih ne razlikuje in zanje poda enaka priporočila, zato v nadaljevanju navajam le mnenja večine sogovornikov, ki so opredelili razlike pri ustvarjanju vrednosti. Ustvarjanje vrednosti z vidika oddelka prodaje in trženja se razlikuje v tem, da v sam prodajni proces v določenih primerih pri srednjih podjetjih vložijo več časa. Nekatera tovrstna podjetja praviloma že vedo, kaj iščejo, zato je izrednega pomena osebni stik prodajalca, razumevanje potreb in svetovanje o primerni rešitvi. Z vidika rešitve in izvedbe je za ustvarjanje vrednosti pomembno zagotavljanje prilagodljivosti rešitve zahtevam kupca, brez visokih stroškov, saj so v primerjavi z velikimi podjetji srednja podjetja bistveno bolj občutljiva na ceno. Po mnenju enega izmed sogovornikov srednjim podjetjem zagotavljajo rešitve, ki jih do določene mere lahko prilagodijo, čeprav izhajajo iz obstoječih oziroma standardnih rešitev. Povzamem lahko, da izvajalci v primerjavi s popolnoma prilagodljivimi rešitvami svoj

poslovni model inovirajo na način, da srednjim podjetjem ponudijo obstoječe rešitve z določeno mero fleksibilnosti, in tako zmanjšajo stroške ter rešitev ponudijo po ugodni ceni.

Pri velikih podjetjih nekateri sogovorniki navedejo pomembnost svetovanja in osebnega stika pri ustvarjanju vrednosti za potencialnega kupca. Vsebine, generirane preko trženjskih aktivnosti, so le dopolnitev in služijo kot dodatne informacije. Pomembno je, da ima prodajalec veliko strokovnega znanja, kar po mnenju enega izmed sogovornikov doprinaša k edinstveni ponujeni vrednosti (angl. unique selling proposition), ki jo mora prodajalec predstaviti potencialni stranki. Visoka stopnja odzivnosti v času prodajnega cikla je prav tako izjemnega pomena, kakor tudi držanje dogovorov glede termina oddaje ponudbe. Nekateri izpraševanci poudarjajo pomen popolne prilagoditve potrebam kupcev med prodajnim procesom in reševanje njihovih težav. Po mnenju enega izmed sogovornikov je prednost pri ustvarjanju vrednosti za kupca tudi celovitost ponudbe, saj izbrano podjetje nudi paleto storitev, ki so med seboj komplementarne. Kakor pri majhnih podjetjih tudi pri velikih vrednost ustvarja predstavitev referenčnih primerov, ki so primerljivi s potencialnim kupcem. Velika podjetja vrednost v povezavi z rešitvijo vidijo v dobri uporabniški izkušnji in rešitvi, prilagojeni poslovanju. Nekateri sogovorniki dodano vrednost vidijo tudi v lastnem razvoju rešitve, kar zagotavlja večjo prilagodljivost in odzivnost na potrebe velikih stank.

Eden izmed sogovorcev navaja, da z nakupom rešitve podjetja povečajo učinkovitost zaposlenih in svojih stank ter zmanjšajo stroške zaposlenih, kar jim omogoča bolj uspešno poslovanje. Možnost poskusne uporabe rešitve pripomore k dodajanju vrednosti, ne predstavlja pa ključnega sredstva, kakor je to pri podjetjih manjših velikosti. Z vidika izvedbe je velikim podjetjem pomembno sodelovanje s kredibilno ekipo, ki ima ustrezno strokovno znanje oziroma specifično znanje za posamezno panogo, v kateri podjetje deluje.

Vrednost po mnenju izpraševancev ustvarjajo tudi z vidika podjetja, kar pa lahko, glede na njihove odgovore, posplošim na vse velikosti podjetij. Podjetje se pozicionira kot zaupanja vreden partner z ustreznim strokovnim znanjem in dolgoletno tradicijo ter z izkušnjami pri referenčnih podjetjih, kar ustvarja bistveno vrednost v očeh potencialnih kupcev. Trije izmed izpraševancev navajajo, da potencialni kupci zaupajo izvajalcem z veliko referencami in dobrimi sodelovanji s primerljivimi podjetji, ki delujejo v istih dejavnostih. »Zelo je pomembna podoba podjetja«, kot poudarja sogovornik 5. Izvajalec mora zagotavljati tudi ustrezno raven podpore med izvedbo projekta, kar je izredno pomembno pri večjih kupcih. Eden izmed sogovornikov navaja, da je pri ustvarjanju vrednosti za kupce, ki so velika podjetja, pomembno tudi ujemanje kultur kupca in izvajalca.

5.2.4 Vloga prodajnih pristopov pri pridobivanju potencialnih kupcev

Pristope, ki jih sogovorniki priporočajo za pridobivanje potencialnih kupcev in ustvarjanje vrednosti zanje, omenjam že v prejšnjih podpoglavjih. V nadaljevanju podajam

podrobnejše odgovore glede vloge prodajnih pristopov in njihovega pomena pri pridobivanju potencialnih kupcev oziroma podjetij različnih velikosti. Izpraševancem sem zastavila vprašanje, ki je namenjeno prepoznavanju vloge treh prodajnih pristopov pri pridobivanju potencialnih kupcev. Prodajni pristopi izhajajo iz pregleda literature, in sicer so to svetovalna prodaja, prodajni pristop s poudarkom na prilagajanju kupcu in prodajni pristop s poudarkom na odnosu (Inks, Avila & Talbert, 2019; Liu & Leach, 2001).

Sogovorci svoje mnenje podajo za majhna in srednja podjetja skupaj ter velika podjetja posebej. Večina sogovorcev je mnenja, da svetovalne prodaje pri majhnih in srednjih podjetjih ni smiselno izvajati, z izjemo enega izmed sogovornikov, ki meni, da ima svetovalna prodaja bistveno vlogo tudi pri manjših podjetjih. Poudari, da pri majhnih in srednjih podjetjih rešitev implementiramo na podlagi dobrih praks in izkušenj, zato jim je treba razložiti, zakaj je temu tako, in jim svetovati. Nekateri izmed izpraševancev navajajo, da je sicer svetovalna prodaja pri majhnih in srednjih podjetjih uspešna, vendar ni ekonomična, saj zahteva določen vložek časa, ki ga niso pripravljeni plačati. »Pri manjših strankah je zato zelo pomembno, da je prodajni pristop standardiziran in po možnosti vzpostavljen preko trženjskih kanalov« (sogovornik 6). S trditvijo se strinja še eden izmed izpraševancev, ki je mnenja, da morajo vlogo svetovalca pri manjših podjetjih prepustiti vsebinam, ki jih generirajo preko trženjskih kanalov. Pomembno je, da optimiziramo porabljeni čas v prodajnem procesu in hitro najdemo ustrezno obstoječo rešitev.

Nekateri izmed sogovornikov menijo, da je prodajni pristop s poudarkom na odnosu izjemnega pomena pri majhnih in srednjih podjetjih, saj gradijo dolgoročno sodelovanje z njimi. Ne gre le za enkratni nakup, ampak za kontinuirane aktivnosti. Eden izmed izpraševancev se z mnenjem ne strinja, in sicer navaja, da prodajni pristop pri majhnih in srednjih podjetjih ne temelji na odnosu. Ostali sogovorniki odnosa posebej ne izpostavijo. Prodajni pristop s poudarkom na prilagajanju majhnim in srednjim podjetjem komentira le manjšina izpraševancev, in sicer so mnenja, da zanje prilagajanje ni potrebno. Ostali sogovorniki prodajnega pristopa prilagajanja kupcu ne komentirajo.

Vsi sogovorci se strinjajo, da je svetovalna prodaja ključna pri velikih podjetjih. Eden izmed njih navaja, da je »izobraževanje, svetovanje, razumevanje in ukvarjanje s potrebami [...] ključnega pomena v velikih podjetjih« (sogovornik 4). Pomembno je, da prodajalec kupca posluša in postavlja ključna vprašanja, da ugotovi, kakšne so potrebe kupca in predlaga ustrezne rešitve. Večina sogovorcev je mnenja, da je prodajni pristop s poudarkom na odnosu prav tako pomemben pri pridobivanju kupca, ki je veliko podjetje. Eden izmed sogovornikov navaja, da odnos med kupcem in prodajalcem omogoča vzpostavitev zaupanja. Nekateri izpraševanci poudarijo tudi pomembnost prilagajanja velikim podjetjem med prodajnim procesom. Eden izmed sogovorcev poudarja, da pričakovanja velikih podjetij presegajo doseg standardnih rešitev, zato se ključ do uspešne prodaje skriva v prilagodljivosti. Ostali sogovorniki prodajnega pristopa, ki temelji na prilagajanju kupcu, ne komentirajo.

5.3 Analiza podatkov iz evidence priložnosti izbranega podjetja

Izbrano podjetje vsako povpraševanje beleži v svoj CRM sistem kot odprto priložnost. V okviru raziskave analiziram, koliko odprtih priložnosti ima izbrano podjetje za posamezna podjetja različnih velikosti, kar predstavlja glavni vir pridobivanja sekundarnih podatkov v kvalitativni raziskavi in dopolnitev primarnih podatkov, pridobljenih iz delno strukturiranih globinskih intervjujev. Priložnosti se delijo na dve vrsti, in sicer na priložnosti, generirane preko trženjskih aktivnosti, in na priložnosti, ki so spodbujene s strani prodajalca. Pridobljene sekundarne podatke, skupaj z rezultati globinskih intervjujev, uporabim za oblikovanje priporočil za izboljšavo obstoječega prodajnega procesa izbranega podjetja, s poudarkom na ustvarjanju vrednosti za kupca.

Uporabim podatke za leto 2020 in leto 2021, saj je izbrano podjetje takrat vzpostavilo tovrstno beleženje priložnosti v CRM sistem. V tabeli 7 je prikazano število priložnosti po velikosti podjetij v letih 2020 in 2021. Številke so pomnožene z naključno številko zaradi varstva podatkov izbranega podjetja, razvidna pa so razmerja med odprtimi priložnostmi s strani podjetij različnih velikosti.

Tabela 7: Število priložnosti v letih 2020 in 2021

	Število priložnosti pri majhnih podjetjih	Število priložnosti pri srednjih podjetjih	Število priložnosti pri velikih podjetjih	Skupaj
Leto 2020	320	136	96	552
Leto 2021	392	168	120	680
			Skupaj	1232

Prirejeno po evidenci iz CRM sistema izbranega podjetja (2021).

Glede na podatke iz tabele 7 lahko razberemo, da ima podjetje največ odprtih priložnosti s strani majhnih podjetij, nato sledijo srednja in nato velika podjetja. Analizirala sem, koliko priložnosti pridobijo prodajalci in koliko priložnosti izbrano podjetje pridobi od potencialnih kupcev brez vključevanja prodajalcev oziroma s pomočjo trženjskih aktivnosti. Skupno število priložnosti, ki so jih pridobili prodajalci v letu 2020, je 84, v letu 2021 pa 132. V letu 2020 je bilo skupno število priložnosti 552, kar pomeni, da jih prodajalci pridobijo 15 odstotkov, ostalih 85 odstotkov priložnosti pa je pridobljenih brez vključevanja prodajalcev oziroma s trženjskimi aktivnostmi. V letu 2021 je odstotek priložnosti, ki so jih pridobili prodajalci, nekoliko višji, in sicer znaša 19,5 odstotka.

Zanimala me je tudi primerjava med priložnostmi, ki so jih pridobili prodajalci pri potencialnih kupcih različnih velikosti. Največ priložnosti so prodajalci pridobili pri majhnih podjetjih, sledijo srednja in nato velika podjetja. Izbrano podjetje ima prav tako

največ odprtih priložnosti z majhnimi podjetji. Sklepamo lahko, da je takšen rezultat posledica večjega števila majhnih podjetij, v primerjavi z ostalimi, in hitrejše obravnave ter posledično hitrejšega izbora izvajalca zaradi manjših denarnih vložkov majhnih podjetij. Velika podjetja za izbor potrebujejo bistveno več vloženega časa s strani prodajalca, prinašajo pa tudi bistveno več prihodkov.

Omejitev zbranih sekundarnih podatkov je časovni vložek v pripravo ustreznega poročila iz CRM sistema, ki zahteva večji vložek dela za izbor pravih podatkov. Izbrano podjetje vse priložnosti sicer redno vodi in ažurno pripravlja mesečna ter letna poročila, vendar sem morala sekundarne podatke dodatno urediti.

5.4 Glavne ugotovitve raziskave

Analiza delno strukturiranih globinskih intervjujev temelji na odgovorih sedmih sogovornikov, ki so zaposleni pri izbranem podjetju v oddelku prodaje in trženja ter imajo relevantne izkušnje s prodajo na medorganizacijskem trgu. Med analizo primerjam mnenja sogovornikov z navedbami avtorjev iz pregleda literature.

Cilj magistrskega dela je izvesti analizo ustvarjanja vrednosti v prodajnem procesu za kupce (podjetja) različnih velikosti pri izbranem podjetju in dobljene rezultate primerjati z navedbami iz literature. Z razlagami in mnenji sogovornikov ter analizo evidence priložnosti izbranega podjetja sem pridobila podatke in jih primerjala s teoretičnim delom ter oblikovala sklepne ugotovitve, ki predstavljajo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želela analizirati, kako je zasnovan prodajni proces v izbranem podjetju. Rezultati empirične raziskave so pokazali, da sogovorniki niso enotni glede števila korakov v prodajnem procesu, je pa večina usklajena glede vsebine in poteka korakov prodajnega procesa. Avtorji iz pregleda literature v večini navajajo pet korakov (Brady, Davies & Gann, 2005; Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen, 2003; Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018), nekateri pa tudi sedem korakov (Roune, Bristow & Terho, 2011; Töytäri et al., 2011). V teoretičnem delu izhajam iz prodajnega procesa, sestavljenega iz sedmih korakov (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018), s čimer sta skladna dva izmed sogovornikov. Korake, ki so jih navedli sogovorniki, primerjam tudi s Pravilnikom o prodajnem procesu (Izbrano podjetje, 2019). Nobeden izmed sogovornikov ne navaja 9 korakov, kar predstavlja odstopanje. Haas, Snehota in Corsaro (2012) navajajo, da je cilj prodajnega procesa odkriti potrebe kupcev in zagotoviti ustrezne rešitve za zagotavljanje dolgoročnega zadovoljstva kupca (podjetja) in prodajalca, kar v intervjujih navajajo tudi vsi izpraševanci. Predvidevam, da je število korakov odvisno od tega, kako podrobno definiramo oziroma opredelimo sam prodajni proces, zato je odstopanje sprejemljivo.

Začetni koraki na podlagi mnenj večine izpraševancev vključujejo pridobivanje povpraševanj preko trženjskih ali prodajnih aktivnosti, eden izmed njih pa že kot prvi korak navede pridobivanje vhodnih informacij, kar je skladno z navedbami iz pregleda literature (Izbrano podjetje, 2019; Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018). Dva izmed sogovornikov v prvem koraku opredelita več vhodov v prodajni proces, in sicer preko pridobivanja povpraševanj s trženjskimi ali prodajnimi aktivnostmi. Trditev je skladna z navedbami drugih avtorjev (Bracks, 2012; Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018), ki navajajo, da podjetja za pridobivanje novih kupcev aktivno izvajajo trženjske aktivnosti za promocijo ponudbe in za prepoznavnost na trgu. Izbrano podjetje pridobivanje kontaktov in zaznavanje novih prodajnih priložnosti na trgu opredeljuje kot nalogo zaposlenih na področju prodaje in trženja (Izbrano podjetje, 2019), kar deloma odstopa od mnenja sogovornikov, ki na tem področju predlagajo izboljšave.

Dva izmed sogovornikov predlagata več vloženega časa in napora v ustvarjanje potreb stranke, v grajenje zaupanja z mreženjem in vzpostavitvijo odnosa že pred izvedbo prodajnega procesa. Slednje bi omogočilo prednost pred konkurenti, saj bi bili vključeni že pred formalnim postopkom izbora, hkrati pa bi imeli možnost vplivanja na potek povpraševanja. Prednost v usmerjanju povpraševanja in projekta vidijo tudi Rabetino, Ogundipe in Kohtamäki (2018), ki navajajo, da lahko na ta način vplivamo na izbiro rešitev, s katerimi se povezujemo, kar je pri prodaji rešitev precej pogosto.

Kot naslednje korake ostali sogovorniki navedejo pridobivanje vhodnih informacij, preverjanje potreb potencialnega kupca in organizacijo sestanka oziroma predstavitev, kar je v skladu z navedbami drugih avtorjev (Izbrano podjetje, 2019; Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018). Pri pridobivanju informacij je poudarek na prepoznavanju primernih kupcev, katerih potrebe ustrezajo ponudbi ponudnikov (Storbacka, 2011). Kot pomemben del začetnih korakov Storbacka (2011) navaja prepoznavanje primernih kupcev, katerih potrebe ustrezajo ponudbi ponudnikov, kar poudarjata tudi dva sogovornika, ki opredelita kvalifikacijo kupca. Kvalifikacija kupca je v začetnih korakih navedena tudi v Pravilniku o prodajnem procesu (Izbrano podjetje, 2019). Tudi Storbacka (2011) in Töytäri in drugi (2011) trdijo, da je kategorizacija kupcev zelo pomembna. Rabetino, Ogundipe in Kohtamäki (2018) trdijo, da je za prepoznavanje potreb in grajenje dobrega odnosa izrednega pomena fizični stik oziroma obisk kupca, kar je tudi najpogostejša aktivnost pri pridobivanju informacij. S tem se strinjajo tudi sogovorniki v intervjujih. Prodajalec kupcu na sestankih odgovarja na vprašanja in identificira njegove zahteve, da lahko oceni, ali bo primerna kakšna od že obstoječih rešitev ali bo treba zasnovati novo.

Vsi sogovorniki pred oddajo ponudbe navajajo pomembnost izvedbe predstavitev same rešitve. Zanimivo je, da se tu pojavi odstopanje od ugotovitev iz pregleda literature, kjer avtorji navajajo le opredelitev ustrezne rešitve in tehničnih podrobnosti skupaj s potencialnim kupcem in ne vključujejo konkretne predstavitev same rešitve (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018). V Pravilniku o prodajnem procesu (Izbrano podjetje, 2019) predstavitev ni omenjena, poudarjena je le pomembnost pridobivanja kakovostnih

vhodnih informacij. Predvidevam, da v literaturi prodajnega procesa niso tako podrobno opredelili, in zato predstavitev ni posebej omenjena.

V izbranem podjetju pred oddajo ponudbe potencialnim kupcem ponudijo tudi izvedbo referenčnih ogledov pri obstoječih strankah, kar je skladno tudi z navedbami iz pregleda literature (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018). Izbrano podjetje za usklajevanje ustrezne rešitve izvaja delavnice, kar potrđita dva izmed sogovornikov, nekateri avtorji iz pregleda literature pa prav tako omenjajo svetovalno storitev za zasnovo ustrezne rešitve (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018). V primeru kompleksnejših rešitev izbrano podjetje pred oddajo ponudbe izdela kalkulacijo oziroma ponudbo interno potrdi, pri tem pa po potrebi prodajalci vključijo še projektno ekipo. Tak način potrjujejo tudi navedbe drugih avtorjev. Po mnenju Rabetino, Ogundipe in Kohtamäki (2018) vključevanje projektne ekipe poveča natančnost podatkov v ponudbi, kar vključuje kalkulacijo cene in specifikacijo uporabljenih resursov. Ena izmed prednosti vključevanja projektne ekipe je tudi to, da so že informirani in pripravljeni na morebiten projekt. Posledično projekt lahko začnejo in izvedejo hitreje, kar je eden izmed kriterijev uspešnosti projekta (Brady, Davies & Gann, 2005). Priprava predloga rešitve in kalkulacijskega lista ter vključevanje projektne ekipe je v primeru kompleksnejših rešitev navedeno tudi v prodajnem procesu izbranega podjetja (Izbrano podjetje, 2019), kar potrjuje skladnost z mnenji sogovornikov.

Po oddaji ponudbe večina sogovornikov navaja, da ponudbo predstavijo in pridobijo povratne informacije. Pravilnik o prodajnem procesu (Izbrano podjetje, 2019) navaja, da se pri kompleksnejših ponudbah prodajalec poskuša dogovoriti za predstavitev ponudbe, lahko pa kupca povabi tudi na obisk oziroma ogled podjetja. Sledijo pogajanja in potrjevanje ponudbe ter podpis pogodbe, kar navajajo tudi nekateri avtorji iz pregleda literature (Izbrano podjetje, 2019; Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018). Dva izmed sogovornikov izpostavita pridobivanje povratnih informacij od potencialnega kupca v primeru, da ta ponudbo zavrne, kar je skladno tudi s Pravilnikom o prodajnem procesu (Izbrano podjetje, 2019). Zanimivo je, da samo dva sogovornika kot končni korak navedeta poprodajne aktivnosti oziroma skrbniško funkcijo prodajalca po podpisu pogodbe, ostali pa kot zadnji korak opredelijo podpis pogodbe. Tu se pojavi odstopanje od ugotovitev iz teoretičnega dela (Izbrano podjetje, 2019; Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018), saj naj bi se prodajni proces nadaljeval še s poprodajnimi aktivnostmi, z ohranjanjem kupcev ter s skrbjo za zadovoljstvo kupca. Povzamem lahko, da izbrano podjetje že med obravnavo razlikuje potencialne kupce v prodajnem procesu, in sicer razlikuje med povpraševanji po standardnih ali kompleksnejših rešitvah, kar poleg mnenj sogovornikov potrjujejo tudi navedbe v Pravilniku o prodajnem procesu (Izbrano podjetje, 2019).

Z izvedbo kvalitativne raziskave sem odgovorila tudi na četrto raziskovalno vprašanje in pridobila informacijo o glavnem dejavniku za odločitev o ponudbi s strani potencialnega kupca. Na odločitev po mnenju sogorcev vpliva več dejavnikov, ki jih navajajo vsi sogovorniki, in sicer zaupanje kupca, razumevanje potreb kupca in oblikovanje ustreznih rešitev. Te dejavnike potrjujejo tudi navedbe avtorjev iz pregleda literature (Inks, Avila &

Talbert, 2019; Jiang, Henneberg & Naudé, 2011; Liu & Leach, 2001). Pomembnost zaupanja poudarjajo Jiang, Henneberg in Naudé (2011), in sicer trdijo, da si morajo podjetja prizadevati za doseganje visoke stopnje zaupanja kupcev, poleg tega pa delovati kot zanesljivi partner. Razvoj dolgoročnega odnosa, ki temelji na zaupanju, je izjemnega pomena (Lamb, Hair & McDaniel, 2017, v Inks, Avila & Talbert, 2019; Liu & Leach, 2001).

V primerjavi z navedbami iz pregleda literature zaznam skladnost glede poudarjanja razumevanja potreb kupca in nudenja ustreznih rešitev. Zelo pomembno je, da prodajalec kupca posluša in postavlja ključna vprašanja, s katerimi bo ugotovil, kakšne so potrebe kupca in predlagal ustrezne rešitve (Inks, Avila & Talbert, 2019). Če prepoznavajo in rešujejo težave kupca, so prodajalci cenjeni svetovalci, ki zagotavljajo rešitve z dodano vrednostjo in posledično izboljšajo poslovanje kupcev (Inks, Avila & Talbert, 2019; Liu & Leach, 2001). Nekateri izmed sogovornikov navedejo tudi vzpostavitev stika s stranko in dostop do odločevalcev, kar potrjujejo tudi ugotovitve avtorjev v teoretičnem delu (Töllner, Blut & Holzmüller, 2011; Tuli, Kohli & Bharadwaj, 2007). Sogovorniki omenjajo še zanesljivost, strokovnost in poudarjanje svojih referenc.

Zanimala me je razlika med ključnimi dejavniki, ki pripomorejo k odločitvi za določeno ponudbo pri majhnih, srednjih in velikih podjetjih. Glede na rezultate intervjujev lahko povzamem, da ustvarjanje vrednosti za kupca vpliva na njegovo odločitev za določeno ponudbo, zato v nadaljevanju povzemam rezultate in odgovarjam na drugo in tretje raziskovalno vprašanje.

Pri majhnih podjetjih je po mnenju sogovornikov in v skladu s teoretičnim delom za ustvarjanje vrednosti in odločanje o ponudbi pomembno sledeče:

- Takojšni odgovori na vsa zastavljena vprašanja in hitro reševanje izzivov.
- Hitrejši prodajni proces oziroma postopek izbora.
- Cenovno konkurenčna in transparentna ponudba brez skritih stroškov ter jasna predstavitev ponudbe.
- Jasna komunikacija dodane vrednosti, ki jo kupci pridobijo z nakupom.
- Razlaga dobrih praks in predstavitev referenčnih primerov.
- Izobraževanje in informiranje skozi celoten prodajni proces.
- Že izdelana in preizkušena rešitev, ki je cenovno sprejemljiva.
- Priporočila oziroma izkušnje drugih podjetij s predlagano rešitvijo in sodelujočimi v prodajnem procesu, pri tem je še posebej pomembna potrditev zadovoljstva s strani referenčne stranke.
- Enostavnost uvedbe in takojšnja ter enostavna uporaba rešitve.
- Razbremenitev zaposlenih v podjetju in omogočanje bolj učinkovitega poslovanja.
- Rešitev, ki je implementirana na nivoju celotnega podjetja, ne le v posameznih oddelkih.

- Omogočanje poskusne uporabe rešitve.
- Strokovnost projektne ekipe in odzivna prodajna podpora.
- Podpora preko trženjskih aktivnosti – izvedba spletnih izobraževalnih seminarjev za doseganje zaupanja, objava študij primerov, izpostavljanje koristnosti rešitve in objava raznih vodičev, ki majhnim podjetjem pomagajo pri reševanju kompleksnih izzivov.

Glede na to, da je cilj vsakega podjetja povečanje vrednosti za kupca in ustvarjanje prihodkov, kot kažejo tudi ugotovitve iz pregleda literature (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013), pri majhnih podjetjih to dosežemo z znižanjem koristi kupca, če ponudimo okrnjeno različico storitve po nižji ceni. Izbrano podjetje po mnenju prodajalcev to dosega z nudenjem standardnih oziroma obstoječih rešitev, ki jih lahko ponudi po nižji ceni. Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen in Kohle (2013) kot eno izmed možnih inovacij poslovnega modela za povečanje vrednosti za kupca in ustvarjanje prihodkov opredelijo znižanje koristi kupca z okrnjeno različico izdelka ali storitve po nižji ceni. Znižanje cene je bistveno večje v primerjavi z znižanjem koristi, tako da se vrednost za kupca dejansko poveča, prav tako pa se poveča tudi dobiček izvajalca, saj takšen sistem omogoča zmanjšanje njegovih stroškov. Dva izmed sogovornikov poudarita, da mora biti rešitev že izdelana in preizkušena ter cenovno sprejemljiva, kar potrjujejo tudi ugotovitve iz teoretičnega dela (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013). Rešitev mora predstavljati eno izmed možnih oblik inoviranja poslovnega modela. Povzamem lahko, da standardne rešitve prinašajo dodano vrednost tako za kupca kot izvajalca, ki zmanjša svoje stroške dela, saj rešitev ni treba prilagajati.

Srednja podjetja lahko uvrščamo v kategorijo majhnih, pri določenih pa je lahko ta razlika, da iščejo prilagojene rešitve, in zato zahtevajo daljši in kompleksnejši postopek izbora. V tem primeru zanje glede ustvarjanja vrednosti in odločanja o ponudbi velja enako, kot velja za velika podjetja, kar navajam v nadaljevanju. Glede na mnenja sogovorcev sicer obstaja ena ključna razlika, in sicer poudarjajo, da je za srednja podjetja pomembno zagotavljati prilagodljivost rešitve brez visokih stroškov, saj so sicer na ceno manj občutljiva kot majhna podjetja, vendar vseeno bolj, kot so velika podjetja. V izbranem podjetju s tem namenom zagotavljajo rešitve, ki jih do določene mere lahko prilagodijo, čeprav izhajajo iz obstoječih oziroma standardnih rešitev. Podobno potrjujejo tudi ugotovitve nekaterih avtorjev (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013). Na tak način izvajalec ne dodaja vrednosti k izdelku ali storitvi, ampak poveča vrednost za kupca, hkrati z zmanjšanjem svojih stroškov in stroškov izdelka ali storitve. Dodatna vrednost je ustvarjena za kupca in za dobavitelja (Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen & Kohle, 2013).

Pri velikih podjetjih je za ustvarjanje vrednosti in odločanje o ponudbi, če povzamem mnenja sogovornikov in navedbe iz pregleda literature, pomembno sledeče:

- Osebni stik s prodajalcem.

- Prodajalec in ekipa, ki bo projekt izvajala, morajo biti kredibilni in imeti ustrezno raven strokovnega znanja.
- Visoka stopnja odzivnosti.
- Prilagajanje potrebam kupcev med prodajnim procesom in reševanje njihovih težav.
- Sodelovanje s kupci in prilagajanje med prodajnim procesom ter pridobivanje vhodnih podatkov, ki so pomembni za oblikovanje ustrezne ponudbe.
- Celovitost ponudbe s paleto storitev, ki so med seboj komplementarne.
- Dobra uporabniška izkušnja in rešitev, prilagojena poslovanju kupca.
- Rešitev, ki temelji na lastnem razvoju, kar zagotavlja večjo prilagodljivost in odzivnost glede na potrebe kupca.
- Zagotovljen ROI.
- Ustrezne izkušnje v panogi, kjer podjetje deluje, s podjetji podobne velikosti ter predstavitev referenčnih primerov s poudarkom na podobnih podjetjih.
- Partner, ki kupce razume in zagotavlja dolgoročno podporo.

Inks, Avila in Talbert (2019) in Liu in Leach (2001) trdijo, da so prodajalci cenjeni svetovalci, ki zagotavljajo prilagojene rešitve z dodano vrednostjo in posledično izboljšanje poslovanja kupca. Eden izmed sogovornikov navaja, da v odnos vlagajo skozi celoten prodajni proces, tudi po izvedbi nakupa, in poudarja pomen odnosa prodajalca s potencialnim kupcem, kar je skladno z ugotovitvami drugih avtorjev (Inks, Avila & Talbert, 2019; Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012). Učinkovita ponujena vrednost ne more biti oblikovana le s strani prodajalca, ampak zahteva sodelovanje s kupcem in pridobivanje vhodnih podatkov, ki so pomembni za oblikovanje ustrezne ponudbe. Podobno je tudi mnenje sogovornikov. Pomembno je soustvarjanje vrednosti.

Eden izmed pomembnih dejavnikov za ustvarjanje vrednosti in odločanje o ponudbi je po mnenju sogovornikov pri velikih podjetjih prilagodljivost rešitve. Inoviranje poslovnega modela na način, da kupcem zagotovimo prilagodljivost rešitev, omenjajo Matzler, Bailom, Friedrich Von Den Eichen in Kohle (2013). Velika podjetja so kupci, ki so pripravljeni plačati več za dodatno korist in dodatno vrednosti, kar lahko predstavljajo prilagojene rešitve. Višja cena posledično izvajalcu omogoča večji prihodek, hkrati pa velikim podjetjem omogoča prilagodljivost in s tem dodano vrednost, kot sta navedla dva sogovornika.

V nadaljevanju se navežem na vlogo prodajnih pristopov pri pridobivanju podjetij različnih velikosti in odgovarjam na svoje peto raziskovalno vprašanje, ki je povezano s prodajnimi pristopi. Glede prodajnega pristopa v obliki svetovalne prodaje se večina sogovorcev strinja, da je pri majhnih in srednjih podjetjih, ki ne povprašujejo po prilagojenih rešitvah, ni smiselno izvajati. Sklepamo lahko, da so majhna podjetja, glede na zaznavanje vrednosti, kupci z intrinzično vrednostjo (Rackham & De Vicentis, 2002, v Dobovišek, 2019), ki potrebujejo obravnavo po načelih transakcijske prodaje, kar izpostavi tudi eden izmed sogovorcev. Za takšne kupce je primerna transakcijska prodaja, kjer gre za menjavo

izdelka za denar. Transakcijsko prodajo želi izbrano podjetje doseči s pomočjo trženjskih aktivnosti, ki za potencialne kupce ustvarjajo vrednost, tako kot jo ustvarjajo prodajne aktivnosti. Glede na mnenja sogovornikov, ugotovitve iz pregleda literature in glede na cilj vsakega podjetja, ki je poleg povečanja vrednosti za kupca tudi ustvarjanje prihodkov izvajalca, povzamem sklepno ugotovitev. Vlogo svetovalca moramo pri majhnih in določenih srednjih podjetjih, ki nimajo potrebe po prilagojenih rešitvah, zaradi ekonomičnosti prepustiti trženjskim aktivnostim, prodajni proces pa optimizirati na način, da hitro najdemo ustrezno obstoječo rešitev, saj majhna podjetja večjega vložka časa niso pripravljena plačati. Podobno je mnenje enega izmed izpraševancev, ki navaja, da je potencialnemu kupcu treba obrazložiti dobre prakse in izkušnje ter mu svetovati pri ustrezni rešitvi, kar lahko dosežemo s prej omenjenimi aktivnostmi. Prodajni pristop s poudarkom na odnosu je po mnenju vseh izpraševancev izjemnega pomena pri majhnih in srednjih podjetjih, saj gradimo dolgoročno sodelovanje z njimi. Prodajni pristop s poudarkom na prilagajanju pa za majhna in srednja podjetja ni potreben.

Srednja podjetja, ki imajo potrebo po prilagojenih rešitvah glede na zaznavanje vrednosti, skladno z ugotovitvami iz pregleda literature (Rackham & De Vicentis, 2002, v Dobovišek, 2019) opredelimo kot kupce z ekstrinzično vrednostjo. Cena zanje ni glavni faktor pri odločanju, čeprav so v primerjavi z velikimi podjetji, kakor sem že navedla, bolj občutljivi na ceno, ampak je zanje vseeno zelo pomembno razumevanje njihovih potreb in težav ter ustvarjanje prilagojenih rešitev. Velika podjetja lahko glede na zaznavanje vrednosti opredelimo kot kupce z ekstrinzično vrednostjo ali pa kupce s strateško vrednostjo, kar je tudi skladno z navedbami iz pregleda literature (Rackham & De Vicentis, 2002 v Dobovišek, 2019). Nekatera velika podjetja zahtevajo bistveno več kot le storitev ali svetovalno prodajo, saj z izvajalcem sodelujejo kot s partnerjem, kar jih uvršča med kupce s strateško vrednostjo. Za velika podjetja in srednja podjetja, ki povprašujejo po prilagojenih rešitvah, so primerni svetovalna prodaja, prodajni pristop s poudarkom na odnosu in prodajni pristop, ki temelji na prilagajanju kupcu, kar potrjujejo tako sogovorci kot tudi navedbe iz pregleda literature (Chen & Jaramillo, 2014; Inks, Avila & Talbert, 2019).

Z osebnim odnosom gradimo dolgoročno sodelovanje, kar potrjujejo tudi Inks, Avila in Talbert (2019), ki navajajo, da se prodajni pristop s poudarkom na odnosu osredotoča na grajenje dolgoročnih odnosov s kupci. Če prodajalec uspešno zaznava, predvideva in se odziva na zahteve kupcev v različnih situacijah, bodo kupci zadovoljni s prilagojenimi rešitvami, prodajalcu bodo zaupali in posledično postali zvesti na dolgi rok (Chen & Jaramillo, 2014).

Kakor navajajo Terho, Eggert, Haas in Ulaga (2015) so pristopi, usmerjeni k ustvarjanju vrednosti, pomembni pri kupcih z visokim potencialom za nakup in za katere se bo čas in trud, ki ga bo vložil prodajalec za razumevanje poslovnega modela in potreb kupca, obrestoval. Na podlagi odgovorov sogovorcev in ugotovitev iz pregleda literature lahko sklepamo, da so prodajni pristopi, usmerjeni k ustvarjanju vrednosti, smiselni za

potencialne stranke, ki iščejo prilagojene rešitve in imajo visok potencial za nakup. Glede na praktične izkušnje sogovorcev so to v večini velika in včasih tudi srednja podjetja.

V tem podpoglavju predstavim vse sklepne ugotovitve, ki predstavljajo odgovore na raziskovalna vprašanja. Glede na cilj empirične raziskave lahko zaključim, da se rezultati intervjujev pomembno ne razlikujejo od navedb in ugotovitev v pregledu literature.

5.5 Priporočila za izbrano podjetje

Z izvedbo raziskave sem pridobila vpogled v prodajni proces izbranega podjetja in njihove načine ustvarjanja vrednosti za kupca ter pridobivanja potencialnih kupcev. V nadaljevanju na podlagi rezultatov intervjujev in analize sekundarnih podatkov iz evidence priložnosti izbranega podjetja podam ustrezna priporočila, ki bodo izbranemu podjetju omogočila izboljšanje obstoječega prodajnega procesa s prodajo na osnovi vrednosti.

Pomembna ugotovitev izvedene raziskave je različna obravnava potencialnih kupcev, ki imajo različne potrebe. Ocena potencialne stranke in njenih potreb je izjemnega pomena, saj lahko s pravimi vhodnimi informacijami zagotovimo ustrezen nivo obravnave, ki za kupca ustvari vrednost, hkrati pa optimiziramo sam prodajni proces. Izbranemu podjetju predlagam, da prodajalci ob prvem kontaktu s kupcem pridobijo zadostno širino in kakovost informacij, s katerimi bodo tako za kupca kot za podjetje ustvarili ustrezno vrednost.

Povzamem lahko, da majhna podjetja v praksi povprašujejo po standardnih in že preizkušenih rešitvah. Sogovorniki pri njih priporočajo večji finančni in časovni vložek v trženjske aktivnosti in podporne prodajne kadre. Na ta način optimiziramo sam prodajni proces, saj potencialne kupce bistveno bolj informiramo že s pomočjo trženjskih aktivnosti. Posledično nudimo hitrejšo obravnavo s pomočjo podpornih prodajnih kadrov, kar nam omogoča izvajanje transakcijske prodaje in optimizira stroške podjetja, potencialnemu kupcu pa vseeno prinaša ustrezno vrednost, ki jo je pripravljen plačati. Izbrano podjetje je glede na mnenje izpraševancev že naredilo določene spremembe v tej smeri, tako da bi takšne aktivnosti nadgradili in vanje vložili še več resursov. Predlog za nadgradnjo je omogočanje poskusne uporabe rešitve, ki bi majhnim podjetjem omogočala izkušnjo s samo rešitvijo in možnost za hitrejši izbor rešitve.

Srednja podjetja lahko obravnavamo enako kot majhna, če povprašujejo po standardnih rešitvah. V nasprotnem je obravnava zanje podobna velikim podjetjem, ki imajo potrebo po kompleksnejših in prilagojenih rešitvah. Razlika med velikim in srednjim podjetjem je v tem, da pri srednjih podjetjih vseeno izhajamo iz obstoječih rešitev in jih prilagodimo njihovim potrebam, da ustvarimo vrednost zanje, hkrati pa optimiziramo stroške v podjetju. Skladno z mnenjem sogovornikov tako pri tovrstnih kupcih priporočam večji vložek časa v grajenje zaupanja in odnosa z mreženjem, kar povzroči ustvarjanje potreb potencialnega kupca. Izbrano podjetje bi na tak način ustvarilo konkurenčno prednost,

hkrati pa povečalo zaznano vrednost za potencialnega kupca. Prodajalec bi imel s potencialnim kupcem že vzpostavljen odnos in določen nivo zaupanja, kar pomeni, da bi imel možnost vplivati na samo povpraševanje kupca in ga usmerjati. Ključno je, da glede na potrebe potencialnega kupca prilagodimo tudi sam prodajni proces in prodajni pristop ter tako dosežemo maksimalno vrednost tako za kupca kot za podjetje.

Glede na podatke, zbrane z analizo evidence priložnosti izbranega podjetja, lahko sklepamo, da večina priložnosti pri potencialnih kupcih ni ustvarjena s strani prodaje, ampak s strani trženjskih aktivnosti. Izbranemu podjetju priporočam aktivnejše sodelovanje prodaje po izvedbi trženjskih aktivnosti in proaktivnejše iskanje potencialnih kupcev z mreženjem na poslovnih dogodkih, kar podpira tudi mnenje sogovornikov.

Dodatno priporočilo, ki temelji na izvedeni empirični raziskavi, je nadaljevanje aktivnosti prodajnega procesa po koraku podpisa pogodbe. Rezultati raziskave so pokazali, da večina izpraševancev podpis pogodbe zazna kot zaključek prodajnega procesa, kar glede na navedbe iz pregleda literature ne bi smel biti zadnji korak. Izbranemu podjetju v skladu z navedbami iz pregleda literature (Rabetino, Ogundipe & Kohtamäki, 2018) predlagam izvedbo rednih raziskav o zadovoljstvu in zvestobi obstoječih kupcev, obiskovanje kupcev in uporabo tehnologij, ki omogočajo pridobivanje povratnih informacij s strani obstoječih kupcev. Ena izmed možnosti pridobivanja povratnih informacij o zaznani vrednosti za kupca je vprašalnik v prilogi 1, ki izbranemu podjetju lahko koristi pri izvedbi izboljšav na posameznih področjih v zvezi z ustvarjanjem vrednosti.

Kot zanimiv predlog izboljšave enega izmed sogovornikov bi poudarila spremembo pooblastil prodajalcev in vodje prodaje pri pogajanjih s potencialnim kupcem. Izbranemu podjetju priporočam, da prodajnemu oddelku da določena pooblastila glede maksimalne višine popustov, ki jih lahko prodajalciodobrijo glede na vrednost ponudbe, ko se pogajajo s potencialnim kupcem. Pomembno je tudi, da imajo prodajalci možnost ponuditi določene razširitve obstoječe ponudbe za isto ponujeno ceno, saj na ta način lažje izvedejo pogajanja in se izkažejo kot kompetentne osebe.

5.6 Omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje

Pri izvedbi delno strukturiranih globinskih intervjujev je omejitev ta, da so zaradi pomanjkanja strukture intervjuja rezultati podvrženi vplivu spraševalca. Predvidevam, da obstaja možnost pridobivanja neiskrenih odgovorov pri določenih vprašanjih zaradi nesproščenosti in vpliva prisotnosti spraševalca. Opomnik za intervju sem oblikovala na način, da sem minimizirala možnost vpliva spraševalca na izpraševanca. Kot omejitev bi izpostavila tudi omejenost glede časovnega okvirja intervjuja, saj je bil čas izpraševancev omejen, zato sem se jim prilagodila z izvedbo.

Pri izvedbi kvalitativne raziskave sem primerjala teoretični del z rezultati globinskih intervjujev oziroma s prakso v izbranem podjetju. Pri tem gre za vpogled v specifično

delovno okolje, saj namen raziskave ni posploševanje rezultatov na ostala storitvena podjetja.

V prihodnje bi bilo smiselno izvesti raziskavo, kjer bi kot vzorec uporabila določene ciljne skupine iz različno velikih podjetij in bi od njih pridobila povratne informacije glede ustvarjanja vrednosti. Na ta način bi rezultate lahko primerjala z ugotovitvami obstoječe raziskave in podala dodatne predloge za izboljšavo za potencialne kupce (podjetja) različnih velikosti. Kot možnost nadaljnjega raziskovanja vidim tudi analizo stališč obstoječih kupcev izbranega podjetja v povezavi z zaznano vrednostjo, kjer bi se osredotočili na vlogo skrbnika ključnih kupcev in izboljšav ter na njegove naloge. Obstoječi kupci bi lahko podali tudi informacijo o svojih izkušnjah z nakupom rešitve pri izbranem podjetju, kar bi rezultate obstoječe raziskave obogatilo in spodbudilo dodatne predloge.

SKLEP

Sodobni prodajni procesi kupca postavljajo v ospredje in se osredotočajo na razvoj ter ohranjanje dolgoročnih odnosov z namenom ustvarjanja vrednosti za kupca (Borg & Young, 2014; Haas, Snehota & Corsaro, 2012; Moncrief & Marshall, 2005; Töytäri, Alejandro, Parvinen, Ollila & Rosendahl, 2011). Prodaja na osnovi vrednosti je izjemno pomembna na medorganizacijskih trgih, posebej v situacijah, ko morajo ponudniki poudariti dodano vrednost storitev in kompleksnih rešitev (Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012; Haas, Eggert & Ulaga, 2012), zato je ustvarjanje vrhunske vrednosti ključnega pomena za uspeh podjetja na konkurenčnih trgih (Töytäri & Rajala, 2015). Vedno več podjetij se osredotoča na prodajo na osnovi vrednosti, saj si prizadevajo povečati vrednost, ki jo zaznavajo kupci (Töytäri & Rajala, 2015).

Z magistrskim delom poskušam prispevati k izboljšavi obstoječega prodajnega procesa izbranega podjetja s poudarkom na prodaji na osnovi vrednosti. Prodajni proces na osnovi vrednosti za kupca je ključen za dolgoročen uspeh podjetja in predstavlja vir konkurenčne prednosti podjetij (Haas, Snehota & Corsaro, 2012). Ustvarjanje vrednosti za kupca je torej izjemnega pomena, saj s tem pripomoremo k pridobivanju novih kupcev, kar vpliva na uspešnost prodaje ter posledično na uspešnost podjetja.

Ugotovitve kvalitativne raziskave so pokazale, da je za pridobivanje novih kupcev ključnega pomena zaupanje, razumevanje potreb kupca in oblikovanje ustreznih rešitev. Glede na potrebe kupca je sam prodajni proces lahko različen, in sicer razlikujemo med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji. Majhna podjetja so bistveno bolj občutljiva na ceno in imajo potrebo po že preizkušanih oziroma standardnih rešitvah, zato je za ustvarjanje vrednosti za kupca in doseganje ekonomičnosti s strani izvajalca pomembna hitrejša obravnava s podpornimi prodajnimi kadri in trženjskimi aktivnostmi. Srednja podjetja lahko obravnavamo enako kot majhna, če pa imajo večje potrebe in si želijo

prilagojenih rešitev, večji poudarek damo svetovalni prodaji, ki je značilna za velika podjetja.

Ključnega pomena za vse velikosti podjetij je poglobljeno znanje o kupcu, ki prodajalcem pomaga, da se osredotočijo na ključne težave kupca in se tako diferencirajo od ostalih konkurentov ter pripravijo privlačno vrednostno ponudbo in vrednost učinkovito predstavijo kupcu (Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012). Sklepna misel in ugotovitev ob koncu magistrskega dela je, da je nujno prepoznavanje potreb kupca, ustvarjanje vrednosti zanj in izbiranje pravega prodajnega pristopa, saj lahko le tako prodajni proces primerno optimiziramo in kupcu zagotovimo ustrezno vrednost ter povečamo možnosti za uspešno prodajo.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
2. Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review Special Collection, Top 10 Lessons on Strategy*, 36–44.
3. Amoako, G. K., Arthur, E., Christiana, B. & Katah, R. K. (2012). The impact of effective customer relationship management (CRM) on repurchase: A case study of (GOLDEN TULIP) hotel (ACCRA-GHANA). *African Journal of Marketing Management*, 4(1), 17–29.
4. Anderson, J. C., Narus, J. A. & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99.
5. Belk, R. W., Fischer, E., & Kozinets, R. (2012). *Qualitative consumer and marketing research* (1. izd.). SAGE Publications Ltd.
6. Biemer, P. P., & Lyberg, L. E. (2003). Introduction to survey quality. *Wiley Series in Survey Methodology*. <https://doi.org/10.1002/0471458740>
7. Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G. & Sager, J. K. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15–27. <https://doi.org/10.2753/pss0885-3134320103>
8. Boksberger, P. E. & Melsen, L. (2011). Perceived value: A critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229–240. <https://doi.org/10.1108/08876041111129209>
9. Bolton, R. N. & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375–384. <https://doi.org/10.1086/208564>

10. Bolton, R. N., Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2008). Expanding Business-to-Business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision. *Journal of Marketing*, 72(1), 46–64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.1.46>
11. Borg, S. W. & Young, L. (2014). Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 543–552. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.013>
12. Bracks, A. (2012). *Customer acquisition*. Bloomington: Xlibris Corporation.
13. Brady, T., Davies, A. & Gann, D. M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23(5), 360–365. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.001>
14. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Brinkmann, S. (2016). Methodological breaching experiments: Steps toward theorizing the qualitative interview. *Culture & Psychology*, 22(4), 520–533. <https://doi.org/10.1177/1354067x16650816>
16. Cahill, D. L., Goldsby, T. J., Knemeyer, A. M. & Wallenburg, C. M. (2010). Customer loyalty in logistics outsourcing relationships: An examination of the moderating effects of conflict frequency. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 253–277. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00151.x>
17. Chen, C. C. & Jaramillo, F. (2014). The double-edged effects of emotional intelligence on the adaptive selling–salesperson-owned loyalty relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(1), 33–50. <https://doi.org/10.1080/08853134.2013.870183>
18. Cudby, A. (2020). *Keep your customers*. New York: Van Haren Publishing.
19. Dahler-Larsen, P. (2008). *Displaying qualitative data*. Odense: University Press Of Southern Denmark.
20. Dobovišek, A. D. (2019). *Učinkovita implementacija tržnih strategij*. Ljubljana: Publi Una.
21. Drollinger, T. & B. Comer, L. (2013). Salesperson's listening ability as an antecedent to relationship selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(1), 50–59. <https://doi.org/10.1108/08858621311285714>
22. Dubinsky, A. J. (1980). A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1, 26–33.
23. Flint, D. J. & Woodruff, R. B. (2001). The initiators of changes in customers' desired value. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 321–337. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(99\)00117-0](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(99)00117-0)
24. Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 163–175. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(96\)00112-5](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(96)00112-5)

25. Graf, A. & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: A comprehensive review. *Journal Für Betriebswirtschaft*, 58(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11301-008-0032-8>
26. Haas, A., Snehota, I. & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.004>
27. Heidig, W. (2012). *Upselling or upsetting? Studies on the behavioral consequences of upsell offers in service encounters* (doktorska disertacija). St. Gallen: School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs.
28. Heidig, W., Wentzel, D., Tomczak, T., Wiecek, A. & Faltl, M. (2017). »Supersize me!« the effects of cognitive effort and goal frame on the persuasiveness of upsell offers. *Journal of Service Management*, 28(3), 541–562. <https://doi.org/10.1108/josm-03-2016-0063>
29. Heinonen, K. (2004). Reconceptualizing customer perceived value: The value of time and place. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 205–215. <https://doi.org/10.1108/09604520410528626>
30. Homburg, C., Böhler, S. & Hohenberg, S. (2020). Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 56–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.04.002>
31. Inks, S. A., Avila, R. A. & Talbert, G. (2019). The evolution of the sales process: Relationship selling versus »the Challenger Sale.« *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(1), 88–98. <https://doi.org/10.1080/21639159.2018.1552527>
32. Izbrano podjetje. (2019). *Pravilnik o prodajnem procesu* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
33. Izbrano podjetje. (2020). *Letno poročilo* (interno gradivo). Izbrano podjetje.
34. Jiang, Z., Henneberg, S. C. & Naudé, P. (2011). The importance of trust vis-à-vis reliance in business relationships: Some international findings. *International Marketing Review*, 28(4), 318–339. <https://doi.org/10.1108/02651331111149921>
35. Jolson, M. A. & Wotruba, T. R. (1992). Prospecting: A new look at this old challenge. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(4), 59–66.
36. Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H. L. (2003). *Selling value: Maximize growth by helping customers succeed*. Helsinki: WSOY, Yuva.
37. Kamakura, W. A. (2008). Cross-Selling. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3–4), 41–58. https://doi.org/10.1300/j366v06n03_03
38. Lamb, C. W., Hair, J. F. & McDaniel, C. (2017). *MKTG 10 principles of marketing*. Boston, MA: Cengage Learning.
39. Larsson, A. & Broström, E. (2020). Ensuring customer retention: Insurers' perception of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(2), 151–166. <https://doi.org/10.1108/mip-02-2019-0106>
40. Leigh, T. W. & Marshall, G. W. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 83–93.

41. Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Perelli, S. & Boland, R. (2012). Mindful pricing: transforming organizations through value-based pricing. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 197–209. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2011.643916>
42. Liu, A. H. & Leach, M. P. (2001). Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 147–156. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754265>
43. Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach* (3. izd.). New Jersey: Prentice Hall/Financial Times.
44. Matzler, K., Bailom, F., Friedrich Von Den Eichen, S. & Kohler, T. (2013). Business model innovation: Coffee triumphs for nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30–37. <https://doi.org/10.1108/02756661311310431>
45. Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>
46. Novemsky, N. & Dhar, R. (2005). Goal fulfillment and goal targets in sequential choice. *Journal of Consumer Research*, 32(3), 396–404. <https://doi.org/10.1086/497551>
47. Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160–172. <https://doi.org/10.1108/09564230310474138>
48. Ostrom, A. & Lacobucci, D. (1995). Consumer Trade-Offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59(1), 17–28. <https://doi.org/10.1177/002224299505900102>
49. Paiola, M., Saccani, N., Perona, M. & Gebauer, H. (2013). Moving from products to solutions: Strategic approaches for developing capabilities. *European Management Journal*, 31(4), 390–409. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.10.002>
50. Pajala, T. (2014). *Value based selling of remote services*. Helsinki: Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
51. Pan, S. L. & Lee, J. N. (2003). Using e-CRM for a unified view of the customer. *Communications of the ACM*, 46(4), 95–99. <https://doi.org/10.1145/641205.641212>
52. Patterson, P. G. & Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: An empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414–434. <https://doi.org/10.1108/09564239710189835>
53. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. izd.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
54. Perry, M. L., Pearce, C. L. & Sims, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(3), 35–51.
55. Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6) 61–78.

56. Rabetino, R., Ogundipe, S. J. & Kohtamäki, M. (2018). Solution sales process blueprinting. *International Journal of Business Environment*, 10(2), 132–159. <https://doi.org/10.1504/ijbe.2018.095799>
57. Rackham, N., & de Vincentis, J. R. (2002). *Rethinking the sales force: redefining selling to create and capture customer value*. New York: McGraw-Hill Education.
58. Reinartz, W. J. & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77–99. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.77.18589>
59. Rosenbaum, M. S. & Massiah, C. A. (2007). When customers receive support from other customers: Exploring the influence of intercustomer social support on customer voluntary performance. *Journal of Service Research*, 9(3), 257–270. <https://doi.org/10.1177/1094670506295851>
60. Rouné, T., Bristow, J. & Terho, H. (2011). *Selling results solutions: Creating sales opportunities in mature industrial markets*. Helsinki: Talentum.
61. Russo, I. & Confente, I. (2017). *Customer loyalty and supply chain management Business-to-Business customer loyalty analysis* (1. izd). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315162829>
62. Salem Khalifa, A. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5), 645–666. <https://doi.org/10.1108/00251740410538497>
63. Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M. & Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27(3), 394–409. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.11.007>
64. Sánchez-Fernández, R. & Ángeles Iniesta-Bonillo, M. (2006). Consumer perception of value: Literature review and a new conceptual framework. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 19, 40–58.
65. Santos, J., Spector, B. & van der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1362515>
66. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. izd.). London: Pearson.
67. Schmitz, C. (2013). Group influences of selling teams on industrial salespeople's cross-selling behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 55–72. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0304-7>
68. Schmitz, C., Lee, Y. C. & Lilien, G. L. (2014). Cross-Selling performance in complex selling contexts: An examination of supervisory- and Compensation-Based controls. *Journal of Marketing*, 78(3), 1–19. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0421>
69. Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699–711. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.05.003>

70. Storbacka, K., Windahl, C., Nenonen, S. & Salonen, A. (2013). Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 705–716. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.008>
71. Strong, E. J. (1925). Theories of selling. *Journal of Applied Psychology*, 9(1), 75–86. <https://doi.org/10.1037/h0070123>
72. Teague, L. (2011). The outrage of the upsell. *The Wallstreet Journal*, str. 6.
73. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
74. Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012). »It's almost like taking the sales out of selling«—towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.011>
75. Thorleuchter, D., van den Poel, D. & Prinzie, A. (2012). Analyzing existing customers' websites to improve the customer acquisition process as well as the profitability prediction in B-to-B marketing. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 2597–2605. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.08.115>
76. Töllner, A., Blut, M. & Holzmüller, H. H. (2011). Customer solutions in the capital goods industry: Examining the impact of the buying center. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 712–722. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.001>
77. Töytäri, P., Brashear Alejandro, T., Parvinen, P., Ollila, I. & Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(7), 493–502. <https://doi.org/10.1108/08858621111162299>
78. Töytäri, P. & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 101–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009>
79. Tsai, M. T., Tsai, C. L. & Chang, H. C. (2010). The effect of customer value, customer satisfaction, and switching costs on customer loyalty: An empirical study of hypermarkets in taiwan. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(6), 729–740. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.6.729>
80. Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.1>
81. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
82. Vercellis, C. (2009). *Business intelligence: Data mining and optimization for decision making*. Chennai: John Wiley & Sons Ltd.
83. Viio, P. (2011). *Strategic sales process adaptation: Relationship orientation of the sales process in a business-to-business context* (doktorska disertacija). Helsinki: Hanken School of Economics.
84. Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R. & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A

- customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 169–182. <https://doi.org/10.1108/09604520410528590>
85. Wotruba, T. R. (1991). The evolution of personal selling. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(3), 1–12.
86. Yi, Y. & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>

PRILOGE

Priloga 1: Merjenje vrednosti za kupca

Kupci s pomočjo sedemstopenjske Likertove lestvice vsako trditev ocenijo z ocenami od 1, ki pomeni »Sploh se ne strinjam s trditvijo«, do 7, ki pomeni »Popolnoma se strinjam s trditvijo«.

Primer:

Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Se deloma ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se deloma strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5	6	7

Management odnosov s kupci

Trditev 1: Z veseljem bi opravil ponovni nakup in še naprej kupoval pri tem podjetju.

Trditev 2: Priporočil bi ponudbo podjetja tudi drugim.

Trditev 3: Želel bi dolgoročno ohranjati tesen odnos s podjetjem.

Kakovost odnosa s kupci

Zvestoba blagovni znamki

Trditev 1: Menim, da sem zvest blagovni znamki oziroma ponudbi tega podjetja.

Trditev 2: Blagovna znamka oziroma ponudba tega podjetja je moja prva izbira.

Trditev 3: Kljub temu da imam na izbiro tudi druge blagovne znamke oziroma ponudbe, jih ne izberem.

Zadovoljstvo kupca

Trditev 1: Ponudba tega podjetja vedno izpolni moja pričakovanja.

Trditev 2: V primerjavi z izkušnjami z drugimi podjetji sem s ponudbo tega podjetja zadovoljen.

Trditev 3: Ponudba vedno doseže željeno raven.

Ključne dimenzije vrednosti za kupca

Zaznane žrtve

Trditev 1: Menim, da imajo storitve primerno ceno.

Trditev 2: Glede na pretekle izkušnje menim, da storitve tega podjetja ponujajo primerno vrednost za vloženi denar.

Trditev 3: Blagovna znamka oziroma ponudba sta ekonomični.

Trditev 4: Menim, da se pri tem podjetju dobi dobro storitev za ceno, če upoštevamo popuste. Storitve so dobre glede na ceno s popustom.

Trditev 5: Storitve tega podjetja prinašajo vrednost glede na ceno v primerjavi z najbližjimi konkurenti.

Trditev 6: Odločitev za izvedbo nakupa pri tem podjetju je prava, če upoštevamo ceno in druge stroške, povezane z nakupom.

Funkcionalna vrednost

Trditev 1: Podjetje vedno nudi vrhunsko storitev.

Trditev 2: Storitve tega podjetja so visoke kakovosti.

Trditev 3: Podjetje dosledno zagotavlja kakovost.

Trditev 4: Storitve tega podjetja mi vzbujajo samozavest.

Čustvena vrednost

Trditev 1: Uživam v izdelkih ali storitvah tega podjetja.

Trditev 2: Željo imam po ponovni uporabi storitev tega podjetja.

Trditev 3: Udobno mi je uporabljati storitve tega podjetja.

Trditev 4: Počutim se dobro ob uporabi storitev tega podjetja.

Trditev 5: Storitve tega podjetja mi prinašajo zadovoljstvo.

Družbena vrednost

Trditev 1: Blagovna znamka oziroma storitve tega podjetja bi izboljšale mojo podobo v javnosti.

Trditev 2: Blagovna znamka oziroma storitve tega podjetja mi pomagajo narediti dober vtis na druge ljudi.

Trditev 3: Blagovna znamka oziroma storitve tega podjetja so družbeno sprejete.

Priloga 2: Opomnik za delno strukturiran individualni globinski intervju

Podatki sogovornika:

Delovno mesto: _____

1. Opišite, kakšen je v praksi prodajni proces vašega podjetja. Navedite korake in jih na kratko opišite.
2. Katere korake bi morali v prodajnem procesu po vašem mnenju spremeniti/dopolniti glede na vaše izkušnje s strankami? Za vsakega obrazložite, zakaj tako menite.
3. Kaj bi v poteku prodajnega procesa izpostavili kot ključno za pridobitev potencialne stranke?
4. Na kakšen način se potrebe oziroma želje glede vaše storitve razlikujejo pri majhnih in srednjih podjetjih ter velikih podjetjih?
5. Kakšne so razlike v obravnavi v času prodajnega procesa med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji?
6. Na kakšen način pri potencialnih kupcih ustvarite vrednost širše od same storitve, da se potencialni kupec odloči za vašo ponudbo? Navedite pojasnila za majhna, srednja in velika podjetja.
7. Kakšna so pričakovanja oziroma kakšne so pričakovane koristi od nakupa storitve vašega podjetja pri potencialnih kupcih, ki so velika podjetja? Kako se pričakovane koristi od nakupa rešitve vašega podjetja razlikujejo v primerjavi s srednjimi in majhnimi podjetji?
8. Kakšne so vaše izkušnje in spoznanja glede nakupnega odločanja pri manjših in srednjih podjetjih? *Podvprašanja: Ali so po vašem mnenju manjša in srednja podjetja bolj občutljiva na ceno kot velika podjetja? Če da, zakaj tako menite? Ali menite, da se manjša in srednja podjetja pri odločitvi za ponudnika osredotočajo le na ceno? Če da, zakaj tako menite? Če ne, zakaj tako menite?*
9. Kaj je po vašem mnenju glavni dejavnik, da se manjša ali srednja podjetja odločijo za določeno ponudbo? Pojasnite, zakaj tako menite.
10. Kako potencialni kupci, ki so majhna in srednja podjetja, zaznajo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?
11. V čem menite, da potencialni kupci, ki so velika podjetja, vidijo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?
12. Je po vašem mnenju cena vaše rešitve za velika podjetja primerna v primerjavi s konkurenčnimi rešitvami?
13. Kakšno vlogo po vašem mnenju igrajo svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem pri pridobivanju potencialnih strank, ki so velika podjetja? *Podvprašanje: Se vam zdi, da ima svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem bistveno vlogo pri majhnih in srednjih podjetjih? Če da, zakaj? Če ne, zakaj?*

14. Kaj je po vašem mnenju potencialnim kupcem, ki so velika podjetja, bistvenega pomena za odločitev o ponudbi? Zakaj menite, da je tako?

Priloga 3: Delno strukturiran individualni globinski intervju s sogovornikom 1

Podatki sogovornika:

Delovno mesto: Svetovalec v prodaji

Opišite, kakšen prodajni proces imate v vašem podjetju v praksi. Navedite korake in jih na kratko opišite.

Prodajni proces se začne z zaznano potrebo kupca – s povpraševanjem, pogovorom s stranko oziroma potencialno stranko. V pogovoru s kupcem že v okviru prodaje poizkusimo zaznati težave, bolečine, ki jih stranka ima, oziroma dodano vrednost, ki jo z uporabo naših rešitev in storitev stranka dobi. V največ primerih sledi organizacija srečanja, za namen naše predstavitve, predstavitve naših rešitev ter za pridobivanje vhodnih informacij naročnika in odkrivanje dejanskih potreb. Po tej fazi se pripravi ponudba, ki v veliko primerih vključuje interno koordinacijo za namene vrednotenja oziroma izdelave kalkulacije in interna potrjevanja ostalih deležnikov. Po potrditvi se ponudba odda naročniku. Po oddaji se s strani prodaje poizkuša ohraniti kontakt z naročnikom, dobiti dodatne informacije, predstaviti ponudbo naročniku, vsebinsko in dodano vrednost. V primeru zahtevanih modifikacij se izvajajo pogajanja tako z naročnikom kot tudi interno v primeru prilagoditev cene, rešitve itd. V primeru potrditve ponudbe prodaja začne usklajevanje pogodbe z naročnikom, kamor se vključijo lahko tudi interni vsebinski nosilci in pravna služba. Pot se nadaljuje v izvedbo, kjer je prodaja vključena le v primeru potrebe, ter prestopi v skrbniško funkcijo in z naročnikom komunicira nove možnosti, načine sodelovanja in poizkuša prodati dodatne storitve. Če potencialna stranka ponudbo zavrne, poskuša prodaja pridobiti informacije o razlogu zavrnitve, ki jih beleži.

Katere korake bi morali v prodajnem procesu po vašem mnenju spremeniti/dopolniti glede na vaše izkušnje s strankami? Za vsakega obrazložite, zakaj tako menite.

Naš prodajni proces se mi zdi ustrezen, bi pa vseeno poudarila nekaj ključnih stvari. Pomembno se mi zdi, da pred prvo predstavitvijo dobimo dobre vhodne informacije in predstavitev ustrezno personaliziramo glede na stranko. Prav tako je v prodajnem procesu izjemnega pomena, da resnično delamo na tem, da ponudbo oddamo v čim krajšem času, ko se naročnik predstavitve še spominja. Odnos s stranko po oddani ponudbi je prav tako zelo pomemben, da lahko ponudbo ustrezno prilagodimo. Po potrditvi ali zavrnitvi ponudbe s strani potencialne stranke, moramo pridobiti status, zakaj so nas izbrali oziroma niso, da se glede na povratne informacije lahko ustrezno poboljšamo oziroma uporabimo podobne pristope tudi pri ostalih naročnikih. Moje mnenje je, da vedno prodajaš človeku, kar pomeni, da je ključnega pomena izgradnja zaupanja. Zaupanje pa se gradi s presonaliziranim pristopom in predvsem s poslušanjem povratnih informacij. No, seveda jih je pa potrebno tudi slišati in upoštevati.

Kaj bi v poteku prodajnega procesa izpostavili kot ključno za pridobitev potencialne stranke?

Kot prvo, prepoznavanje potreb strank. Znati prepoznati potrebe stranke, kaj se rešuje, kako ji lahko pomagamo, poznati industrijo in se pozanimati o ozadju podjetja oziroma ekipe, zagotoviti kredibilne informacije in prave odgovore pravim naslovnikom. Druga je ključna priprava ustrezne ponudbe. Ponudba mora vsebovati odgovor na strankino težavo, jasno mora biti predstavljena dodana vrednost in težava, ki jo stranka rešuje oziroma dodana vrednost, ki jo stranka pridobi. Ponudba mora jasno odražati tudi vse stroške in omejitve. Pri pridobivanju potencialne stranke je ključnega pomena vzpostaviti stik s stranko, čeprav je na drugi strani podjetje, pa gre še vedno za prodajo ljudem, pravilen stik s stranko nam omogoči dostop do odločevalcev in odgovor tudi na njihove težave oz. izzive z ustreznimi rešitvami. Dodatno lahko pravilen stik že vodi k odprti komunikaciji in pridobitvi ustreznih informacij. Ključnega pomena je tudi zgraditi zaupanje. Vsi kupujemo od ljudi, ki jim zaupamo, zato je nujno, da s samo potencialno stranko zgradimo zaupanje, kar pomeni, da bomo v prodajnem procesu lahko odprto komunicirali o vseh delih naše ponudbe in potencialnega sodelovanja, kot tudi do neke mere vplivali na odločitev stranke o izboru. Bistveno pri zaupanju je, da ga je potrebno graditi od prvega stika in da moramo naše podjetje in tudi storitve in rešitve predstaviti na ustrezen način. Bistvenega pomena je, da stranka zaupa ekipi na drugi strani.

Na kakšen način se potrebe oziroma želje glede vaše storitve razlikujejo pri majhnih in srednjih podjetjih ter velikih podjetjih?

Mala podjetja so zelo prilagodljiva in več ljudi dela in zna delati več stvari, prav tako so odgovorni za več stvari. Dodatno v malih podjetjih to pomeni, da niso pripravljeni vložiti veliko časa v implementacije izvedbe delavnic, definicije, vendar radi sledijo trgu, uporabljajo preizkušene rešitve, katerih uvedba je enostavna. Mala podjetja se lahko hitro prilagodijo, spremenijo in to želijo tudi od vseh rešitev, ki jih uporabljajo, da sledijo njihovi hitri odzivnosti. Storitve ali rešitev mora odgovarjati vsem zaposlenim v podjetju in odgovoriti na vse izzive. Srednja podjetja so podjetja, kjer se o določenih zadevah odloča v okviru večjih različnih ekip, še vedno pa velja, da so posamezne ekipe med seboj močno prepletene in da posameznik lahko nastopa v različni vlogi v okviru različnih ekip. Gre pa za kompleksnejšo strukturo, kot je pri malih, iz naslova odgovornosti znotraj podjetja. Večina srednjih podjetij je še vedno hitro odzivnih in agilnih, vendar so že strukturno bližje velikim podjetjem. Še vedno za njih velja, da lažje prilagajajo svoje poslovne procese in se na spremembe hitro odzovejo, kar zahtevajo tudi od svojih rešitev. Srednja podjetja že posegajo po nakupu parcialnih rešitev le določenega problema, v okviru ene skupine uporabnikov, kar pa lahko pomeni, da ne odgovoriš ustrezno na izzive ostalih ekip, in posledično ob prodaji naletiš na odpor zaradi drugačnih interesov. Ustrezna predstavitev lahko pomeni velike možnosti »up-sell-a« v nadaljevanju. Velika podjetja so v večini primerov zelo strukturirana, kar pomeni, da ob izboru storitve ali rešitve nekdo vedno gleda širšo sliko in umestitev v celotno organizacijo. Velika podjetja za posamezna

področja lahko dedirajo ekipo, ki pozna svoje zahteve in jih ustrezno definira, lahko zagotovijo kapacitete, ki bodo omogočile ponudniku, da napiše ali definira rešitev po njihovi meri. Za njih je ključnega pomena, da je na drugi strani ponudnik, ki bo poznal njihov način poslovanja, specifičnost panoge in ima rešitev, ki se bo lahko oblikovala po njihovem načinu dela. Bistvenega pomena je dodana vrednost, ki jo s samo rešitvijo tudi pridobijo.

Kakšne so razlike v obravnavi med prodajnim procesom med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji?

Mala podjetja se odločajo hitreje, hitro pričakujejo tudi obravnavo in velik del sodelovanja, zelo odzivna so tudi, kar se tiče menjav rešitev. Raziskave na trgih opravljajo samostojno, k oddaji ponudb pozovejo večje število partnerjev. Občutljiva so na ceno, ampak zaradi obsega govorimo o malih razlikah v ceni. Kader je multidisciplinaren in pozna celotno poslovanje oziroma tudi težave ostalih ekip. Za srednja podjetja pa velja, da se v primeru reševanja parcialnih težav v večini primerov vključuje ožja ekipa, ki pa se odziva kot mala podjetja – zahteva hitro obravnavo. V primeru večjega obsega ali večje vizije se srednja podjetja odzivajo kot veliki. Kader je bolj strukturiran, ampak so nosilci že zadolženi za posamezna področja, ki jih zaradi obsega ne poznajo v celoti. V primeru večjega obsega je nujno vključevanje vsebinskih nosilcev, za namen pridobivanja ustreznih informacij. Uspešno srednje podjetje išče dodano vrednost in ni občutljivo na ceno. Velika podjetja se odločajo počasi, lahko rešujejo težave parcialno ali celovito. Jasno je določena hierarhija in tudi vsebinski nosilci. Skoraj vedno so na drugi strani dedirane ekipe, ki raziskujejo tržišče. Odločevalci se ne vključujejo v vsebino, temveč v pogajanja. V primeru kredibilnega vsebinskega nosilca na strani naročnika je ob ustrezni rešitvi pritisk na ceno manjši, v primeru nezaupanja je ta večji in je kljub ustreznosti težko priti do pogajanj, ki so ključna za zaključek posla. Vsebinski nosilci na strani naročnika poznajo trg, ponudbe, konkurenco in cene.

Na kak način pri potencialnih kupcih ustvarite vrednost širše od same storitve, da se potencialni kupec odloči za vašo ponudbo? Navedite pojasnila za majhna, srednja in velika podjetja.

Pri majhnih podjetjih vrednost ustvarjamo z enostavnostjo uvedbe in z rešitvijo, ki omogoča širšo možnost uporabe v organizaciji (širša slika uvedbe in uporabe) in je lahko nastavljiva ter omogoča uporabo v interdisciplinarnih ekipah. Dodano vrednost pri majhnih podjetjih ustvarjamo tudi s konkurenčno ceno in implementacijo dobrih praks, dostopnostjo ekipe in personalizacijo ter z načelom »ne odkrivajte tople vode, ukvarjajte se z svojo primarno dejavnostjo«. Pri srednjih podjetjih vrednost ustvarimo z znanjem ekipe in dobro prakso, poznavanjem industrije in študijami primera, odzivnostjo in prilagodljivostjo, širšo sliko uporabe in navezavo na celotno organizacijo, kar doda stroškovno, prihodkovno vrednost in prispeva k napredku organizacije. Pri velikih podjetjih je za ustvarjanje vrednosti pomembna kredibilna ekipa, velikost podjetja, trajnost

podjetja, visoka stopnja odzivnosti, pomembnost in odnos do velikih organizacij, poznavanje industrije in primeri uporabe, celovitost ponudbe in ponudnika na drugi strani ter jasna komunikacija stroškov.

Kakšna so pričakovanja oziroma kakšne so pričakovane koristi od nakupa storitve vašega podjetja pri potencialnih kupcih, ki so velika podjetja? Kako se pričakovane koristi od nakupa rešitve vašega podjetja razlikujejo v primerjavi s srednjimi in majhnimi podjetji?

Velika podjetja si vzamejo več časa za sprejemanje odločitev o nakupu, dodatno vsaka implementacija v velikih podjetjih pomeni daljše sodelovanje in celovitejše sodelovanje. Velika podjetja pričakujejo odgovor na znane cilje in težave, ki so jasno izražene. Pričakujejo poznavanje industrije in tudi izkušnje ponudnika na področju. Jasno so izražena pričakovanja in pa dodana vrednost, na vsako storitev znajo gledati celovito. Mala in srednja podjetja lahko gledajo na rešitev zelo parcialno in si rešijo le enega od izzivov, glede na odzivnost na sam trg so odzivna, kar se tiče tudi menjave dobaviteljev v primeru konkurenčnejše rešitve na trgu. Velikokrat je slika, kaj želijo, nejasna in nima širine, ne želijo izgubljati časa z uvedbo, ni namenske ekipe za izvedbo projektov, kar pomeni, da z istimi sogovorniki lahko rešuješ iste težave, a ne nujno operativno povezane.

Kakšne so vaše izkušnje in spoznanja glede nakupnega odločanja pri manjših in srednjih podjetjih? Podvprašanja: Ali so po vašem mnenju manjša in srednja podjetja bolj občutljiva na ceno kot velika podjetja? Če da, zakaj tako menite? Ali menite, da se manjša in srednja podjetja pri odločitvi za ponudnika osredotočajo le na ceno? Če da, zakaj tako menite? Če ne, zakaj tako menite?

Ne, ne odločajo se le na podlagi cene, so pa na ceno zelo občutljivi. Mala in srednja podjetja zaradi manjših ekip hitro uvedejo in začnejo uporabljati enostavne rešitve, ki jim odgovorijo na trenutni izziv, ker nimajo dedicanega kadra, to pomeni, da površno poznajo zakonodajo in ostala določila, dodatno so to ekipe, kjer vsak zna delati in dela vse, kar lahko pomeni, da je veliko mnenj in dobrih praks. Dodatno na trgu obstaja nekaj zastojnih rešitev, ki odgovarjajo na njihove izzive, in je težko tekmovati s takimi sistemi. Bistvenega pomena pri uvedbi in odločitvi je prilagodljivost rešitve in samostojnost in fleksibilnost same uporabe in pa ponudnika. Za sprejem odločitve je nujen prikaz celovitosti ponudbe in dodane vrednosti za celo podjetje »decision makerju« oziroma ključni osebi in hitro odgovarjanje na vprašanja.

Kaj je po vašem mnenju glavni dejavnik, da se manjša ali srednja podjetja odločijo za določeno ponudbo? Pojasnite, zakaj tako menite.

Prikaz prilagodljive rešitve, odgovor na vsa njihova vprašanja, transparentnost ponudbe, prikaz dobrih praks in znanj ter izkušenj ponudnika – referenčna lista, hkrati pa tudi jasno predstavljena dodana vrednost za celotno podjetje, čeprav gre za delček rešitve, ki se jim zagotovi. Majhna in srednja podjetja so podjetja, ki se hitro odzivajo na spremembe in

enako pričakujejo od svojih rešitev, ponudnikov ter storitev. Zahteva je, da ponudnik reši njihove težave ustrezno, s svojimi znanji in jih ne obremenjuje z definicijami. Ponudnik je njihov sodelavec, ki ima ustrezna znanja, oni pa so osredotočeni na svojo dejavnost.

Kako potencialni kupci, ki so majhna in srednja podjetja, zaznajo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Z jasno predstavljeno celovitostjo ponudbe in znanjem ekipe ter izkušnjami, hkrati pa tudi s predstavitvami in prodajnimi dokumenti. Predstavitve prodajnih dokumentov in pogovor, delo na njihovih primerih in takojšen odgovor z rešitvijo na njihov izziv prinašajo bistveno dodano vrednost. Jasna komunikacija dodane vrednosti in razlaga dobrih praks je izjemnega pomena – torej ne le »to je dobra praksa«, ampak »zakaj je temo tako?«, »kaj smo ugotovili?« in »kaj je naša stranka s tem pridobila?«. Glede na to, da gre ob uvedbi naših rešitev za spremembo uporabniške izkušnje, je taka uvedba vsekakor prilagoditev, ampak ob ustreznih izobraževanjih in odgovorih na vprašanja se dodana vrednost ob uporabi naših storitev lahko zazna z dodatnim fizičnim prostorom, neodvisnostjo od lokacije, hitrejšimi vsakodnevnimi opravili, boljšim sodelovanjem ekip in urejenostjo ter skladnostjo z zakonodajo. Seveda pa so naše cene zelo transparentne, torej ni skritih stroškov.

V čem menite, da potencialni kupci, ki so velika podjetja, vidijo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

V celovitosti ponudnika, izkušnjah in velikosti ekipe, lastnem razvoju, prilagodljivosti ponudnika, dolgoročnem transparentnem in zaupanju vrednem sodelovanju, hkrati pa tudi v trajnosti in urejenosti podjetja.

Je po vašem mnenju cena vaše rešitve za velika podjetja primerna, v primerjavi s konkurenčnimi rešitvami?

Glede na način izbora v velikih podjetjih je cena vsekakor primerna, saj se velikim podjetjem prilagajamo, odvisno od velikosti projekta, v zadnji fazi pogajanj pa tudi s ceno, in tako zagotovimo pravično ceno.

Kakšno vlogo po vašem mnenju igrajo svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem pri pridobivanju potencialnih strank, ki so velika podjetja?

Podvprašanje: Se vam zdi, da ima svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem bistveno vlogo pri majhnih in srednjih podjetjih? Če da, zakaj? Če ne, zakaj?

Bistveno vlogo pri vseh velikostih podjetij. V malih in srednjih implementiramo dobre prakse na podlagi naših izkušenj in je potrebno razložiti, zakaj je temu tako, torej svetovati. Res pa je, da v tem delu lahko svetuje prodaja, torej ni nujno potrebno vključevanje implementatorskih ekip. Rešitev in uporabo je potrebno razložiti, da bodo znali sami

prepoznati dodano vrednost, ki jo za določeno ceno dobijo. Pri teh podjetjih je odnos s prodajalcem zelo pomemben ter seveda tudi zaupanje. Velika podjetja pa pričakujejo svetovalno prodajo in čimprejšnje vključevanje ključnih kadrov tudi na strani ponudnika, saj ima večina že popisane težave in predloge rešitve. V sklopu prodajnega procesa mora veliko podjetje prepoznati kredibilnega partnerja v celotni ekipi, tako v prodaji kot pri ostalih nosilcih. Odnos s prodajalcem je pomemben za namen pridobivanja informacij in odprte komunikacije, tako drobnega tiska in prenosa insajderskih informacij. Dober odnos s prodajalcem lahko pomeni lažjo izvedbo pogajanj, vključevanje ključnega kadra in prenos ustreznih informacij na upravo.

Kaj je po vašem mnenju potencialnim kupcem, ki so velika podjetja, bistvenega pomena za odločitev o ponudbi? Zakaj menite, da je tako?

Velika podjetja iščejo rešitve za daljše časovno obdobje in rešitve, zgrajene po njihovi meri. Rešitev mora odgovoriti na večino njihovih izzivov in na organizacijo gledati celovito. Prilagajati se mora rešitev, ne organizacija. Prilagoditve morajo biti neboleče in enostavne. Ponudnik mora biti celovit in imeti ustrezne izkušnje iz industrije ter številčno ekipo. Projektni plan mora ustrezati njihovim pričakovanjem oziroma se jim mora prilagoditi. Zakaj je temu tako? Velika podjetja se zavedajo svojega potenciala in načina dela, določeni so vsebinski nosilci z ustreznimi izkušnjami, ki znajo gledati širše in želijo sogovornika, ki jih razume – terminologija, zakonodaja, načini dela in sistemi.

Priloga 4: Delno strukturiran individualni globinski intervju s sogovornikom 2

Podatki sogovornika:

Delovno mesto: Svetovalec v prodaji

Opišite, kakšen prodajni proces imate v vašem podjetju v praksi. Navedite korake in jih na kratko opišite.

Prodajni proces se razlikuje glede na potencialne stranke in obstoječe stranke. Pri potencialnih strankah se prične s pridobivanjem priložnosti preko trženja – povpraševanja, medtem ko pri obstoječih strankah skrbniki posameznih strank spremljajo potrebe le-teh in jih obveščajo o novostih. Po prvem koraku posamezno priložnost prevzame eden izmed prodajalcev. V naslednjem koraku izvede uvodni sestanek s ciljem zaobjema podatkov o potrebah kupca. Ključna je izvedba predstavitve in tako imenovanih delavnic, kjer skupaj s kupcem ugotovimo potrebe in uskladimo ustrezne rešitve. Cilj je doseči in se strinjati z obsegom projekta. Po tem koraku prodajalec pripravi ponudbo, terminski in finančni plan in to posreduje kupcu. Naslednji korak so pogajanja in zaključek prodajnega procesa s potrditvijo ali zavrnitvijo ponudbe. V primeru potrditve je naslednji in zadnji korak spremljanje izvedbe projekta.

Katere korake bi morali v prodajnem procesu po vašem mnenju spremeniti/dopolniti glede na vaše izkušnje s strankami? Za vsakega obrazložite, zakaj tako menite.

Predvsem bi se posvetil oceni resnosti stranke ter poglobljeni debati okoli problema, ki ga stranka rešuje. To bi bilo nekakšno sito za tiste, ki morda iščejo samo dodatne ponudbe. Skratka ocena resnosti stranke.

Kaj bi v poteku prodajnega procesa izpostavili kot ključno za pridobitev potencialne stranke?

Kot ključne vidim tri stvari. Prva je razumevanje problema stranke, ki ga želi rešiti. Druga, ki je enako pomembna, je oblikovanje čim bolj jasne rešitve kot pogoj za pričakovano izvedbo. Kot zadnja pa iskanje dodatnih priložnosti za naslednje korake po izvedbi projekta. Se pravi, da stranka vnaprej vidi potenciale za bolj uspešno delo.

Na kakšen način se potrebe oziroma želje glede vaše storitve razlikujejo pri majhnih in srednjih ter velikih podjetjih?

V bistvu pokrivamo del procesov v podjetjih, ki so relativno standardni. Se pravi upravljanje dokumentacije, vložišče, podpora finančni službi itd. Te probleme pa imajo tako velike kot majhne stranke. Mislim, da je za majhne stranke potrebno imeti čim bolj dodelane enostavne rešitve, tako za uporabo kot za samo implementacijo. Velika podjetja

pa običajno vpletajo v dokumentne sisteme še svoje specifične potrebe. Tu je potrebno imeti znanje iz določene branže, da bi lahko razumeli problem in predlagali dobro rešitev.

Kakšne so razlike v obravnavi v času prodajnega procesa med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji?

Razlika je predvsem v tem, da je potrebno majhna podjetja voditi skozi proces. Namreč včasih problem samo čutijo, ga pa ne znajo opisati. Potrebno jim je predstaviti primere dobrih praks, kako so to rešili drugje in kaj so s tem pridobili. Predvsem je potrebno zgraditi zaupanje, da stranko lahko peljemo. V velikih podjetjih pa običajno že obstaja skupina ljudi z znanjem in postavljeno strategijo glede uvedbe dokumentnega sistema. Razmišljajo o optimizaciji procesov in integraciji z drugimi sistemi. Idealno je, da imajo na drugi strani sogovornika na istem nivoju znanja in poznavanja problematike. Tukaj pridejo potem v poštev skupno iskanje rešitev skozi izvedbo delavnic, preden oblikujemo obseg projekta.

Na kak način pri potencialnih kupcih ustvarite vrednost širše od same storitve, da se potencialni kupec odloči za vašo ponudbo? Navedite pojasnila za majhna, srednja in velika podjetja.

Za vse je enako. Potrebno je poiskati odgovor na vprašanje kupca. »Kaj bo meni to koristilo?« je pravo vprašanje, na katerega moramo odgovoriti.

Kakšna so pričakovanja oziroma kakšne so pričakovane koristi od nakupa storitve vašega podjetja pri potencialnih kupcih, ki so velika podjetja? Kako se pričakovane koristi od nakupa rešitve vašega podjetja razlikujejo v primerjavi s srednjimi in majhnimi podjetji?

Pričakovanje je v tem, da postanemo dolgoročen, zaupanja vreden partner, ki bo rastel skupaj s stranko in ji nudi rešitve za dosego uspeha na trgu.

Kakšne so vaše izkušnje in spoznanja glede nakupnega odločanja pri manjših in srednjih podjetjih? *Podvprašanja: Ali so po vašem mnenju manjša in srednja podjetja bolj občutljiva na ceno kot velika podjetja? Če da, zakaj tako menite? Ali menite, da se manjša in srednja podjetja pri odločitvi za ponudnika osredotočajo le na ceno? Če da, zakaj tako menite? Če ne, zakaj tako menite?*

Če se odločajo samo na podlagi cene, potem ne vejo, kaj je problem, kako ga optimalno rešiti in kakšne koristi naj pričakujejo. Vse, kar bodo zapravili, je preveč. Cena je vsekakor dejavnik pri tehtanju odločitve. Mislim pa, če znamo ceno oziroma vrednost projekta predstaviti kot investicijo in narediti simulacijo ROI, sama cena izgubi težo pri odločanju.

Kaj je po vašem mnenju glavni dejavnik, da se manjša ali srednja podjetja odločijo za določeno ponudbo? Pojasnite, zakaj tako menite.

Problem je, da pri odločitvi niso samo primerljivi parametri v smislu obsega dela, rešitve in cene. Za tem stojijo ljudje z različnimi povezavami, mnenji in vplivom na odločevalce. To je še bolj izrazito pri vrsti storitev, ki jih izvaja naše podjetje. Če pogledam sebe kot kupca, ki potrebuje neko stvar, se ne bom odločal samo na podlagi cene, ampak tudi priporočil. Naj bodo ta priporočila s strani ljudi, ki se s tem ukvarjajo, ali pa še bolje od meni znanih ljudi, ki jim zaupam.

Kako potencialni kupci, ki so majhna in srednja podjetja, zaznajo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Skozi svoj delovni proces. Ne kopljejo več po papirjih. Dokument jih čaka prav tam in v trenutku, ko ga potrebujejo. Izvedejo svoje postopke in proces steče dalje. Ugotovijo, da je poslovanje lažje, zahteva manj časa in je bolj kontrolirano ter ne dovoljuje napak. Če pa to še potrdi referenčna stranka, ki ji zaupajo, je dodana vrednost še večja.

V čem menite, da potencialni kupci, ki so velika podjetja, vidijo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Dodano vrednost vidijo na več področjih. V bolj uspešnem poslovanju, vitkih procesih, ki se lahko prilagajajo glede na potrebe stranke. Stroškovno to vidijo skozi nabavo sredstev za izvajanje starega načina dela – pisarniški material. Dodana vrednost je tudi v možnosti povezave s svojimi kooperanti in kupci na drugi strani, predvsem pa v optimizaciji nabavne verige. Pomembna dodana vrednost pa je tudi v transparentni kontroli, tako nad dokumenti kot nad procesi.

Je po vašem mnenju cena vaše rešitve za velika podjetja primerna v primerjavi s konkurenčnimi rešitvami?

Mislim, da ja. Na koncu je potrebno stvari, ki smo jih izvedli, plačati. Je pa za višjo dodano vrednost prostora pri tem, kako hitro in s kakšnim sredstvi izvedemo projekt. Če smo tu optimalni, se potem lahko igramo z vhodnimi vstopnimi stroški projekta. Računamo pa na dolgo sodelovanje mesečne storitve in dodatne projekte.

Kakšno vlogo po vašem mnenju igrajo svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem pri pridobivanju potencialnih strank, ki so velika podjetja?

Podvprašanje: Se vam zdi, da ima svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem bistveno vlogo pri majhnih in srednjih podjetjih? Če da, zakaj? Če ne, zakaj?

Svetovalna prodaja je relativno draga. Če kupec sprejme takšen način, potem se mora zavedati, zakaj se je tako odločil. Želi s projektom pridobiti nova znanja? Se tako pozicionizirati pred konkurenco? Narediti nekaj na prepoznavnosti ali pa morda dobiti prednost na trgu, ker ima namen v kratkem zagnati novo proizvodnjo. Brez svetovalne prodaje pa ne gre niti pri majhnih podjetjih. Vprašanje je samo, koliko časa moramo

nameniti temu delu procesa. Morda pa imamo ta del že tako pripravljen, da se da realizirati z nekaj kliki, in tako na osnovi dobrih praks svetovati najbolj optimalno rešitev.

Kaj je po vašem mnenju potencialnim kupcem, ki so velika podjetja, bistvenega pomena za odločitev o ponudbi? Zakaj menite, da je tako?

Bistvenega pomena jim je to, da bo projekt izpolnil njihova pričakovanja. Kakšna so, moramo ugotoviti, preden oddamo ponudbo. Kot drugo je pomembno, da bo projekt izveden v roku in obsegu ter v okviru ponujene cene, in kot zadnje tudi to, da bo ta storitev doprinesla nekaj, s čimer se bo podjetje lahko pohvalilo tudi navzven.

Priloga 5: Delno strukturiran individualni globinski intervju s sogovornikom 3

Podatki sogovornika:

Delovno mesto: Svetovalec v prodaji

Opišite, kakšen prodajni proces imate v vašem podjetju v praksi. Navedite korake in jih na kratko opišite.

Glede na to, da smo podjetje, ki ima v večini svetovalno prodajo, je prodajni proces kompleksen in časovno bolj zahteven. Prvi korak je pridobitev povpraševanja. Povpraševanje se pridobi na osnovi marketinških akcij ali na osnovi povpraševanja, ki ga pridobimo preko spleta, klica ali elektronske pošte. Naslednji korak je prvi kontakt s stranko. Prodajni svetovalec na osnovi povpraševanja kontaktira stranko in preveri, kaj je potreba stranke. Cilj prvega kontakta je, da se dogovorimo za predstavitev rešitve, ki je osnova za pridobivanje potreb stranke. Korak, ki sledi, je predstavitev rešitve oziroma analiza potreb. Na osnovi podatkov, ki jih pridobimo od povpraševanja in prvega kontakta s stranko, pripravimo predstavitev rešitve, ki je praviloma kombinacija konkretne predstavitve rešitve in pa predstavitve preko prosojnic. Na predstavitvi pridobimo vse potrebne podatke za pripravo konkretne ponudbe, kar je tudi naslednji korak. Ponudbo pripravimo in jo pošljemo stranki. Po določenem času stranko kontaktiramo. V tem koraku pridobimo mnenje, ponudbo usklajujemo s stranko in pridobimo povratno informacijo o odločitvi. Sledi podpis pogodbe, kar je tudi zadnji korak prodajnega procesa.

Katere korake bi morali v prodajnem procesu po vašem mnenju spremeniti/dopolniti glede na vaše izkušnje s strankami? Za vsakega obrazložite, zakaj tako menite.

Dopolnitev bi predlagal v koraku priprave in pošiljanja ponudbe. Korak bi morali zapeljati na način, da ponudbo, sploh ko govorimo o projektnih ponudbah, prodajalec fizično dostavi stranki in jo konkretno predstavi. Nujno bi bilo treba spremeniti pooblastila, ki jih ima prodajni oddelek, ko govorimo o možnosti pogajanja s stranko, kar se tiče cene oziroma dodajanja funkcionalnosti. Vodja prodaje bi moral dobiti možnost, da lahko odloči o komercialnem popustu v trenutku, ko smo v pogajanjih. Predlog je, da direktor prodaje, kot odgovorna oseba za doseganje plana, lahko odmeri komercialni popust do višine 30 odstotkov. Ravno tako mora imeti možnost podati pooblastilo prodajalcu, da lahko v fazi pogajanja prizna komercialni popust do določene višine – npr. 10 odstotkov.

Kaj bi v poteku prodajnega procesa izpostavili kot ključno za pridobitev potencialne stranke?

Ključno se mi zdi razumevanje izzivov, ki jih stranka ima, in predstavitev rešitve na način, da prikažemo prednosti, ki jih stranka pridobi. V primeru velikih strank in večjih projektov je še dodatno pomembno poudariti svoje izkušnje na način, da nas stranka prepozna kot zanesljivega partnerja za daljše časovno obdobje.

Na kakšen način se potrebe oziroma želje glede vaše storitve razlikujejo pri majhnih in srednjih ter velikih podjetjih?

Kar se tiče samih funkcionalnosti je bistvena razlika v tem, da so manjša in nekatera srednja podjetja pripravljena prilagoditi poslovni proces že preizkušenim rešitvam, medtem ko večje stranke praviloma želijo prilagoditev rešitve svojim procesom. Kar se tiče potreb in zahtev, ni bistvene razlike med velikimi in majhnimi strankami, razlika je le v količini.

Kakšne so razlike v obravnavi v času prodajnega procesa med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji?

Bistvene razlike so v dolžini prodajnega procesa. Prodajni proces pri majhnih strankah je bistveno krajši, saj se prej srečamo z odločevalci. Uvedba rešitve je praviloma manj kompleksna.

Na kakšen način pri potencialnih kupcih ustvarite vrednost širše od same storitve, da se potencialni kupec odloči za vašo ponudbo? Navedite pojasnila za majhna, srednja in velika podjetja.

Pri majhnih podjetjih vrednost ustvarjamo s tem, da pridobijo rešitev, ki jo lahko začnejo uporabljati takoj. Ni se jim treba ukvarjati s pripravo zahtev, zakonskimi zahtevami in drugim. Glede na to, da majhne stranke praviloma nimajo osebe, ki bi v celoti pokrivala področje prehoda na elektronsko poslovanje, jim je pomembno, da jim pri tem pomagamo z že izdelanimi in preizkušenimi rešitvami. Pri srednje velikih podjetjih vrednost ustvarimo na podoben način, saj imajo možnost uporabe že obstoječih, razvitih rešitev, ki pa jih lahko po potrebi brez astronomskih vložkov prilagodijo svojim zahtevam. Dodana vrednost je tudi v možnosti pokrivanja različnih poslovnih področij, ki jih praviloma želijo rešiti srednja velika podjetja. Moje mnenje je, da velika podjetja iščejo partnerje in ne rešitev – seveda tudi rešitve, vendar se zdi, da je pomembnejši partner. Velika podjetja se za nakup odločajo na osnovi več različnih informacij, ki jim zagotavljajo stabilno dolgoletno sodelovanje.

Kakšna so pričakovanja oziroma kakšne so pričakovane koristi od nakupa storitve vašega podjetja pri potencialnih kupcih, ki so velika podjetja? Kako se pričakovane koristi od nakupa rešitve vašega podjetja razlikujejo v primerjavi s srednjimi in majhnimi podjetji?

Velika podjetja pričakujejo zanesljivega partnerja, ki ne bo samo izvajalec, ampak partner, ki bo pomagal reševati izzive. Za samo tehnično rešitev je tako ali tako samo po sebi umevno, da mora zagotavljati vse potrebne funkcionalnosti. Srednja in mala podjetja potrebujejo rešitve, ki so preizkušene, in so način dela pripravljeni prilagoditi rešitvi. Potrebujejo zanesljivo rešitev, ki je enostavna za uporabo.

Kakšne so vaše izkušnje in spoznanja glede nakupnega odločanja pri manjših in srednjih podjetjih? *Podvprašanja: Ali so po vašem mnenju manjša in srednja podjetja bolj občutljiva na ceno kot velika podjetja? Če da, zakaj tako menite? Ali menite, da se manjša in srednja podjetja pri odločitvi za ponudnika osredotočajo le na ceno? Če da, zakaj tako menite? Če ne, zakaj tako menite?*

Ceno lahko gledamo na različne načine. Manjša in srednja podjetja so sigurno bolj občutljiva na začetni strošek implementacije in na morebitne stroške, ki so povezani z vzdrževanjem sistema, ter še bolj na stroške, ki so povezani s svetovanjem, ko sistem že uporabljajo. Majhni in srednji večkrat vidijo našo storitev kot izdelek in ne kot projekt. V resnici z velikimi strankami dosegamo več prometa, vendar je cena na posamezno enoto skladnosti, ki vključuje porabo prostora v GB, in cena na uporabnika nižja. Velike stranke nimajo težav s plačilom začetnih stroškov, ker so navajeni projektnega dela, razumejo stroške implementacije in svetovanja.

Kaj je po vašem mnenju glavni dejavnik, da se manjša ali srednja podjetja odločijo za določeno ponudbo? Pojasnite, zakaj tako menite.

Na odločitev vpliva več dejavnikov. Eden pomembnejših je cena, vendar menim, da cena ni ključna. Pomembno je mnenje oziroma občutek, ki so si ga kupci ustvarili o podjetju na osnovi kontaktov, ki so jih imeli s podjetjem. Seveda je pomemben tudi vtis, ki ga je na njih naredila sama predstavitev rešitve.

Kako potencialni kupci, ki so majhna in srednja podjetja, zaznajo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Menim, da je glavna dodana vrednost v takšnih podjetjih razbremenitev zaposlenih, hitrejša obvladovanje poslovnih procesov ali pa enostavno rešitev pomanjkanja prostora.

V čem menite, da potencialni kupci, ki so velika podjetja, vidijo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Predvsem v povečanju učinkovitosti zaposlenih, boljši uporabniški izkušnji tako zaposlenih kot tudi njihovih kupcev ter nenazadnje v zmanjšanju stroškov zaposlenih.

Je po vašem mnenju cena vaše rešitve za velika podjetja primerna v primerjavi s konkurenčnimi rešitvami?

Da. Kadar pa prejmemo povratno informacijo, da cena ni primerna, pa takšne primere obravnavamo individualno, glede na velikost stranke in vrednost ponudbe, in se potem odločimo, ali se približamo pričakovanim cenam.

Kakšno vlogo po vašem mnenju igrajo svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem pri pridobivanju potencialnih strank, ki so velika podjetja? *Podvprašanje: Se vam zdi, da ima svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s*

prodajalcem bistveno vlogo pri majhnih in srednjih podjetjih? Če da, zakaj? Če ne, zakaj?

Za velika podjetja je svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem pri pridobivanju potencialnih strank, ključna. Praviloma že v prodajnem procesu sodeluje več strokovnih oseb, ki lahko odgovorijo na zahteve kupcev. Veliki kupci morajo imeti občutek, da poznamo njihove zahteve in da jih bomo znali nagovoriti. Možnost prilagajanja rešitev na način, da bodo reševale konkretne probleme, je za velikega kupca ključna. Prodajalec se mora v čim večji meri povezati s kupcem in vzpostaviti partnerski odnos, ki je ključen pri odločitvi kupca. Pri manjših in srednjih kupcih gre v našem primeru še vedno za svetovalno prodajo. Vendar prodajni pristop ni s poudarkom na prilagajanju kupcu, ampak s poudarkom na rešitvah in storitvah, ki bodo rešile njihove probleme. Glede na to, da je v fazi vzpostavitve projekta pri manjših in srednje velikih podjetjih tega bistveno manj kot pri velikih, prodajni pristop ne temelji na odnosu.

Kaj je po vašem mnenju potencialnim kupcem, ki so velika podjetja, bistvenega pomena za odločitev o ponudbi? Zakaj menite, da je tako?

Menim, da je bistvenega pomena kar nekaj zadev. Prva sta verifikacija dobavitelja in tehnični pregled rešitve. Pri verifikaciji dobavitelja potencialni kupci, ki so velika podjetja, upoštevajo ustrezno velikost, prave reference, dobro finančno kondicijo oziroma boniteto in ustrezen kader. Kar se tiče tehničnega dela rešitve, pa so pomembni odgovori na vprašanja, kot so »ali ima vse potrebne funkcionalnosti?«, »ali omogoča ustrezno povezovanje?«, »ali je rešitev sodobna?« in »ali je prijazna uporabniku?«. Najnižja cena med različnimi ponudbami in dobavitelji je prav tako velikega pomena. Poudaril bi, da v primeru, ko se velika podjetja odločajo za uvedbo rešitev, kot so naše, gre za strateško odločitev podjetja in ne za nakup programa.

Priloga 6: Delno strukturiran individualni globinski intervju s sogovornikom 4

Podatki sogovornika:

Delovno mesto: Specialist za marketing

Opišite, kakšen prodajni proces imate v vašem podjetju v praksi. Navedite korake in jih na kratko opišite.

Vhodi prodajnega procesa so različni, prav tako koraki, ki sledijo. Nekateri prodajni procesi so bolj kompleksni in zahtevajo več korakov. Naštela bom vhode in nato opisala korake, ki sledijo. Prvi vhod je pridobivanje povpraševanj preko info maila, spletne kontaktne forme ali telefonskega klica. V trženju vsako povpraševanje zabeležijo v CRM sistem (sistem za management odnosov s strankami, op. A. P.), preko katerega se posameznemu prodajalcu dodeli povpraševanje glede na kriterije – velikost, branža, produkt. Drugi vhod prodajnega procesa je, ko prodaja naveže stik s potencialnim kupcem preko druženja na raznih poslovnih srečanjih v živo. Prodajalec preko različnih aktivnosti pridobi direkten kontakt s potencialnimi kupci. Kot tretji vhod je javni razpis. V trženju spremljamo javne razpise in se v primeru, da so ustrezni za nas, odzovemo nanje s pripravo ponudbe. Četrty vhod je pridobivanje »vročih« potencialov iz trženja preko ocenjevanja v CRM sistemu. Na podlagi angažiranosti potenciala – aktivnosti, ki jih spremlja trženje o obnašanju kupca, prodajalec prejme informacijo o visoko kvalificiranih potencialnih kupcih, ki jih potem kontaktira. Peti vhod je pridobivanje potencialov z izvajanjem »follow up-a« po lastnih dogodkih ali prodajnih mailing akcijah. Na podlagi poročil posameznih dogodkov prodaja izvaja klicni »follow up« potencialnih kupcev iz dogodkov. Kot zadnji vhod prodajnega procesa pa je izvajanje »cross-sella in up-sella« pri obstoječih strankah. Koraki, ki sledijo po vhodu, so naslednji. Prodajalec preveri informacije o potencialni stranki preko javnih podatkovnih baz in se spozna z njenim delovanjem z obiskom spletne strani, LinkedIna itd. Prodajalec na podlagi raziskave kupca in njegovega povpraševanja ali aktivnosti pripravi strategijo pristopa in opravi prvi klic, kjer dobi večji vpogled v potrebe kupca in se dogovori za predstavitveni sestanek. Temu sestanku sledi kvalifikacija potencialnega kupca – nadaljevanje v pripravo ponudbe ali zaključek prodajnega procesa v primeru, ko za kupca nimamo ustrezne storitve. S kvalificiranim potencialnim kupcem prodajalec vzpostavi redne kontakte in skuša pripraviti pravo ponudbo zanj. Aktivnosti v nadaljevanju prodajnega procesa so predstavitev rešitev in storitev, pomoč pri ugotavljanju potreb potencialnega kupca, pridobivanje podrobnih informacij o trenutnem stanju, uskladitev želja/potreb s kvalificirano ponudbo, priprava ponudbe, izvedba delavnic, predstavitve potenciala širši ekipi, potrditev ponudbe in podpis pogodbe.

Katere korake bi morali v prodajnem procesu po vašem mnenju spremeniti/dopolniti glede na vaše izkušnje s strankami? Za vsakega obrazložite, zakaj tako menite.

Prvi korak, ki bi ga morali izboljšati, je aktivnejši »follow up« po trženjskih aktivnostih – prodajni »follow up« mora biti izveden praktično takoj po tržni aktivnosti, dokler so vsebine sveže in so lahko aktualne za nadaljevanje pogovora. Pomembno je ujeti moment. Drugi korak, za katerega menim, da bi ga bilo treba izboljšati, je bolj podrobno preučiti potencialnega kupca, pridobiti čim več informacij pred prvim klicem, kar rezultira v večjem zaupanju, da je na drugi strani sogovornik, ki potencial pozna in ve, da njegova ponudba rešuje potrebe kupca. Kot pomembno spremembo vidim tudi aktivno iskanje novih potencialnih strank z rednim udeleževanjem poslovnih dogodkov in navezovanjem stikov. V tem delu bi lahko bili boljši. Zadnji korak, ki bi ga bilo po mojem mnenju treba dopolniti, pa je izboljšanje odnosa z obstoječimi strankami za namen izvajanja referenčnih aktivnosti, kot so pridobivanje izjav, nastopi, ogledi in obiski.

Kaj bi v poteku prodajnega procesa izpostavili kot ključno za pridobitev potencialne stranke?

Vzpostavitev odnosa zaupanja in strokovnosti – dobro poznavanje potenciala in pravilno usklajevanje njegovih potreb s pravimi rešitvami in storitvami. Izvajanje referenčnih obiskov.

Na kakšen način se potrebe oziroma želje glede vaše storitve razlikujejo pri majhnih in srednjih ter velikih podjetjih?

Razlika je v virih, ki so pri majhnih in srednjih podjetjih bistveno manjši. Finančni, kadrovski – premalo ljudi, premalo znanja, časovni viri. Kar se tiče same storitve ali rešitve, so pričakovanja glede koristi po mojem mnenju enaka.

Kakšne so razlike v obravnavi v času prodajnega procesa med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji?

Majhnim in srednjim podjetjem se do nedavnega nismo veliko posvečali, ker nismo imeli ustreznih paketov, ki bi bili cenovno dosegljivi srednje velikim in malim. Obravnava bi morala biti pri majhnih in srednjih podjetjih hitrejša, bolj sistematična in predpripravljena. Usklajeni, standardizirani postopki in dokumenti, proces prodaje za hitrejši in krajši nakupni proces.

Na kakšen način pri potencialnih kupcih ustvarite vrednost širše od same storitve, da se potencialni kupec odloči za vašo ponudbo? Navedite pojasnila za majhna, srednja in velika podjetja.

Pri velikih dodano vrednost storitev ustvarjamo z možnostjo popolne adaptacije in prilagoditve potrebam strank. Pri majhnih in srednjih podjetjih je dodana vrednost uporabnost paketnih standardiziranih rešitev, ki rastejo skupaj s stranko in omogočajo nadaljnjo nadgradnjo in nekoč tudi prilagoditev. Menim, da nasploh pri vseh dodano vrednost ustvarjamo z dolgoletnim znanjem, ki bi moralo rezultirati v krajših rokih

implementacije in svetovanju na področjih, kjer imamo veliko izkušenj, ter ekspertizah, ki bi morale zagotavljati, da na podlagi najboljših praks projekt v dogovorjenem obsegu zagotavlja uspeh.

Kakšna so pričakovanja oziroma kakšne so pričakovane koristi od nakupa storitve vašega podjetja pri potencialnih kupcih, ki so velika podjetja? Kako se pričakovane koristi od nakupa rešitve vašega podjetja razlikujejo v primerjavi s srednjimi in majhnimi podjetji?

Veliki kupci pričakujejo prilagoditev na njihovo obstoječe poslovanje in se neradi prilagajajo rešitvi, pričakujejo izvedbo glasbenih želja in stalno podporo. Majhna in srednja podjetja pričakujejo preverjene koristi s hitro uporabo in so se pripravljene v večji meri prilagajati standardiziranim rešitvam za manjši vložek.

Kakšne so vaše izkušnje in spoznanja glede nakupnega odločanja pri manjših in srednjih podjetjih? *Podvprašanja: Ali so po vašem mnenju manjša in srednja podjetja bolj občutljiva na ceno kot velika podjetja? Če da, zakaj tako menite? Ali menite, da se manjša in srednja podjetja pri odločitvi za ponudnika osredotočajo le na ceno? Če da, zakaj tako menite? Če ne, zakaj tako menite?*

Majhna in srednja podjetja so veliko bolj dovzetna za ceno, saj so sredstva omejena, poslovanje pa v osnovi zajema vse aspekte velikega podjetja. Poskrbeti morajo za vse, enako kot veliki, vendar v manjšem obsegu, z manj viri. Nisem prepričana, da je cena glavni faktor pri majhnih in srednjih podjetjih, pomembnejši se mi zdi faktor preverjene zanesljivosti delovanja rešitev, ki se odraža v najboljših referenčnih praksah. Zaupanje v rešitev izvira iz preverljivosti delovanja.

Kaj je po vašem mnenju glavni dejavnik, da se manjša ali srednja podjetja odločijo za določeno ponudbo? Pojasnite, zakaj tako menite.

Menim, da odločitev o nakupu pravilno uravnoteži delovanje in zanesljivost partnerja, preverljivost oziroma reference, ceno in bonus – ekstra dodatna storitev oziroma ugodnost. Moje izkušnje kažejo, da nikoli ne odtehta samo ceno, ampak praviloma veliko pomeni, ali rešitev rešuje strankin problem, v kolikšni meri, koliko virov s tem stranka osvobodi in kakšne so izkušnje drugih s to rešitvijo in samim partnerjem.

Kako potencialni kupci, ki so majhna in srednja podjetja, zaznajo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Trenutno se mi zdi, da je glavna dodana vrednost to, da ima podjetje status preverjenega dobavitelja velikim podjetjem, ki praviloma poslujejo le z dobro stoječimi dobavitelji, ki zagotavljajo, kar obljublajo. Temu dodamo rešitev, ki je preverjena, a prilagojena potrebam majhnih in srednjih podjetij, da reši njihove osnovne potrebe tako, da je cenovno sprejemljiva in ne predstavlja nepredstavljivega vložka. S to kombinacijo in v prihodnosti

tudi z referencami zadovoljnih uporabnikov lahko gradimo dodano vrednost. Ustreznost rešitve, zanesljivost in strokovnost podjetja kot partnerja, s pravo cenovno politiko, je zmagovita kombinacija.

V čem menite, da potencialni kupci, ki so velika podjetja, vidijo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

V tem, da poleg rešitve, ki jo lahko prilagodimo njihovemu poslovanju, zagotavljamo podporo, nadgrajevanje in lasten razvoj. Vse to spremljajo dobre reference.

Je po vašem mnenju cena vaše rešitve za velika podjetja primerna v primerjavi s konkurenčnimi rešitvami?

V primerjavi s konkurenco se mi zdi bolj kot cena problematična rešitev sama – razvojne predispozicije rešitve, ki ovirajo napredne razvojne cikle, kar posledično vpliva na fleksibilnost rešitve in njeno ceno.

Kakšno vlogo po vašem mnenju igrajo svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem pri pridobivanju potencialnih strank, ki so velika podjetja?
Podvprašanje: Se vam zdi, da ima svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem bistveno vlogo pri majhnih in srednjih podjetjih? Če da, zakaj? Če ne, zakaj?

Svetovalna prodaja ima kljub trendom, da gre vse v standardizacijo in hitrejši prodaji proces, veliko vlogo pri velikih podjetjih. Izobraževanje, svetovanje, razumevanje in usklajevanje s potrebami je po moje ključnega pomena v velikih podjetjih. Nasprotno menim, da majhna in srednja podjetja v principu iščejo instant preverjene rešitve in za svetovanje niso pripravljeni posebej plačati, torej ves »know how« vidijo v paketnih rešitvah, ki temeljijo na dobrih praksah. Zagotovo pa občutek, da lahko dobijo tudi svetovalni pristop, pripomore v posameznih fazah, ko stranka išče potrditev. Za vse zagovarjam pristop s poudarkom na osebnem odnosu prodajalca in stranke, ker s takim odnosom gradimo dolgoročno sodelovanje, ne le enkratni nakup.

Kaj je po vašem mnenju potencialnim kupcem, ki so velika podjetja, bistvenega pomena za odločitev o ponudbi? Zakaj menite, da je tako?

Prilagodljivost, zagotovljen ROI in partner, ki zagotavlja dolgoročno podporo. Velika podjetja imajo praviloma strožjo hierarhijo in okornejšo organizacijo, zato je zanje ugodneje, da je rešitev prilagodljiva njim, kot da se organizacija v preveliki meri prilagaja rešitvi. Mogoče imajo tudi kompleks »velikih«, ki so vedno nekaj posebnega, kar je treba nasloviti. Reference velikih in znanih podjetij, s katerimi se poistovetijo in se vidijo v njihovi družbi.

Priloga 7: Delno strukturiran individualni globinski intervju s sogovornikom 5

Podatki sogovornika:

Delovno mesto: Svetovalec v prodaji

Opišite, kakšen prodajni proces imate v vašem podjetju v praksi. Navedite korake in jih na kratko opišite.

Prvi korak je ustrezna zaznava in ocenitev prodajne priložnosti ter pridobitev potrebnih vhodnih podatkov oziroma informacij. Drugi korak so predprodajne aktivnosti, ki vključujejo izvedbo sestankov in pripravo predloga rešitve. Tretji korak je vsebinska priprava ponudbe in interno potrjevanje ponudbe pred pošiljanjem potencialnemu kupcu. Četrty korak je oddaja ponudbe in pogajanja. V tem koraku dodatno obrazložimo sam predlog rešitve, prikažemo prednosti rešitve, odgovorimo na morebitna odprta vprašanja in dodatno svetujemo, če je potrebno. V petem koraku potencialni kupec ponudbo potrdi ali zavrne. Sledi priprava in podpis pogodbe ter predaja naročila v izvedbo. Zadnji korak so poprodajne aktivnosti, ki vključujejo izvedbo naročila, izstavitve računa, skrb za naročnika in prodajo dodatnih storitev ter dodatna izobraževanja.

Katere korake bi morali v prodajnem procesu po vašem mnenju spremeniti/dopolniti glede na vaše izkušnje s strankami? Za vsakega obrazložite, zakaj tako menite.

V letošnjem letu smo že naredili velik korak naprej pri prodajnem procesu. Oblikovale so se standardne poslovne rešitve in posodobil cenik. S tem se je prodajni proces skrajšal v delu predprodajnih aktivnosti in priprave ter potrjevanja ponudbe, saj v prodajni proces za standardne rešitve ni potrebno več vključevati projektne pisarne. Drugih sprememb oziroma dopolnitev trenutno ne bi predlagala.

Kaj bi v poteku prodajnega procesa izpostavili kot ključno za pridobitev potencialne stranke?

Razumeti moramo, da so si ljudje, ki kupujejo rešitve, različni in tako so tudi različni dejavniki, ki vplivajo na to, da se posameznik odloči za nakup oziroma potrditev ponudbe. Menim pa, da je zelo pomembno ustvarjanje zaupanja, ki ga naročnik dobi tako skozi podobo podjetja kot z odnosom ljudi, s katerimi pride v stik. Podobo in odnos ocenjujem, da sta zelo pomembna.

Na kakšen način se potrebe oziroma želje glede vaše storitve razlikujejo pri majhnih in srednjih ter velikih podjetjih?

Potrebe se razlikujejo predvsem v kompleksnosti rešitev. Večja podjetja imajo zahteve po kreiranju prilagojenih in kompleksnih poslovnih rešitev. Pri srednjih in manjših podjetjih teh potreb skoraj ni, za njih so bolj ustrezne standardne rešitve.

Kakšne so razlike v obravnavi v času prodajnega procesa med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji?

Večinoma so prodajni procesi pri velikih podjetjih daljši, zahtevajo veliko več predstavitev in vloženega časa, tako s strani prodajne ekipe kot tudi s strani izvedbe.

Na kakšen način pri potencialnih kupcih ustvarite vrednost širše od same storitve, da se potencialni kupec odloči za vašo ponudbo? Navedite pojasnila za majhna, srednja in velika podjetja.

Zelo je pomembna podoba podjetja in pa odnos s potencialnim kupcem. Kupec mora v nas videti zaupanja vrednega partnerja, ki mu lahko zaupa. Zaupati nam mora, da svoje delo opravljamo strokovno, v skladu z zahtevami in smernicami zakonodaje, nas vidi kot svetovalca in dolgoročnega partnerja. Vse to je pomembno tako pri majhnih, srednjih, kot velikih podjetjih.

Kakšna so pričakovanja oziroma kakšne so pričakovane koristi od nakupa storitve vašega podjetja pri potencialnih kupcih, ki so velika podjetja? Kako se pričakovane koristi od nakupa rešitve vašega podjetja razlikujejo v primerjavi s srednjimi in majhnimi podjetji?

Večja podjetja imajo pri implementaciji poslovne rešitve nekoliko večji izziv, saj rešitev uporablja večje število ljudi. To pomeni, da je še toliko bolj pomembno zaupanje, strokovnost in ustrezna implementacija poslovne rešitve oziroma digitalizacija poslovnih procesov. Zavedati se moramo, da so pri uvedbi novih poslovnih rešitev ključni posamezniki, ki bodo rešitev uporabljali in glede uporabnosti podali povratno informacijo. Organizacije se za digitalizacijo procesov odločijo, ker si želijo svoje poslovne procese optimizirati, pohitriti in nenazadnje znižati stroške poslovanja.

Kakšne so vaše izkušnje in spoznanja glede nakupnega odločanja pri manjših in srednjih podjetjih? *Podvprašanja: Ali so po vašem mnenju manjša in srednja podjetja bolj občutljiva na ceno kot velika podjetja? Če da, zakaj tako menite? Ali menite, da se manjša in srednja podjetja pri odločitvi za ponudnika osredotočajo le na ceno? Če da, zakaj tako menite? Če ne, zakaj tako menite?*

Menim, da je cena pomemben dejavnik pri nakupni odločitvi, ni pa ključen. Glede na izkušnje bi lahko rekla, da je cena pri manjših podjetjih nekoliko bolj pomembna kot pri velikih. Večja podjetja se pri nakupu rešitve morda nekoliko bolj zavedajo pomembnosti izbire kakovostnega in dolgoročnega partnerja. Zavedajo se, da je izbira ponudnika rešitev za digitalizacijo poslovnih procesov kompleksen projekt, čemur morajo posvetiti kar nekaj svojega časa. Morebitna potreba po menjavi partnerja, v primeru napačne odločitve, pa pomeni ponavljanje že izvedenih aktivnosti in dodatno porabljen čas, zato je izbira zaupanja vrednega in strokovnega partnerja še toliko bolj pomembna.

Kaj je po vašem mnenju glavni dejavnik, da se manjša ali srednja podjetja odločijo za določeno ponudbo? Pojasnite, zakaj tako menite.

Glavni dejavnik je po mojem mnenju zaupanje v povezavi s ceno. Potencialni kupec mora imeti zaupanje v podjetje, s katerim posluje, kar pridobi z odnosom, ki ga ima z ljudmi, s katerimi pride v stik, hkrati pa tudi preko samega ugleda podjetja. Izkušnje kažejo, da pri končni izbiri manjša podjetja dajo velik poudarek tudi na ceno.

Kako potencialni kupci, ki so majhna in srednja podjetja, zaznajo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

V zadnjih dveh letih smo veliko časa in znanja vložili v izobraževanje obstoječih in potencialnih kupcev tudi preko izvajanja spletnih seminarjev. Menim, da je to še posebej za mala in srednja podjetja velika dodana vrednost, da se s področjem digitalizacije poslovnih procesov še bolje spoznajo, in s tem dobijo tudi večje zaupanje v naše rešitve, izvedene predstavitve in oddane ponudbe.

V čem menite, da potencialni kupci, ki so velika podjetja, vidijo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Ekipa podjetja že več kot 45 let uspešno rešuje izzive velikih organizacij, kot tudi srednjih in majhnih podjetij. V tem času smo pokazali, da smo zaupanja vreden partner na področju digitalizacije poslovanja, in verjamem, da pokazana strokovnost in zaupanje naših naročnikov predstavljata veliko dodano vrednost pri končni odločitvi novih potencialnih naročnikov.

Je po vašem mnenju cena vaše rešitve za velika podjetja primerna v primerjavi s konkurenčnimi rešitvami?

Da. Povratne informacije s trga s strani velikih podjetij so, da so naše rešitve primerljive, se pa moramo zavedati, da imamo ponudniki različno oblikovane pakete storitev, in pri tem pride do razlik v ceni posameznih storitev.

Kakšno vlogo po vašem mnenju igrajo svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem pri pridobitvi potencialnih strank, ki so velika podjetja?
Podvprašanje: Se vam zdi, da ima svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem bistveno vlogo pri majhnih in srednjih podjetjih? Če da, zakaj? Če ne, zakaj?

Razumeti moramo, da so si ljudje, ki kupujejo rešitve različni, in tako so tudi različni dejavniki, ki vplivajo na to, da se posameznik odloči za nakup oziroma potrditev ponudbe. Menim pa, da je zelo pomembno ustvarjanje zaupanja, ki ga naročnik dobi tako skozi podobo podjetja, kot z odnosom ljudi, s katerimi pride v stik. Digitalizacija poslovnih procesov je tako za mala, srednja in velika podjetja velik izziv, vse od izbire ustrezne

rešitve do zagotavljanja kakovostne uporabe le-te znotraj podjetja. Lahko bi rekli, da pri tem ne gre za enkratni nakup, ampak stalne aktivnosti, ki morajo biti v sinergiji, da je izvedba digitalizacije poslovnih procesov uspešna. Pri tem je ves čas treba slediti trendom, zakonodajnim spremembam, rešitve se nadgrajujejo, vpeljujejo se nove funkcionalnosti in tako dalje. Torej je izobraževanje in svetovanje za potencialne stranke in obstoječe naročnike zelo pomembno.

Kaj je po vašem mnenju potencialnim kupcem, ki so velika podjetja, bistvenega pomena za odločitev o ponudbi? Zakaj menite, da je tako?

Poudarila bi to, da so si kupci različni in je pri vsakem lahko drug razlog za odločitev o ponudbi. Menim pa, da se tako velika, srednja in majhna podjetja o ponudbi odločajo na podlagi ugleda samega podjetja in odnosa, ki ga razvijejo z osebami, s katerimi pridejo v stik v času prodajnega procesa. Zaupanje je zelo pomembno pri uspešnosti prodaje.

Priloga 8: Delno strukturiran individualni globinski intervju s sogovornikom 6

Podatki sogovornika:

Delovno mesto: Direktor prodaje in trženja

Opišite, kakšen prodajni proces imate v vašem podjetju v praksi. Navedite korake in jih na kratko opišite.

Priprava na prodajni proces se prične že veliko prej, preden prvič spregovorimo s potencialno stranko, in sicer se prične z načrtovanjem in pripravo letnega oziroma mesečnega prodajnega načrta, kjer določimo ciljne trge, industrije in ključne potencialne stranke, opredelimo prodajno tržne strategije in si zastavimo finančne metrike. Na podlagi tega pripravimo akcijski načrt, ki nam predstavlja smerokaz z načrtovanimi trženjskimi in prodajnimi aktivnostmi, ki jih spremljamo in po potrebi prilagajamo na tedenskih koordinacijah. Prvi korak v prodajni proces nato predstavljajo integrirane trženjske aktivnosti, ki generirajo »leade« in priložnosti, na podlagi izvedbe lastnih dogodkov, predstavitev in mreženj na različnih poslovnih dogodkih, ali pa temeljijo na produktnem, vsebinskem in/ali digitalnem marketingu. Vzporedno izvajamo predprodajne aktivnosti po metodi svetovalne prodaje s ciljnim novimi potencialnimi strankami in »up-sell ter cross-sell« prodajnimi aktivnostmi pri obstoječih strankah. Prodajni proces po metodi svetovalne prodaje, ki v podjetju trenutno še prevladuje, se nadaljuje v obravnavo priložnosti z izvedbo poglobljenega razgovora s strankami, predstavitev rešitve, s pripravo ponudbe, predstavitev ponudbe, pogajanja in podpisom pogodbe.

Katere korake bi morali v prodajnem procesu po vašem mnenju spremeniti/dopolniti glede na vaše izkušnje s strankami? Za vsakega obrazložite, zakaj tako menite.

Menim, da največ priložnosti prinašajo spremembe čisto na začetku prodajnega procesa, ki pa so odvisne od razpoložljivih strokovnih kadrov in finančnih virov – v primeru velikih in srednje velikih strank so to izkušeni prodajalci in svetovalci, v primeru manjših strank pa je to finančni vložek v trženjske aktivnosti in vložek v podporne prodajne kadre. Za velike in srednje velike stranke poskušamo s strategijo izbora ključnih novih trgov, industrij in strank bolj proaktivno pristopiti k prodajnim aktivnostim, s čimer s potencialno stranko vzpostavimo odnos že pred izvedbo postopka izbora rešitve. Na ta način lahko stranki bolje predstavimo koristi, prednosti, učinke, se dogovorimo za referenčni ogled in že pred formalnim postopkom izbora vzpostavimo komunikacijo in priložnost za zaupanje. Za manjše stranke pa želimo s standardizacijo rešitev in z vlaganjem v trženjske aktivnosti doseči čim večje število strank, jih prepričati z dobro prakso, možnostjo preizkusa naših rešitev ter hitro odzivnostjo in strokovnostjo.

Kaj bi v poteku prodajnega procesa izpostavili kot ključno za pridobitev potencialne stranke?

Vzpostavitev zaupanja potencialne stranke in odgovor, ali rešitev ustreza potrebam stranke.

Na kakšen način se potrebe oziroma želje glede vaše storitve razlikujejo pri majhnih in srednjih ter velikih podjetjih?

Četudi se na prvi pogled zdi, da imajo mala in srednje velika podjetja specifične potrebe, pa pravzaprav potrebujejo enake rešitve kot velika podjetja, vendar pa imajo za to na voljo bistveno manj virov, tako kadrovskih kot finančnih. Potrebe med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji se torej ne razlikujejo bistveno, so pa manjša bolj naklonjena standardiziranim rešitvam, kjer po sprejemljivi ceni dobijo dobro prakso rešitev, zgrajeno na podlagi potreb velikih.

Kakšne so razlike v obravnavi v času prodajnega procesa med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji?

Še vedno se velikokrat znajdemo, da pristopimo podobno, predvsem zato, ker intuitivno sledimo temu, da je vsaka stranka pomembna. Vendar pa se moramo zavedati svojih omejitev, predvsem časovnih oziroma kadrovskih, zaradi česar moramo prodajni proces prilagajati potencialu stranke. Niti ne velja vedno, da majhna stranka pomeni majhen potencial, zato je nujno, da pred pričetkom prodajnega procesa izvedemo širšo oceno stranke, njenega potenciala in navsezadnje tudi preverjanja bonitete, kar je del našega standardnega prodajnega procesa.

Na kak način pri potencialnih kupcih ustvarite vrednost širše od same storitve, da se potencialni kupec odloči za vašo ponudbo? Navedite pojasnila za majhna, srednja in velika podjetja.

V grobem uporabljamo dva prodajna pristopa, velike stranke nagovarjamo po metodi svetovalne prodaje, manjše stranke nagovarjamo transakcijsko, srednje velike stranke pa obravnavamo bodisi po metodi svetovalne prodaje ali pa po načelih transakcijske prodaje, odvisno od ocene in analize stranke in od izvedbe prvega prodajnega razgovora. Na podlagi tega znamo največkrat že precej dobro oceniti, kakšne so potrebe stranke in kakšne rešitve išče. Ker je izbor najkonkurenčnejših rešitev med seboj podoben, na podlagi pogovorov s stranko razmislimo, ocenimo in predstavimo edinstveno ponujeno vrednost oziroma USP (angl. unique selling proposition), ki je prilagojen stranki. Za velike stranke USP največkrat predstavljajo reference, strokovnost prodajnega sogovornika, tradicijo, prilagodljivost, pa tudi ujemanje kultur organizacij potencialne stranke in dobavitelja, kar se vse povezuje v to, ali lahko s potencialno stranko vzpostavimo zaupanje. Pri manjših strankah je pomembnejše, da je standardni paket rešitev dodelan in z možnostjo hitre uvedbe in z zelo odzivno prodajno podporo. Pri obeh segmentih pa se v večini primerov kaže tudi to, da mora biti rešitev cenovno konkurenčna.

Kakšna so pričakovanja oziroma kakšne so pričakovane koristi od nakupa storitve vašega podjetja pri potencialnih kupcih, ki so velika podjetja? Kako se pričakovane

koristi od nakupa rešitve vašega podjetja razlikujejo v primerjavi s srednjimi in majhnimi podjetji?

Koristi, ki jih velike stranke največkrat pričakujejo, so: večja učinkovitost poslovnih procesov, večja skladnost poslovanja, višja informacijska varnost, boljša urejenost dokumentnega poslovanja in manjša možnost izgube dokumentov, večja točnost zajetih podatkov, sledljivost in revizijska sled dostopa do dokumentov.

Kakšne so vaše izkušnje in spoznanja glede nakupnega odločanja pri manjših in srednjih podjetjih? *Podvprašanja: Ali so po vašem mnenju manjša in srednja podjetja bolj občutljiva na ceno kot velika podjetja? Če da, zakaj tako menite? Ali menite, da se manjša in srednja podjetja pri odločitvi za ponudnika osredotočajo le na ceno? Če da, zakaj tako menite? Če ne, zakaj tako menite?*

Glede na izkušnje v zadnjem letu, koronakrizo in trenutno nestabilno politično situacijo v Evropi, so cenovno občutljiva vsa podjetja. Še najbolj občutljiva so pa tista, ki so z digitalizacijo že zamudila, morda sedaj ne poslujejo dovolj dobro in želijo prehitro nadoknaditi vse korake, ki bi jih že morala izvesti. V Sloveniji je področje digitalizacije zelo zasičeno s konkurenco in je pritisk na ceno nasploh zelo velik.

Kaj je po vašem mnenju glavni dejavnik, da se manjša ali srednja podjetja odločijo za določeno ponudbo? Pojasnite, zakaj tako menite.

Najboljša rešitev po najboljši ceni. V večini manjša podjetja iščejo najboljše razmerje tega, kar dobijo – najboljši približek tega, kar iščejo po ceni, ki so jo še pripravljene za to plačati. Podoben pristop lahko uberejo tudi srednje velika podjetja ali pa iščejo bolj prilagojene rešitve, tako kot velika podjetja, in je postopek izbora kompleksnejši.

Kako potencialni kupci, ki so majhna in srednja podjetja, zaznajo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Dodano vrednost rešitev najlažje zaznajo skozi dobre prakse uvedbe, dogodke, kjer svojo izkušnjo opišejo in izpostavijo večje stranke, in podobno.

V čem menite, da potencialni kupci, ki so velika podjetja, vidijo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Po izkušnjah se kot dodana vrednost največkrat izkaže referenčna lista oziroma domensko znanje za posamezno industrijo ter lasten razvoj rešitve, s čimer zagotavljamo večjo prilagodljivost in odzivnost potrebam velikih strank. Še vedno je prednost tudi v celovitosti naše ponudbe, nudimo namreč tako storitve digitalizacije, fizične hrambe kot IT storitev, kar je za velika podjetja lahko prednost, razen če imajo vpeljana politiko razpršenosti dobaviteljev, s čimer zmanjšujejo tveganje prevelike odvisnosti od le enega partnerja.

Je po vašem mnenju cena vaše rešitve za velika podjetja primerna v primerjavi s konkurenčnimi rešitvami?

Ocenjujem, da so cene naših storitev in rešitev med dražjimi v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki v Sloveniji, vendar je to posledica vlaganja v lasten razvoj same rešitve ter nudenja prilagojenih rešitev in pa zaposlovanja strokovnjakov na tem področju. Kakovost in strokovnost sta za nas izjemnega pomena, v kar tudi redno vlagamo.

Kakšno vlogo po vašem mnenju igrajo svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem pri pridobivanju potencialnih strank, ki so velika podjetja?

Podvprašanje: Se vam zdi, da ima svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem bistveno vlogo pri majhnih in srednjih podjetjih? Če da, zakaj? Če ne, zakaj?

Menim, da je vzpostavitev odnosa prodajalca in stranke, ki omogoča vzpostavitev zaupanja, ključna pri prodaji storitev in rešitev velikim strankam. Praviloma gre za dolgoročne nabave, kjer je še toliko bolj pomembno, da je sodelovanje vzpostavljeno na pravih temeljih. Po naših izkušnjah je svetovalna prodaja uspešna tudi pri manjših strankah, vendar pa žal zaradi ekonomičnosti takega pristopa ni mogoče zagovarjati. Pri manjših strankah je zato zelo pomembno, da je prodajni pristop standardiziran in po možnosti vzpostavljen preko trženjskih kanalov, ki omogočajo bolj masovno targetiranje.

Kaj je po vašem mnenju potencialnim kupcem, ki so velika podjetja, bistvenega pomena za odločitev o ponudbi? Zakaj menite, da je tako?

Velika podjetja izvajalce vedno ocenjujejo iz različnih pogledov – na podlagi izkušenj, strokovnosti izvedbene ekipe, stabilnosti družbe, relevantnosti ponudbe, funkcionalnosti rešitve, cene in podpore oziroma SLA-ja (sporazuma o zagotavljanju določenega nivoja storitev) po izvedeni prodaji. Čeprav nas stranke praviloma nikoli, razen če gre za javni razpis, ne izberejo zaradi najnižje cene, pa nas velikokrat zelo dobro ocenijo na ostalih področjih, kar nas pozicionira kot strokovnega, izkušenega in zanesljivega partnerja.

Priloga 9: Delno strukturiran individualni globinski intervju s sogovornikom 7

Podatki sogovornika:

Delovno mesto: Produktni vodja

Opišite, kakšen prodajni proces imate v vašem podjetju v praksi. Navedite korake in jih na kratko opišite.

Praviloma gre za večstopenjski proces, ki se začne, ko zaznamo potrebo oziroma prejmemo povpraševanje potencialne stranke. Sledi faza pridobivanja potrebnih informacij neposredno od potencialne stranke in posredno prek drugih virov, da lahko izberemo katero od obstoječih rešitev oziroma zasnujemo novo. Pozitivni povratni informaciji potencialne stranke glede nadaljevanja nakupnega procesa sledi predstavitev predvidene rešitve. Obstoječo rešitev najraje pokažemo v živo, če rešitev še ne obstaja, pa predstavimo koncept. Namen tovrstne predstavitve je dvojen – predstavimo se kot strokoven partner s primerno rešitvijo, ki dobro razume izziv, s katerim se srečuje potencialna stranka, obenem pa poskušamo pridobiti še več povezanih informacij, ki nam v nadaljevanju pomagajo graditi odnos in pripraviti ustrezno ponudbo. Ko imamo potrebne informacije, pripravimo ponudbo in jo potencialni stranki tudi predstavimo. Pogajanja, ki pogosto sledijo, so namenjena iskanju točke sprejemljivosti za obe strani. Če smo s ponudbo uspešni, nadaljujemo z ureditvijo pogodbenega razmerja in pristopimo k izvedbi, sicer pa po najboljših močeh poskusimo pridobiti informacije, zakaj nismo bili izbrani, za katero alternativo so se odločili, ali bi lahko kaj izboljšali in podobno.

Katere korake bi morali v prodajnem procesu po vašem mnenju spremeniti/dopolniti glede na vaše izkušnje s strankami? Za vsakega obrazložite, zakaj tako menite.

Priložnosti za izboljšave vidim predvsem v dveh korakih, in sicer v prvem, tj. pri zaznavi potrebe oziroma prejemu povpraševanja potencialne stranke, ter pri pogajanjih s potencialno stranko. Verjamem, da bi bili v nastopu na trgu uspešnejši, če bi namenili več časa in napora v ustvarjanje potreb stranke oziroma v njihovo zaznavo v zelo zgodnji fazi – glede na trende v njihovi dejavnosti ali pa priložnosti za bolj učinkovito delo, ki jih odpira razvoj naše rešitve, ipd. Čeprav bi to od nas zahtevalo, da že imamo dostop do take potencialne stranke, kar poudarja pomen mreženja, obenem pa bi tudi precej podaljšali izvajanje prodajnega procesa, pa bi nam to omogočilo pridobiti pomembno prednost pred konkurenti. Pred ostalimi bi namreč začeli graditi zaupanje, hkrati pa bi bili mi tisti, ki usmerjajo potek in vsebino povpraševanja. Drugo pomembno priložnost za izboljšavo pa vidim v koraku pogajanja s stranko. Da bi bili pri tem bolj uspešni, moramo bolj verjeti v lastno ponudbo in bolje razumeti problem stranke. Predvsem je važno, da zares vemo, kaj je to, kar potencialna stranka rešuje. Tako lahko našo ponudbo ustrezno kontekstualiziramo – namesto skrbi zaradi višine ponudbe se moramo osredotočiti na to, koliko bo stranka

pridobila z odločitvijo za našo ponudbo. Če bi lahko vsako leto prihranila milijon, rešitev, ki prvo leto stane milijon, ni draga.

Kaj bi v poteku prodajnega procesa izpostavili kot ključno za pridobitev potencialne stranke?

Menim, da gre za presek več dejavnikov: občutka zaupanja, dobrega prileganja rešitve problemu (problem-solution fit), vrednosti rešitve v kontekstu problema, pravega trenutka in nekaj sreče.

Na kakšen način se potrebe oziroma želje glede vaše storitve razlikujejo pri majhnih in srednjih ter velikih podjetjih?

Naša rešitev pomaga reševati primerljive izzive povečevanja učinkovitosti, omogočanja skladnosti in zagotavljanja dobre izkušnje strank različno velikim podjetjem v različnih dejavnostih na različnih trgih. Kar v največji meri ločuje potrebe in želje, sta predvsem obseg in potencial. Predstavljajmo si dve podjetji, eno zelo majhno in drugo zelo veliko, ki uporabljata popolnoma enak prodajni proces. Prvo bo vsak mesec nagovorilo le nekaj strank, drugo pa ogromno množico. Optimizacija ali celo avtomatizacija izvajanja tega procesa bo prvemu podjetju prihranila neprimerno manj kot drugemu, strošek izvedbe pa bo primerljiv. Včasih je zato povsem razumljivo določene postopke izvesti ročno in papirno. Tu pridemo do potenciala – tudi majhno podjetje, ki ima primerno ambicijo, lahko z digitalizacijo poslovanja in digitalno preobrazbo ustvari pogoje za rast, ki jih veliko podjetje, ujeta v inercijo in lastno cono udobja, zlepa ne bo.

Kakšne so razlike v obravnavi v času prodajnega procesa med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji?

Z velikostjo podjetja se povečuje število dejavnikov, ki jih moramo upoštevati, spreminja se vloga in pogosto tudi število sogovornikov, praviloma srečamo tudi več konkurence, kar ustvarja dodaten pritisk na ponudbo. Obenem pa z velikostjo praviloma narašča tudi obseg problema, ki ga rešujemo, zato je ponudbo pogosto lažje utemeljiti, saj vrednost hitro postane očitna. Še to, pri manjših podjetjih sogovorniki pogosto opravljajo več vlog, kar jim omogoča širši pogled, vsaj na površini, obenem pa to tudi pomeni, da nimajo veliko časa za komunikacijo in nešteto iteracij ponudbe. Na drugi strani pa imamo pogosto specializirane strokovnjake, ki del časa namenjajo tudi raziskovanju trga in dobro poznajo zakonodajo, možne rešitve in podobno, včasih pa zato izgubijo na pragmatičnosti ali širini.

Na kakšen način pri potencialnih kupcih ustvarite vrednost širše od same storitve, da se potencialni kupec odloči za vašo ponudbo? Navedite pojasnila za majhna, srednja in velika podjetja.

V grobem imamo na voljo tri različne načine za ustvarjanje vrednosti. Trženjske vsebine so prvi način. Namenjene so strankam, ki same raziskujejo in iščejo najprimernejšo rešitev.

Če želimo, da stranke naše vsebine prepoznajo kot relevantne in da v njihovih očeh dvignejo vrednost naše ponudbe, morajo biti vsebine relevantne, koristne in ekskluzivne. Vsebovati morajo informacije, ki niso preprosto dosegljive, strankam pa pomagajo pri odločitvi. Primeri takih vsebin so študije primerov iz primerljivih podjetij ali istih dejavnosti, kvantificirane koristi naše rešitve, vodiči skozi kompleksne izzive ipd. Drugi način je možnost lastnega preizkusa naše rešitve v demo načinu. Potencialne stranke tako lahko tudi izkusijo, kar smo jim predstavili, bodisi skozi prej omenjene vsebine bodisi v ponudbi. Poskusna uporaba mora biti nujno časovno omejena in ravno prav dolga, da lahko resni interese preigrajo svoje primere uporabe. Poskusno uporabo moramo komplementarno opremiti še z dodatnimi vsebinami, kot so pogosta vprašanja, navodila za uporabo, video priročniki in podobno. Te opcije trenutno še ne ponujamo, jo pa načrtujemo. Tretji, najbolj učinkovit način pa je seveda osebni stik. Osebni stik z dobrim prodajalcem ali dostopnim strokovnjakom v času predprodaje in prodaje prinese bistveno več koristi od prejšnjih načinov, ki pa ga v določeni meri in v nekaterih primerih lahko lepo dopolnijo. Zavržimo stroškovne učinkovitosti prodaje majhna podjetja primarno nagovarjamo na daljavo, predvsem z relevantnimi vsebinami in možnostjo poskusne uporabe. Srednje velika podjetja le v določenih primerih nagovarjamo na daljavo z vsebinami. Ker praviloma že vejo, kaj iščejo, je toliko pomembnejši osebni stik in lastna izkušnja z uporabo v demo načinu. Pri velikih podjetjih pa se kot najučinkovitejši način kaže osebni stik in svetovalna prodaja, vsebine in možnost poskusne uporabe so tu le dopolnilna sredstva, ki nam pomagajo pri utemeljitvi.

Kakšna so pričakovanja oziroma kakšne so pričakovane koristi od nakupa storitve vašega podjetja pri potencialnih kupcih, ki so velika podjetja? Kako se pričakovane koristi od nakupa rešitve vašega podjetja razlikujejo v primerjavi s srednjimi in majhnimi podjetji?

Ključna pričakovana korist je gotovo večja učinkovitost poslovanja kot posledica hitrejših izvedb procesov, izvedbe procesov z manj napakami, z nižjimi stroški ali zgolj zaradi ureditve informacijskega kaosa v podjetju. Večjo učinkovitost lahko kvantificiramo, izračunamo lahko tudi čas povrnitve investicije, če od potencialne stranke dobimo dovolj podatkov oziroma če so na voljo podatki iz primerljivih podjetij in dejavnosti. Druga korist, ki je težje neposredno izkazljiva, je povezana z izboljševanjem izkušnje strank naših potencialnih strank. V reguliranih dejavnostih si podjetja obetajo koristi tudi iz naslova omogočanja skladnosti poslovanja in informacijske varnosti. Menim, da spremenljivke, ki vplivajo na pričakovanja, niso nujno povezane z velikostjo podjetij, pač pa mednje sodijo tudi specifične dejavnosti, aktivnosti njihove konkurence, pričakovanja njihovih strank, zahteve partnerjev, stopnja digitalne zrelosti, zmožnost sprejemanja in uveljavljanja sprememb, načrti za digitalno preobrazbo, tudi obsegi poslovanja, od katerih so neposredno odvisni učinki naše rešitve.

Kakšne so vaše izkušnje in spoznanja glede nakupnega odločanja pri manjših in srednjih podjetjih? Podvprašanja: Ali so po vašem mnenju manjša in srednja podjetja

bolj občutljiva na ceno kot velika podjetja? Če da, zakaj tako menite? Ali menite, da se manjša in srednja podjetja pri odločitvi za ponudnika osredotočajo le na ceno? Če da, zakaj tako menite? Če ne, zakaj tako menite?

Če manjše ali srednje podjetje nima ambicioznih načrtov za digitalno preobrazbo, postane cena zaradi manjših obsegov poslovanja gotovo eden odločilnih dejavnikov, če ne celo najpomembnejši. Gotovo na odločitev potencialne stranke vplivajo tudi drugi dejavniki, vendar lahko ti le do določene mere kompenzirajo razliko v ceni.

Kaj je po vašem mnenju glavni dejavnik, da se manjša ali srednja podjetja odločijo za določeno ponudbo? Pojasnite, zakaj tako menite.

Menim, da na odločitev vpliva prileganje rešitve problemu, obeti koristi, stroški ponudbe ter prilagodljivost in dostopnost v času pridobivanja informacij in same prodaje, ne nujno v tem vrstnem redu. Verjamem, da se pri odločanju ravna po podobnih merilih, kot veljajo za njihov nastop na trgu. Ponujati morajo ustrezen izdelek, ki rešuje težavo, korist izdelka mora presegati stroške, stranke so cenovno občutljive in zahtevajo konstantno prilagajanje. Čeprav mogoče sami pri tem niso nujno najbolj dosledni, pa – malce ugibam – od nas pričakujejo prav to in še več.

Kako potencialni kupci, ki so majhna in srednja podjetja, zaznajo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Predvidevam, da jo morajo po eni strani razbrati iz vsebin, ki jih pripravljamo v okviru nastopa na trgu, po drugi pa iz lastne izkušnje s poskusno uporabo. Razumejo, da jim s privzetimi lastnostmi rešitve pomagamo na področjih, kjer niso nujno najbolj suvereni, npr. na področjih hrambe dokumentacije ali e-podpisovanja. Ostale marketinške aktivnosti, kot so spletni seminarji, poslovni zajtrki, akcijske ponudbe in tako dalje, pa k temu še dodatno doprinesejo.

V čem menite, da potencialni kupci, ki so velika podjetja, vidijo dodano vrednost pri nakupu rešitve vašega podjetja?

Smo zaupanja vreden partner, z referencami in primeri dobrih praks iz primerljivih podjetij in istih dejavnosti. Pomagamo jim tako pri strokovni rešitvi problema kot pri umestitvi rešitve v širši kontekst z možnostjo doseganja dodatnih koristi. Držimo se dogovorov, dogovorjene aktivnosti izvajamo v usklajenih okvirih. Vlagamo v odnos, tako pred, med kot tudi po prodaji.

Je po vašem mnenju cena vaše rešitve za velika podjetja primerna v primerjavi s konkurenčnimi rešitvami?

Da, menim, da je cena primerna tako z vidika konkurenčnih rešitev kot, še pomembneje, z vidika koristi, ki jih prinaša.

Kakšno vlogo po vašem mnenju igrajo svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem pri pridobivanju potencialnih strank, ki so velika podjetja?
Podvprašanje: Se vam zdi, da ima svetovalna prodaja, prilagajanje kupcu in odnos s prodajalcem bistveno vlogo pri majhnih in srednjih podjetjih? Če da, zakaj? Če ne, zakaj?

Svetovalno prodajo in kontinuirano vlaganje v odnos razumem kot edini način, da lahko uspešno prodajamo velikim podjetjem. Ta so zaradi svoje zgodovine, velikosti, nenazadnje kulture pogosto posebna, njihove potrebe in pričakovanja pa presegajo doseg standardnih rešitev. Ključ do uspešne prodaje pri velikih podjetjih se skriva v prilagodljivosti rešitve, pri majhnih in srednjih podjetjih pa v prilagodljivosti pri pripravi ponudbe. Svetovalna prodaja pri teh podjetjih predstavlja presežek, ki ga stranke zaznajo, vprašanje pa je, ali si lahko tak pristop vedno tudi privoščimo. Zato moremo stremeti k temu, da ponudbe manjših vrednosti in standardnih rešitev prodajamo bolj transakcijsko in manj svetovalno. Vlogo svetovalca moramo žal v teh primerih prepustiti našim vsebinam, zato je tudi tako pomembno, kakšne so.

Kaj je po vašem mnenju potencialnim kupcem, ki so velika podjetja, bistvenega pomena za odločitev o ponudbi? Zakaj menite, da je tako?

V primerih, ko ponudbe pridobiva in ocenjuje nabavna služba v podjetju, je pomembno formalno izpolnjevanje navedenih pogojev, cena pa je pogosto odločujoči dejavnik. V podjetjih, kjer je izbira prepuščena osebam, odgovornim za digitalizacijo poslovanja in digitalno preobrazbo, pa je cena le eden od dejavnikov. Poleg cene in siceršnje ustreznosti rešitve, dodane vrednosti in pričakovanih koristi, o katerih sem govoril par vprašanj prej, je to gotovo tudi perspektiva širše uporabe rešitve. Podjetja, ki resno mislijo z digitalnim poslovanjem, morajo namreč s celovito digitalizacijo preseči vsoto učinkov posamičnih gradnikov digitalnega poslovanja in parcialnega reševanja izzivov posameznih oddelkov.