

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ANDREJ ŠKRINJAR

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**SODOBNA VLOGA PRODAJNIH PREDSTAVNIKOV
PRI ODNOSIH S KUPCI**

Ljubljana, maj 2005

ANDREJ ŠKRINJAR

I Z J A V A

Študent **Andrej ŠKRINJAR** izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Iče ROJŠEK**, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9. maja 2005

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, PREDMET RAZISKOVANJA	1
1.2. NAMEN IN CILJ DELA	4
1.3. TEMELJNE RAZISKOVALNE PREDPOSTAVKE	6
1.4. METODA RAZISKOVANJA	7
2. PRODAJNI PREDSTAVNIK V POVEZAVI Z RAZSEŽNOSTMI MANAGEMENTA PRODAJE	8
2.1. OPREDELITEV PRODAJNIH OBMOČIJ	9
2.2. NAPOVED OBSEGA PRODAJE, PRODAJNI CILJI IN KVOTE	11
2.3. NAČRTOVANJE IN PRIDOBIVANJE PRODAJNEGA OSEBJA	13
2.4. USPOSABLJANJE IN MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA ...	14
2.5. SPREMLJANJE USPEŠNOSTI PRODAJNEGA OSEBJA	18
2.6. NAGRAJEVANJE PRODAJNEGA OSEBJA	19
2.7. ODNOS DO KUPCEV	22
2.8. ODNOS DO LASTNEGA PODJETJA	25
2.9. NOVA TEHNOLOGIJA V PROCESU PRODAJE	27
3. PRODAJNA SLUŽBA V PODJETJU KRAŠCOMMERCE d.o.o. NOVO MESTO	30
3.1. ZGODOVINA PODJETJA	31
3.2. ORGANIZIRANOST PODJETJA	32
3.3. PRODAJNI PROGRAM PODJETJA	34
3.4. VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI PODJETJA	36
3.5. PRODAJNI PREDSTAVNIKI V PODJETJU	36
4. RAZISKAVA O POGLEDIH KUPCEV NA VLOGO PRODAJNEGA PREDSTAVNIKA	39
4.1. POGLED KUPCA NA VLOGO PRODAJNIH PREDSTAVNIKOV...	39
4.2. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	41

4.3. METODOLOGIJA RAZISKAVE	42
4.3.1. Kvalitativna raziskava – poglobljeni intervjuji s kupci	42
4.3.2. Raziskava na osnovi anketiranja urejevalcev polic	49
4.3.3. Skupinski pogovor s prodajnimi predstavniki	50
4.4. REZULTATI RAZISKAVE	52
4.4.1. Analiza poglobljenih intervjujev	52
4.4.2. Analiza anketiranja urejevalcev polic	63
4.4.3. Analiza skupinskega pogovora s prodajnimi predstavniki	67
4.4.4. Preverjanje ustreznosti temeljnih raziskovalnih predpostavk...	72
5. SKLEP	77
6. LITERATURA IN VIRI	82
6.1. LITERATURA	82
6.2. VIRI	86

PRILOGE

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV IN SLOVENSKIH PREVODOV

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, PREDMET RAZISKOVANJA

Pot do prodajnega uspeha je razmeroma lahko načrtovati, vendar je po njej izjemno težko potovati. Naučiti se, kako postati uspešen prodajalec oziroma prodajni predstavnik, je navidez prav tako razmeroma lahko. Vse, kar potrebujemo, je čas, da opazujemo in posnemamo najuspešnejše v tem poslu, nato pa se prilagodimo danim razmeram na trgu oziroma kupcu, ki mu prodajamo. No, slednje pa že ni več tako enostavno. Nenehno prilagajanje in spremljanje razvoja trženja največjih proizvajalcev v panogi in filozofije prodaje največjih trgovcev terja optimalno pripravljenost na lastno reorganiziranje vseh, ki morajo in želijo na trgu s svojimi izdelki obstati. Še precej težja je situacija pri uvajanju novih izdelkov, ko je potrebno uporabiti dodatne mehanizme za prodor do končnih porabnikov.

Prodaja je danes zagotovo bolj zahtevna kot kdajkoli prej. Zaradi nenehnih sprememb v gospodarstvu in politiki ter zaradi tehničnega in tehnološkega napredka postaja prodaja vse bolj kompleksen proces. Tako delo vseh, ki sodelujejo v procesu prodaje, postaja težje, kot je bilo do sedaj. Danes je potrebno v prodajno delo vložiti več časa in napora kot v preteklosti. Pozabimo lahko čase, ko so se kupci potegovali oziroma na najrazličnejše načine borili za to, da bodo od prodajalcev dobili čimveč blaga, saj je povpraševanje močno presegalo ponudbo. Polpretekla zgodovina ni bila toliko zaznamovana z zasičenostjo trga, ne z izdelki, ne s ponudniki. Nekoč so prodajni predstavniki že po prvem ali drugem obisku potencialnega kupca prišli do sklenitve posla oziroma naročila. Številna podjetja začnejo danes iskati svoje potencialne dobavitelje, izdelke ali storitve že mesece ali celo leta prej, preden so končno pripravljeni na nakup. V tej fazi je potrebno biti pravočasen, pripravljen s ponudbo, a hkrati previden oziroma oborožen z informacijami in ostalim znanjem, predvsem pa z ustrezno ekipo sodelavcev, ki je nepogrešljiva za zanesljiv in kakovosten nastop na trgu. Torej je ključnega pomena, kako obdržati nivo optimizma pri prodajnih predstavnikih, če računamo z dolgim nakupnim ciklusom.

Prodajni predstavniki morajo stalno iskati nove kupce in hkrati vzdrževati odnos z obstoječimi, da svojemu podjetju zagotovijo napredek pri prodaji. Postopoma tako pridejo do želenega obsega prodaje. Pri tem morajo imeti zagotovljeno podporo s strani vodstva podjetja, tako v obliki materialnih pomoči in psiholoških spodbud kot tudi intelektualnega imetja.

Z hitrim razvojem izdelkov, trga, ponudnikov blaga, ki osvajajo sodobne tehnike približevanja blaga končnemu porabniku, je narekovan tudi proces nenehnega usposabljanja. Kdor temu ritmu ne sledi, dolgoročno izgublja.

Tudi kupci (nabavni referenti, poslovodje, urejevalci polic) in končni porabniki so danes zagotovo vedno bolj izobraženi in zahtevni, vsekakor bolj, kot so bili kdajkoli prej. O izdelkih ponudnikov vedo marsikdaj celo več kot sami prodajni predstavniki, saj imajo z blagom vselej neposreden stik. Kupci so tudi vse bolj osveščeni. Vedo, kaj obstaja na trgu, kaj ponuja konkurenca, koliko določeni izdelki stanejo in kakšne koristi omogočajo. Zavedajo se torej svojih potreb in želja ter predvsem tudi svojega položaja. Vse to si lahko sami potrdimo, če se le za trenutek postavimo v vlogo kupca oziroma končnega porabnika.

Osnovna problematika, ki jo obravnavam v tem magistrskem delu, se nanaša na današnje spreminjanje osnovne vloge prodajnega osebja (v nadaljevanju tudi: prodajni predstavniki), ki je v tem času verjetno vse bolj izpostavljeno procesu nastajanja novih nalog. Hkrati me zanima, ali zamirajo nekatere funkcije prodajnega osebja, ki niso več skladne s sodobnim prodajnim procesom. Navedeni proces sprememb je torej osnovni predmet obravnave in raziskave v tem delu.

Prodajno osebje igra odločilno vlogo pri doseganju poslovnega uspeha, saj predstavlja pomembno vez med podjetjem in stranko (potencialnim kupcem). Hkrati so prodajni predstavniki obraz oziroma pomemben del zunanje podobe podjetja. Med podjetniki je celo slišati, da so prodajni predstavniki »prva bojna črta« ali tudi »oči in ušesa« podjetja. Pri stikih s kupci ustvarjajo pri slednjih mišljenje o podjetju, ki ga zastopajo, ter mu dajejo s tem neko zunanjo vrednost. Prodajni predstavniki igrajo pomembno vlogo tudi pri usposabljanju kupcev, in sicer z znanjem o značilnostih lastnih izdelkov, podatkih o panogi in trendih v njej. Velja celo splošna ugotovitev, da gre pravzaprav za partnersko vlogo, ki prinaša obema stranema v nakupno-prodajnem poslu nove tržne priložnosti (Beverland, 2001, str. 211).

Dandanes je prodajno osebje pod velikim pritiskom, saj je postavljeno pred dejstvo, ki mu narekuje preobrazbo v skladu s sodobnimi spremembami trženja. V nasprotnem primeru je njegov obstoj pod vprašajem. Turbulenca današnjega prodajnega posla in omenjeni hitri tempo sprememb sta pospešila ne le nenehno pripravljenost nanje, temveč predvsem tudi potrebo in zahteve po stalnem usposabljanju oziroma izpopolnjevanju prodajnega osebja. Organizacijska kultura, notranje vzdušje in poslovna politika vsakega podjetja so ključni nosilci pripravljenosti na spremembe. Temu ustrezni morata biti zato tudi usmerjenost prodajnega osebja v usposabljanje ter prodajna organizacijska pripravljenost na spremembe, kot ključna dejavnika za prodajne dosežke (Chonko et al., 2002, str. 227).

Za dober prodajni dosežek je odločilnih več dejavnikov oziroma lastnosti prodajnih predstavnikov. Strokovnjaki za proučevanje človekovih virov prisegajo na trikotnik

»zmožnost – usposobljenost – hotenje«, pri čemer je praktično vsaka od navedenih »stranic« nepogrešljiva. Tako so, na primer, prodajni predstavniki, ki preveč verjamejo in se zanašajo le na svojo prodajno sposobnost, običajno bližje neuspehu kot na drugi strani tisti, ki ob svoji morda povprečni sposobnosti vložijo pri delu več napora. Brown in Peterson (1994, v Boles, Krishnan, Netemeyer, 2002, str. 291) ugotavljata, da je prodajni dosežek pozitivno oziroma sorazmerno povezan z naporom, ki ga prodajni predstavnik vложи za realizacijo posla. Verjetno pa vloga prodajnega osebja, ki se v času globalizacije trgov intenzivno spreminja, glede tega ni odločilna, saj je ne glede na naravo naloge, za njeno izvršitev potrebno imeti tako potrebne zmožnosti, ustrezno znanje, hkrati pa vložiti tudi dovolj napora, kar je seveda pogojeno z motiviranostjo izvajalca.

Pridobivanje informacij oziroma povratnih informacij od lastnega prodajnega osebja je zelo pomembno, tako za oblikovanje strategije prodora novega izdelka na ciljni trg, kakor tudi za potencialno povečanje obsega prodaje z obstoječimi kupci (Cross et al., 2001, str. 205). Zato je pri tem potrebno paziti, da je zagotovljena kontinuiteta oziroma ustreznost obdelave posameznih strank in prodajnih območij s strani prodajnih predstavnikov, sicer lahko pri tem naredimo usodne napake in nasprotni učinek od zelenega. V nadaljevanju tega dela bo izpostavljeno, kako pomembni pri tem so ustrezno zaposlovanje, usposabljanje in uvajanje prodajnega osebja, v smislu razvoja trga in s ciljem osvojitve novih ciljnih skupin na trgu.

Leigh in Marshal (2001, v Lassk et al., 2002, str. 111) pišeta, da sta razvoj in ravnanje z odnosi do strank ključni sestavini vloge vsakega prodajnega predstavnika v sodobnem podjetju. Da bi bilo zagotovljeno vzdrževanje stalne uspešnosti, je pomembno, da znajo prodajni predstavniki učinkovito unovčiti partnerstvo oziroma obstoječi odnos s posameznim kupcem. Pri tem je potrebna stalnost komunikacije, ki načrtno, pravočasno in zanesljivo odkriva potrebe in želje kupcev, na drugi strani pa tekoče zagotavlja ustrezno zadovoljitev le-teh. Takšna obdelava, torej hitra in učinkovita prilagoditev kupcem, je pomembna, saj slednji nenehno dvigujejo zahtevnost svojih potreb in želja. Prodajno osebje mora imeti za zagotovitev tega dovolj motivacije in sposobnosti (Lassk et al., 2002, str. 112).

Barker in Menguc (2003, str. 342) sta raziskala vlogo spremenljivosti prodaje, zapletenosti nakupnega odločanja kupcev in stopnjo nadzora kot vplivne dejavnike na spodbudo pri prodaji. Pri tem sta prišla do zaključka, da postavitev spodbudnega načrta pozitivno vpliva na vse tri vidike prodajnih dosežkov. Pri tem je bila ugotovljena pozitivna povezanost z nakupno odločitvijo kupcev, oziroma negativna z spremenljivostjo prodaje in nadzorom.

Nenehno stopnjevanje intenzivnosti vsakodnevne poslovne bitke in zahtevnosti odnosa med kupci in prodajalci prav gotovo povzroča spremembe v naravi prodajnega procesa. Soočena z novimi poslovnimi priložnostmi, mnoga podjetja intenzivno iščejo za delovna mesta prodajnih predstavnikov čimbolj sposobne in usposobljene kadre. Le takšni lahko namreč dovolj hitro postanejo učinkoviti člani njihovih kolektivov. To je moč v določeni meri tudi načrtovati.

Organizacijska struktura vsakega podjetja določa hierarhijo odločanja, načrtovanja, prevzemanja odgovornosti ter ostalih funkcij in procesov. V prodajnem procesu je razvejanost hierarhične lestvice pogojena običajno z velikostjo samega podjetja, predvsem pa z obsegom prodajnega območja ter številom obstoječih in potencialnih kupcev. Glede na že omenjene hitre in včasih predvsem nenadejane spremembe na trgu pa je vedno težja in vse bolj odgovorna naloga tudi določitev števila prodajnih predstavnikov.

Marshall in Michaels (2001, str. 16) sta kot ključna vprašanja, ki jih bo potrebno rešiti pri določanju prihodnje vloge prodajnih predstavnikov, izpostavila:

- posredna povezanost s kupci,
- potreba po razvoju novih prodajnih modelov,
- nove priložnosti sodobnega prodajnega predstavnika,
- sodobna tehnološka oprema v prodajnih procesih,
- strateška vloga prodajnega predstavnika v procesu prilagoditve sodobnim organizacijskim spremembam pri trženju,
- nov odnos prodajnega predstavnika do svojega podjetja.

S tem sta navedena avtorja postavila izhodišča za nadaljnje raziskovalno delo na področju in v procesu preobrazbe vloge prodajnega osebja. Nekdanji neposredni stiki so postali posredni, stare prodajne metode postajajo vedno manj uporabne. Potrebna so nova znanja in razvoj novih pristopov za komuniciranje s kupci ter s tem posledično tudi za sprožitev prodajnega dogodka.

1.2. NAMEN IN CILJ DELA

V tem delu predstavljam vlogo prodajnega osebja v procesu preobrazbe, ki je posledica sodobnih gibanj na trgu in s tem povezanih sprememb prodajnega procesa. Pri tem izpostavljam osnovne naloge, aktivnosti in odgovornosti, ki jih danes nosijo oziroma jih bodo v prihodnosti nosili prodajni predstavniki.

Teoretični del magistrskega dela povzema obravnavo že uvodoma izpostavljenih tematik ter ugotovitve stroke na tem področju v zadnjih letih. Strokovna literatura izhaja v večini primerov iz trgovinske prakse v razvitejših državah, kjer se tudi kroji prihodnja vloga prodajnega osebja.

V nadaljevanju magistrskega dela se za protitež opiram na resnične in predvidene primere, ki so se ali bi se realno lahko zgodili v slovenskem trgovskem podjetju. Kot izhodišče zaradi praktičnih razlogov jemljem trgovsko podjetje Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, v katerem sem zaposlen in kjer je v moji vsakodnevni poslovni praksi velik del aktivnosti posvečen prav delu s prodajnimi predstavniki. Njihova vloga se namreč hitro spreminja tudi v navedenem podjetju, ki je, kakor večina trgovskih podjetij, ki prodajajo blago široke potrošnje, izpostavljeno nenehnemu prilagajanju pri organizaciji prodajnega procesa in prodajne službe.

Zaradi popolnejšega prikaza in razumevanja vloge in narave dela prodajnih predstavnikov ter današnjega odnosa med trgovinskimi verigami kot kupci in njihovimi dobavitelji, hkrati pa zaradi lažje utemeljitve ugotovitev raziskave, obravnavam v magistrskem delu tudi naslednje tematike: oblikovanje prodajnih območij, napovedovanje prodaje, prodajni cilji, prodajne kvote, načrtovanje in pridobivanje prodajnega osebja, usposabljanje prodajnega osebja, motiviranje prodajnega osebja, spremljanje uspešnosti in nagrajevanje prodajnega osebja ter vloga nove tehnologije v procesu prodaje.

Temeljni namen tega magistrskega dela je opredeliti in pojasniti prihodnjo vlogo prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci, predvsem s trgovinskimi verigami na slovenskem trgu. Bistveni del tega dela je tako raziskava o vlogi sodobnega prodajnega predstavnika med posameznimi službami trgovinskih verig, ki je dopolnjena s povzetkom razmišljanja skupine prodajnih predstavnikov. Sklep raziskave je osnova za ugotovitev pravilnosti predhodno postavljenih temeljnih raziskovalnih predpostavk.

V tem magistrskem delu sem si zastavil naslednje cilje:

- postavitev temeljnih raziskovalnih predpostavk o sodobni vlogi prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci, nato pa njihova potrditev, dopolnitev ali zavrnitev skozi ugotovitve strokovne literature in ugotovitve raziskave,
- pridobitev novih spoznanj o sodobni in prihodnji vlogi prodajnega osebja,
- pridobitev kakovostnega teoretičnega izhodišča za reorganizacijo prodajne službe v podjetju Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, s čimer bo le-to lahko uresničevalo načrtano strategijo in prodajno politiko in hkrati kljubovalo vedno ostrejšim pogojem sodelovanja s trgovinskimi verigami v Sloveniji.

To magistrsko delo je uporabno tudi za večino ostalih trgovskih podjetij, ki na slovenskem trgu večji del svoje prodaje ustvarijo preko obstoječih trgovinskih verig.

1.3. TEMELJNE RAZISKOVALNE PREDPOSTAVKE

Na podlagi uvodne razprave, lastnih opažanj pri delu s prodajnimi predstavniki in kupci ter odprtih vprašanj, ki se mi zdijo ključna za prihodnjo vlogo prodajnega osebja pri odnosih s kupci, izpostavljam nekaj temeljnih predpostavk, ki jih v nadaljevanju tega magistrskega dela raziskujem, utemeljujem in dopolnjujem.

PREDPOSTAVKA št. 1:

Vloga prodajnega predstavnika pri odnosih s kupci se bo v prihodnjih letih bistveno spremenila. Predvsem bo polagoma izginjala dosedanja naloga oblikovanja oziroma sprejemanja naročil pri kupcih, saj bodo ta proces vedno bolj opravljali kupci sami.

PREDPOSTAVKA št. 2:

Število prodajnih predstavnikov se bistveno sicer ne bo zmanjšalo, se bo pa njihova vloga razdelila na dve povsem različni smeri. Manjši del prodajnih predstavnikov bo obdržal zaposlitev podjetju in bo ostal v funkciji klasičnega sodelovanja s kupci, večji del pa se bo moral preusmeriti v izvajanje aktivnosti pospeševanja prodaje pri kupcih ali pa si poiskati drugo zaposlitev. Kakorkoli že, prodajni predstavniki bodo vedno bolj usmerjeni k potrebam in željam kupcev.

PREDPOSTAVKA št. 3:

Od prodajnih predstavnikov bodo zahtevana dodatna sodobna znanja in sposobnosti, vključno z obvladovanjem uporabe sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije.

PREDPOSTAVKA št. 4:

Spremljanje in nagrajevanje prodajnih predstavnikov bo v prihodnosti vedno bolj temeljilo na kvalitativnih kazalcih.

PREDPOSTAVKA št. 5:

Zaupanje med prodajnim predstavnikom in kupcem bo v njunem odnosu pridobilo na pomenu.

1.4. METODA RAZISKOVANJA

Pri delu se bom opiral na tujo in domačo strokovno literaturo ter vire, predvsem pa na strokovne članke z najnovejšimi predpostavkami in ugotovitvami s področja obravnave dela in vloge prodajnih predstavnikov. Obenem bom v delo vpletal lastne izkušnje s področja dela s prodajnimi predstavniki, pri tem pa bom svoje ugotovitve primerjal z dognanji priznane svetovne stroke.

Glede na predpostavke iz točke 1.3. tega dela bom na temelju omenjenih ugotovitev iz strokovne literature v nadaljevanju dela raziskovanje osredotočil na posamezne službe pri največjih kupcih, ki so za Krašcommerce d.o.o. Novo mesto ključne pri medsebojnem sodelovanju. Poleg služb komerciale, nabave ter služb za nove projekte in za urejanje prodajnih mest (»merchandising«) bom v raziskavo vključil tudi odgovorno osebje v njihovih prodajalnah. Odločil sem se, da na vzorcu posameznikov iz navedenih služb opravi kvalitativno raziskavo v obliki poglobljenih intervjujev, da bom lahko skozi oči kupca čim globlje spoznal problematiko vloge sodobnega prodajnega osebja pri odnosih z njimi. Kvalitativna raziskava o njihovem pogledu na odnos s prodajnimi predstavniki daje skupaj z izsledki strokovne literature s tega področja ključne ugotovitve tega dela. Poleg tega bom med zaposlenimi pri kupcih, ki v prodajalnah urejajo prodajne police, izvedel kratko anketo (kvantitativni pristop). Analiza izpolnjenih vprašalnikov ima namen le informativno dopolniti osnovne ugotovitve osrednje kvalitativne raziskave. Kar zadeva prodajno službo podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, bom skozi skupinski pogovor s prodajnimi predstavniki tega podjetja obravnaval isto tematiko kot pri poglobljenih intervjujih v posameznih službah največjih kupcev Kraševih izdelkov.

Največjo težo torej polagam pogledu na vlogo prodajnih predstavnikov pri ključnih službah oziroma posameznikih v največjih trgovinskih sistemih v Sloveniji, tj. glavnih kupcih podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto. Posredno se da tako namreč izvedeti, kako, zakaj in kdaj nameravajo v prihodnjih letih narekovati pogoje sodelovanja in dostopa prodajnih predstavnikov do njihovih nabavnih služb in prodajnih mest v prodajalnah. Zanima me, kako oni vidijo proces spreminjanja vloge prodajnih služb dobaviteljev, kaj pričakujejo od prodajnih predstavnikov, kar zadeva znanja, pogostost obiskov in vlogo pri povezavi s podjetjem kot ponudnikom izdelkov, ter kakšen bo vpliv elektronskega poslovanja in ostale sodobne tehnologije (RIP - računalniška izmenjava podatkov, spletne strani, elektronska pošta, mobilna telefonija) na sodelovanje s ponudniki blaga.

Namen raziskave je torej pridobiti pogled posameznikov, ki so pri glavnih kupcih (trgovinskih verigah) ključni za prodajo preučevanega podjetja, deloma pa tudi pogled prodajnih predstavnikov na svojo sedanjo in prihodnjo vlogo. Pri tem želim

ugotoviti njihovo mnenje in pričakovanja glede organizacije bodočega sodelovanja, potrebnih znanj prodajnih predstavnikov ter možnosti posrednih oblik njihovega vpliva na obseg prodaje.

2. PRODAJNI PREDSTAVNIK V POVEZAVI Z RAZSEŽNOSTMI MANAGEMENTA PRODAJE

Prodajni predstavniki predstavljajo neposredno vez med podjetjem, ki prodaja (dobaviteljem) ter podjetjem, ki kupuje (kupcem). Prodajni predstavniki običajno pri kupcu ustvarijo prvo sliko o svojem podjetju in izdelkih. Da je ta slika čim boljša, s tem pa nakup s strani kupca verjetnejši, mora dobavitelj poskrbeti za ustrezno pripravo ter ravnanje s svojim prodajnim osebjem. V tem poglavju navajam nekaj ključnih tematik, ki neposredno zadevajo delo prodajnih predstavnikov in se jim je potrebno posvetiti že pred nastopom prodajnega predstavnika pri kupcu.

Temeljita priprava prodajnega procesa vključuje več elementov. Podjetje mora poznati svoj ciljni trg oziroma območje, na katerem želi prodajati. Prav tako mora že kot izhodišče navesti načrtovani obseg prodaje in ostale prodajne cilje (tržni delež, dobiček). Za izvedbo tega načrta seveda potrebuje prodajno osebje v ustreznem številu. Med slednjega namreč porazdeli tako prodajna območja kot tudi načrtovani obseg prodaje (z razdelitvijo na prodajne kvote). Da bo delo prodajnega predstavnika učinkovito in strokovno primerno, mu je potrebno zagotoviti ustrezno uvajanje in nenehno sprotno usposabljanje, hkrati pa ga je nujno tudi dobro motivirati. Na drugi strani je treba delo prodajnega predstavnika tudi sproti spremljati in po potrebi uravnavati morebitne odmike od pričakovanj. Posebna tematika je v nadaljevanju namenjena nagrajevanju prodajnih predstavnikov, predvsem v odvisnosti od njihove uspešnosti. Pri tem se na podlagi spreminjajoče se vloge prodajnega osebja ter sodobnih trendov prodajnega procesa poraja vprašanje, kateri kriteriji so pri spremljanju uspešnosti njihovega dela najrealnejši in najustreznejši. Vedeti moramo, ali je to še vedno le obseg ustvarjene prodaje oziroma ali, in v kolikšni meri, lahko nanj prodajni predstavnik še vpliva neposredno. Pojav sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije je tu zagotovo sprožil nekaj premikov, ki vplivajo na naravo dela prodajnega osebja. Ob naraščajočem obsegu komuniciranja preko tovrstnih novodobnih pripomočkov je zanimivo opredeliti tudi današnji pomen zaupanja oziroma neposrednega odnosa prodajnega predstavnika, tako do kupcev kot tudi do lastnega podjetja.

2.1. OPREDELITEV PRODAJNIH OBMOČIJ

Prodajno območje lahko predstavlja zaokroženo skupino kupcev oziroma geografsko območje, ki je s strani podjetja dodeljeno nekemu prodajnemu predstavniku (Futrell, 2001, str. 120). Pri tem se od slednjega pričakuje, da poleg obravnave obstoječih kupcev na dodeljenem območju pridobiva tudi nove kupce. S prevzemom prodajnega območja torej prodajni predstavnik z vidika prodajnega podjetja prevzame tudi odgovornost za razvoj tega območja v smislu trženja.

Prodajno območje je lahko država, regija, območje določene poštne številke, statistično območje, geografsko območje, lahko pa gre tudi za vzporedno organiziranost oziroma obdelavo trga po glavnih kupcih (Futrell, 2001, str. 123). V praksi podjetja velikokrat uporabljajo kombinacijo zgornjih možnosti. Ni redko, da se odločijo tudi za spremembo kriterija razdelitve in razporeditve prodajnih območij. Vzrok za to se lahko pojavi zunaj podjetja (spremembe na trgu) ali znotraj njega (nova organiziranost prodajne službe).

Obstaja kar nekaj tehtnih razlogov, ki pojasnjujejo odločitve prodajnih podjetij, da razdelijo nek trg na več prodajnih območij. Najosnovnejši med njimi je zagotovo doseganje popolne pokritosti trga z lastnim prodajnim osebjem, s tem pa možnost obdelave prodajnih točk tudi v najodročnejših krajih nekega trga. Na ta način lahko dosežemo visoko kakovost odnosov s kupci, saj je pogostejši obisk oziroma stik ter redno vzdrževanje sodelovanja za kupca vsekakor pokazatelj ne le prodajalčeve želje po prodaji in uresničevanju zadanih načrtov, temveč tudi izraz izkazovanja spoštovanja ter samodejni sprožilec občutka večjega pomena pri samem kupcu.

Zelo pomemben razlog za razdelitev trga na več prodajnih območij je lahko prenos odgovornosti vodstva podjetja in prodajne službe na prodajno osebje na terenu. S tem podjetje vzpostavlja tudi sistem spremljanja in možnosti vrednotenja prodajnih dosežkov na posameznih prodajnih območjih. Običajno se pri tem spremljajo prodajni stroški, ki so z ustrezno skrbno razdelitvijo ciljnega trga na prodajna območja lahko sorazmerno nižji kot pri tako imenovani klasični, da je ne imenujem kar »stihijski« prodaji. Kakorkoli že, vzpostavitev prodajnih območij na nekem trgu se izvaja z osnovnim namenom povečevanja koristi za prodajno podjetje in hkrati dviga zadovoljstva njegovega prodajnega osebja.

Določitev prodajnega območja je zelo občutljiv postopek, čeprav navidez deluje kot enostaven. Pri tem moramo biti namreč pozorni na več dejavnikov. V prvi vrsti gre za določitev obsega enote, ki jo bomo lahko obvladovali. Obremenitev prodajnega osebja je potrebno dobro analizirati, da ne prihaja do nesorazmerij v celotni prodajni mreži. Zato je razdelitev območij prodajnim predstavnikom zahtevna naloga. Pri tem

je potrebno upoštevati tudi dejavnike, kot so predvideni načrt srečanj s posameznimi kupci, kraj bivanja prodajnega predstavnika kot izhodišče prodajne poti, in podobno. Po zagonu in določenem obdobju delovanja procesa je treba izvesti revizijo oziroma ovrednotenje učinkov dela prodajnih predstavnikov, nato pa ob morebitni ugotovljeni potrebi prodajna območja prerazporediti. Rezultati raziskave Caina in Huffmana (2000, str. 799-833) opozarjajo, da je učinkovitost dela prodajnih predstavnikov boljša, če je razdelitev prodajnih območij in načina njihove obdelave trga prilagojena značilnostim vsakega posameznega območja, kot pa če se uporablja enoten pristop. To zahteva od vodstva oziroma odgovornih za spremljanje prodajnega osebja sicer več napora, vendar je v vsakem posameznem primeru potrebno izpostavljeno dilemo pretehtati. Na obseg dela, ki ga na nekem prodajnem območju dodelimo prodajnemu predstavniku, vplivajo tako narava samega dela kot tudi intenziteta oziroma pokritost trga. Vsekakor je pri tem pomemben tudi tip izdelkov, ki so predmet potencialne prodaje. Blair, Jones in Smith (2000, str. 215) so se lotili iste tematike z nasprotne strani. Namesto učinkov zaradi ustreznosti razdelitve prodajnega območja so obravnavali, kaj se zgodi ob tovrstni neustreznosti. Pri tem so ugotovili, da neustrezna razdelitev prodajnih območij lahko deluje celo nespodbudno na prodajnega predstavnika, ki mu je bilo neko prodajno območje dodeljeno. Posledično se to zagotovo pozna tudi pri prodajnih in ostalih delovnih dosežkih tega predstavnika. V obratnem primeru so seveda tudi učinki obratni.

Posebej velja izpostaviti primer prerazporeditve prodajnih območij. Za razliko od prve razporeditve, torej ko gre bodisi za uvedbo novih prodajnih predstavnikov v podjetju, ali pa ko neko podjetje sploh začne poslovati in si zato postavlja svojo prodajno mrežo, je prerazporeditev praviloma nepričakovan ukrep za prodajno osebje. Podjetja so včasih namreč lahko prisiljena (nenačrtovane odsotnosti, izjemne razmere na trgu, pojav novih kupcev, prevzemi in pripojitve) izdelati nove razporeditve prodajnih poti (t.i. »marš rut«) in aktivnosti svojega prodajnega osebja. Vsaka sprememba, četudi se kasneje izkaže za pozitivno, pri ljudeh v najbolj zgodnji fazi samodejno sproži določeno mero odpora. Zato je tudi pogled prodajnih predstavnikov na prerazporeditve praviloma negativen. Umetnost vodstva podjetja je, da zna svoje tovrstne namere prodajnemu osebju pravilno predstaviti, jih utemeljiti in prikazati kot nove priložnosti, s tem pa vzbuditi v prodajnih predstavnikih nov izziv. Blair, Jones in Smith (2000, str. 221) so v svoji raziskavi zasledili tudi pojav novega pričakovanja s strani prodajnega osebja, ko pride do prerazporeditve oziroma tudi že same vzpostavitve prodajnega območja. Prodajne predstavnike zanima predvsem, ali bodo sočasno z uvedbo napovedanih sprememb priča tudi boljšim splošnim pogojem dela, višjemu plačilu, novemu sistemu nagrajevanja in ostalim pokazateljem osebnega napredovanja. To vpliva na njihovo motivacijo.

Matematično gledano, moramo pri razdelitvi trga na prodajna območja izhajati iz celotnega načrta prodaje podjetja v nekem časovnem obdobju. Tega smiselno razdelimo na krajša časovna obdobja (npr. mesečno) po posameznih kupcih, na osnovi tega pa glede na obseg predvidenega dela (npr. število obiskov) določimo sama prodajna območja oziroma število potrebnih prodajnih predstavnikov. Aktivnosti le teh lahko po določitvi same vsebine včasih določimo časovno še natančneje, na primer po dnevih ali celo po urah. Bolj kot smo pri tem natančni, korektni in realni, lažje je nato spremljati in vrednotiti aktivnosti ter učinke dela prodajnih predstavnikov.

2.2. NAPOVED OBSEGA PRODAJE, PRODAJNI CILJI IN KVOTE

Napoved obsega prodaje je dandanes praviloma najtežji del pri načrtovanju poslovnega procesa nekega podjetja, predvsem z vidika natančnosti in usklajenosti z dejansko končno vrednostjo. Prihodnost je namreč vedno vsaj deloma neznana oziroma ni nikoli popolnoma znana, še manj pa uresničljiva po pričakovanjih. Tako pomeni napovedovanje povpraševanja na trgu, s tem pa posledično tudi prodajnega dosežka, stalen izziv za vodstvo in prodajno službo vsakega podjetja.

Pri določitvi obsega prodaje podjetja izhajajo običajno iz postavljenega poslanstva, vizije in ciljev podjetja, ki omogočajo izdelavo strateškega in operativnega načrta za posamezna časovna obdobja. Operativni načrt vključuje tudi načrt trženja in daje smernice za postavitev ciljev trženja in aktivnosti, temu ustrezno potrebnih sredstev in tudi napovedi obsega prodaje. Trženje namreč lahko opredelimo kot proces načrtovanja in izvajanja koncepta cenovne politike, promocije in distribucije izdelkov, storitev in idej, da bi s tem lahko zadovoljili želje in potrebe posameznikov in organizacij (Futrell, 2001, str. 55).

Kotler (1998, str. 334-335) pravi, da mora vodstvo podjetja mora ugotoviti, ali bo obseg prodaje izdelka dovolj velik, do bo prinesel zadovoljiv dobiček. Metoda napovedi prodaje je odvisna od tega, ali gre za prodajo zaradi prvih nakupov, prodajo zaradi nadomestnih nakupov ali za prodajo zaradi ponovnih nakupov.

V neprekinjenem dvosmernem trikotniku »napoved prodaje - načrt trženja – sredstva za trženjske aktivnosti« je zelo pomemben vpliv ocene bodoče prodaje, ki je lahko količinska ali vrednostna, ponavadi pa je količinska in vrednostna hkrati. Ocena bodoče prodaje temelji na nekem zastavljenem cilju, ki ga predhodno postavi podjetje, glede na dotedanje izkušnje, načrtovan obseg prodaje oziroma glede na utemeljeno pričakovanje. Podjetja se poslužujejo različnih metod napovedovanja prodaje. Nekatera od njih obseg prodaje enostavno določijo na podlagi ocene posloводства, druga uporabljajo najrazličnejše vprašalnike (npr. Delphi metoda),

tretja zopet testirajo trg, ali pa uporabljajo matematične metode, in tako naprej. Zelo priljubljena je tudi t.i. »naivna metoda«, ki glede na prodajo v preteklem letu in v tekočem letu napoveduje prodajo tudi v prihajajočem letu (Futrell, 2001, str.103). Te metode se običajno uporabijo za napoved prodaje na ravni podjetja, lahko pa se uporabijo tudi za posamezna prodajna območja oziroma prodajne predstavnike, ki jim tako določimo prodajne kvote.

Prodajne kvote so pričakovani dosežki prodajnega osebja na posameznih prodajnih območjih. Običajno ima prodajna kvota taktično naravo in je pomembna že zato, ker določa vsaj spodnjo mejo prodaje. Na drugi strani pa so kvote lahko tudi mehanizem za spodbujanje in usmerjanje prodajnega osebja k učinkovitemu delu. Prodajne kvote lahko opredelimo na več načinov:

- s prodajnim obsegom, bodisi količinskim bodisi finančnim,
- z nivojem dobička,
- z omejitvijo nastalih stroškov ali stroškov na prodano enoto,
- z obsegom aktivnosti (število opravil),
- s kombinacijo navedenih načinov.

Največkrat se uporablja kombinacija določitve obsega prodaje in obsega aktivnosti. Pri tem je pomembno sodelovanje prodajnega osebja, ki ga te kvote zadevajo. Poleg razdelitve po prodajnih predstavnikih lahko kvote razdelimo po posameznih kupcih ter po prodajnih območjih, vendar so praviloma vedno v osnovi vključeni prodajni predstavniki. Zato je pri določitvi prodajnih kvot zelo priporočljivo, da je prodajno osebje seznanjeno z njimi pred začetkom prodajnega obdobja, za katero naj bi kvote veljale. Prav tako mora prodajno osebje vedeti, s kakšnimi viri oziroma pomočjo podjetja bodo lahko razpolagali v navedenem obdobju ter koliko svobode pri delu bodo imeli oziroma na kak način bodo v smislu poročanja povezani z vodstvom prodajne službe v podjetju. Zelo pomembno je tudi, da prodajni predstavnik sproti ve, kako uspešen je pri delu, ter da zna izvajati samokontrolo, saj bo le tako vedel, kako bo vrednoteno njegovo delo in kakšne morebitne nagrade za opravljeno delo bo deležen.

Pri določitvi prodajnih ciljev in kvot je v praksi mnogih podjetij zelo priljubljena uporaba t.i. »SMART« načela, kar pomeni, da morajo biti cilji oziroma kvote vsebinsko jasni (»Specific«), merljivi (»Measurable«), dosegljivi (»Attainable«), realni (»Realistic«) in časovno opredeljeni (»Time specific«). Proces določanja prodajnih kvot mora biti dvosmerni proces, ki poteka med prodajnim predstavnikom in njegovim nadrejenim vodjem (Futrell, 2001, str. 142).

Nenatančna oziroma premalo skrbna napoved obsega prodaje lahko povzroči obilo težav za prodajno podjetje (Kahn, 1999, str. 19), tudi kar zadeva zaposlitvene

odločitve, proizvodne zmogljivosti in nivo zadovoljstva kupcev. V raziskavi med strokovnjaki s področja napovedi obsega prodaje, med katerimi jih je večji del prihajal iz proizvodnih podjetij, je omenjeni avtor ugotovil, da večina uporablja za napoved prodaje statistične podatke ter metode odstopanj v odstotkih. Predvsem je pogrešana pri tem poglobljenost oziroma uporaba različnih metod »benchmarkinga«. Primerljivost in uporabnost izkušenj ter namer konkurenčnih podjetij je marsikdaj pglavitnega pomena za napoved lastnih prodajnih dosežkov. Prodajni predstavniki zaradi svoje izpostavljenosti terenskemu delu lahko odigrajo pri tem izredno koristno vlogo, predvsem z vidika priprave prodajnega procesa oziroma napovedovanja prodaje. Sprotno spremljanje in poročanje o aktivnostih konkurence je pri načrtovanju obsega prodaje vselej dobrodošlo.

2.3. NAČRTOVANJE IN PRIDOBIVANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Načrtovanje in zaposlovanje prodajnega osebja pomeni načrtovanje števila in vrste ljudi, ki jih želimo naložiti aktivnosti v prodajnem procesu. Pri tem si morajo vodstveni in kadrovske delavci v podjetjih najprej odgovoriti na nekaj vprašanj, kot so: »Koliko ljudi potrebujemo?«, »Katere vrste ljudi potrebujemo?«, predvsem v fazi načrtovanja. Temu sledi nabor, izbor in uvajanje izbranih, kar pa je že del zaposlitvenega načrta za posamezne delavce oziroma skupine delavcev. Vedeti moramo tudi, kaj želimo od prodajnega predstavnika. Kratek in jedrnat odgovor nam daje naslednja definicija: »Prodajni predstavnik je agent za spremembe« (Castleberry, Tanner, Weitz, 2001, str. 400).

Dobra izbira prodajnega osebja je v literaturi o poslovanju prodajnih aktivnosti označena kot odločilni element za dolgoročni prodajni uspeh. Današnje živahno poslovno okolje narekuje ob zahtevah po vedno večji produktivnosti tudi boljše učinkovitost prodajnega osebja, ki mora pri tem upoštevati specifične potrebe posameznih trgov, kupcev oziroma končnih porabnikov. To pa zahteva popolnega prodajnega predstavnika (Jawahar, Marshall, Stone, 2001, str. 19). Odgovor na to, kaj pomeni biti dober oz. popoln prodajni predstavnik oziroma kako to izmeriti in ovrednotiti, ni enostaven. Merila prodajnih sposobnosti so zelo uporabna za raziskave vedenja in podzavestnih mentalnih procesov prodajnega osebja. Predvsem je to pomembno pri njihovi izbiri in uvajanju. To pomeni, da lahko prodajni vodje izbirajo kandidate za prodajne predstavnike na podlagi primerjave njihovih vedenjskih značilnosti s želenimi ter jih v skladu z ugotovitvami usposablajo in uvajajo v delo (Dabholkar et al., 2002, str. 20).

Ko gre za določanje potrebnega števila prodajnih predstavnikov, se moramo ozreti predvsem na prodajne cilje in načrte, na strateške načrte ter na prodajno območje, na katerem želimo zastavljene cilje doseči. Pri tem običajno poznamo obstoječe

zaposlitveno stanje v podjetju, torej tudi število prodajnih predstavnikov, čemur prištejemo še načrtovane zaposlitve oziroma prihode novih sodelavcev. Na drugi strani moramo odšteti vse vrste odhodov dotedanjih sodelavcev, bodisi da gre za načrtovane zaključke zaposlitev (npr. upokojitev) ali predčasne odhode (npr. odpust). Ob pravi zaposlitveni politiki lahko pričakujemo učinke oziroma koristi, ki so najpogostejše izražene kot nižji stroški, manj odsotnosti zaposlenih, krajši čas uvajanja novincev, odkrivanje novega prodajnega potenciala na prodajnih območjih, dvig zadovoljstva strank, dvig morale v podjetju in, če povzamemo, tudi kot boljša učinkovitost pri prodaji.

Ko načrtujemo neko delovno mesto, je pri tem potrebna vsebinska natančnost, usklajenost ter povezanost s kolektivom in vsebinskimi cilji podjetja. Zato je dober opis delovnega mesta eden od ključnih korakov na poti k uresničitvi dobrega uvajanja novega sodelavca v kolektiv. Jasno moramo izraziti tudi zahteve za posamezno delovno mesto, predvsem z vidika zmožnosti, vedenja, usposobljenosti ter veščin, ki naj jih ima delavec, ki bo zasedel to mesto.

Ko govorimo o prodajnem osebju, je širina zahtev ob zaposlitvi precej obsežna, saj morajo biti prodajni predstavniki tako energični, samozavestni, psihološko stabilni, večji spretnosti komunikacije, tekmovalni, vsečni, kakor tudi delavni, vztrajni, sposobni samokontrole in samodiscipline, usmerjeni k ciljem, celo materialistično usmerjeni, predvsem pa sposobni prepoznavanja strankinih potreb ter želja. Skratka, sposobni morajo biti prodati blago oziroma pripraviti koncept sklepanja prodajnega posla (Futrell, 2001, str. 171-173). Ko ocenjujemo in izbiramo prodajne predstavnike, moramo biti pozorni tudi na njihovo preteklost (od kod izhajajo, kje in kako so se šolali, ali so že kje službovali, ali so se ukvarjali s športom oziroma ali so se v življenju borili že na kakšnem drugem področju, ali so skusili trdo delo ob majhnem plačilu), na njihove osebnostne lastnosti (vljudnost, poslušnost, molčečnost, iznajdljivost v pogovoru, discipliniranost, energičnost, aktivnost), inteligentnost (dojemljivost, učljivost, igranje vlog, reakcije) in komunikacijske sposobnosti (prodajni pogovor, projektna usposobljenost, jasnost pisave, spretnost pri delu z računalnikom, sposobnost podajanja znanja). Ker so idealne rešitve na voljo le redkokdaj, moramo pri odločitvi za prodajno osebje večkrat narediti nek kompromis in izbirati med energičnostjo in umirjenostjo, med skrajno vljudnostjo in vsiljivostjo, celo med delavnostjo in prodajnimi odlikami posameznika.

2.4. USPOSABLJANJE IN MOTIVIRANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Usposabljanje oziroma uvajanje prodajnega osebja lahko traja zelo dolgo in je lahko tudi zelo drago. Pri vsem tem je zagotovo najpomembnejše, ali je učinkovito. Običajno gre za precej naporen splet aktivnosti, pri katerih želimo doseči, da novi

sodelavec pridobi za delovno mesto prodajnega predstavnika potrebne navade, znanja in spretnosti, s katerimi izboljša obstoječo prodajno situacijo. Napredek je torej osnovni pogoj, doseči predvideno prodajno vlogo pa cilj usposabljanja prodajnega osebja. Da do tega pridemo oziroma da ne pridemo zgolj slučajno, mora biti usposabljanje proces, ki je skrbno načrtovan, organiziran, tekoče spremljan in usmerjan, hkrati pa realno ovrednoten. Pri tem mora znati vodstvo podjetja, mentor oziroma odgovorni za uvajanje pravilno časovno, količinsko in vsebinsko odmerjati splet usposabljanja ter metod motiviranja, skozi katerega vodi novega prodajnega predstavnika v obdobju uvajanja. Na koncu le tega je potrebno dobiti ustrezen odziv oziroma mnenja udeležencev, predvsem glede pridobljenega znanja in vedenja. Skratka, vedeti moramo, ali smo dosegli namen oziroma ali je bilo uvajanje izvedeno pravilno.

Buehrer et al. (2002, str. 33) v svojem članku navajajo primer podjetij, ki začasno zaposlujejo že študente oziroma jim znotraj njihovega izobraževalnega procesa nudijo dinamičnost ter vpogled v poslovanje podjetja in delo prodajnega osebja. S tem jih pripravljajo na delo, ki jih čaka po koncu njihovega šolanja. Pri nas imajo nekatera podjetja razvit podoben sistem štipendiranja, ki po nekajletnem zatonu v zadnjem času zopet dobiva spodbuden zagon. S tovrstnimi ukrepi lahko podjetja začnejo izvajati tako imenovano zgodnje uvajanje kadrov v svoj poslovni proces.

Uvajalni program prodajnih predstavnikov zajema običajno naslednja vsebinska področja:

- poslovno vedenje,
- poznavanje podjetja in izdelkov, ki jih podjetje proizvaja oziroma prodaja,
- cenovna in promocijska politika,
- poznavanje kupcev in odnos do kupcev,
- poznavanje konkurence,
- uporaba sposobnosti in veščin prodajnih predstavnikov,
- odgovornost in vloga prodajnega predstavnika.

Poseben poudarek je zagotovo dan zadnji od navedenih alinej, saj je to od vseh naštetih praktično najbolj dinamični element, čemur se posebej posvečam tudi v tem magistrskem delu. Po rezultatih nekaterih raziskav s tega področja se usmerjajo prodajna podjetja najprej v usposabljanja njihovih prodajnih predstavnikov na področju razvijanja komunikacijskih sposobnosti (veščine poslušanja, veščine spraševanja), prodaje na daljavo in prodajne etike (Luthy, 2000, str. 235).

Toda kako lahko dobro ovrednotimo oziroma določimo ustrezen program usposabljanja za novo prodajno osebje? Stroški usposabljanja, tako neposredni kot posredni, so lahko namreč zelo visoki in iskanje točke preloma pri tem mora biti tudi

del priprave vsakega uvajalnega procesa. Attia et al. (2001, str. 229) so ugotovili, da podjetja v povprečju posvečajo temu premalo pozornosti, saj jih po njihovi raziskavi le okoli 30% vrednoti programe usposabljanja prodajnega osebja. Poleg tega kljub zadostnosti obsega razpoložljivih sredstev za te namene še vedno vsaj 20% podjetij ne vrednoti teh programov. Pri usposabljanju novih prodajnih predstavnikov podjetja je potrebno računati s tem, da se vsi ne bodo odločili nadaljevati svojega dela v podjetju potem, ko bodo spoznali naravo dela in samo podjetje, zato je tu strošek na zaposlenega vsekakor večji, kot če bi računali le tistega, ki ga je neposredno povzročil le delež njegovega usposabljanja. Poleg tega se avtorji v nadaljevanju iste raziskave (Attia et al., 2001, str. 236) posvečajo časovni opredelitvi programov usposabljanja ter pri tem odkrivajo, da krajši kot je življenjski cikel nekega izdelka oziroma palete izdelkov nekega ponudnika, krajši čas uvajanja je potreben. Za ovrednotenje učinkovitosti programov usposabljanja pa se zaključki istih avtorjev (Attia et al., 2001, str. 237) nagibajo k uporabi Kirkpatrick-ovega modela, ki je tudi sicer najpogostejše uporabljena metoda vrednotenja usposabljanja. Uporabila sta ga tudi Leach in Liu (2003, str. 328), ki pa sta dognala, da uporaba preverjenih in znanstveno potrjenih metod pri usposabljanju prodajnega osebja daje pozitivne učinke, ne le z vidika osvojitve novih znanj, temveč se omenjeni učinki kažejo predvsem v napredku pri doseganju načrtanih poslovnih ciljev, v učinkovitosti prodajnega procesa in tudi v odnosih prodajnega osebja s strankami. Poleg tega se pri tem samodejno sproži nadaljnja volja in želja po usposabljanjih, posledično pa je spodbujen tudi nadaljnji razvoj novih metod in modelov usposabljanj, kar prinaša vedno bolj učinkovita usposabljanja.

Kakšen bo program usposabljanja po času in vsebini, je odvisno od vrste dejavnikov. V grobem se ločijo glede na to, v kakšno globino gredo podjetja in sami udeleženci pri tem. Stanworth, Stewart in Wortuba (2002, str. 72) so na primer raziskali povezanost globine usposabljanja prodajnih predstavnikov v odvisnosti od velikosti podjetja. Pri tem se je izkazalo, da so ozko usmerjena, poglobljena usposabljanja tista, ki se jih poslužujejo v večini primerov velika podjetja. Pri tem udeleženci pridobijo boljše veščine, znanje o izdelkih, »samomotivacijske« tehnike in višjo stopnjo samozaupanja kot pa udeleženci, ki praviloma prihajajo iz manjših podjetij in se udeležujejo usposabljanj, ki jim dajejo večjo širino in pogled na celotno poslovno situacijo, a manj specializiranih znanj in spretnosti. Zanimivo bi bilo raziskati tudi vpliv starosti, izobraženosti in izkušenosti na to, kakšen program usposabljanja bo za posameznika ali skupino izbran s strani podjetja.

Če tematiko preusmerimo še malo na motiviranje prodajnega osebja, je dobro poudariti, da je s tem mišljeno predvsem motiviranje prodajnih predstavnikov k boljši prodaji oziroma k doseganju prodajnih ciljev. V zvezi s tem strokovna literatura običajno izpostavlja t.i. »motivacijski splet«, ki vključuje tako prodajno

kulturo kot tudi osnovno plačilo, denarne in nedenarne spodbude, prodajno usposabljanje ter samo vodenje prodajnega postopka. Na koncu je izpostavljeno vedno tudi ovrednotenje dosežkov. Posebej velja omeniti razvoj prodajne kulture, ki pomeni za prodajnega predstavnika pridobiti ključne vrednote, ideje in navade znotraj neke prodajne skupine. Kultura znotraj te skupine ima namreč največji vpliv na vodenje prodajnega osebja.

Prodajno osebje bo lahko dovolj motivirano, če bo dobilo odgovore vsaj na naslednja štiri pomembna vprašanja:

- Kolikšna je verjetnost uspeha pri prodaji ?
- Ali bo nagrajeno za uspeh ?
- Ali bo nagrada ustrezna oziroma dovolj visoka ?
- Ali bo nagrada poštena (glede na okolje) ?

MOTIVACIJA = PRIČAKOVANJE (napor) $\times$ KORIST (rezultat) $\times$ VREDNOST
(Futrell, 2001, str. 274-279)

Rezultat prodaje je potemtakem neposredno odvisen od motivacije in sposobnosti. Kljub gornji matematični ponazoritvi je prodajno osebje potrebno gledati kot človeška bitja, ne pa kot delovne enote, zato je zelo pomembno, da vsakega prodajnega predstavnika delodajalec najprej dobro spozna.

Sodobne motivacijske tehnike vključujejo elemente, kot so, »timsko« delo, samostojnost pri delu, poslušanje ostalih – izmenjava mnenj, prenos dobrih praks, spodbujanje poštenosti do strank, prilagodljivost, pravičnost, dajanje zgleda in navdiha, in ostale. Za sodobni svet so značilne hitre spremembe, pospešen znanstveni in tehnološki razvoj in tekmovalnost brez primere. Takšen razvoj ustvarja zahteve po višjih ravneh izobraževanja in učenja, kot so bile potrebne v prejšnjih generacijah. Napredek zahteva tudi večjo sposobnost inovativnosti, samonadzora in osebne odgovornosti (Branden, 2000, str. 16). Današnje organizacije od ljudi, ki sodelujejo v delovnem procesu, torej ne zahtevajo le višje ravni znanja in spretnosti, pač pa tudi višjo raven neodvisnosti, samozadostnosti, samozaupanja in iniciativnosti, z drugimi besedami: razvit občutek lastne vrednosti. Nepogrešljiv dejavnik navedenega razvoja je zagotovo tudi stopnja vključenosti oziroma vsebinske skladnosti mnenja prodajnega predstavnika s prodajnimi situacijami, kar je v veliki meri odvisno od kakovosti uvajanja prodajnega osebja v delo. Od vključenosti prodajnega osebja v prodajno delo je odvisno, kako prodajni predstavnik dojema delovno okolje, kakšni bodo njegovi prodajni rezultati ter kakšni bodo njegovi odnosi s sodelavci in kupci. Ker se je narava dela prodajnih predstavnikov precej spremenila v zadnjih desetih letih, se je pri usposabljanju in nato tudi sami vključenosti prodajnega osebja v prodajno delo pomembno usmeriti

bolj na odnose s kupci in manj v lastno podjetje (Cravens et al., 2001, str. 298). To pomeni, da je treba prodajno osebje usposablјati vedno bolj v smislu prilagajanja kupčevim potrebam in željam. Prodajni predstavnik mora biti celo bolj prilagodljiv kot kupec, s čimer gradi pri tem kupcu višjo stopnjo zaupanja (Dion, 2000, str. 268).

2.5. SPREMLJANJE USPEŠNOSTI PRODAJNEGA OSEBJA

Vloga spremljanja uspešnosti ni le v tem, da si pomagamo pri ovrednotenju dosežkov prodajnih predstavnikov, temveč je pri tem enako ključna njihova stalna zavest, da se jim nekdo posveča, jih spremlja oziroma jim po potrebi stoji ob strani in jim nudi pomoč. S tem dosežemo več učinkov. Prodajno osebje je treba spodbujati in motivirati, hkrati pa mu moramo omogočiti razvoj in tako dvigniti kakovost prodajnega procesa. Pri tem je potrebno zagotoviti tudi povratne informacije, kar je lahko dobra osnova za spremljanje prodajnih ciljev, načrtovanje prodaje, potrebnega prodajnega osebja in usposabljanja, ter tudi za morebitno nagrajevanje in napredovanje posameznega prodajnega predstavnika.

Uspešnost prodajnega osebja lahko spremljamo s pomočjo količinskih kriterijev ali/in kriterijev kakovosti. Z vidika obsega, tj. količine, so za ovrednotenje uspešnosti prodajnega osebja najpogostejši kriteriji: obseg prodaje, število aktivnosti, število novo pridobljenih strank, velikost dobička, tržni delež, delež stroškov na prodano enoto, število naročil v časovni enoti, in podobno. Če pogledamo skozi oči kakovosti, pa je pomembnejše, ali ima prodajni predstavnik razvite prodajne sposobnosti, ali so neko prodajno območje in njegovi posamični deli dovolj dobro obdelovani oziroma ali vlada med predstavniki pričakovani osebni pristop.

Kakorkoli že, za kakovostno spremljanje uspešnosti prodajnega osebja potrebujemo ustrezen sistem vrednotenja. Podjetja med količinskimi (»kvantitativnimi«) metodami najpogosteje uporabljajo sistem vrednotenja na podlagi predhodno postavljenih ciljev ali tako imenovani »MBO – Management By Objectives«. Pri tem je relativno enostavno spremljati in vrednotiti dosežke prodajnega osebja, saj dejanske rezultate primerjamo s postavljenimi ciljnimi vrednostmi (Futrell, 2001, str. 397). Primerjave posameznih postavk so nato največkrat izražene z indeksnimi odstotnimi točkami, ki že same dovolj nazorno prikazujejo uspešnost ali neuspešnost prodajnih predstavnikov.

Pri metodah, ki temeljijo na kvalitativnih pokazateljih, je situacija težja, vendar je lahko tudi bolj široka, bolj prilagodljiva in manj omejujoča za prodajno osebje. Med kvalitativnimi metodami podjetja po Kotlerju (1998, str. 748) največkrat uporabljajo razne sisteme za spremljanje stališč in zadovoljstva kupcev oziroma tistih, ki

pomembneje nastopajo v njihovem prodajnem procesu. Pri tem naj bi bili pravočasno opozorjeni na morebitne pomembne spremembe na ciljnih trgih, kar pomeni dovolj zgođen signal za izvedbo ustreznih ukrepov.

Pri postavljanju in izvajanju sistema vrednotenja uspešnosti prodajnega osebja moramo biti pazljivi, da namesto stimulativnih z napačnim pristopom ne bi dosegli destimulativnih učinkov. Tako je zelo pomembno, da je tisti, ki postavlja kriterije oziroma sistema vrednotenja, poleg spoštovanja politike podjetja tudi objektiven, pošten, pravičen, trden v svojih načelih, da postavi realne standarde ter cilje in da pri tem uporablja ustrezno dokumentacijo (Futrell, 2001, str. 403). Ko omenjam dokumentacijo, je potrebno delo prodajnega osebja s strani posloводства zelo pozorno spremljati ter od prodajnih predstavnikov zahtevati zapise o njihovih aktivnostih, občasno pa se z njimi o njihovem delu, sicer na kratko, pa vendar neposredno, pogovoriti tudi na »štiri oči«. Pri tem jim je potrebno povedati zaključke opazanj o njihovem delu in jim odločno zagotoviti svojo podporo tudi v prihodnje. S tem posloводство podjetja vzpostavi pri prodajnem osebju potrebno stopnjo zaupanja in pripadnosti podjetju.

Pri postavljanju kriterijev in ugotavljanju učinkovitosti dela prodajnih predstavnikov se zagotovo v vsakem podjetju porajajo tudi številna vprašanja, kot na primer: ali prodajni predstavniki optimalno načrtujejo svoje prodajne poti, ali ne potrošijo preveč časa za vožnjo med posameznimi strankami, ali porabijo preveč vzorcev oziroma t.i. »kontaktnega blaga«, ali so njihovi obiski predolgi oziroma ali pridobivajo dovolj kupcev glede na število obiskov. Na ta način lahko podjetja velikokrat ugotovijo, ali imajo zaposlenega preveč oziroma premalo prodajnega osebja, ali jim določeni kupci odvzemajo preveč časa glede na obseg prodaje pri njih, ali se pri vrednotenju dela kakšnemu od prodajnih predstavnikov dogaja krivica, in tako naprej. Tudi na področju vrednotenja dela prodajnega osebja gre torej za stalen in hkrati dinamičen proces prilagajanja zakonitostim trga oziroma željam ter potrebam kupcev. Lilly, Meo in Porter (2002, str. 59) v zvezi s tem na podlagi svoje raziskave opozarjajo, da naj sistemi spremljanja in vrednotenja prodajnega osebja ne bodo preveč kompleksni. Vsekakor morajo biti vanje vključeni vsi zares vplivni dejavniki, nikakor pa se na drugi strani ne smejo dopuščati, da bi njihova širina zapletla sistem vrednotenja, posledično pa še sistem nagrajevanja, ki bi lahko postal nepregleden, nejasen in navsezadnje tudi krivičen.

2.6. NAGRAJEVANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Prodajno osebje je že dolgo predmet najrazličnejših raziskav, ki jih izvajajo strokovnjaki za trženje, tako teoretiki kot praktiki. Spoznanje poti, ki vodi k najboljšim prodajnim dosežkom, je pomemben korak pri poslovođenju prodaje in je

hkrati odločilen za preživetje oziroma poslovni uspeh podjetja, ki prodaja. Prodajni izid prodajnega osebja lahko merimo v obliki količinskega obsega prodaje (število prodanih enot izdelka), finančnega obsega prodaje (število denarnih enot), ki jo ustvari nek prodajni predstavnik, ocene nadrejenih o opravljenih aktivnostih, ali celo v obliki »samo-ocene« oziroma samostojnega merjenja prodajne učinkovitosti (Boles, Krishnan, Netemeyer, 2002, str. 285).

Osnovna vloga prodajnega osebja je izvajanje prodajnih in po-prodajnih aktivnostih, pri čemer jim je običajno zaupano koordiniranje teh aktivnosti (Castleberry, Tanner, Weitz, 2001, str. 9). Hkrati je pomembno tudi informiranje, ki ga mora prodajni predstavnik izvajati brezhibno in korektno za obe strani prodajnega procesa, torej za svoje podjetje in za stranko. To je lahko ena od bistvenih osnov za njihovo nagrajevanje.

Podjetja lahko pridobijo zelo močno konkurenčno prednost, če zaposlujejo boljše prodajne predstavnike kot njihovi tekmeci. Bolj usposobljeno prodajno osebje želi in mora imeti po Kotlerju (1998, str. 303) razvite naslednje pomembne lastnosti: znanje, vljudnost, zaupanje, zanesljivost, odzivnost in komunikativnost. To pomeni, da morajo imeti v primeru obravnave prodajnih predstavnikov le-ti potrebne spretnosti in znanja, da so prijazni spoštljivi in pozorni, vredni zaupanja, hkrati pa opravljajo svoje delo natančno in dosledno. Poleg tega se mora prodajno osebje čim hitreje odzivati na želje, potrebe in probleme kupcev, in si pri tem prizadevati, da bi le-te razumelo oziroma se s kupcem jasno sporazumelo. Odtod lahko zaključimo, da morajo biti prodajni predstavniki kot vez med prodajnim podjetjem in stranko zvesti tako eni kot drugi strani. Usklajevanje sočasne zvestobe kupcem in zvestobe svojemu delodajalcu je ena od najtežjih nalog oziroma najbolj iskanih sposobnosti prodajnega predstavnika.

Nagrajevanje v sodobnem poslovanju podjetij in njihovem odnosu do zaposlenih pomeni danes več kot le denarna spodbuda. Slednja je le ena od oblik spodbujanja nadaljnjih pozitivnih učinkov v pri nas na primer prodajnega osebja. Morda je potrebno priznati, da je denarno nagrajevanje sicer v večini primerov najpomembnejše, hkrati pa poudariti, da ni edino. Poleg plače je namreč moč prodajnim predstavnikom iz naslova podjetja nuditi še različne ugodnosti, v kolikor si jih posameznik ali skupina zasluži. Ne smemo izpustiti širokih možnosti izobraževanja in usposabljanja, uporabe imovine podjetja, omogočanja različnih nagradnih odsotnosti, službenih potovanj ali celo reševanja stanovanjskih problemov.

Ob vzpostavljanju sistema nagrajevanja se mora podjetje zavedati predvsem vpliva vrste dejavnikov na učinkovitost dela prodajnih predstavnikov, ki so ob nenehnem

pritisku prodajnih organizacij izpostavljeni vedno bolj stresnim razmeram. Način življenja s tem zagotovo dobiva novo podobo, ne glede na življenjski standard. Zato je tako s strani vodstva prodajnega podjetja kakor tudi s strani samih prodajnih predstavnikov pomembno najti pravo razmerje med prodajnimi cilji, prodajnimi aktivnostmi, ravniyo stresa in življenjskimi vrednotami oziroma standardom (Claycomb, Kraft, Porter, 2003, str. 199). Temu primerno je treba postaviti tudi programe usposabljanja oziroma uvajanja ter s celoto naštetega omogočiti, da bo učinkovitost delovanja prodajnega osebja kar najvišja. S pravilno postavljeno tovrstno strategijo in relativno kmalu vidnimi pozitivnimi učinki dela je namreč lahko sproženo tudi postopno upadanje stresne obremenitve posameznega prodajnega predstavnika.

Na kratko se ustavimo še pri sami plači. Predpostavimo nezadovoljstvo prodajnega predstavnika z obstoječo plačo. Samoumevna je želja po boljši plači, ki jo v podjetju lahko opazimo v najrazličnejših oblikah. Nekateri to pokažejo z s premikom v rezultatih dela, drugi z odsotnostjo ali neposrednimi pritožbami. Vse to vpliva na sam iztržek podjetja, vzporedno pa tudi na (ne)zadovoljstvo prodajnih predstavnikov. To lahko vodi in preide v zaskrbljenost, stres, slabo mentalno zdravje ali celo psihološki umik (Futrell, 2001, str. 302). Zanimiv in uporaben se zdi tudi napotek, naj vodstva podjetij nagrajujejo vse tisto, kar je težko doseči, nikakor pa ne nekaj, kar gre in je dosegljivo praktično samo po sebi oziroma z malo truda (Brian, 2002, str. 156). Na ta način bo v povprečju z veliko verjetnostjo doseženo nagrajevanje prodajnih predstavnikov, ki je ustrezno trudu ter posledično tudi prodajnim učinkom.

Izdelava plačnih sistemov je izredno zahtevna naloga v vsakem podjetju, ki ima zaposlene prodajne predstavnike. Poleg tega, da je potrebno samo plačilo »razdrobiti« na osnovni del, bonuse ter ostale morebitne dodatke, pri tem pa upoštevati prodajne kvote in načrte ostalih aktivnosti, je velikega pomena pravičnost takega sistema nagrajevanja, saj že vsaka najmanjša diskriminacija lahko pomeni zmedo, nejevoljo ali celo porušitev sistema v celotni prodajni ekipi.

Pri oblikovanju sistemov nagrajevanja prodajnega osebja vendarle ne smemo pozabiti na osnovne prodajne in človeške vedenjske vrednote. Mnoga uspešna podjetja jih združujejo v obliki napotkov, zbranih v t.i. kodeksu prodajne etike. Barnett in Valentine (2003, str. 365) zagovarjata trditev, da ima podjetje z dobro vzpostavljenim sistemom etičnih napotkov za prodajno osebje tudi sicer trdnjše ter bolj kreativno in sproščeno prodajno ekipo kot podjetje, ki kodeksa etike nima oziroma mu ne namenja dovolj pozornosti. Močne etične vrednote zagotovo zna občutiti tudi kupec, ki se v povprečju temu pozitivno odzove, zato odgovarjajoči prodajni dosežki ne smejo izostati. Torej je v sistem nagrajevanja prodajnih

predstavnikov kot eden od kriterijev priporočljivo vgraditi tudi njihovo spoštovanje postavljenega kodeksa prodajne etike.

2.7. ODNOS DO KUPCEV

Prodajni predstavniki so tisti, ki najbolj neposredno upravljajo in koordinirajo odnos podjetja s kupcem. V veliki meri jim je pravzaprav prepuščena izgradnja odnosov s kupci, ohranjanje zvestobe le-teh ter celo razvoj odnosov do ravni partnerstva. Bistveni cilj graditve odnosa s kupci je za prodajno podjetje prodaja, bodisi da gre za uvajanje novih izdelkov ali le za povečanje prodaje obstoječih izdelkov. Castleberry, Tanner in Weitz (2001, str. 32) gredo še dlje in pomemben prispevek prodajnih predstavnikov vidijo tudi v razvoju partnerstva kot najvišje stopnje sodelovanja med prodajnim podjetjem in kupcem.

Iz dosedanjih navedb v tem delu ni težko zaključiti, da je sodobni prodajni pristop prodajnih predstavnikov usmerjen vedno bolj in predvsem k kupcem. Če želimo pri tem nadaljevati zastavljeno prodajno strategijo podjetja, dobi omenjeni (»k kupcem usmerjen«) pristop še dodatno težo. Strokovna literatura v zvezi s tem ponuja kar nekaj empirično potrjenih predpostavk. Schwepker (2003, str. 154-158) povzema več avtorjev in izpostavlja, da je navedeni prodajni pristop v pozitivni soodvisnosti z učinkovitostjo dela prodajnega osebja. Podobno pozitivno povezavo nudi pristop tudi z zadovoljstvom prodajnega osebja pri delu. Na drugi strani pa z boljšo usmerjenostjo na želje in potrebe kupcev upada neetično vedenje prodajnega osebja. Na podlagi navedenih in ostalih trditev praktično ni težko zaključiti, da je upoštevanje želja in potreb kupcev potreben pogoj tudi za učinkovito partnerstvo s kupci. To je cilj vsakega resnejšega nakupno prodajnega sodelovanja.

Osebni vpliv trgovskih predstavnikov ima pri prodaji pomembno vlogo, saj odraža učinek mišljenja o izdelku, ki ga neka oseba izrazi, na mišljenje druge osebe oziroma na verjetnost njenega nakupa. Čeprav je osebni vpliv pomemben dejavnik, je njegov pomen v nekaterih situacijah in za nekatere posameznike manjši kot za druge. Pomembnejši je na primer na stopnji ocenjevanja v procesu sprejemanja izdelka kot pa na drugih stopnjah. Večji vpliv ima na pozne kot pa na zgodnje kupce in pomembnejši je v tveganih kot pa v varnih situacijah, pravi Kotler (1998, str. 349-350). Pri tem je zagotovo pomembno kupcu znati povedati, kaj prodajamo. Beckwith (1997, str. 117) je ugotovil, da kupci najraje izberejo tisto, kar že poznajo, hkrati pa uporabljajo informacije, ki so jih slišali pred kratkim. To je torej treba izkoristiti. Poleg tega se je treba zavedati, da je vsakokratna vzpostavitev odnosa s kupcem naložba za prihodnje možnosti prodaje. Temu pripisujejo kupci danes velik pomen, predvsem z vidika prodajne etike. Le s pristopom, ki bo po godu kupcu, imajo prodajni predstavniki možnost, da bodo svoje izdelke prodajali tudi na dolgi rok.

Poseben pomen pri odnosih s kupci ima »izgradnja« blagovne znamke. Pri tem je vseskozi treba investirati v poštenost, ki pomeni »srce blagovne znamke«. To pomeni, da zaupanje kupca do dobavitelja pomeni tudi zaupanje v blagovno znamko, ki jo slednji ponuja oziroma prodaja. To pa je zopet razlog za lažjo in obsežnejšo prodajo (Beckwith, 1997, str. 181).

S kupci lahko organizirano in načrtovano komuniciramo z različnimi metodami, tako osebnimi, kot neosebnimi. Med neosebnimi pristopi se v trgovskih podjetjih največkrat pojavljajo različne oblike oglaševanja in pospeševanja prodaje, medtem ko je poleg vse bolj prisotnega elektronskega komuniciranja med osebnimi oblikami še vedno najbolj razširjena in najbolj priljubljena osebna prodaja. Slednja je najbolj prilagodljiva, saj lahko prodajni predstavnik s potencialnim kupcem govori neposredno, ugotavlja pri tem njegove potrebe in želje ter lahko svojo predstavitev prilagodi posebej za kupca, s katerim se trenutno sooča. Slabost te metode je v relativno visokih stroških in morebitni nizki kredibilnosti neposrednega kontakta, kar pa je moč izničiti z dobrimi učinki, ki izhajajo iz prej navedenih prednosti (Castleberry, Tanner, Weitz, 2001, str. 6). Po podatkih raziskave Albauma in Younga (2003, str. 253) se kar okoli 70% neposredne prodaje v ZDA zgodi skozi osebno prodajo, kar daje tovrstnemu pristopu še dodatno težo.

Pri ocenjevanju lastnega odnosa s kupci je včasih pametno predpostaviti slabše stanje, kot je videti, saj ga tako lažje izboljšujemo. Pri tem je pomembno, da previdno obvladujemo njihova pričakovanja in da nikoli ne pomislimo, da smo kupca dokončno pridobili na svojo stran (Beckwith, 1997, str. 243). Trgovanje je namreč veliko bolj dinamična, spremenljiva in nepredvidljiva dejavnost kot proizvodnja, temu primeren pa mora biti tudi odnos med prodajnimi predstavniki in kupci. Kimberly in Naylor (2000, str. 310-322) dajeta v svoji raziskavi poudarek odgovornemu vedenju prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci, pri čemer ločujeta tri vrste stikov: brez neposrednega kontakta, stik na pobudo kupca in stik na pobudo prodajnega predstavnika. Zanimivo in logično se zdi, da je bil boljši odziv kupcev zaznati tam, kjer je pobuda prišla s strani prodajnega podjetja oziroma njegovega predstavnika, kot pa, ko ni bilo posebnega kontakta, ali celo, če je moral s pobudo na plan sam potencialni kupec. Seveda ni dovolj sama pobuda in vzpostavljen stik s kupcem. Poleg tega in osnovne ponudbe izdelka ali storitve kupec namreč zelo močno zaznava tudi nebesedne oblike sporazumevanja (Webster, Sundaram, 2000, str. 384). Med slednjimi avtorji navedene raziskave na prvem mestu omenjajo tako imenovano govorico telesa, nato glasovne učinke (ton in glasnost govorjenja, učinek molka, in podobno) in ostale nebesedne in hkrati psihološke učinke na kupca (oddaljenost, poza, privlačnost, pojava, primernost oblačil in podobno). Vse to namreč lahko vpliva na kupčeva čustva, s tem pa torej na tako imenovano afektivno odločanje, zato naj podjetja tem stvarjem posvetijo več

pozornosti in omogočijo mesto predvsem v času uvajanja oziroma usposabljanja svojih prodajnih predstavnikov.

V sodobnem odnosu s kupcem prodajni predstavnik polagoma izgublja neposreden stik in možnost osebnega vpliva na nakupne odločitve kupcev. Temu botrujejo vse večji pritiski konkurentov v določeni panogi, zaradi česar so morali trgovci pred prodajnimi predstavniki zgraditi nek vmesni prostor oziroma preprečiti neposreden vpliv prodajnih predstavnikov na voljo pri njihovih nakupnih odločitvah. McFarland (2003, str. 322) poskuse in metode takšnega neposrednega vpliva imenuje prisilne prodajne taktike. Pri tem se posveča na eni strani razlogom za uporabo teh taktik, ki najpogosteje tičijo v stresnih položajih prodajnih predstavnikov zaradi visoko postavljenih prodajnih ciljev s strani prodajnega podjetja, na drugi strani pa opozarja na veliko verjetnost negativnega vpliva prisilnih prodajnih taktik, tako na razpoloženje samih prodajnih predstavnikov, ki jih uporabljajo, kakor tudi na odziv kupcev, ki so jim izpostavljeni. Uporaba sodobne tehnologije se v trgovini vse bolj uveljavlja, saj je z njo lažje obvladovati množico informacij, aktivnosti in pritiskov s strani ponudnikov.

Zaradi do sedaj navedenih omejitev in težav, ki so danes na vidiku pri delu prodajnih predstavnikov, je potrebno omeniti še en dejavnik, ki ni zanemarljiv v odnosu prodajnega predstavnika in kupca. Gre namreč za zaupanje, ki je nujen pogoj za dolgoročnejši uspeh pri prodaji. Zaupanje sta Schurr in Ozanne (1985, v Albaum, Young, 2003, str. 254) opredelila kot odnos, pri katerem v poslu, kjer je stranka dala besedo oziroma obljubo, slednjo tudi drži oziroma izpolni. Zaltman in Moorman (1988, v Albaum, Young, 2003, str. 254) sta dodala, da lahko pri zaupanju prva stranka predvidi vedenje druge stranke v poslu, kar lahko in praviloma tudi odloči v korist izvedbe posla, ko prihodnosti le-tega drugače ni moč napovedati. In ravno v tem je priložnost prodajnih predstavnikov, ki so si ali si bodo znali zgraditi zaupanje, tudi v načinu poslovanja, ko z neposrednim kontaktom ne bo več moč prepričevati kupca k nakupni odločitvi. Kupec bo nekaterim predstavnikom in njihovim podjetjem zaradi zgrajenega zaupanja enostavno verjel, torej zaupal. To pomeni, da se bo prodaja zgodila lažje in hitreje kot v odnosih s predstavniki, ki zaupanja pri strankah (še) niso pridobili. Morgan in Hunt (1994, v Albaum, Young, 2003, str. 255) ter Young in Wilkinson (1997, v Albaum, Young, 2003, str. 255) so paroma medsebojno neodvisno prišli do zaključka, da je prav pri odnosih med kupcem in prodajnimi podjetji oziroma njihovimi predstavniki, ki imajo podobno visoko raven poslovnosti, stopnja zaupanja praviloma najvišja. V nadaljevanju raziskave Albaum in Young (2003, str. 267) izpostavljata problematiko merjenja stopnje zaupanja in dajeta to kot izhodišče za nadaljnje raziskave. Pri tem je po njunem mnenju treba gledati zadevo iz dveh gledišč: kulturnega in psihološkega. Za ugotavljanje realne stopnje zaupanja je tako priporočen optimalen splet obeh

vidikov, za vsako posamezno prodajno situacijo posebej. Olson in Slater (2000, str. 813-829) sta v raziskavi, ki sta jo izvedla med več kot 1000 vodji komercialnih služb, prišla do ugotovitve, da je pravzaprav nemogoče postaviti enotno strategijo oziroma način, ki bi prodajno osebje različnih podjetij pripeljal do optimalne učinkovitosti. Zato je nujen individualni pristop, tako pri načinu izbire ter uvajanja prodajnega osebja, kakor tudi pri načinu njihovega pristopa do kupcev.

2.8. ODNOS DO LASTNEGA PODJETJA

Prodajni predstavnik igra v odnosu do podjetja, ki ga zaposluje, zagotovo več različnih vlog. Ne le, da gre za zaposlenca, ki je v delovnem razmerju in želi za opravljeno delo na osnovi osebnih želja, potreb in ambicij od podjetja dobiti primerno plačilo ter ostale koristi, temveč gre predvsem tudi za podaljšano roko podjetja, ki se »rokuje« s potencialnimi in obstoječimi kupci. Poleg tega zaseda prodajno osebje v organizacijski strukturi podjetja posebno mesto, saj je to običajno najbolj vitalen in po načinu dela najbolj razgiban del zaposlenega osebja.

Na tržni poti od proizvajalca do porabnika blago poleg razlik v času premaguje tudi razlike v prostoru in lastništvu. Proizvajalec oziroma prodajalec na tej poti teži k ohranitvi stika s svojim blagom. Informiran želi biti kako, kdaj in kam njegovo blago potuje, preden doseže končnega porabnika. Zato podjetja običajno na tej poti blago spremljajo preko prodajnih predstavnikov, ki imajo na terenu tudi druge zadolžitve. Slednje se nanašajo predvsem na cilj, da do prodaje blaga sploh pride.

Tako prodajni predstavniki po Kotlerju (1998, str. 527) za svoje podjetje zbirajo in širijo informacije o sedanjih in možnih novih kupcih, konkurentih ter drugih dejavnikih in silnicah v trženjskem okolju. Poleg tega razvijajo ter širijo prepričljiva obvestila o ponudbi, da s tem pritegnejo kupce. Klasična vloga jim narekuje tudi doseganje sporazumov o ceni in drugih pogojih, ki spremljajo prenos lastništva in posesti prodajnega blaga, hkrati pa posredovanje informacij prodajnemu podjetju glede kupčevih namer nakupa. Informiranje je pomembno tudi z vidika spremljanja blaga v skladiščih in njegovih premikih med skladišči in maloprodajnimi mesti. Med tradicionalnimi nalogami prodajnih predstavnikov je tudi skrb za plačilo dobavljenega blaga s strani kupcev.

Pri vsem tem je nujno, da prodajno osebje sprejema poslovno, predvsem pa prodajno strategijo podjetja, za katerega dela. V skladu s tem mora potekati namreč tako usposabljanje kot tudi metode dela v okviru prodajnega procesa. Pomemben element znotraj tega področja je tudi etika pri delu. V grobem razlikujemo etično vedenje prodajnega osebja pri poslovanju s kupci in etično vedenje do matičnega podjetja prodajnega predstavnika. Kakovost medsebojnega sporazumevanja med prodajnimi

predstavniki in ostalimi službami prodajnega podjetja vsekakor vsebuje in zahteva vsaj osnovno etiko poslovnega vedenja. Pri tem je pomembno ločiti formalno in neformalno sporazumevanje znotraj podjetja, torej tisto, ki je tehnično nujno in nepogrešljivo za delovanje podjetja (formalno), ter tisto, ki sicer z vidika zagotovitve poteka poslovnega procesa ni »obvezno«, lahko pa vpliva na odnose med sodelavci in vzdušje znotraj kolektiva (neformalno). V eni od raziskav (Duhan, Johlke, 2001, str. 274) je bilo presenetljivo ugotovljeno, da uporaba neformalnega sporazumevanja ni povezana z zaznavanjem kakovosti formalne komunikacije s strani prodajnih predstavnikov. Prav tako je v omenjeni raziskavi posredno sporazumevanje, tj. posredovanje informacij preko vmesnega nosilca (osebe), označeno z bolj negativnim kot pozitivnim predznakom, saj je to ena vrsta motnje v komunikaciji med vodstvom oziroma odgovornimi prodajanimi službami podjetja in prodajnim osebjem. Pri tem gre enostavno za pomanjkanje kakovostnega in popolnega pretoka informacij med omenjenima stranema, kar je, kot je bilo že navedeno v tem delu, osnovni pogoj za dobro pripravo prodajnih aktivnosti. Na drugi strani pa avtorja Dunhan in Johlke (2001, str. 275) nadalje ugotavljata pozitivno povezanost med kakovostjo sporazumevanja in zadovoljstvom prodajnega osebja v zvezi s tem sporazumevanjem. Slednja je izjemno pomemben dejavnik, ne le zaradi čustvene ocene komunikacijskega okolja s strani prodajnega predstavnika, ampak bolj zaradi tega, da prodajni predstavniki čutijo neko zadovoljstvo pri delu, kar zagotovo vpliva tudi na njihovo učinkovitost. Na ta način je izpolnjen eden od ključnih pogojev dobre priprave na prodajne aktivnosti, saj se v prodajnem osebju krepi pripadnost prodajnemu podjetju in njegovim zahtevam po prodajnih dosežkih.

Kot potrditev in poglobitev dosedanjih navedb v tej točki so ugotovitve raziskave Flaherty-ja in Pappas-a (2000, str. 271-276), ki pripisujejo poseben pomen vzpostavitvi in ohranjanju zaupanja med prodajnim osebjem in nadrejenimi ter s tem v zvezi pozitivno povezanost med omenjenim zaupanjem, zvestobo in zadovoljstvom pri delu. Zelo zanimiva in nič manj pomembna je tudi ugotovitev istih avtorjev, da se s časom in s tem skozi različne stopnje na poklicni poti dviguje tako pomen zaupanja kot tudi stopnja potreb in želja prodajnih predstavnikov. Kakor je bilo navedeno že v točki 2.7. tega magistrskega dela, kjer je bilo obravnavano zaupanje med prodajnim predstavnikom in kupcem, je eno od bistvenih zrcal stopnje zaupanja prodajni dosežek. Flaherty in Sallee (2003, str. 305) sta na osnovi njune raziskave podobno ugotovitev navedla tudi za notranji odnos, torej odnos med prodajnim osebjem in podjetjem, ki ga zaposluje. Stopnja obojestranskega zaupanja v navedenem odnosu prinaša sorazmerno tudi prodajne dosežke. Na drugi strani je zanimiva raziskava Ramaswamija (2002, str. 173-188), v kateri je obravnavana povezanost in medsebojni vpliv nadzornih sistemov na obnašanje prodajnega osebja. Pri tem je dobro ponoviti, da poznamo v grobem dve vrsti nadzora nad prodajnim osebjem: nadzor v procesu in nadzor na izhodu iz procesa. No, rezultati te raziskave

povzemajo, da se prodajni predstavniki v primeru nadzora nad njimi običajno začno vesti uporniško (»oportunistično«). To obenem povzroči, da njihovi nadrejeni postanejo zaradi tega še bolj pozorni oziroma strogi pri nadzoru. Vse to vodi v nek začaran krog, ki pa napeljuje raje na razmislek o na eni strani višji stopnji prej omenjenega zaupanja, na drugi pa o korektnem in etičnem odnosu. Do takšnega zaključka je Ramaswami v posebni raziskavi prišel že leta 1996.

Vloga prodajnega osebja ni le v posredovanju informacij med stranko in prodajnim podjetjem, ki ga zaposluje, temveč je pomembno, da prodajni predstavnik poleg tržnih zaznav, ki jih obvladuje že samo vodstvo prodajnega podjetja, oblikuje tudi svoja lastna opažanja ter jih s svojim strokovnim mnenjem in predlogom rešitve posreduje podjetju. Nadrejeni sodelavci prodajnih predstavnikov, ki niso na terenu, namreč ne morejo zaznavati celotne problematike, ki se pojavlja na trgu, zato so po mnenju skupine avtorjev (Lilly, Meo, Porter, 2002, str. 59) le ti relativno slabi ocenjevalci dejanskih prodajnih težav. Prodajno osebje je tisto, ki ima vpogled v vse, kar se dogaja v prodajalnah, skladiščih in celo med porabniki. Dober prodajni predstavnik bo svoje zaznave znal koristno izrabit ter jih v obliki predloga potrebnih aktivnosti predstaviti svojim sodelavcem kot izhodišče za prihodnje delo.

2.9. NOVA TEHNOLOGIJA V PROCESU PRODAJE

Spremembe vedno pomenijo določeno stopnjo tveganja, kar lahko pripelje do neželenih posledic: od blagega upiranja, do odkritega napora in zavračanja ter neuspeha. Prav gotovo na drugi strani sprememba lahko pripelje do tega, da nekdo postane samozavesten, uspešen in učinkovit prodajalec (Hudovernik, Tracy, 2002, str. 20). Uporaba nove tehnologije, ki je v zadnjih letih tudi v prodajnem poslu močno prodrla, pomeni za prodajno osebje morda največjo spremembo v zadnjih nekaj desetletjih. Temu sorazmerni so tudi problemi pri uvajanju tovrstnih sprememb. Kakorkoli že, raziskano je (Chin, Jones, Sundram, 2002, str. 145), da danes neuporaba nove tehnologije pomeni pravzaprav veliko oviro pri sporazumevanju s kupci.

Neposredno trženje se je poleg osebnih pisem, katalogov za naročanje po pošti in ostalih začetnih oblik v zadnjih letih razvilo in se razširilo s številnimi novimi oblikami, ki vključujejo trženje po telefonu, na daljavo s pomočjo neposredne radijske zveze ali televizije, elektronsko nakupovanje in podobno (Kotler, 1998, str. 654). Pri tem je bil narejen neposreden korak k končnim odjemalcem, ki tako dajejo neposredna naročila. Do teh oblik ima prodajno osebje običajno negativen, odklonilen in podcenjevalen odnos, saj se ob njih počuti ogroženo. Zagotovo vsaka nova oblika trženja prevzame določen del strank, torej tudi neposredne oblike trženja, zato je bojazen prodajnih predstavnikov v določeni meri razumljiva.

Nova tehnologija v procesu prodaje ne pomeni le neposrednih oblik trženja, temveč tudi uporabo sodobnih pripomočkov, ki omogočajo prodajni proces narediti krajši, učinkovitejši ter konkurenčen ostalim oblikam. Tu velja izpostaviti predvsem uporabo mobilnih telefonov, bralnikov kod, digitalnih fotografskih aparatov, prenosnih računalnikov z vso sodobno programsko opremo in ostalih pripomočkov sodobnih prodajnih predstavnikov, ki pomenijo vedno bolj nepogrešljivo opremo pri njihovem delu. V raziskavi Gingerja Conlona (v Castleberry, Tanner, Weitz, 2001, str. 4) je bilo potrjeno, da danes kar 89% prodajnega osebja uporablja mobilni telefon, kar 85% elektronsko pošto in 63% prenosni računalnik. Pri tem se kar 85% prodajnih predstavnikov poslužuje predstavitvene programske opreme (na primer »Power Point«).

Uporaba dosežkov tehnologije pri delu prodajnega osebja je v porastu, kar je v skladu s stalnim narekovanjem vse večje potrebe po hitrosti pri delu (Jackson, McCabe, Widmier, 2002, str. 189). Sodobna tehnologija ponuja kopico tehnoloških pripomočkov in procesov, ki omogočajo hitrejšo in učinkovitejšo komunikacijo med prodajno osebo in stranko, hkrati pa to omogoča samodejno delovanje določenih procesov, ki so bili včasih vodeni in izvajani ročno oziroma z mnogo večjo vključenostjo človeškega faktorja. Razmah razvoja tehnologije je najbolj opazen in uporaben pri organizaciji, neposredni komunikaciji, predstavitevah, poročanju, informiranju in raznih procesnih operacijah.

Produktivnost in učinkovitost sta zatorej bistveno porasli. Z naraščanjem obsega nabave in prodaje po internetu je bodoča vloga trgovskih predstavnikov v neposrednih prodajnih aktivnostih lahko precej negotova. Mnogi kupci so se namreč začeli posluževati tovrstnega načina nakupovanja. Poleg tega govori ta način v prid zniževanju stroškov, izogibanju osebnega vpliva prodajnih predstavnikov na odločitve kupcev o nakupu in poenostavitvi ter povečanju zanesljivosti in hitrosti nabavno prodajnih postopkov (Deeter-Schmelz, Norman Kennedy, 2001, str. 279). Seveda mora zdaj prodajno osebje iskati svojo priložnost na drugih področjih sodelovanja s kupci, zagovarjati in dokazovati osebni pristop, ter se prilagoditi uporabi sodobnih tehnoloških instrumentov pri sodelovanju s kupci. Predvsem razvijanje dolgoročnega prodajnega odnosa oz. gradnja poslovnih odnosov, ki v svoji najvišji fazi prinese partnerstvo, je danes osnovna priložnost in naloga prodajnega osebja. To velja predvsem za osebje, ki skrbi za ključne kupce. Evans in Schultz (2002, str. 29) ugotavljata, da je pogostost komunikacije, pri čemer gre za kombinacijo osebnih srečanj ter telefonskih, elektronskih in klasičnih pisnih načinov, zelo pomemben faktor pri gradnji takega partnerstva.

Posebej velja izpostaviti elektronsko nakupovanje, ki je s pojavom TV prodaje, še posebej interneta, doživelo pravi razcvet. Proizvajalci so s to obliko prodaje v povprečju precej skrajšali čas in število vmesnih členov v verigi prodajnega procesa do končnih porabnikov. Pri tem je slednji pridobil na času za razmislek pred nakupom, dobil enostavno možnost rezervacij nakupov, hkrati pa možnost samostojne določitve časa, ko bo nakupoval. Osebni stik s prodajalcem je bil tako zaenkrat izgubljen, kar je lahko tudi slabost, saj so poleg osebne note s tem izključeni predvsem mnogi mehanizmi pospeševanja prodaje, ki končnim porabnikom sicer prinašajo dodatne koristi (na primer: preizkušanje izdelka, možnost takojšnjega vračila, osebno svetovanje pred nakupom, primerjava s konkurenčnimi izdelki).

Kot osrednja izpeljanka elektronskega poslovanja se je v slovenski trgovini po zgledu razvitejših evropskih držav v odnosu dobaviteljev s praktično vsemi večjimi trgovskimi verigami v zadnjih dveh letih uveljavil t.i. sistem »RIP« (računalniška izmenjava podatkov). Pri tem gre enostavno za kombinacijo samodejnih in od osebja na obeh straneh prodajnega posla sproženih procesov in izmenjave najrazličnejših standardiziranih dokumentov v elektronski obliki. V prvi vrsti so tu elektronska naročila, ki so povezana z nivoji zalog posameznih izdelkov v skladiščih. Sledijo potrditve naročil, elektronske dobavnice in računi. Princip izmenjave sporočil med partnerji poteka tako, da si vsak udeleženec priskrbi poštni predal, preko katerega komunicira z ostalimi udeleženci. Tako na primer neka trgovska veriga pošlje naročilo v poštni predal dobavitelja. Naloga slednjega je, da pobere naročilo iz tega predala in ga prevzame v svojo interno aplikacijo, kjer naročilo obdela ter ga potrdi naročniku, hkrati pa pripravi dokumentacijo, ki bo spremljala blago pred in ob sami dobavi (Uvedba računalniške izmenjave podatkov (RIP), 2002, str. 4). S tem je vloga prodajnega predstavnika kot nekdanjega pobiralca naročil v nabavnih službah trgovskih verig praktično izginila, razen redkih izjem (primeri posebnih akcijskih prodaj, uvajanje novih izdelkov, prodaja blaga s posebnimi kakovostnimi in terminskimi zahtevami). Trgovske verige so tako omejile pritiske oziroma osebni vpliv prodajnih predstavnikov na ravnanja zaposlenih v nabavnih službah pri naročanju blaga, s tem pa posredno tudi na vsebino in obseg naročil. Hkrati ta samodejni sistem omogoča trgovcem velike časovne prihranke pri delu zaposlenih, s tem pa manjše stroške dela. Prodajni predstavniki so s podobnim padcem povpraševanja po njihovih aktivnostih soočeni tudi s strani svojih delodajalcev, saj naročila zdaj od trgovcev k dobaviteljem prihajajo v elektronski obliki samodejno, vsakokrat ob potrebi po določenih izdelkih.

Navedene oblike uporabe elektronskih orodij torej v prihodnje navidezno najbolj »ogrožajo« obstoj dosedanje vloge prodajnih predstavnikov. Iz tega ni težko sklepati, da si morajo slednji poiskati novo mesto v prodajnem procesu oziroma v

odnosu med svojim podjetjem in trgovcem, s katerim so sami prej sodelovali neposredno. Ker se je del bremena s prodajnega osebja prenesel na tehnološke pripomočke, ne pomeni, da so prodajni predstavniki zdaj razbremenjeni, temveč so se njihove zadolžitve spremenile, s tem pa tudi njihova vloga. Podjetja zdaj nalagajo svojim trgovskim predstavnikom drugačne naloge, ki so bolj kreativne, zahtevajo več znanja, več iskanja informacij, več pretkanosti in ostalih lastnosti, ki lahko pripeljejo do konkurenčne prednosti pred ostalimi ponudniki. Na drugi strani so prodajni predstavniki deležni drugačnih zahtev tudi s strani kupcev. Le-ti zahtevajo od njih namreč vse boljšo pripravo na morebitno sklenitev posla (več informacij, analize, napovedi, stanje v panogi, analiza konkurence, skupen razvoj izdelkov, ipd.), hkrati pa jih torej umikajo iz operacij, ki so z uvedbo sodobne tehnologije postale samodejne (na primer naročanje blaga preko spletnih strani oziroma elektronske pošte, t.i. RIP – računalniška izmenjava podatkov) ali pa jih je moč izvesti na enostavnejši in manj zamuden način (na primer pošiljanje in potrditve ponudb, slikovnega materiala in ostalih dokumentov po elektronski pošti).

3. PRODAJNA SLUŽBA PODJETJA KRAŠCOMMERCE d.o.o. NOVO MESTO

Podjetje Krašcommerce d.o.o. Novo mesto ima svojo prodajno službo organizirano kot mrežo prodajnih predstavnikov. Ti izvajajo prodajne aktivnosti za zagotovitev prodaje izdelkov z blagovno znamko Kraš na slovenskem trgu. Pri tem neposredno sodelujejo z nabavnimi in ostalimi službami trgovinskih verig, ki so največji kupci Kraševih izdelkov. Poleg tega Kraševi prodajni predstavniki delujejo tudi v samih prodajalnah trgovinskih verig, kjer skušajo z neposrednim delom zagotoviti čim večjo paleto ter čim boljše pozicije Kraševih izdelkov na prodajnih policah. Z vso to dejavnostjo vzpostavljajo in razvijajo torej odnos s kupci, s tem pa oblikujejo svojo vlogo v tem sodelovanju.

V tem magistrskem delu je poleg splošne ugotovitve sodobnih trendov ter značilnosti vloge prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci cilj tudi ugotovitev trenutne vloge prodajne službe podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto pri odnosih s kupci ter oblikovanje iztočnic za njen nadaljnji razvoj.

3.1. ZGODOVINA PODJETJA

Krašcommerce d.o.o. Novo mesto je po organizacijski obliki družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) in je v 100% lasti hrvaškega podjetja Kraš d.d. Zagreb. Osnovna dejavnost podjetja je po splošni klasifikaciji dejavnosti trgovina na debelo s sladkorjem, čokolado in sladkornimi izdelki.

Sicer gre v primeru Krašcommerce d.o.o. Novo mesto za ekskluzivno prodajno predstavništvo za Kraševe izdelke na slovenskem trgu, z osnovno nalogo, da s prodajo omenjenih izdelkov doseže načrtovani obseg in tržni delež, pri tem pa zagotavlja pozitiven poslovni izid.

Kar zadeva izkušnje na slovenskem trgu, je bil prenos le teh iz obdobja bivše skupne države s strani »matice« Kraš d.d. Zagreb na »hčer« Krašcommerce d.o.o. Novo mesto bistvenega pomena. Kljub temu, da je po nekaj desetletnem prevladujočem položaju Kraša tudi na območju naše sedanje samostojne države, sledil z osamosvojitvijo močan padec prodaje, navedeno funkcijo ekskluzivnega zastopstva v Sloveniji Krašcommerce d.o.o. Novo mesto uspešno opravlja že štirinajst let. V teh letih je po padcu takoj po razpadu Jugoslavije Krašcommerce-u d.o.o. Novo mesto uspelo dvigniti in ustaliti prodajo Kraševih izdelkov na današnjih cca. 2000 ton letno. Kraš in Krašcommerce d.o.o. Novo mesto ne dajeta prednost nobeni od svojih treh proizvodnih blagovnih skupin (kakav izdelki, bomboni, keksi in vafliji), saj ima v vseh treh kar nekaj uveljavljenih blagovnih znamk, ki so prednostne in so hkrati osnova, na kateri Kraš gradi nove tržne prodore.

Poudarek pri odnosu matičnega podjetja (Kraš d.d. Zagreb) in hčerinskega podjetja (Krašcommerce d.o.o. Novo mesto) je bil v preteklih letih dan usmeritvi, da je sicer pomembno, da hčerinsko podjetje ne posluje negativno, vendar pa je prioritetenega pomena dvig tržnega deleža oziroma prodaja načrtanega količinskega obsega Kraševih izdelkov. S tem Kraš počasi, a vztrajno, iz leta v leto s svojimi izdelki zaseda vedno več prostora na maloprodajnih policah, s tem pa se posredno dviguje tudi njegov tržni delež. Prednost Kraša je v široki paleti izdelkov (preko 200), od katerih je praktično polovica t.i. »železnih«, brez katerih pomembnejše prodajalne z živili zaradi konstantnega povpraševanja porabnikov pravzaprav ne morejo biti.

Z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo se je Krašu odprlo široko, neobdelano prodajno območje, na katerem so sicer tako Kraš kot ostala hrvaška, slovenska ter bivša jugoslovanska konkurenca nepoznani (»no name«) proizvajalci, vendar pa že morebitni prodor s posameznim izdelkom lahko pomeni pomemben prodajni rezultat. Kraš še ni oblikoval dokončne odločitve o tem, kateremu podjetju bo zaupal obdelavo trga Evropske Unije oziroma kako bo organiziral na njem svojo prodajno

mrežo, zato se Krašcommerce d.o.o. Novo mesto zaenkrat še vedno omejuje le na slovenski trg.

Najpomembnejši premiki se dogajajo na področju kadrovskih zmogljivosti, kjer v času intenzivne informatizacije oziroma avtomatizacije nekaterih operacij v današnjem prodajnem procesu nastajajo vse bolj presežki, ki so stroškovno neupravičeni. Vse to torej vodstvo Krašcommerce d.o.o. Novo mesto navaja k razmišljanju o razširitvi dejavnosti, čemur končno usmeritev in pečat bo dalo matično podjetje, ki za zdaj v zvezi s tem še ni izoblikovalo jasnega stališča.

3.2. ORGANIZIRANOST PODJETJA

Notranja organizacija družbe Krašcommerce d.o.o. Novo mesto je določena glede na funkcionalno povezanost poslov ter takšno organizacijo in koordinacijo dela, ki omogoča najoptimalnejše pogoje za doseganje čim boljših rezultatov poslovanja družbe. Stalno se prilagaja razvojnim ciljem in razvojni strategiji družbe, ki se oblikuje na podlagi razmer na trgu. Vodenje in izvajanje poslovnih funkcij v družbi je organizirano po zaokroženih poslovnih področjih na treh hierarhičnih organizacijskih nivojih, in sicer:

- prvi nivo : vodstvo družbe,
- drugi nivo : komercialna funkcija in finančno računovodska funkcija,
- tretji nivo : skladiščna in prodajna funkcija (v okviru komercialne funkcije).

Družbo vodi direktor družbe, katerega pooblastila so določena v zakonu in Aktu o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo. Direktor ima svojega pomočnika. Komercialno funkcijo ter finančno - računovodsko funkcijo opravljata organizacijski enoti : služba komercialne oziroma finančno računovodske službe. Vsaka od teh dveh enot ima svojega vodjo službe. Njune naloge, zadolžitve, pristojnosti in pooblastila so določena s pravilnikom, pogodbama o zaposlitvi in navodili direktorja družbe. Vodja službe je zadolžen in odgovoren za koordinacijo dela in izvajanje vseh poslovnih funkcij na področju sektorja službe. Komercialna služba je organizirana še na nižje organizacijske enote, in sicer:

- prodajni predstavniki (zaposleni) in pospeševalci prodaje (zunanji izvajalci),
- dve lastni prodajalni z maloprodajno funkcijo,
- skladišče s skladiščno funkcijo,
- transport, ki je organiziran kot zunanja storitvena enota.

Prodajni predstavniki so tisti del komercialne funkcije, ki je najbližje največjim Kraševim kupcem (trgovske verige v Sloveniji) in njihovim maloprodajnim

objektom. To delo se med drugim s svojo vsebino posveča tudi možnostim učinkovanja prodajnih predstavnikov in pospeševalcev na prodajnih mestih. Prodajalni z imenom »Bonboniera Kraš« poslujeta kot lastni maloprodajni enoti. Locirani sta v Ljubljani oziroma v Novem mestu. Vodita ju poslovodji. Skladišče pa vodi vodja skladišča (Škrinjar, 2003b, str. 4).

V zadnjih letih Krašcommerce d.o.o. Novo mesto daje delo tudi različnim zunanjim izvajalcem. Z vidika preučevane problematike so zanimivi predvsem tisti, ki delujejo v odnosih s kupci. Gre predvsem za pogodbeno vezane pospeševalce prodaje, ki na terenu dopolnjujejo delo redno zaposlenih prodajnih predstavnikov.

Pri tem je podjetje Krašcommerce d.o.o. Novo mesto razmejilo pojma kupec in končni porabnik. Glede na to, da se pretežni del poslovanja podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto odvija preko prodaje na debelo, saj maloprodajni enoti po obsegu prodaje pomenita komaj malo več kot 1% od celotne prodaje, so pod besedo »kupec« upoštevane predvsem trgovinske verige oziroma podjetja, ki imajo svoje prodajalne, preko katerih prodajajo Kraševe izdelke končnim porabnikom. S pojmom »končni porabnik« pa so označeni torej vsi tisti kupci, ki kot zadnji, torej »končni« v procesu prodaje, pobirajo izdelke iz prodajnih polic v nakupovalne vozičke ali košare. V Krašcommerce-u d.o.o. Novo mesto se neposredno posvečajo predvsem sodelovanju s kupci, medtem ko skušajo na končne porabnike vplivati posredno, preko svoje čim bolj privlačne prodajne palete izdelkov na policah, torej preko sodelovanja s kupci.

Prilagajajoč se zahtevam trga, razvoju informacijsko komunikacijskih sistemov pri naročanju blaga ter organizaciji poslovanja največjih kupcev, pa tudi konkurence, vodstvo podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto vedno bolj ugotavlja potrebo po reorganizaciji prodajne funkcije za prodajo Kraševih izdelkov v Sloveniji. Novodobni prodajni pristopi na različnih trgih namreč vse bolj opuščajo politiko prodaje izdelkov do skladišča kupcev, hkrati pa pospešujejo politiko osvajanja prodajnega mesta, torej polic v prodajalnah, pri tem pa prihaja do pomembnega preobrata in prenosa obveznosti ter odgovornosti vseh, ki nastopajo v verigi prodaje.

Največji delež med kupci Kraševih izdelkov v Sloveniji predstavljajo trgovinska podjetja oziroma verige. Posebnost slovenskega trga je v tem, da največje tri trgovinske verige skupaj zasedajo več kot 80% tržnega deleža v prodaji živil na drobno, kar je v svetu redek pojav. Najpomembnejši kupci za Krašcommerce d.o.o. Novo mesto bodo po sedanjih projekcijah v naslednjih letih naslednji: Mercator, Spar, Engrotuš, in Era. Omenjeni sistemi imajo v Sloveniji namreč postavljenih večino maloprodajnih objektov, poleg tega pa jih načrtujejo nekaj zgraditi še tudi v bodoče, in bodo zagotovo zadržali skupno tržno moč tudi v naslednjem srednjeročnem obdobju. Sledijo Leclerc, Petrol, OMV Istrabenz in ostali, manjši

trgovci. V zadnjem letu je svoj prihod v Slovenijo najavilo tudi nekaj tujih trgovinskih podjetij, ki imajo vpeljan diskontni način prodaje (Eurospin, Lidl, Aldi). Po zadnjih ocenah največjih trgovinskih verig v Sloveniji utegne diskontni način prodaje čez nekaj let doseči tudi do 25% od celotne ustvarjene prodaje na trgu. Ne glede na morebiten vstop novih trgovcev pa bo ostalo število slovenskih porabnikov približno enako in to je edini kriterij, ki z vidika možnosti dodatne prodaje proizvodov šteje (Škrinjar, 2003c, str. 3).

3.3. PRODAJNI PROGRAM PODJETJA

Glede na tradicionalno kakovost Kraševih izdelkov (94 let) in dejstvo, da je blagovna znamka prepoznavna, uveljavljena in deležna zaupanja končnih porabnikov na slovenskem trgu, je realno pričakovati, da bo ob predvidenem razvoju novih izdelkov s strani matičnega podjetja, načrtovani promociji in uporabi sodobnih mehanizmov pospeševanja prodaje, doseganje načrtovanega tržnega deleža v Sloveniji tudi uresničeno. Dejstvo je, da bo Kraš kot blagovna znamka obstal tudi v naslednjih letih, ne glede na morebitna povezovanja oziroma prevzeme, ki se lahko zgodijo tako s strani Kraša kot tudi s strani njegovih potencialnih zunanjih partnerjev.

Krašcommerce d.o.o. Novo mesto uvaža od matičnega podjetja iz Zagreba Kraševe izdelke, ki jih v grobem delimo na tri skupine: izdelki z vsebnostjo kakava (predstavljajo količinsko okoli 30% prodaje ali okoli 8% tržnega deleža v Sloveniji), bonboni (predstavljajo količinsko okoli 20% prodaje podjetja ali okoli 14% tržnega deleža v Sloveniji) ter keksi in vafli, ki predstavljajo količinsko okoli 50% prodaje ali okoli 12% tržnega deleža v Sloveniji (Interne raziskave podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, 1997- 2004). Podjetje bo pozornost v prihodnjih letih enakovredno posvetilo vsem trem skupinam izdelkov.

Ključna in globalna strategija podjetja je prodajati kakovostne izdelke ter tako svojim strateškim partnerjem kot tudi končnim porabnikom ponuditi celostno ter neoporečno ponudbo izdelkov in storitev. To pomeni, da Krašcommerce d.o.o. Novo mesto gradi dobre odnose tako s končnimi porabniki kot tudi s strateškimi partnerji (kupci) na način, da jim nudi celoten servis, v obliki izobraževanja ter svetovanja. V načrtu je tudi nadgradnja sistema, da bodo lahko tudi prodajni predstavniki sledili aktivnostim konkurence.

Ciljna skupina za Kraševe izdelke je zelo široka, saj pravzaprav vnaprej ne izloča nikogar, razen redkih izjem (primer: zdravstveno omejene skupine). Kljub temu je lahko poseben poudarek namenjen posameznim izdelkom ali skupinam izdelkov, predvsem glede na starostno obdobje, čas in kraj prodaje.

Tako podjetje cilja na primer na mlajše generacije (otroke) z izdelki, kot so Kraljestvo živali (z albumom), Bananko, Čokoladna tortica, Lizli čokoladna lizika, in podobno. Taka ponudba bo zagotovo intenzivnejša v šolah in vrtcih, na prireditvah za otroke, pri njih namenjenim nagradnim igram,.... V rednem prodajnem procesu bo tudi v prihodnje za napredek pri prodaji potrebno pri trgovcih na drobno zagotoviti mesto na prodajnih policah ob blagajnah (impulzivni nakup). Prav tako bo v predprazničnih obdobjih promocijski poudarek dan izdelkom, ki so povezani oziroma prilagojeni dogodkom, zato jih bodo v tem času poskušali še intenzivneje in širše izpostaviti na prodajnih policah (na primer: bonboniere Bajadera, Griotte, Fontana ledene kocke, Opera, Fantazija, Harmonija in vsa novoletna paleta v času pred novoletnimi prazniki, bonboniero Hvala pred Dnevom žena in Materinskim dnevom, ipd., čokolado in bonboniero Amor ter Simpatija v času Valentinovega, bonbone Ki-ki v času pustnih običajev). Izdelke za kuhanje (čokolada v prahu, kakav v prahu, čokolada za kuhanje, instant kakav) bodo skušali s svojo ponudbo še bolj približati gospodinjam ter večjim kuhinjskim obratom (šole, vrtci, domovi za ostarele, gostinski objekti). Tipičen izdelek za uživanje v avtu (vozniki) so osvežilni bonboni (Bronhi, Pepermint, Mentol), ki jim bo tudi v bodoče zagotovljeno mesto na prodajnih policah ob blagajnah. Posebna, čeprav ozka, ciljna skupina so zagotovo diabetiki, ki jim Kraš ponuja paleto diabetičnih izdelkov (peciva, bonboni, čokolade brez sladkorja), poleg njih pa je pokrita še ciljna skupina bolnikov s celiakijo, ki lahko uživajo le živila, katera ne vsebujejo glutena.

Ne glede na ciljno skupino ter kraj in čas prodaje bo rdeča nit Kraševe prodajne strategije v Sloveniji poudarjanje kakovosti, ki traja torej že skoraj sto let, in ki za kupce pomeni »dobrino« v smislu kakovostnega, varnega in zdravega nakupa.

Vse novosti, ki jih razvije matično podjetje Kraš, Krašcommerce d.o.o. Novo mesto po dogovorjenih pogodbenih uvajalnih postopkih predstavi tako skozi oglasna sporočila v javnih medijih in na reklamnih letakih, kot tudi neposredno v prodajalnah kupcev. Kraš vsako leto v povprečju razvije in na svoje trge plasira okoli 10 do 15 novih izdelkov. Pri tem uvajanju skorajda ni razlik po prodajnih območjih v Slovenije, temveč je pristop sočasen, kar Krašcommerce d.o.o. Novo mesto zagotavlja s pokrivanjem celotnega slovenskega prostora s prodajnimi predstavniki in pospeševalci prodaje (Škrinjar, 2003c, str. 20-21). Mreža predstavnikov temelji v grobem na regionalnem principu, pri čemer je izjema glavno mesto Ljubljana, ki potrebuje povsem posebno obdelavo, tako zaradi visoke gostote končnih porabnikov, kakor tudi zaradi sedežev največjih kupcev.

3.4. VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI PODJETJA

Vizija skupine Kraš je ostati največji konditorski proizvajalec in ponudnik v regiji, to je v Jugovzhodni Evropi.

Poslanstvo skupine Kraš je s proizvodnjo in prodajo konditorskih izdelkov, ki s ceno in kakovostjo zadovoljujejo potrebe končnih porabnikov, zagotavljati dobiček ter zadovoljevati potrebe svojih zaposlenih, hkrati pa povečevati imetje svojih delničarjev. Kraš namerava torej tudi v bodoče zagotavljati vrhunsko kakovost lastnih izdelkov, poslovati po načelih poslovne odličnosti ter v skladu z vsemi najsodobnejšimi standardi s področja kakovosti in tehnologije.

Cilj Krašcommerce-a d.o.o. Novo mesto v naslednjem petletnem obdobju je povečati tržni delež Kraševih izdelkov med konditorskimi ponudniki na slovenskem trgu iz sedanjih 11,2% (Interne raziskave podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, 1997-2004) na 15,0%, in sicer v vseh blagovnih skupinah enakomerno. Pri tem je seveda predviden tudi pozitiven poslovni izid. Po doseženem ciljnem tržnem deležu se bo dolgoročno zagotovo tudi v finančnih načrtih hčerinskega in matičnega podjetja vedno bolj uveljavljalo načelo čim boljšega poslovnega izida. Po vzoru sorodnih evropskih in nekaterih slovenskih podjetij bo vedno bolj pomembno prodajati čim dražji kilogram blaga in s tem ustvarjati čim višjo razliko v ceni. Zato za dolgoročnejši cilj Krašcommerce d.o.o. Novo mesto postavlja finančno rast ter poslovno širitev z novimi prodajnimi kanali na območju držav članic Evropske Unije.

3.5. PRODAJNI PREDSTAVNIKI V PODJETJU

Podjetje Krašcommerce d.o.o. Novo mesto zaposluje trenutno šest prodajnih predstavnikov, hkrati pa jim je v dopolnilo še šest pospeševalcev prodaje. Pokrivanje prodajnih območij je urejeno delno po geografskem kriteriju, delno pa po kriteriju ključnih kupcev. Poleg omenjenih šestih redno zaposlenih prodajnih predstavnikov, ki se še vedno delno posvečajo gradnji in vzdrževanju dobrih odnosov s kupci, je torej v proces pospeševanja prodaje vključenih na slovenskem trgu še nekaj pospeševalcev, ki so omejeni le na delo v prodajalnah. Tam polnijo police, popisujejo cene, spremljajo aktivnosti konkurentov, preverjajo izvajanje dogovorjenih aktivnosti s strani kupcev ter opozarjajo na morebitne odmike od dogovorjenega stanja v prodajalnah. Pospeševalci nimajo sklenjenega rednega delovnega razmerja s podjetjem Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, temveč imajo ali status študenta ali prijavljeno samostojno podjetniško dejavnost, preko katere pogodbeno sodelujejo pri pospeševanju prodaje Kraševih izdelkov. Praksa kaže, da se je prav slednja oblika sodelovanja v zadnjih letih zelo dobro obnesla, hkrati pa se je pokazala potreba po vse večjem obsegu tovrstnega dela, torej pospeševanja

prodaje na prodajnem mestu, to je v prodajalnah. Ob tem, da se zaradi avtomatizacije oziroma informatizacije nabavnih procesov pri kupcih Krašcommerce-a d.o.o. Novo mesto obseg dela redno zaposlenih prodajnih predstavnikov v smislu oblikovanja oziroma sprejemanja naročil krči, vodstvo podjetja vedno bolj spremlja in razmišlja o preoblikovanju njihove vloge pri odnosu s kupci.

V podjetju Krašcommerce d.o.o. Novo mesto bodo kljub še vedno relativno visokemu ugledu in prepoznavnosti njihovih blagovnih znamk ter povpraševanju po izdelkih Kraš prodajo pospeševali s sodobnimi mehanizmi pospeševanja (postavljanje izdelkov v bloke, na dodatne izpostavitve, ob police ob blagajnah, nagradne igre, promocija skozi privlačne prireditve, vezana prodaja, prodaja v svežnjih in paketih, pokušanje izdelkov, komunikacija preko interneta in elektronske pošte, »co-marketing« s kupci), s tem pa zagotovili tudi ustrezno rast tržnega deleža Kraševih izdelkov na slovenskem trgu. Glede na to, da igrajo ključno vlogo pri pospeševanju prodaje prodajni predstavniki in pospeševalci prodaje, je potrebno prav pri njihovem delu najizraziteje sprožiti tisto dodatno silo oziroma napor, ki bo prinesel želeno rast pri obsegu prodaje. Zagotovo je pomembno znati ta dodatni napor ustrezno in pravično ovrednotiti, predvsem pa pri tem po razumnih prednostnih kriterijih upoštevati tiste elemente, na katere prodajni predstavniki res lahko vplivajo.

Poleg želja in zahtev prodajnega podjetja, torej Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, ki od svojih prodajnih predstavnikov pričakuje čim boljši učinek, polagajo v tem podjetju v zadnjih letih precej pozornosti tudi načrtovanju poklicne poti posameznikov. Vse prevečkrat se je v preteklosti namreč dogajalo, da se poklicna pot prodajnih predstavnikov in ostalih zaposlenih ni načrtovala, temveč je bila prepuščena naključju, kar je poleg negotove prihodnosti posameznikov lahko privedlo tudi do kadrovskih težav v samem podjetju (Škrinjar, 2004, str. 10). Posledica tega so bile lahko motnje in zastoji v celotnem razvojnem procesu podjetja in njegovih zaposlenih. Izrabljanje tako imenovanega vidika izrabe socialnega stanja v državi (stopnja in struktura brezposelnosti) je kratkoročna, predvsem pa nepriljubljena metoda pri kadrovanju, ki služi večkrat bolj kot izhod v sili. Z vidika pripadnosti podjetju pa v Krašcommerce-u d.o.o. Novo mesto bolj stavijo na skrbno načrtovanje poklicne poti in usposabljanja vsakega posameznika. S sodelovanjem pri tem podjetje namreč dobi tudi vpogled v razmišljanje in osebne načrte svojih zaposlenih, v tem primeru prodajnih predstavnikov. Ustrezna specializirana usposabljanja ter s tem pridobitev znanj in spretnosti dajejo prodajnemu predstavniku praviloma občutek višje vrednosti za podjetje, kar povečuje njihovo pripadnost podjetju. Slednje pa s tem prodajne predstavnike samodejno zaveže k pričakovanemu delu in hkrati zmanjša možnosti zamenjave službe oziroma odhoda iz

podjetja. Logično je, da imajo pri tem prednost tisti predstavniki, katerih osebni načrti so usklajeni z dejavnostjo in vizijo podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, saj se slednje s tem zaveda dolgoročnejših možnosti sodelovanja (Škrinjar, 2004, str. 11). S tem pa vrata niso zaprta tudi za tiste, ki smatrajo delo v našem podjetju le kot vmesno postajo na njihovi poklicni poti. Število zaposlitvenih mest je sicer omejeno, a kljub temu, da prihaja včasih do presežne sočasne ponudbe kakovostnega kadra, strategija podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto ne predvideva »zapiranja vrat« za nikogar, ki je pripravljen korektno opravljati delo v dogovorjenem času. S tem se širi dober glas o samem podjetju, hkrati pa se pletejo nove potencialne poslovne vezi. Praksa pravilnost takšnega pristopa potrjuje, saj Krašcommerce d.o.o. Novo mesto uspešno sodeluje z nekaj strankami oziroma posamezniki, ki so bili nekdanj vsaj na kratko člani njihovega delovnega kolektiva.

V skladu z načeli in prodajno politiko matičnega podjetja Kraš d.d. Zagreb ima tudi Krašcommerce d.o.o. Novo mesto v svoji interni dokumentaciji kot vodilo oziroma priročnik pri delu za svoje prodajne predstavnike izdelana priporočila. Z njimi skuša podjetje prodajnega predstavnika opozoriti oziroma pripraviti na vzpostavitev in ohranjanje dobrih poslovnih odnosov s strankami oziroma kupci. Prav prodajni predstavniki so namreč del visokega ugleda v zavesti kupcev, porabnikov in tudi dobaviteljev (Priročnik za rad trgovačkih predstavnika, unapređivača prodavanja i pozicionera, 2002, str. 59). Po istem viru so prodajni predstavniki del korporativne organizacije Kraš in njenih okoli 2800 zaposlenih, zato matično podjetje apelira na zavedanje prodajnega osebja o svoji odgovornosti in zaupanju, ki so ga pričeli uživati s sprejetjem v delovno razmerje. Kraš prodajne predstavnike in pospeševalce poziva k pristopu, ki je usmerjen strankam. Poleg obvezne osnovne vedenjske etike prodajno podjetje od svojih predstavnikov zahteva tudi sprotno, natančno in korektno spremljanje ter poročanje o izvedenih aktivnostih, hkrati pa jim prepušča ter jih spodbuja k načrtovanju svojega dela. Dokumentiranost in informiranost je velikega pomena tako zaradi sledljivosti in kot tudi pravočasnega ukrepanja s strani vodstva podjetja in matičnega podjetja. Od pomembnejših napotkov je vredno omeniti poizvedovanje oziroma posluš, ki naj ga prodajni predstavniki pri svojem delu namenjajo kupcem. Odziv slednjih je namreč izhodišče za sodelovanje z njimi v prihodnosti. Seveda je pri tem potrebno znati postaviti tudi mejo, preko katere posamezni prodajni predstavnik ne sme iti, saj se pretirana naklonjenost kupcu lahko kaj hitro sprevrže v izkoriščanje, ki lahko vodi dobavitelja v neprijeten in ponižujoč položaj. Tako je možno kaj hitro omajati ugled podjetja oziroma njegove blagovne znamke. Kraš je zagotovo eno od takih podjetij oziroma ena od takih znamk, pri kateri je vrednost ugleda med pomembnejšimi točkami, na katere so pri uvajanju in usposabljanju opozorjeni njegovi prodajni predstavniki.

4. RAZISKAVA O POGLEDIH KUPCEV NA VLOGO PRODAJNEGA PREDSTAVNIKA

4.1. POGLED KUPCA NA VLOGO PRODAJNIH PREDSTAVNIKOV

»Kupcu posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo in celotnim stroškom v očeh kupca. Skupna vrednost v očeh kupca pa so vse koristi, ki jih kupec pričakuje od danega izdelka ali storitve«, piše Kotler (1998, str. 37). V te koristi oziroma vrednost je v sodobnem kupčevem vidiku poleg same vrednosti izdelka oziroma storitve ter vrednosti podobe podjetja vključena tudi vrednost zaposlenih, kar v prodajnem procesu pomeni predvsem tudi ustrezen odnos s strani prodajnega podjetja oziroma njegovega prodajnega predstavnika. Torej lahko predpostavimo, da ima slednji glede skrbi za gradnjo odnosov s kupci velik pomen. Kupci zelo cenijo prodajalce, ki jih sprašujejo po mnenju, bodisi o njih bodisi o izdelkih. Beckwith (1997, str. 37-55) v svoji raziskavi ugotavlja, da so kupci tisti, ki določajo merila kakovosti, tako glede odnosa s prodajnim osebjem, predvsem pa glede izdelkov, ki jih kupujejo. Isti avtor (1997, str. 81-82) nadaljuje, da pri prodajnem uspehu igrajo ključno vlogo lastnosti prodajnega predstavnika. Predvsem pomemben je profesionalni in osebni pristop ter zagotovitev priljubljenosti.

Koliko naj podjetje vложи v trženje, ki temelji na odnosih s kupci, upošteva dodatne stroške in napore, ki so zato potrebni? Če želimo odgovoriti na to vprašanje, potem moramo opredeliti, s katero od stopenj povezave po Kotlerju (1998, str. 48) bomo delovali. Stopnje so opredeljene s tem, ali prodajni predstavnik sklepa samo enkratni posel in s tem tudi časovno omejen odnos s stranko, ali gre na drugi strani za dolgoročnejši interes, ki je pogojen z nadaljnjo ponudbo in skrbjo za kupca, kar v svoji najvišji stopnji lahko preraste tudi v tako imenovano partnerstvo. Tu gre za nenehno sodelovanje s kupcem, pri čemer skupaj najdeta načine, s katerimi bo kupec lahko ravnal uspešneje in bolj ekonomično.

Partnerstvo se v slovenski trgovini kaže npr. s skupnimi projekti (trgovinske znamke, klubi za končne porabnike, cenovni projekti, projekti skupnega trženja (»co-marketing«)), ki jih narekujejo predvsem največje trgovinske verige, ki skupaj na trgu zavzemajo tudi večinski tržni delež. Cilj pri tem je biti konkurenčen pri prenosu ugodnosti projektov na končne porabnike, kar na drugi strani ustvarja pritisk na dobavitelje. Vloga prodajnih predstavnikov v tem dinamičnem procesu obdelave in gradnje odnosov s ključnimi kupci je vse prej kot lahka, zato jo lahko uspešno opravljajo le najbolj izkušeni, usposobljeni, delavni, zvesti in iznajdljivi prodajni predstavniki proizvajalcev oziroma dobaviteljev blaga.

Kakovost storitve, ki vpliva na to, kako bo kupec zaznaval odnos prodajnega predstavnika nekega prodajnega podjetja do njega, temelji z vidika kupca na več ravneh. Poleg osnovne ponudbe oziroma trženjskih aktivnosti, ki so stvar prodajne politike podjetij, so bistvenega pomena tudi dejavniki povezav z načrtovanjem tržnih poti, kot so najmanjša količina blaga ob enem nakupu, čas čakanja in mesto dostave blaga. Širina prodajne ponudbe je tudi lahko močan adut, s katerim prodajno podjetje oboroži svojega predstavnika. A morda še več kot vse naštetu pomenijo kupcu razne podporne storitve, ki mu jih lahko zagotovi prodajni predstavnik, in ki pomenijo prijaznejši ter manj tvegan nakup (posojila, montaža, predstavitve, popravila oziroma reševanje reklamacij).

Glede na to, da se omenjena klasična vloga prodajnih predstavnikov najhitreje spreminja prav v očeh kupcev, ki pravzaprav narekujejo hitrost te preobrazbe, je v raziskavi, ki sledi, cilj najti smernice in značilnosti novo nastajajoče vloge prodajnih predstavnikov.

Da bi ugotovil kupčev pogled na sodobno vlogo prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci, sem izvedel kvalitativno raziskavo med zaposlenimi v ustreznih službah treh največjih trgovinskih verig v Sloveniji. Te imajo v času izdelave tega magistrskega dela skupaj preko 81% tržnega deleža v prodaji živil na drobno na slovenskem trgu, skoraj enak skupni odstotek z nekoliko spremenjenimi posamičnimi odstotki pa dosegajo tudi v strukturi vrednosti prodaje podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto (Istraga tržišnih udjela Kraševih proizvoda i tržišnih udjela trgovačkih lanaca na Kraševim tržištima, 2005, str. 32-45).

Za kvalitativni pristop v obliki poglobljenih intervjujev sem se odločil zaradi močne vloge vključenih posameznikov. Za soglasje o njihovem sodelovanju sem jih predhodno poprosil po telefonu oziroma z dopisom. S tem pristopom sem zagotovil pridobitev mnenja in pogleda na problematiko s strani vseh tistih, ki odločajo praktično o preko 80% nabave, s tem pa tudi prodaje živil na slovenskem trgu. Jasno je, da je njihov izbor izdelkov pogojen tudi z željami končnih porabnikov, toda nesporno je, da se v prodajalnah kupuje le tisto, kar je na prodajnih policah. Izdelki, ki jih tam ni, četudi gre za vrhunske izdelke, gredo s časom v pozabo. S tem želim le še bolj poudariti in nazorneje prikazati današnjo moč posameznikov, zaposlenih v trgovinskih verigah, na primer vodje komercialne, vodje nabave, nabavnih referentov, vodje projektov v merchandisingu ali poslovodje prodajalne, ter njihov vpliv na prodajo izdelkov slehernega njihovega dobavitelja. Gre torej za tiste osebe, ki pri podjetju kot kupcu odločajo o vsebini prodajne ponudbe končnim porabnikom. Tako odločajo tudi o načinu in postopku sodelovanja s prodajnimi predstavniki dobaviteljev. V svojih načrtih imajo zagotovo torej tudi sliko o prihodnjem

tovrstnem sodelovanju, ki bo odločilno vplivalo na bodočo vlogo prodajnih predstavnikov pri odnosih s temi kupci.

Za izvedbo poglobljenih intervjujev sem vnaprej pripravil opomnik (glej prilogo št. 2), v katerem sem teme pogovora vsebinsko razdelil na dva sklopa. V prvem delu me zanima splošen pogled kupcev na vlogo prodajnih predstavnikov pri odnosu z njimi, v drugem delu pa sem se osredotočil na prodajne predstavnike podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto oziroma na mnenje kupcev o njihovi tovrstni vlogi.

Poleg osrednje, kvalitativne raziskave, sem izvedel tudi kratko kvantitativno raziskavo v prodajalnah kupcev, in sicer med osebjem, ki je zadolženo za urejanje prodajnih polic. Urejevalci polic neposredno ne odločajo o naročanju in prodajnem obsegu izdelkov dobaviteljev, vendar s svojim delom posredno vplivajo na ta obseg. Če namreč določene izdelke postavijo na bolj izpostavljena mesta, bolj na široko in bolj na dosegu rok končnih porabnikov, bo prodaja le-teh po logiki standardov urejanja prodajnih mest (t.i. »merchandising«-a) zagotovo porasla. Opažanja in mnenja urejevalcev polic sicer niso zanemarljiva, vendar gre v mojem primeru le za informativne ugotovitve zaradi podrobnejšega razumevanja poglobljenih intervjujev. V ta namen sem pripravil vprašalnik s trditvami (glej prilogo št. 7), ki se nanašajo na mnenja in stališča urejevalcev polic v zvezi s prodajnimi predstavniki.

Poleg tega sem glavni kvalitativni raziskavi dodal še en del. S prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto sem namreč na podlagi predhodno pripravljenega opomnika (glej prilogo št. 5) izvedel skupinski intervju, da bi spoznal njihov pogled na vlogo prodajnih predstavnikov in ga nato primerjal z mnenji z nasprotne, kupčeve strani.

Najpomembnejši in osrednji del raziskave je torej osredotočen na pogled ključnih posameznikov pri največjih kupcih podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto na sedanjo in bodočo vlogo prodajnih predstavnikov. Rezultati raziskave bodo lahko dobra osnova za pripravo dobaviteljev na sodelovanje s temi kupci v prihodnjih letih. Sodelujoči v poglobljenih intervjujih so namreč razkrili, kakšno in kako obsežno sodelovanje s prodajnimi predstavniki v prihodnosti predvidevajo in načrtujejo.

4.2. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Raziskavo o pogledih kupcev na sodobno vlogo prodajnih predstavnikov v magistrskem delu sem izvedel zato, da bi preveril skladnost in razhajanja s

temeljnimi predpostavkami, ki sem jih postavil v izhodiščnem delu naloge (točka 1.3.), in z ugotovitvami strokovne literature.

Zanima me torej, ali se bo vloga prodajnega osebja v prihodnosti spreminjala, kako bo nanjo vplival razvoj sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije v prodajnem procesu in ali bo to vplivalo na spremembo obsega njihovega dela in s tem posledično tudi na spremembo potrebe po tovrstnih zaposlitvah. Poleg tega sprašujem, ali kupci vidijo zaton klasične vloge prodajnega predstavnika oziroma ali pričakujejo preusmeritev njihove dejavnosti. V tem primeru bodo morda pomembne tudi morebitne nove sposobnosti in znanja, ki se od prodajnih predstavnikov zaradi teh sprememb pričakujejo. Z vidika vodstva podjetja, torej dobavitelja, je dobro vedeti, kaj je tisto, kar morajo spremljati in kaj morajo znati pri delu prodajnih predstavnikov nagraditi. Strokovna literatura, ki sem jo preučil v okviru priprave tega magistrskega dela, precej podrobno obravnava zaupanje med dvema stranema v poslu. Kaj se bo z zaupanjem dogajalo v bodoče med kupcem in prodajnim predstavnikom, se da povzeti iz odgovorov kupcev v poglobljenih intervjujih.

Na drugi strani me kot rečeno, za dopolnitev k ugotovitvam osrednje raziskave zanima pogled prodajnih predstavnikov podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto na svojo vlogo pri odnosih s kupci danes in v prihodnosti. Zato sem z njimi izvedel skupinski pogovor, za kar sem po analogiji s pripravo na posamične poglobljene intervjuje s kupci pripravil ustrezen opomnik. Slednjega bi bilo možno uporabiti tudi kot opomnik za posamične poglobljene intervjuje s prodajnimi predstavniki, vendar sem ocenil, da v zvezi z namenom in ciljem tega dela za to ni prave potrebe, saj kot prednostne obravnavam tovrstne poglede kupcev.

4.3. METODOLOGIJA RAZISKAVE

4.3.1. Kvalitativna raziskava – poglobljeni intervjuji s kupci

Namen kvalitativnih raziskav je dobiti vpogled v stališča, prepričanja, motivacije in vedenja sogovornikov. Njihova bistvena razlika od kvantitativnih raziskav je tem, da obravnavajo bolj sestavljene, kompleksnejše teme. Pri kvantitativnih raziskavah smo namreč usmerjeni na širino in informacije tipa »Koliko ?«, medtem ko pri kvalitativnem raziskovanju sprašujemo »Zakaj ?«. Kvalitativni pristop uporablja obliko intervjuja s pomočjo odprtih odgovorov pri raziskovanju in razumevanju stališč, mnenj, občutkov in vedenj posameznikov ali skupin. Pri tem gre za odkrivanje poglobljenih informacij. Ena od najbolj značilnih oblik uporabe kvalitativnega raziskovanja so prav raziskave stališč. Tu želimo torej dobiti informacije o tem, kaj na primer udeleženci intervjuja menijo o različnih

problematikah [URL: http://www.graiteo.si/3_1_kvalit_raz_b.php]. V tej raziskavi je kot rdeča nit izpostavljena problematika današnje in bodoče vloge prodajnih predstavnikov.

Značilno za kvalitativne raziskave oziroma poglobljene intervjuje je, da njihova narava zahteva zelo majhne vzorce oziroma da je izbor udeležencev raziskave zelo redko reprezentativen. V mojem primeru sicer število intervjujev res ni bilo zelo veliko, vendar zagotavljam, da sem v te pogovore vključil praktično vse pomembne posameznike, ki na slovenskem trgu odločilno vplivajo na odnos z dobavitelji živil, v katerem sodelujejo tudi prodajni predstavniki.

V obdobju od 9.2.2005 do 18.2.2005 sem izvedel tako 27 poglobljenih intervjujev (glej prilogi št. 3 in št. 4), ki sem jih na podlagi predhodnih telefonskih dogovorov in pisnih najav (glej prilogo št. 1) prilagodil sodelujočim, tako krajevno kot časovno. V večini primerov sem poglobljene intervjuje izpeljal v pisarnah sodelujočih sogovornikov. Nekoliko težje je bilo najti prostor in mir pri poslovodjih prodajaln, saj večkrat vrvež v prodajalnah ni omogočal kakovostne in zbrane izvedbe intervjuja, a tudi to sem uspel rešiti (na primer: umik v bližnji lokal, dogovor za izvedbo v popoldanskem času). Ker velik del sogovornikov ob moji telefonski prošnji in najavi intervjuja ni bil ravno navdušen nad snemanjem intervjuja, kar sem sicer prej načrtoval in jim predlagal, sem se prilagodil tudi temu pogoju in sem zapise pogovorov v bistvenih vsebinskih poudarkih beležil sproti na prenosni računalnik, v predhodno pripravljen in z vmesnim praznim prostorom med vprašanji prirejen opomnik. Le tega prilagam v fizično skrčeni obliki v prilogi št. 2. Ostalih težav ali nepredvidenih nevšečnosti pri izvedbi poglobljenih intervjujev glede samih sogovornikov nisem imel. Večina jih je želela ostati neimenovana, kar sem jim seveda zagotovil. Vsi so korektno odgovarjali na zastavljena vprašanja in podvprašanja, držali so se dogovorjenih terminov srečanja, ki sem jih pred tem resda večkrat preveril, poleg tega pa mi, razen v dveh primerih, z izvajanjem intervjuja ni bilo potrebno hiteti, česar sem se pred izvedbo sicer bal. Vsi izbrani sogovorniki so namreč zelo zaposleni uslužbenci v svojih podjetjih, na odgovornih delovnih mestih in pod nenehno izpostavljenostjo naglici ter ostalim službenim pritiskom.

S samo vsebino vprašanj so bili sogovorniki zadovoljni in so radi odgovarjali nanje. Resda gledajo na prodajne predstavnike z različnimi občutki, kar je posledica njihovih posamičnih izkušenj, toda na njihov pogled o vlogi prodajnega osebja to ni bistveno vplivalo. Tudi mnenje o prodajnih predstavnikih Krašcommerce d.o.o. Novo mesto ni bilo težko izvleči iz njih, ne glede na dejstvo da sem kot vodja intervjuja prihajal iz tega podjetja. Prepričan sem torej, da sem dobil njihov objektivni pogled in mnenje o izpostavljeni problematiki.

Poglobljene intervjuje sem sorazmerno razporedil, tako po velikosti vseh treh vključenih kupcev kot tudi po geografskem kriteriju. Izvedel sem jih praktično na vseh delih Slovenije, vsaj kar zadeva poslovodje prodajaln. Pri vodilnih uslužbencih, ki delajo na sedežih trgovinskih podjetij, pa sem bil s krajem izvedbe omejen na Ljubljano oziroma Celje. Število »obiskov« (beri: intervjujev s poslovodji) prodajaln po velikostnih razredih sem pri posameznem kupcu prilagodil ocenjenim deležem prodaje, ki jih določena trgovinska veriga glede na svoj celotni obseg prodaje ustvari skozi posamezne velikostne tipe prodajaln.

a.) Kupec 1

Gre za trgovinsko verigo, ki na slovenskem trgu predstavlja 46% tržni delež v celotni prodaji živil na drobno. Tudi za Krašcommerce d.o.o. Novo mesto je to najpomembnejši kupec, saj mu v prodajni strukturi zagotavlja 44% celotnega letnega obsega prodaje (Interne raziskave podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, 2004). Zato sta mnenje in ocena tega kupca glede bodoče vloge prodajnih predstavnikov pri medsebojnih odnosih z dobavitelji najpomembnejša. To pomembnost sem v raziskavo vključil tako, da je bil kupec 1 številčno najbolj zastopan med sodelujočimi v poglobljenih intervjujih (13 sogovornikov pri kupcu 1 od skupaj 27 sodelujočih).

V intervjuje sem želel vključiti najbolj ključne osebe in najboljše poznavalce vloge prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci, zato so v raziskavi sodelovali predstavniki naslednjih služb oziroma oddelkov kupca 1:

- direktor komercialnega sektorja

Njegovo sodelovanje v raziskavi je bilo načrtovano iz več pomembnih razlogov. Vodi namreč sektor, katerega osebje največ in najbolj neposredno sodeluje s prodajnimi predstavniki. Med njegove glavne naloge in odgovornost spada tudi oblikovanje politike odnosov s prodajnimi predstavniki, skladno s sodobnimi trendi razvoja poslovnih odnosov pri prodaji. Poleg tega ima ključno vlogo pri pogajanju in sklepanju letnih pogodb o poslovnem sodelovanju z dobavitelji, med njimi tudi s podjetjem Krašcommerce d.o.o. Novo mesto.

- vodja programa v komercialnem sektorju

Osnovna vloga te službe je sprejemanje novih izdelkov v prodajni sortiment oziroma izločanje tistih, ki imajo nekoliko slabši obrat pri prodaji. Poleg tega oblikuje in dobaviteljem oddaja redna in izredna naročila. Kar zadeva sodelovanje s prodajnim osebjem, je v rednem tedenskem stiku s prodajnimi predstavniki. Pri tem določa

obseg rednih in izrednih naročil, prevzema vzorce izdelkov, ter odloča o prodajni strukturi izdelkov in času izvedbe akcijskih prodaj. Sodelavcem iz službe »merchandisinga« svetuje pri določanju izpostavitve posameznih izdelkov na prodajnih policah. Poslovodje prodajaln obvešča o dovoljenih aktivnostih prodajnih predstavnikov na prodajnih mestih. Sodeluje tudi pri pogajanjih z dobavitelji ob podpisu letnih pogodb o poslovnem sodelovanju.

- vodja projektov v službi »merchandisinga«

Služba »merchandisinga« oblikuje podobo prodajnih mest v prodajalnah, pri čemer določa redne in izredne izpostavitve izdelkov na prodajnih policah. Vse to je povezano tudi z aktivnostmi pospeševanja prodaje na prodajnem mestu, zato vodja takih projektov določa oziroma dovoljuje pristojnosti in naloge internih služb in dobaviteljevih prodajnih predstavnikov glede morebitne postavitve dodatnih stojal, glede posebnih izpostavitve na končnih prodajnih policah ter na policah ob blagajnah in nasploh glede polnjenja prodajnih polic z izdelki. Ob odprtju novih prodajaln načrtuje razpored prodajnega prostora in poslovodjem prodajaln ter dobaviteljevim prodajnim predstavnikom predpisuje razpored postavitve izdelkov na prodajnih policah.

- vodja razvoja novih projektov

Z dobavitelji razvija nove možnosti prodaje njihovih izdelkov v smislu približevanja končnim porabnikom. Ima pomembno vlogo pri razvoju skupnih projektov, kot so izdelki trgovinske znamke in aktivnosti skupnega trženja (t.i. »co-marketing«). Neposredno sodeluje s prodajnimi predstavniki kot zunanji sodelavci pri teh projektih, zato ima njegovo mnenje o vlogi prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci z vidika raziskave relativno velik pomen.

- poslovodje prodajaln

V raziskavo pri kupcu 1 sem glede na njegovo velikost ter število prodajaln po velikostnih tipih vključil 10 oseb na tem delovnem mestu, in sicer: štiri poslovodje prodajaln tipa »hipermarket« oziroma nad 1000m² prodajne površine, tri poslovodje prodajaln tipa »supermarket« oziroma med 400m² in 1000m² prodajne površine, ter tri poslovodje prodajaln tipa »market« oziroma do 400m² prodajne površine. Poslovodje prodajaln so tiste odgovorne osebe, ki so zadnje v verigi sodelovanja med prodajnimi predstavniki in kupcem, hkrati pa imajo neposreden stik s končnimi porabniki ter poznajo njihov odziv na skupne prodajne aktivnosti dobavitelja in prodajalne. Poslovodja ima sicer velik del aktivnosti predpisanih s strani prej navedenih služb pri kupcu 1, vendar mu še vedno ostaja nekaj možnosti prilagajanja

željam in potrebam končnih porabnikov, pa tudi prodajnih predstavnikov, predvsem v smislu privlačnosti izpostavitve izdelkov, ki so vključeni v posebne projekte, ter pri reševanju vsakodnevne problematike v prodajalni (na primer pri reševanju morebitnih reklamacij).

b.) Kupec 2

Gre za trgovinsko verigo v tuji lasti, ki na slovenskem trgu predstavlja 17% tržni delež v celotni prodaji živil na drobno, in je potencialno drugi najpomembnejši kupec za podjetje Krašcommerce d.o.o. Novo mesto. V strukturi prodaje slednjega kupec 2 predstavlja 18% celotne letne realizacije, kar ga med vsemi kupci trenutno sicer postavlja na tretje mesto (Interne raziskave podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, 2004), vendar pa ima po lastnih napovedih in po oceni vodstva podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto potencial velike rasti v prihodnjih nekaj letih. Pri kupcu 2 sem v poglobljene intervjuje vključil 7 sogovornikov (od skupaj 27 sodelujočih v raziskavi), kar približno ustreza razmerju s preostalima dvema kupcema, glede na njihova tržna deleža na slovenskem trgu. Pri kupcu 2 sem sicer opazil manjše število zaposlenih v tako imenovanih režijskih službah, zato je obseg odgovornosti pri posameznikih v povprečju nekoliko večji kot pri slovenskih trgovinskih verigah.

V poglobljene intervjuje za namen raziskave v okviru tega magistrskega dela sem vključil odgovorne osebe iz naslednjih služb oziroma oddelkov kupca 2:

- vodja komercialne službe

Oseba na tem delovnem mestu sam sklepa z dobavitelji pogodbe o poslovnem sodelovanju, v katerih so opredeljeni praktično tudi vsi pogoji, ki zadevajo sodelovanje preko prodajnih predstavnikov. Tu je opredeljeno je predvsem dovoljenje za pospeševanje prodaje na prodajnih mestih ter pogostost obiskov prodajnega osebja v prodajalnah. S samim prodajnim osebjem vodja komercialne službe sicer nima neposrednega stika, je pa o sodelovanju z njimi redno obveščen od referenta v nabavni službi ter s strani ostalih strokovnih služb, ki sodelujejo s prodajnimi predstavniki dobaviteljev. Vsekakor je tudi tvorec oblikovanja politike sodelovanja med kupcem 2 in dobaviteljem na operativni ravni.

- referent v nabavni službi

Glavne naloge nabavnega referenta pri kupcu 2 so oblikovanje rednih ter akcijskih naročil, sprejemanje novih izdelkov v prodajni sortiment ter spremljanje operativne

statistike sodelovanja s posameznim dobaviteljem, v tem primeru s podjetjem Krašcommerce d.o.o. Novo mesto. Z njegovim prodajnim predstavnikom je v rednem tedenskem stiku, predvsem ko gre za pripravo akcij oziroma ostalih projektov pospeševanja prodaje. Sodelavcem iz službe razvoja novih projektov tako svetuje pri določanju časa in mesta izvedbe ter pri izpostavitvah posameznih izdelkov na prodajnih policah. Poslovodje prodajaln obvešča o novih izdelkih, o projektih pospeševanja prodaje (nagradne igre, poskušanje izdelkov, oglaševanje v rednih promocijskih letakih, dodatne izpostavitve izdelkov na končnih policah ali na posebnih stojalih, praznični programi) ter o dovoljenih aktivnostih prodajnih predstavnikov na prodajnih mestih.

- strokovni sodelavec v službi razvoja novih projektov

Z dobavitelji razvija nove možnosti prodaje njihovih izdelkov v smislu približevanja končnim porabnikom (trgovinska znamka, razni cenovni projekti, paketna prodaja, prodaja v svežnjih). Neposredno s prodajnimi predstavniki sicer ne sodeluje, ima pa vpogled v aktivnosti sodelovanja ostalih služb z njimi. Hkrati soustvarja razvoj bodočega sodelovanja z dobavitelji, predvsem v obliki razvoja izdelkov z oznako trgovinske znamke kupca 2.

- poslovodje prodajaln

V raziskavo pri kupcu 2 sem glede na njegovo velikost ter velikostne tipe prodajaln vključil 4 takšne osebe, in sicer: tri poslovodje prodajaln tipa »velika prodajalna« oziroma nad 1000m² prodajne površine (ki pri tem kupcu predstavljajo več kot 75% celotnega prometa), ter enega poslovodjo prodajalne tipa »mala prodajalna« oziroma med 400m² in 1000m² prodajne površine. Ostalih tipov prodajaln kupec 2 praktično nima, saj se je kot relativno nov »igralec« na slovenskem trgu odločil le za gradnjo novih, relativno velikih objektov. Tudi pri kupcu 2 imajo poslovodje prodajaln sicer »zadnjo besedo« v procesu sodelovanja med prodajnimi predstavniki in kupcem, vendar pa imajo še večji del aktivnosti, kot je to primer pri kupcu 1, predpisanih s strani nadrejenih služb, zato je možnosti prilagajanja željam in potrebam končnih porabnikov, predvsem pa dobaviteljev in njihovih prodajnih predstavnikov, bistveno manj kot pri kupcu 1. Glavni del aktivnosti prodajnih predstavnikov v prodajalnah kupca 2 je omejen predvsem na polnjenje in urejanje prodajnih polic s svojimi izdelki, seveda po dogovorjenem razporedu, kar pomeni celo delo namesto lastnega osebja kupca 2.

c.) Kupec 3

V raziskavo s poglobljenimi intervjuji sem vključil tudi osebe trgovinske verige, ki po tržnem deležu v celotni prodaji živil na drobno na slovenskem trgu trenutno zaseda sicer drugo mesto (18%), je pa po oceni vodstva podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto v perspektivi tretji najpomembnejši kupec, saj se bo kupec 2 v prihodnosti po napovedih in oceni samih trgovcev in dobaviteljev intenzivneje širil kot kupec 3. V prodajni strukturi podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto kupec 3 predstavlja 19% celotne letne realizacije (Interne raziskave podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, 2004), kar ga med vsemi kupci trenutno postavlja na drugo mesto. Pri kupcu 3 sem v poglobljene intervjuje vključil 7 sogovornikov (od skupaj 27 sodelujočih v raziskavi). Sodelovale so naslednje osebe oziroma predstavniki naslednjih služb kupca 3:

- vodja komercialne službe

Ima skoraj identično vlogo in odgovornosti kot vodja komercialne službe pri kupcu 2, vsaj kar zadeva sodelovanje z dobavitelji. Torej sklepa z dobavitelji pogodbe o poslovnem sodelovanju, pri tem pa opredeljuje tudi sodelovanje preko prodajnih predstavnikov, predvsem v obliki pospeševanja prodaje na prodajnih mestih. S prodajnimi predstavniki tudi tu vodja komercialne službe praktično nima veliko stika, vendar ga preko ostalih služb, predvsem nabavne, nadzira in usmerja.

- vodja nabavne službe

Vodja nabavne službe pri kupcu 3 je iz vidika dobavitelja odgovoren za oblikovanje rednih ter akcijskih naročil in za sprejemanje novih izdelkov v prodajno ponudbo. S prodajnimi predstavniki pripravlja akcijske prodaje in ostale projekte, ki pospešujejo prodajo v prodajalnah. Poslovodje prodajaln obvešča o cenovnih pogojih, o novih izdelkih in o projektih pospeševanja prodaje.

- vodja službe »merchandisinga«

Poleg določitve razporeda, oblike ter strukture prodajnih polic se vodja službe merchandisinga pri kupcu 3 ukvarja tudi s spremljanjem statistike oziroma gibanj prodajnih trendov znotraj prodajne palete izdelkov ter z operativno statistiko o sodelovanju s posameznim dobaviteljem, torej tudi s podjetjem Krašcommerce d.o.o. Novo mesto. Dobavitelja je ob ugotovitvi slabega prodajnega obrata nekega njegovega izdelka dolžan na to opozoriti in mu predlagati ali izvedbo kakšne od pospeševalnih prodajnih aktivnosti ali zamenjavo z novim izdelkom. O tovrstnih spremembah obvešča tudi vodjo nabavne službe ter poslovodje prodajaln.

- poslovodje prodajaln

Vloga poslovodij je pri kupcu 3 praktično povsem enaka kot pri kupcu 1, zato ne ponavljam istih navedb. V raziskavo bom tu glede na število in strukturo velikostnih tipov prodajaln vključil 4 osebe na tem delovnem mestu, in sicer: enega poslovodjo prodajalne tipa »hipermarket« oziroma nad 1000m² prodajne površine, dve poslovodji prodajaln tipa »supermarket« oziroma med 400m² in 1000m² prodajne površine, ter enega poslovodjo prodajalne tipa »market« oziroma do 400m² prodajne površine.

4.3.2. Raziskava na osnovi anketiranja urejevalcev polic

Poleg kvalitativne raziskave sem opravil še anketiranje na temelju strukturiranega vprašalnika in vanj vključil urejevalce polic, zaposlene v prodajalnah pri kupcih 1,2 in 3. Urejevalci prodajnih polic so praktično zares zadnji člen na poti izdelka do prodajne police. Omejil sem se predvsem na urejevalce polic s konditorskimi izdelki (sladkarije), med katere sodijo tudi Kraševi izdelki, čeprav v vseh prodajalnah, predvsem manjših, tega nimajo razmejenega. Gre praktično za osebe, od katerega je v določeni meri lahko odvisna tudi prodaja izdelkov, hkrati pa imajo z njim vzpostavljen odnos tudi prodajni predstavniki. Poleg tega ima to osebe najbolj neposreden stik s končnimi porabniki.

Ta del raziskave sem izvedel po načrtovanem urniku (glej prilogo št. 8), in sicer v obdobju od 9.2.2005 do 28.2.2005. V nekaterih prodajalnah sem opravil najprej omenjeni kvalitativni del raziskave (s poslovodjem), potem pa še ta, nekoliko manj zahteven del naloge (z urejevalcem prodajnih polic). Raziskavo z vprašalniki sem razporedil geografsko po celotnem območju Slovenije, kar je tudi razvidno iz priloge št. 8.

Anketiranje sem izvedel z vprašalnikom (glej prilogo št. 7) na samih prodajnih mestih v prodajalnah, s predhodnim dovoljenjem poslovodij prodajaln in privolitvijo samih urejevalcev polic. Pri slednjih na odpor sicer nisem naletel, sem pa v nekaj primerih občutil nekakšno nezaupanje oziroma odziv v smislu »ne bodi ga treba«. Ob mojem zagotovitvi, da je vprašalnik anonimne narave ter da sem pri izpolnjevanju vprašalnika pripravljen pomagati z obrazložitvijo morebitnih nejasnosti, je stvar stekla lažje. Vsi urejevalci polic so, kljub začetnemu nelagodju nekaterih, vprašalnik korektno in hitro izpolnili ter tako izrazili stopnjo svojega strinjanja s trditvami, ki jih vprašalnik vsebuje.

Vprašalnik za urejevalce prodajnih polic je sestavljen iz dveh skupin trditev. Vsebina prve se nanaša na vlogo prodajnega predstavnika nasploh, vsebina druge

skupine trditev pa na Kraš in njegove prodajne predstavnike. Stopnje strinjanja s trditvami je bilo mogoče izraziti na šest-stopenjski lestvici, in sicer z naslednjimi stopnjami:

- 1 – se skoraj v celoti ne strinjam
- 2 – pretežno se ne strinjam
- 3 – bolj se ne strinjam kot pa strinjam
- 4 – bolj se strinjam kot pa ne strinjam
- 5 – pretežno s strinjam
- 6 – se skoraj v celoti strinjam

S postavitvijo šestih stopenj strinjanja sem se izognil možnosti nevtralnega mnenja. Na obeh krajiščih (sidrih) nisem postavljaj ostrih konic (na primer: »v celoti se strinjam« ali »v celoti se ne strinjam«), ampak sem ju ublažil s predpono »skoraj«, da tako ne bi vnaprej omejil razpršenosti odgovorov.

Glede na velikost posameznih kupcev ter strukturo in pomembnost posameznih tipov prodajaln pri kupcih sem z vprašalnikom anketiral 40 urejevalcev polic, vsakega v drugi prodajalni, in sicer:

- 20 oseb pri kupcu 1 (10 oseb v prodajalnah tipa »hipermarket«, 5 oseb v prodajalnah tipa »supermarket« in 5 oseb v prodajalnah tipa »market«),
- 10 oseb pri kupcu 2 (8 oseb v »velikih prodajalnah« in 2 osebi v »malih prodajalnah«),
- 10 oseb pri kupcu 3 (2 osebi v prodajalnah tipa »hipermarket«, 5 oseb v prodajalnah tipa »supermarket« in 3 osebe v prodajalnah tipa »market«).

Takšna razdelitev po kupcih in velikostnem tipu prodajaln izvira iz tržnega deleža posameznih kupcev na slovenskem trgu oziroma iz njihovega obsega prodaje živil na drobno, ustvarjene pri obravnavanih kupcih znotraj posamezne velikostne skupine prodajaln. Poleg tega je delo urejevalcev polic v velikih prodajalnah precej obsežnejše, saj imajo opravka z najširšo prodajno paleto izdelkov, pa tudi z najširšim krogom prodajnih predstavnikov dobaviteljev.

4.3.3. Skupinski pogovor s prodajnimi predstavniki

Skupinski pogovor je zelo priročna in priljubljena kvalitativna metoda ugotavljanja mnenja, stališča in občutenj sodelujoče skupine ljudi. Bistvena razlika od poglobljenega individualnega intervjuja je predvsem v tem, da v skupini

sogovornikov dosežemo neko skupinsko dinamiko, včasih celo tekmovalno ozračje. Zelo pomembna značilnost skupinskega pogovora je interakcija med udeleženci, torej možnost takojšnjega odziva na mnenje nekoga drugega iz skupine. S tem večkrat lažje kot v poglobljenih intervjujih priključimo iz udeležencev pripravljenost na razpravo, pri tem pa tudi spontanost in odkritost pri izražanju njihovega mnenja [URL: http://www.graiteo.si/3_1_kvalit_raz_b.php]. Pri skupinskem pogovoru torej hkrati odkrivamo mnenja in poglede večjega števila ljudi, pri tem pa dosežemo tudi medsebojni vpliv udeležencev.

Kvalitativno raziskavo v obliki skupinskega pogovora sem izvedel ob navzočnosti in sodelovanju vseh 6 prodajnih predstavnikov, zaposlenih v podjetju Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, in sicer v okviru svojega rednega mesečnega službenega srečanja z njimi, dne 28.01.2005, v prostorih podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto. Takšno število sogovornikov sem izbral zaradi treh razlogov. V prvi vrsti je pomembno, da v skupinskem pogovoru ni sodelovalo preveč udeležencev in sem pri vsakem posamezniku zaradi tega dosegel več sodelovanja oziroma vključevanja v pogovor. Poleg tega vem, da je poznavanje izpostavljenе problematike s strani izbranih sogovornikov neizpodbitno, saj vsak izmed njih že vsaj nekaj let deluje kot prodajni predstavnik in neposredno doživlja obravnavani proces preobrazbe njihove, torej tudi svoje vloge. Krašcommerce d.o.o. Novo mesto sodeluje, kot sem navedel že v predstavitvi prodajne službe tega podjetja, tudi s šestimi pospeševalci prodaje. Tudi slednje bi sicer lahko pozval k sodelovanju, vendar sem ocenil, da poleg prevelikega števila udeležencev, zaradi česar se vsak od njih ne bi mogel vključiti v zadostnem obsegu, njihovo poznavanje vloge prodajnega predstavnika ni zadostno, zaradi česar bi verjetno trpela kakovost posameznih odgovorov in pogovora v celoti. Tretji razlog za izbor zgolj navedenih prodajnih predstavnikov je bila priložnost, da pogovor izvedem v okviru rednega mesečnega sestanka s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, neposredno po vseh službenih točkah sestanka. Prodajne predstavnike sem z namenom pogovora seznanil na srečanju samem. Naletel sem na pričakovan pozitiven odziv in pripravljenost za sodelovanje. V samem pogovoru sem bil celo prijetno presenečen nad njihovo zavzetostjo ter razmišljanjem o vlogi prodajnega osebja. Izbrani krog sogovornikov je sicer homogena skupina, saj se mnenja prav veliko niso razlikovala. Razliko sem opazil le pri izkušnjah, saj so se nekateri, predvsem starejši prodajni predstavniki, večkrat skozi razgovor sklicevali na svoje izkušnje. Skupinski pogovor sem vodil in usmerjal sam. Kljub temu, da je moja vloga v podjetju glede na prodajne predstavnike že po naravi avtokratična, sem skušal intervju voditi kar se da demokratično. To pomeni, da sem pogovor le usmerjal. V besedo sem jim vskočil, ko sem ocenil, da se bodo prodajni predstavniki v razpravi odmaknili od obravnavane problematike oziroma ko sem videl, da so k posameznemu vprašanju dokončno dali svoj prispevek. Prosil sem jih le za objektivno mnenje, saj je namen

razgovora v prvi vrsti raziskovalni. Menim, da so ta namen vsi sodelujoči v skupinskem pogovoru upoštevali.

Za lažje vodenje pogovora sem si vnaprej pripravil opomnik (glej prilogo št. 5), ključne misli in ugotovitve razprave pa sem si sproti zapisoval na prenosni računalnik. Ta zapis sem kasneje oblikoval v povzetek skupinskega pogovora (glej prilogo št. 6).

Ta del raziskave pomeni dodatek k osrednjemu, torej k poglobljenim intervjujem s kupci. Zanimal me je namreč tudi odziv oziroma pogled samih prodajnih predstavnikov na tematiko, ki zadeva njihovo vlogo. S tem delom raziskave sem na eni strani preveril pravilnost postavljenih predpostavk iz uvodnega dela tega magistrskega dela, ujemanje z ugotovitvami strokovne literature, hkrati pa sem dobil tudi osnovo za primerjavo z navedbami, ki sem jih vzporedno pridobil od predstavnikov kupcev v poglobljenih intervjujih kot osrednjem delu kvalitativne raziskave.

4.4. REZULTATI RAZISKAVE

Pregled in analizo rezultatov raziskave sem zasnoval tako, da pri vsakem vprašanju oziroma novo odprti temi izhajam najprej iz osrednje kvalitativne raziskave, ki sem jo v obliki poglobljenih intervjujev izvedel pri kupcih podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto. V prvem delu se, tako kot pri sami raziskavi, posvečam splošnim ugotovitvam kupcev glede vloge prodajnih predstavnikov, v drugem delu pa povzemam ugotovitve njihovih pogledov na odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto.

Kot dodaten pogled na problematiko v nadaljevanju v analizo vključujem še ugotovitve, povzete iz skupinskega pogovora s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, ter smer, ki so jo nakazali urejevalci polic s svojim strinjanjem s ponujenimi trditvami skozi kvantitativni del raziskave.

4.4.1. Analiza poglobljenih intervjujev

a.) Splošne ugotovitve o vlogi prodajnih predstavnikov

Pri oceni lastne **organiziranosti dela služb pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev** je večina sogovornikov priznala, da jih je poplava novih ponudnikov in njihovih izdelkov prehitela in da trenutno delujejo v precej neurejenih tovrstnih pogojih za delo. Vsi bi seveda radi sledili novostim, ki jih vedno hitreje

ponuja sodobna proizvodnja, predvsem v živilski industriji, vendar zaradi tega prihaja tudi do marsikatero napake, ki se sicer ne bi zgodila, če bi bili procesi obvladljivi. Še najdlje glede tega ima organizacijo dela urejeno kupec 2. Predvidevam, da je le-ta na podlagi izkušenj svojega lastnika iz tujine lahko hitreje vzpostavil red, organiziral sistem najave, urnike obiskov, postopke sprejemanja novih izdelkov v prodajno ponudbo in organizacijo posebnih prodajnih projektov. Pričakujem, da bosta tako kupec 1 kot kupec 3 v tem pogledu kar se da hitro sledila kupcu 2. Včasih takšna stroga organiziranost v očeh prodajnega predstavnika izgleda kot togost ali celo težka dostopnost do sistema, vendar je za tako velike trgovinske sisteme, kakršne predstavljajo kupec 1, kupec 2 oziroma kupec 3, dobro obvladovanje nabavno prodajnega procesa nujno.

Na vprašanje o **prisotnosti vse večjega števila prodajnih predstavnikov pri njihovem delu** so se praktično vsi sogovorniki v poglobljenih intervjujih strinjali s tem, da število res skokovito narašča, različna pa so bila njihova stališča do tega. Medtem ko približno tri četrtine sogovornikov (pretežno pri kupcu 1 in kupcu 3) meni, da je to naraščanje neprijetno in ga je potrebno omejiti, se preostanek njih nagiba v pozitivno smer in meni, da je prav, da imajo končni porabniki možnost izbire med čim širšo ponudbo. Nekaj poslovodij je omenilo, da se z večjim številom dobaviteljev in njihovih prodajnih predstavnikov krepi konkurenca, cena izdelkov pa pada, kar je v prid končnim porabnikom. Tudi tu je bila potrjena višja stopnja urejenosti pri sodelovanju kupca 2 s prodajnimi predstavniki dobaviteljev, kjer so tovrstne pritiske že uspeli bolj ali manj omejiti (uvedba urnikov obiskov, razdelitev pristojnosti za posamezne aktivnosti prodajnih predstavnikov, potek naročil izključno preko RIP – računalniške izmenjave podatkov), medtem ko sta kupec 1 in kupec 3 šele začela z urejanjem tega problema. Pri njiju sem opazil, da sta v zvezi s tem trenutno v fazi, ko se ravnanje z aktivnostmi prodajnih predstavnikov dobaviteljev seli iz tako imenovanih režijskih služb (nabava, projektna služba, merchandising) v prodajalne, kar je v intervjujih potrdilo nekaj poslovodij. Poleg tega ugotavljam, da je pritisk prodajnih predstavnikov v zadnjih letih najbolj zgoščen v večjih prodajalnah (»hipermarket« oz. »supermarket« pri kupcih 1 in 3 ter praktično vse prodajalne kupca 2), medtem ko so pritožbe na račun naraščajoče množice prodajnih predstavnikov v prodajalnah tipa »market« zelo redke.

Tako nabavni referenti kot večina poslovodij meni, da so vedno širši sezname in obiski prodajnih predstavnikov **moteči pri njihovem delu**. Medtem v službah nabave ta pritisk že nekoliko pojenja, saj nabavo izdelkov v večjem delu že vršijo preko računalniških povezav. Večina ostalih sogovornikov je s to težavo seznanjena, vendar meni, da je široka ponudba in dinamičnost procesa prodaje dobrodošla. Obenem se strinjajo, da je potrebno glede tega najbolj obremenjenim službam pomagati ter jih razbremeniti. V razvojnih službah kupcev se obiskov prodajnih

predstavnikov, ki prihajajo k njim v zvezi z izvedbami najrazličnejših projektov sodelovanja pri pospeševanju prodaje, zaenkrat celo še veselijo. Tako je ena od strokovnih sodelavk v službi za nove projekte dejala, da se rada posveča novim projektom, še posebej zelo izvirnim. Hkrati pa v tovrstnih službah priznavajo, da se zavedajo vedno večjega prihajajočega vala prodajnih predstavnikov, ki bo tudi zanje kmalu lahko pomenil motnjo pri delu. Prodajni predstavniki se namreč s svojim pritiskom intenzivno selijo tako v prodajalne kot v službe razvoja in merchandisinga. Spoznali so namreč, da je tu »kuhinja« stanja na prodajnih policah v prodajalnah, medtem ko je nabava le izvršna funkcija njihove priprave.

Najkonkretnější odgovor o tem, **kako obvladujejo te moteče obiske in presežno ponudbo**, sem zopet dobil pri kupcu 2, tako pri sogovornikih, ki delajo v službah v upravi (komercialna služba, nabavna služba, služba za razvoj novih projektov), kot tudi pri poslovodjih njihovih prodajaln. Dejali so, da so dobro vpeljali sistem predhodnih najav oziroma ustaljenih urnikov obiskov. Sicer je potrebna pri tem nepopustljivost, visoka disciplina in vztrajanje, a s tem v glavnem uspevajo krotiti sicer nepopisne pritiske dobaviteljev. Vsi ostali so se sklicevali ali na svojo avtoriteto in red v prodajalnah ali pa so priznavali, da te gneče preprosto ne obvladujejo več. Dva med vsemi sogovorniki sta to, kar se dogaja v zadnjem času pri njih v zvezi s ponudniki blaga, primerjala celo z anarhijo. Pri kupcu 3 so kot eden od načinov omejevanja ponudbe in s tem posledično tudi obiskov prodajnih predstavnikov navedli cenovni kriterij, po katerem izločajo večkrat tudi kakovostne izdelke in dobavitelje. A to je posledica njihove usmeritve na cenovno bolj občutljive ciljne skupine končnih porabnikov.

V **sodobnem poslovanju** trgovinskih verig je **razvoj nove tehnologije** prinesel nekaj **sprememb**. Kupci skoraj soglasno menijo, da je bistvena sprememba, ki se je zgodila pri njihovem sodelovanju s prodajnimi predstavniki, zmanjšan osebni vpliv le-teh na obseg naročil njihovih izdelkov. Predvsem v nabavnem delu so praktično vse slovenske trgovinske verige v zadnjih dveh letih v svojih prodajalnah namreč proces avtomatizirale oziroma informatizirale z uvedbo RIP - računalniške izmenjave podatkov (v nadaljevanju: RIP). Naročila potekajo tako na podlagi različnih v programsko opremo vnesenih kazalnikov in signalov, ki samodejno javijo potrebo po naročanju določenega izdelka. Priporočila in pospeševanje s strani prodajnih predstavnikov pri tem niso več potrebni. S tem so kupci prodajne predstavnike oddaljili od svojih nabavnih služb, v prvi vrsti od nabavnih referentov, ki so bili v preteklosti tarča največjih pritiskov, pa tudi od poslovodij. Sogovorniki v intervjujih so praktično brez izjeme prepoznali selitev tega dela aktivnosti prodajnih predstavnikov v prodajalne. Torej namesto pritiskanja na nabavne referente bodo morali več dela posvetiti poslej urejanju stanja v zvezi s svojo paleto izdelkov na prodajnih policah. To ne pomeni, da stika z nabavnimi referenti ne bodo več imeli,

saj, kot pravi eden izmed njih, »mora sodelovanje potekati v obeh smereh«. Ob izvirnih in privlačnih projektih pospeševanja prodaje (akcijske prodaje, nagradne igre, poskušanja izdelkov, dodatne izpostavitve) bo obseg nabave vedno znova potrebno prilagajati pričakovanemu povpraševanju s strani končnih porabnikov v prodajalnah. Pri tem bodo poleg nabavne službe obremenjene tudi službe, v katerih vodijo pripravo omenjenih projektov, vključno s službo merchandisinga. Takšne prilagodljivosti, kot ugotavljajo sami kupci, računalnik in ostali sodobni tehnološki pripomočki, ki so sicer vedno bolj v rabi (bralniki črtnih kod, mobilni telefoni, elektronska pošta, dlančniki), ne bodo mogli nikoli doseči. Tako bo del aktivnosti prodajnih predstavnikov še vedno vezan na te službe. Ocena kupcev pa je, da bo šlo pri tem za manjši obseg tovrstnega dela in manjše število prodajnih predstavnikov.

Predstavniki kupcev, s katerimi sem opravil poglobljeni intervju, nedvomno priznavajo oziroma se v večjem delu strinjajo, da RIP, internet, elektronska pošta, mobilna telefonija in ostale **sodobne metode komunikacije** z dobaviteljem v določeni meri ali celo povsem **izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika**. Slednje pravzaprav v večini prodajaln in pri večini kupcev ni več zaslediti. Pri tem ne gre le za izogibanje nekdanjim pritiskom na tiste službe kupca, ki naročajo blago dobaviteljev. Sprememba vloge se je, sodeč po razmišljanju kupcev, spremenila celo bolj korenito. Kupci, torej trgovinske verige, namreč danes vedno bolj izkoriščajo svoj prevladujoči položaj in pogajalsko moč ter od dobaviteljev zahtevajo iz leta v leto več. Poleg plačila dajatev oziroma bonitet za različne možnosti sodelovanja ter rasti prodaje pri sodelovanju s posameznimi trgovinskimi verigami se je v prodajalnah slednjih spremenila tudi organizacija in razdelitev dela. Omenil sem že, da se je del aktivnosti prodajnih predstavnikov preselil v prodajalne. Tu zlagajo svoje izdelke na prodajne police, preverjajo roke uporabnosti, skrbijo za izpostavitve in nemoten potek akcijskih prodaj, degustacij, nagradnih iger ter so pozorni na gibanje zalog v kupčevih centralnih skladiščih in priročnih skladiščih prodajaln. Mnoge verige so zaradi tega tudi preusmerile aktivnosti svojega prodajnega osebja, ki je prej skrbelo za navedena dela v prodajalni, drugam, ali pa so celo ukinile določena delovna mesta. Eden od poslovodij velike prodajalne mi je ob najinem intervjuju napol v jezi dejal, da je RIP sicer povsem v redu posodobitev pri delu, in da tudi ni napak, če prodajni predstavniki dobaviteljev urejajo police namesto njihovega osebja, da pa so mu »zato vzeli nekaj prodajalk, da ne bi slučajno počival«. Poslovodja enega od obiskanih supermarketov je bil celo nekoliko bolj ironičen in je glede na novo vlogo oziroma delo v prodajalnah prodajnih predstavnikov dejal, da bi jim »pravzaprav mi morali dati plačo, dobavitelji pa bojda to celo plačujejo«. Seveda pomeni prenos dela na nekoga drugega prihranek pri stroških dela, pri čemer predvsem režijske službe kupcev tega dela prodajnih predstavnikov v prodajalnah ne poudarjajo. Na drugi strani zagovarjajo dejstvo, da tudi dobavitelji z RIP-om prihranijo pri stroških dela,

saj je »živo« pobiranje naročil s tem odpadlo. Kakorkoli že, RIP je sedanjost današnje trgovinske dejavnosti in kdor ga nima, pač nazaduje. Vendar se lahko upravičeno sprašujemo, ali obravnavani prenos dela na prodajne predstavnike ne vodi v to smer, da bodo čez nekaj let pri kupcu zaposleni samo še zunanji izvajalci, le nadzor bo še imel kupec ? Obiti ne morem niti pojava izredne borbe za prodajni prostor, ki jo dobavitelji oziroma njihovi prodajni predstavniki bijejo med seboj v prodajalnah. Zagotovitev prodajnega mesta je po izgubi vpliva na obseg naročila osnovna naloga prodajnih predstavnikov. Pri tem je z vidika prodajne etike precej odvisno od samega sistema organizacije prodajnega prostora nekaterih trgovinskih verig, pa tudi od »hišnega reda« in avtoritete, ki so ga vzpostavili poslovodje v svojih prodajalnah. Ugotavljam namreč, da nekatere trgovinske verige v zameno za ustrezno boniteto »prodajo« isto prodajno polico večkrat, pri tem dobro zaslužijo, hkrati pa povzročijo boj med prodajnimi predstavniki neposrednih konkurentov, kjer vsak posebej želi uveljaviti plačilo svojega podjetja za pridobitev police. Nekoliko lažje je glede tega v največjih prodajalnah, kjer je praviloma prostora dovolj za vse izdelke.

Ko sem svoje sogovornike napeljal na tematiko **osnovnih značilnosti sodobne prodaje**, so nekateri iz režijskih služb kupcev začeli ovinkariti s splošnimi frazami, kot na primer »treba je sodelovati«, »skupaj smo močnejši«, zato sem jih prekinil in v nadaljevanju poglobljenih intervjujev poenotil pristop ter zahteval konkretne besede, ki označujejo današnji način prodajanja. Tako sem dobil po vrsti najpogostejše odgovore: kakovost izdelkov, privlačnost izdelkov, hitrost, prilagodljivost, inovativnost, izvirnost, zanesljivost, partnerstvo, poznavanje in prepričljiva predstavitev izdelkov, uporaba sodobne tehnologije, projektni pristop, uporaba sodobnih pripomočkov, in celo drugačnost. Najbolj všeč med vsemi mi je bila izjava, da se danes »v istem času naredi več kot nekoč«. Če povzamem našete lastnosti sodobne prodaje, lahko zaključim, da kupci pričakujejo od prodajnih predstavnikov neko svežino oziroma nov veter v procesu prodaje. Delno je to morda tolažba za prodajne predstavnike, saj se kupci zavedajo, da imajo glede tega vse niti v svojih rokah. Hkrati pa je zagotovo nujno, da se lahko iz tega statičnega primeža prodajni predstavniki izvijajo le z novimi projekti, novimi idejami, kako pristopiti preko trgovinskih verig k končnim porabnikom, da bi pospešili prodajo. Tega ne bodo zmogli vsi, zato bodo morali dobavitelji izbrati najboljše, najbolj prodorne predstavnike za projektne aktivnosti, medtem ko bo za urejanje polic dober verjetno že marsikdo. Tu je zagotovo manj intelektualnega, več pa fizičnega dela. Tudi prav posebna znanja za tako delo po oceni sogovornikov v intervjujih niso potrebna.

Dobavitelji se upravičeno sprašujejo, **kaj naj bi poslej prodajni predstavnik počel**. Medtem, ko je torej s klasično vlogo prodajnih predstavnikov in pobiranjem naročil pri nabavnih referentih in poslovodjih bolj ali manj konec, bodo za prodajne

predstavnik od njihovih dosedanjih strokovnih del ostale le predstavitve in uvajanje novih izdelkov, izpeljava akcijskih prodaj, nagradnih iger, degustacij in, kot rečeno, novi projekti kot novi izzivi. Gre predvsem za možnosti raznih povezanih projektov s trgovinskimi verigami, kot so skupno trženje (»co-marketing«) in različni cenovni projekti, ki jih kupci snujejo vsak posebej (»trajno nizke« cene, »super« cene, »mega« cene, klubi porabnikov, in podobno). Kot posebno obliko poglobljenega, partnerskega sodelovanja z dobavitelji štejejo kupci razvoj trgovinskih blagovnih znamk. A prodajni predstavniki tu sodelujejo le kot pomožno osebje (prenos vzorcev, priprava na naročila), medtem ko strokovna opravila praviloma opravijo kupci sami oziroma v sodelovanju z vodilnimi strokovnimi službami dobaviteljev. Torej bo večji del dejavnosti prodajnih predstavnikov v bodoče praktično izenačen z delom pospeševalcev prodaje na prodajnem mestu. Slednji se namreč ukvarjajo le z urejanjem prodajnih polic ter zagotovitvijo prodajne palete izdelkov dobavitelja v prodajalnah. Poleg tega je njihova vloga pomembna pri spremljanju rokov uporabnosti izdelkov oziroma morebitnem reševanju reklamacij v primeru kakršnekoli oporečnosti ali zastaranja. Prodajni predstavniki torej postajajo vse bolj le pospeševalci prodaje. Do tega sklepa so, čeprav morda ne tako neposredno, v svojih izjavah prišli tudi predstavniki kupcev, ki so sodelovali v poglobljenih intervjujih. Pri tem so se zelo neposredno izjasnili o **lastnostih, ki naj jih ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik**. Glede na to, da še vedno računajo na prodornost in iznajdljivost prodajnih predstavnikov pri zagotavljanju povečevanja prodaje, prisegajo na njihovo strokovnost in hkrati prepričljivost pri sodelovanju. Ob tem v sodobnem poslovanju velik pomen ohranjajo privlačnost, prijaznost in ustrežljivost. Večji pomen pa dobiva prilagodljivost. Zelo zanimiva se mi zdi opredelitev enega od referentov v nabavni službi kupca, ki pravi, da mora biti prodajni predstavnik predvsem »dober načrtovalec svojega časa«. Največkrat so bile med vrlinami, ki jih kupci pričakujejo od prodajnih predstavnikov, predvsem v vlogi pospeševalcev prodaje, omenjene redoljubnost, delavnost in hitrost oziroma pravočasnost. Veliko jih je dalo glas tudi zvestobi lastnemu podjetju. Nekoliko podcenjujoče pa so v intervjujih zveneale dve ali tri izjave poslovodij na račun potrebnega znanja današnjih prodajnih predstavnikov. »Včasih je moral prodajni predstavnik znati več kot danes, ko ima že vse predpisano«, pravi eden od poslovodij velike prodajalne. Druga dva sta se skoraj dobesedno ujela, da pospeševalno delo v prodajalni pač »ni nobena velika znanost«. V režijskih službah kupcev so moji sogovorniki gledali na to nekoliko širše, saj so med potrebnimi deli v prodajalni omenjali sodelovanje prodajnih predstavnikov pri tržnih analizah, pri neposrednih stikih s končnimi porabniki in pri spremljanju aktivnosti konkurentov. Za popise in primerjave cen, ključne sestavine in pozicije konkurenčnih izdelkov, za postavljanje izdelkov na prodajna mesta v prodajalni in mesta na prodajnih policah, iz katerih je nakup končnega porabnika najbolj verjeten, za zlaganje izdelkov iste blagovne znamke v blok postavitve (»corporate block«) ter za sorodne aktivnosti res ni

mogoče trditi, da so to dela, ki ne zahtevajo prav nič znanja, izkušenj in sposobnosti. In prav ob urejanju polic je moč sočasno spremljati in izvajati tudi navedene naloge.

Tudi dejstvo, da so se kupci popolnoma izognili **agresivnim prodajnim taktikam**, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti in vplivnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, ne drži povsem. V neposrednem smislu so udeleženci intervjujev v veliki večini res zatrdili, da so agresivne prodajne metode preteklost. Kljub temu so nekateri med njimi opozorili na premik pritiska, sicer v nekoliko drugačni obliki, iz ene njihove službe na drugo. Tako so nabavni referenti spomnili na nevarnost selitve pritiskov prodajnih predstavnikov, katerih so se oni znebili z RIP-om, na sodelavce v projektni službi in merchandisingu. Prodajni predstavniki namreč zaradi izločitve neposredne možnosti vpliva na obseg prodaje (naročilo) iščejo posredne možnosti (izvajanje akcijskih prodaj, cenovnih projektov, zagotovitev prodajnega prostora v prodajalni in prodajnih mest na policah). Podobno se dogaja v prodajalni. Medtem ko na naročila s strani poslovodij prodajni predstavnik neposredno ne more več veliko vplivati, lahko skuša urediti prodajno polico s svojimi izdelki ne le tako, da bo čim širša, ampak tudi najbolj dostopna in na očeh končnega porabnika. S tem lahko namreč posredno poveča obseg prodaje oziroma kupčeva naročila. Torej je poleg horizontalnega premika pritiska prodajnih predstavnikov med posameznimi režijskimi službami kupca in v sami prodajalni prišlo tudi do vertikalnega spusta, saj se je iz režijskih služb kupca pritisk v večjem delu preselil v prodajalne. Tudi pri tem sklopu vprašanj sem naletel na zelo zanimivo, čeprav osamljeno razmišljanje. Direktor komercialnega sektorja pri kupcu 1 namreč dopušča možnost, da je »agresivnost lahko tudi nekaj pozitivnega«. To je posredno potrdilo tudi nekaj poslovodij, ki so sicer najprej zlivali jezo na prodajne predstavnike zaradi agresivnosti oziroma vsiljivosti, takoj zatem pa priznali, da so ti isti prodajni predstavniki v povprečju uspešnejši od tistih, ki ne silijo toliko s svojimi željami vanje, in da bi jih, če bi bili v koži dobavitelja, tudi oni z veseljem zaposlili.

Glede na očitne spremembe v vlogi prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti tudi do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki. Pri tem večina zagotovo najprej pomisli na **nagrajevanje prodajnih predstavnikov**. Ob ugotovitvi, da je njihov neposredni vpliv na obseg prodaje bolj ali manj že v zatonu, se samodejno ponuja vprašanje, ali bo **objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela** sploh še možna. V intervjujih so kupci izrazili svoje zavedanje, da pri postavljanju osnove za spremljanje in nagrajevanje prodajnih predstavnikov ne gre več le za obseg prodaje, ampak še za kopico drugih elementov, ki jih je sicer težje, vendar pravično, realno in priporočljivo spremljati. Vsekakor bo težje zagotoviti objektivnost ocene kot v primeru obsega prodaje kot dosedanjega edinega kriterija. Vodja razvoja novih

projektov pri kupcu 1 se boji, da »dobavitelji tega še ne razumejo povsem«. Po mnenju večine sodelujočih v intervjujih bo več pozornosti potrebno posvetiti zastopanosti izdelkov dobaviteljev na prodajnih policah v prodajalnah ter kakovosti njihovih pozicij pri tem, predvsem iz vidika privlačnosti za končnega porabnika ter s tem verjetnosti za nakup. Poslovodje so poleg urejanja izpostavili tudi problematiko oziroma pomembnost spremljanja blaga na prodajnih policah ter morebiti potrebnega reševanja reklamacij, v kolikor se te pojavijo. Glavno vprašanje, ki se poraja pri tem, je torej, kako to delo prodajnih predstavnikov meriti. Kupci menijo, da morajo dobavitelji vzpostaviti ustrezen kontrolni mehanizem, ki bo hkrati racionalen in realen. Slednje bo težko zagotoviti, saj občasna naključna preverjanja stanj v prodajalnah ne jamčijo kakovostnega spremljanja in pravičnega nagrajevanja. Vsekakor je pri posameznem dobavitelju v zvezi s tem potrebna postavitev določenih notranjih kriterijev. No, nekaj sogovornikov se celo nagiba k fiksnim plačam, ki naj bi jih poslej zaradi nove vloge in izgube neposrednega vpliva na obseg prodaje delodajalci zagotavljali prodajnim predstavnikom. Stimulativni del naj bi v tem primeru urejali po koncu posameznih obdobj (četrletje, polletje ali celo leto), skladno z uspešnostjo celotnega poslovanja podjetja. Drugi, predvsem poslovodje, predlagajo, da bi bilo za pridobitev realnejše ocene dela prodajnih predstavnikov potrebno vključiti tudi mnenje poslovodij, ki imajo z njimi zdaj največ neposrednega stika. Slednji tudi vedo, kako izgleda prodajna polica, če prodajni predstavnik dela dobro. »Jaz samo pogledam prodajno polico in vem, ali je prodajni predstavnik dober ali ne«, pravi eden od vprašanih poslovodij. Zelo zanimiva je tudi ideja, ki pa je tudi že praksa nekaterih dobaviteljev, ki prihajajo predvsem iz razvitejših držav. Prihodnost odnosov med dobavitelji in njihovimi prodajnimi predstavniki namreč ni več v rednem delovnem razmerju, temveč v sklepanju pogodb, pri čemer bi prodajni predstavniki nastopali kot samostojna pravna ali fizična oseba, z ustrežno registrirano dejavnostjo. Takšne pogodbe seveda natančno opredeljujejo delovne in ostale obveznosti obeh strani.

Dobavitelji bodo s tem v zvezi v bodoče, sodeč po mnenjih v poglavljenih intervjujih, morali **spremljati in nagrajevati** predvsem urejenost prodajnih polic v prodajalnah oziroma zastopanost svojih izdelkov na njih. Poslovodja enega od obiskanih supermarketov v moji raziskavi pravi, da »kdor bo imel red na policah, bo dolgoročno uspešen tudi pri prodaji«. Zato mora znati vsak prodajni predstavnik na svojem prodajnem območju pravilno odmerjati število obiskov v posameznih prodajalnah. Velikega pomena so namreč tudi zaloge v prodajalnah in njihovih priročnih skladiščih, ki morajo biti čim bližje optimalnim, kar je možno doseči le z doslednim in dovolj pogostim spremljanjem le-teh. To pomeni, naj omenjene zaloge sledijo koeficientu obračanja posameznih izdelkov pri prodaji, ki daje hkrati povratno informacijo, tako o kakovosti in privlačnosti samih izdelkov za končne porabnike, kakor tudi o kakovosti in širini njihovih pozicij v prodajalni. S tem se

vračamo na že omenjeno temo reševanja morebitnih reklamacij izdelkov, ki se jim je moč s pravkar opisanim doslednim delom v veliki meri izogniti. Kot rečeno, temu kriteriju pripisujejo velik pomen predvsem poslovodje prodajaln, zato je obseg reklamacij na prodajnem območju posameznega prodajnega predstavnika lahko ena od osnov za (ne)nagrajevanje. Vse naštetu potrjuje pravilnost največkrat omenjenih potrebnih vrlin sodobnih prodajnih predstavnikov, namreč redoljubnosti in doslednosti. Zelo ilustrativno je bilo razmišljanje enega od vodij komercialne službe, ki trdi, da »dobavitelji ne potrebujejo filozofov« pri tem delu. Širina možnosti za aktivnosti prodajnih predstavnikov, ki jih lahko dobavitelji spremljajo in vrednotijo, pa s tem še zdaleč ni izčrpana. Ne gre namreč zanemariti vloge in vpliva prodajnih predstavnikov pri uvajanju novih izdelkov, pri izvedbi poskušanj (degustacij), pri zagotavljanju števila dodatnih izpostavitvev lastnih izdelkov ter pri pravočasnem seznanjanju in ponudbi novosti oziroma dobavi ustreznih vzorcev. Če povzamem mnjenja oziroma pričakovanja kupcev, je lahko seznam opravil za sodobnega prodajnega predstavnika kar zajeten. Zato podcenjevanje njihovega dela, kar se sicer da razbrati iz nekaterih intervjujev, ni ravno upravičeno. Pri tej oceni se mi je zdela najbolj korektna, čeprav hkrati najmanj konkretna, izjava direktorja komercialnega sektorja pri kupcu 1, ki svetuje dobaviteljem, naj pri delu prodajnih predstavnikov nagrajujejo »tisto, kar je težko doseči«, medtem ko »kar gre samo po sebi, nima smisla nagrajevati«.

V nadaljevanju poglobljenih intervjujev sem se dotaknil še ene občutljive teme, na katero sem dobil zelo raznolike odzive sogovornikov. Izpostavil sem namreč **pomen zaupanja pri sodelovanju prodajnih predstavnikov s kupci**. Njihovo razmišljanje, kako je s tem danes in kako bo v prihodnosti, sem še dodatno izzval s preverjanjem pomena nekdanj zelo uveljavljene fraze »**beseda velja**«. Slednjo sem namreč na »tehtnici« postavil nasproti **pogodbam oziroma pisnim dogovorom**. Najbolj nevtralen in kompromisen odgovor na to sem dobil pri enem od vodij komercialnih služb: »Zaupanje si bomo pridobivali s spoštovanjem pogodbenih določil«. Tudi sicer sem pri sogovornikih iz služb izven prodajaln naletel na sicer pozitiven odnos do pomena zaupanja pri kakršnemkoli sodelovanju, vendar pa so pri sodelovanju z dobavitelji vendarle dajali prednost pogodbi. Nasprotno temu še vedno veliko polagajo na zaupanje v prodajalnah. Poslovodje, razen izjem, pravijo, da nimajo niti časa za preverjanje pogodb, dodatnih dogovorov, obvestil in ostale pisne dokumentacije, ki jo vsakodnevno prejemajo v izobilju. Zato je pridobitev in ohranitev zaupanja do prodajnih predstavnikov pri njih prvotnega pomena. Nekaj poslovodij zaupanje do prodajnih predstavnikov izraža celo tako, da jim dovoljujejo dostop do njihovih računalnikov ter s tem možnost vpliva na obseg naročil ali vsaj na prag minimalnih zalog v skladiščih. No, to so res bolj izjeme. A zaupanje pri delu v prodajalni ima veliko večje razsežnosti, saj je potrebno tako pri urejanju polic kot tudi pri spremljanju rokov uporabnosti izdelkov ter morebitnem reševanju

reklamacij. Zaupanje je pomembno tudi pri odnosu prodajnih predstavnikov do konkurentov in njihovih izdelkov. Poslovodje so na to zelo občutljivi in znajo izneverjeno zaupanje hitro in brezkompromisno kaznovati.

Ob koncu splošnega tematskega sklopa me je zanimalo, ali sogovorniki menijo, da so začele **neosebne oblike komuniciranja nadomeščati osebne oblike**. Velika večina vprašanih je bila mnenja, da so neosebne oblike hitrejše in zanesljivejše od osebnih, saj je človeški faktor pač pogojen z možnostjo pojava napak. Iz pogovora s poslovodji prodajaln sem zaključil, da je tu vendarle prisotnega več osebnega stika in da ta nosi še vedno relativno veliko težo, čeprav je komunikacija po elektronski pošti in preko mobilnih telefonov vedno bolj zaželen, prisotna ali celo obvezna. A v prodajalnah osebne komunikacije ne bo možno nikoli v celoti izločiti. Gre tako za psihološke kot fizične vzroke. Preko elektronske pošte namreč ne bo moč nikoli poskusiti vzorca izdelka ali pa videti mimike prodajnega predstavnika ali poslovodje. V upravah kupcev pa sem opazil in dobil potrditev, da se je osebni stik zaradi uvedbe RIP zelo zmanjšal predvsem na vezi prodajni predstavniki - nabavne službe. Medtem je tega stika s težnjo rasti nekoliko več v službah, ki pripravljajo izvedbo novih prodajnih projektov ter v službah merchandisinga. Elektronska in ostala neosebna komunikacija pa je povsod obvezen sestavni del sodelovanja. Izjava vodje nabavne službe pri kupcu 3, da so »osebne oblike dobile le nov pomen, neosebne pa so njihov pripomoček«, na prvi pogled sicer nekoliko demantira moje opažanje, vendar sem to izjavo sam razumel le kot željo in posamično prepričanje o ohranitvi določenega deleža osebne komunikacije.

b.) Odnos s Kraševimi prodajnimi predstavniki

V drugem vsebinskem sklopu sem od svojih sogovornikov skušal izvabiti izraz občutenj, ki se jim porajajo, ko slišijo ime znanega hrvaškega proizvajalca slaščic **Kraš**. Skorajda brez izjeme so vsi sogovorniki Kraš prepoznali kot simbol kakovosti in tradicije. Le eden se je spomnil, da gre pravzaprav za hrvaškega proizvajalca, a se zaradi tega izvora ni opredelil niti pozitivno niti negativno. V zelo visokem povprečju intervjuji kažejo na vzbujanje pozitivnih občutkov v udeležencih pogovora, ko se govori o Krašu. Zaradi narave poslovnega sodelovanja je večina Kraš oziroma njegovo hčerinsko podjetje Krašcommerce d.o.o. Novo mesto obravnavala kot dobavitelja. Pri tem so kupci izpostavili in priznali njegovo zanesljivost in urejenost. Na drugi strani so opozorili tudi na nekaj slabosti Kraša. Ob navedbi sicer visoke kakovosti marsikdo ni pozabil na visok cenovni razred izdelkov, ki jih Kraš ponuja na slovenskem trgu. Tu so izstopali sogovorniki, zaposleni pri kupcu 3, ki ceno izdelkov postavlja na prvo mesto med kriteriji, po katerih ocenjujejo dobavitelje. Nekaj jih na Kraš apelira, naj cene prilagodi cenejšim ponudnikom istovrstnega blaga. Zelo nasprotujoča si mnenja pa sem slišal na račun

delovnega pristopa Kraševih prodajnih predstavnikov. Kar nekajkrat je bila namreč izpostavljena in kritizirana njihova agresivnost in vsiljivost. Nekaj poslovođij je tak pristop ocenilo kot pogumen oziroma pozitiven. Splošna ocena je, da vodi Krašcommerce d.o.o. Novo mesto preko svojih prodajnih predstavnikov pri kupcih, posebej še na prodajnih mestih, torej v prodajalnah, strogo, natančno in nepopustljivo politiko. Prodajni predstavniki vztrajajo na izpolnitvi vseh dogovorjenih postavk iz medsebojnih pogodb in ostalih oblik poslovnih dogovorov, hkrati pa ne popuščajo v konkurenčnem boju pri urejanju prodajnih polic v prodajalnah.

Da so Kraševi prodajni predstavniki agresivni in celo vsiljivi, ampak hkrati dobri in redoljubni, sem lahko povzel tudi iz pogovorov ob obravnavi **njihove koristnosti za Kraš**. Pri tej oceni sem naletel tudi na nekaj subjektivnih mnenj, ki so posledica narave sodelovanja med prodajnim predstavnikom Kraša in predstavnikom kupca, s katerim sem se pogovarjal. Skoraj po pravilu so, predvsem poslovođje, oceno tega odnosa enačili s pogledom na to ali prodajni predstavnik, s katerim sodelujejo, deluje v prid Krašu. Le v petih ali šestih primerih je prišlo tudi do tovrstnega zasuka, torej do priznanja, da kljub ne najboljšemu osebnemu medsebojnemu odnosu prodajni predstavnik deluje koristno za Kraš. Pri tem delu sogovornikov sem slišal tudi opredelitev, da so Kraševi predstavniki sicer dobri, a izredno »naporni« in »zahtevni« za sodelovanje. Več kot polovica vključenih v intervju je odločno pozitivno ocenila delo Kraševega prodajnega predstavnika, predvsem zavoljo vzpostavljenega reda, njegove vztrajnosti, pravočasne in popolne predstavitve novih Kraševih izdelkov. Izjema med vsemi šestimi ocenjevanimi Kraševimi predstavniki je bil le eden, ki je bil z vidika delavnosti ocenjen negativno. Kupci ne dvomijo sicer v njegovo znanje in sposobnosti, a »delati se mu več ne ljubi«. Ko smo že pri usposobljenosti, je prevladalo mišljenje, da so obravnavani prodajni predstavniki dobro interno usposobljeni. Dvema med njimi morda manjka malo več strokovne podpore s strani podjetja, ki ga zaposluje, a kupci tega ne navajajo kot bistveni problem.

Na področju strokovne usposobljenosti bi bilo v enem ali dveh primerih lahko torej malo boljše. Kupci tu pogrešajo predvsem znanja iz merchandisinga, ki bi ga prodajni predstavniki lahko koristno uporabili pri delu v prodajalni. Sicer so bili z vidika **usposobljenosti za delo sodobnega prodajnega predstavnika** Kraševi predstavniki v povprečju ocenjeni visoko oziroma »dovolj« dobro. Mojemu nekoliko izzivalnemu vprašanju, ali in v čem v očeh kupcev Kraševi predstavniki odstopajo od povprečnega prodajnega predstavnika, se je večina spretno izognila. No, na podlagi nekaj mnenj in splošnega vtisa si upam trditi, da so Kraševi prodajni predstavniki nadpovprečni, predvsem iz vidika redoljubnosti in vztrajnosti. Nekateri kupčevi

predstavniki so vztrajnost sicer poimenovali drugače in izrazili željo, da se Kraševi predstavniki v tej smeri nekoliko umirijo, a to ne govori proti moji trditvi.

Le dva od vseh vključenih v poglobljene intervjuje te raziskave sta na vprašanje »**ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?**« odgovorila negativno, pa še tu pripisujem tak odgovor bolj subjektivni oceni kot posledici ne najboljšega osebnega sodelovanja med poslovojem in prodajnim predstavnikom. Vsi ostali se strinjajo, da je delo Kraševih prodajnih predstavnikov potrebno in koristno, in da bi bila torej prodaja Kraševih izdelkov v primeru izostanka njihovih obiskov slabša. To ne velja samo za poslovoje prodajaln, temveč tudi za režijske službe kupca. Če citiram poslovoje ene od velikih prodajaln kupca 2, potem se podjetjem, ki ne urejajo prodajnih polic, »to pozna pri prodaji, ker je na policah zaradi tega večkrat luknja«. To pomeni, da prodajno osebje kupca ne zmore sproti urejati polic v zadostni meri, zato je potrebna pomoč prodajnih predstavnikov oziroma pospeševalcev dobaviteljev. Navedba »luknja« pomeni, da določenega izdelka zaradi dobre prodaje na policah v prodajalnah zmanjka predčasno. S tem je seveda povzročena poslovna škoda, saj je v času do zapolnitve te vrzeli prodaja onemogočena.

Pri pričakovanjih in oceni **bodoče vloge prodajnih predstavnikov** sem od sogovornikov, zaposlenih v režijskih službah kupcev, izvedel, da si želijo in od najbolj sposobnih prodajnih predstavnikov pričakujejo več sodelovanja v projektih, več izvirnih idej, predvsem pa več skupnih prodajnih aktivnosti (cenovni projekti, degustacije, trgovinske znamke, skupno trženje). Manj izvirne in manj prodrone prodajne predstavnike vidijo v glavnem le v vlogah urejevalcev prodajnih polic v prodajalnah. Ti bodo postali torej »le« pospeševalci prodaje.

4.4.2. Analiza anketiranja urejevalcev polic

Rezultate anketiranja sem na podlagi izpolnjenih vprašalnikov (glej prilogo št. 7) izračunal v obliki povprečnih ocen, ki za posamezne trditve kažejo stopnje strinjanja urejevalcev polic po posameznih kupcih oziroma po treh velikostnih razredih prodajaln (glej prilogo št. 9, Tab. št. 3 do št. 8). Skupna povprečna ocena posameznih trditev je prikazana v skupni preglednici (glej prilogo št. 9, Tab. št. 9).

a.) Mnenja o vlogi prodajnega predstavnika

Urejevalci polic, zaposleni pri kupcih v prodajalnah, ki sem jih vključil v raziskavo, se pretežno strinjajo s mojo trditvijo (trditev 1 v prilogi št. 7), da **opravila prodajnih predstavnikov dobaviteljev v prodajalni dobivajo v zadnjih letih novo**

vsebinsko. Na šest-stopenjski lestvici od 1 do 6 znaša skupna povprečna ocena 5,10. Pri tem je bilo posebej visoko strinjanje izraženo pri kupcu 1 (povprečna ocena 5,35), medtem ko je bila ta ocena pri kupcih 2 in 3 nekoliko nižja (4,90 oziroma 4,80). Največjo razliko v stopnjah strinjanja sem opazil pri različnih tipih prodajaln. Medtem ko je bila visoka stopnja strinjanja (povprečna ocena 5,60) v povprečju dosežena v velikih prodajalnah (»hipermarket«, »velika prodajalna«), je v srednje velikih (»supermarket«, »mala prodajalna«) in manjših prodajalnah (»market«) povprečna ocena znašala le 4,75 oziroma 4,38.

Bolj kot ne se urejevalci polic strinjajo (skupna povprečna ocena 4,23) tudi s tem, da se **vloga prodajnih predstavnikov pri naročanju z uvedbo RIP zmanjšuje** (trditev 2 v prilogi št. 7). Največji odstop od povprečja sem opazil pri kupcu 2 (povprečna ocena 4,60), medtem ko med tipi prodajaln izrazit odstop navzdol pomeni povprečna ocena 2,75 v najmanjših prodajalnah.

Na drugi strani urejevalci polic nekoliko manj soglašajo (skupna povprečna ocena 3,13) s trditvijo, da bodo **v prihodnosti naloge prodajnih predstavnikov strokovno zahtevnejše** (trditev 3 v prilogi št. 7). Med posameznimi kupci posebej velikih odstopanj nisem opazil, medtem ko so pri razvrstitvi po tipu prodajaln bistveno nižje strinjanje od povprečja pokazali v največjih objektih (povprečna ocena 2,65). V majhnih prodajalnah je na drugi strani stopnja strinjanja precej višja od povprečja (povprečna ocena 4,50).

Še z manj strinjanja (skupna povprečna ocena 2,30) so se urejevalci polic odzvali na namig, da naj bi **za opravljanje nalog v prodajalni prodajni predstavniki potrebovali dodatna znanja** (trditev 4 v prilogi št. 7). Pri posameznih kupcih velikih medsebojnih odstopanj ni. Pri posameznih tipih prodajaln navzdol odstopajo srednje velike in majhne prodajalne, obe s povprečno oceno 2,00. V velikih prodajalnah pa je stopnja strinjanja nekoliko višja od povprečja (povprečna ocena 2,60).

Urejevalci polic se pretežno strinjajo (skupna povprečna ocena 5,08) z mnenjem, da **prodajni predstavniki vse pogosteje v prodajalnah sami urejajo prodajne police s svojimi izdelki** (trditev 5 v prilogi št. 7). Tudi pri tej trditvi so posamezni kupci precej usklajeni in so odstopanja med njihovimi povprečnimi ocenami majhna. Med posameznimi tipi prodajaln pa nekoliko bolj odstopajo »marketi«, in sicer navzdol (povprečna ocena 4,00), a še vedno se s trditvijo bolj strinjajo kot pa ne.

Ali urejevalci polic sprejemajo to **zunanje urejanje kot dobrodošlo pomoč** (trditev 6 v prilogi št. 7), je odgovor za nekoliko bolj pozitiven kot negativen (skupna

povprečna ocena 3,23). Blizu povprečja so vsi trije kupci, malo večji odstop navzdol pa v razvrstitvi prodajaln zopet beležijo »marketi«, s povprečno oceno 2,50.

Na več strinjanja kot nestrinjanja (skupna povprečna ocena 3,93) sem, gledano v povprečju, naletel pri trditvi oziroma vprašanju, ali se **urejevalci zaradi vedno pogostejšega zunanjega urejanja polic s strani prodajnih predstavnikov bojijo, da bi izgubili svojo službo** (trditev 7 v prilogi št. 7). Tu opažam skoraj popolno skladnost med kupci, zelo malo razlike od povprečja pa je tudi v odgovorih urejevalcev polic glede na posamezne velikostne razrede prodajaln.

Kjer so prodajni predstavniki že prevzeli odgovornost za urejanje prodajnih polic, se po mnenju anketiranih ne odločajo (skupna povprečna ocena 2,53) za to, da bi to **urejanje zaupali pri kupcu zaposlenim urejevalcem polic** (trditev 8 v prilogi št. 7). Blizu povprečne ocene so vsi trije kupci, rahlo odstopanje navzgor pa sem glede na ostala dva velikostna tipa prodajaln, ki sta le nekoliko pod povprečjem (povprečni oceni 2,45 oziroma 2,33) opazil pri »marketih« (povprečna ocena 3,00).

Skoraj pretežno (skupna povprečna ocena 4,60) se urejevalci polic strinjajo s tem, da je **urejanje prodajnih polic aktivnost, ki postaja vse bolj po meri, torej željah dobaviteljev** (trditev 9 v prilogi št. 7). Pri tem sem nekoliko višje strinjanje opazil pri kupcu 3 (povprečna ocena 5,10), medtem ko sta preostala dva blizu povprečja. Med prodajalnami velja enako mnenje za velike in srednje velike prodajalne, medtem ko je pri najmanjših odstop od povprečja malo večji, in sicer navzdol (povprečna ocena 3,75).

b.) Mnenja o Krašu in njegovih prodajnih predstavnikih

Urejevalci polic se pretežno strinjajo (skupna povprečna ocena 4,98), da je **Kraš močna blagovna znamka** (trditev 10 v prilogi št. 7). Skorajda popolnoma enake so povprečne ocene za vsakega od treh kupcev. Glede na razvrstitev prodajaln pa se s trditvijo skoraj v celoti strinjajo urejevalci polic v največjih prodajalnah (povprečna ocena 5,60), medtem ko so v srednje velikih le nekoliko pod skupnim povprečjem (povprečna ocena 4,67), v najmanjših prodajalnah pa že veliko pod to vrednostjo (povprečna ocena 3,88).

Pretežno strinjanje (skupna povprečna ocena 4,60) so urejevalci polic izrazili tudi za trditev, da **Kraševi prodajni predstavniki s svojim delom v prodajalnah vplivajo na boljšo prodajo Kraševih izdelkov** (trditev 11 v prilogi št. 7). Nekoliko bolj od povprečja se je tu odmaknil kupec 3 (povprečna ocena 4,20). Pri prodajalnah sta odstopanji od povprečja v stopnji strinjanja zopet pri največjih (povprečna ocena 5,15) in najmanjših objektih (povprečna ocena 3,25).

Kraševi prodajni predstavniki prodajaln po mnenju urejevalcev polic **ne obiskujejo prepogosto**. Skupna povprečna ocena za nasprotno zastavljeno trditev (trditev 12 v prilogi št. 7) na lestvici od 1 do 6 je namreč 2,93. Minimalno tu navzgor odstopa kupec 1 (povprečna ocena 3,15), navzdol pa kupca 2 in 3 (oba s povprečno oceno 2,70). Pri prodajalnah je odstopanje od povprečja zelo veliko. Medtem ko se urejevalci polic, zaposleni v največjih prodajalnah, bolj ali manj strinjajo s trditvijo (povprečna ocena 3,85), se tovrstni urejevalci v manjših prodajalnah pretežno ne strinjajo z njo (povprečna ocena 2,08 v srednje velikih ter 1,88 v majhnih prodajalnah).

Praktično skoraj v celoti (skupna povprečna ocena 1,63) so urejevalci polic zanikali trditev, da jih **Kraševi prodajni predstavniki za urejanje njihovih prodajnih polic nagrajujejo** (trditev 13 v prilogi št. 7). Še najmanj zanikanja med kupci so izrazili pri kupcu 3 (povprečna ocena 2,20), medtem ko je tovrstna ocena pri kupcu 1 oziroma kupcu 2 nekoliko pod povprečjem (1,40 oziroma 1,50). Med posameznimi velikostnimi tipi prodajaln v tem pogledu ni večjih razlik.

Bolj na strinjanje kot na nestrinjanje (skupna povprečna ocena 4,68) sem pri anketiranih urejevalcih polic naletel pri trditvi, da **Kraševi prodajni predstavniki sami urejajo svoje police**, torej police s Kraševimi izdelki (trditev 14 v prilogi št. 7). Zelo blizu povprečni oceni so urejevalci polic pri vseh treh kupcih, med posameznimi tipi prodajaln pa je malo odstopanje večje. Predvsem, in sicer navzdol, odstopajo »marketi« (povprečna ocena 3,75).

Na zelo visoko stopnjo strinjanja (skupna povprečna ocena 5,25) sem naletel pri trditvi, da **urejevalci polic popolnoma zaupajo Kraševim prodajnim predstavnikom** (trditev 15 v prilogi št. 7). Med kupci pomembnejših odstopanj od povprečja ni. Nekoliko višje strinjanje izkazujejo pri kupcu 3 (povprečna ocena 5,60). Podobna situacija je pri razvrstitvi prodajaln, le da tu navzgor odstopajo »hipermarketi« oziroma »velike prodajalne« (povprečna ocena 5,65).

S trditvijo, da **Kraševi prodajni predstavniki pri delu v prodajalni uporabljajo sodobne tehnološke pripomočke** (trditev 16 v prilogi št. 7), se urejevalci polic pri kupcu pretežno ne strinjajo (skupna povprečna ocena 2,53). Odstopanja pri posameznih kupcih niso pomembnejša. Pač pa so med prodajalnami s povprečno oceno 3,38 navzgor malo bolj odskočili »marketi«.

Vprašani se bolj kot ne oziroma skoraj pretežno strinjajo (skupna povprečna ocena 4,60) s tem, da bo **zaradi uvedbe RIP obseg Kraševih naročil v prodajalnah upadel** (trditev 17 v prilogi št. 7). S tem praktično enako močno soglašajo urejevalci

polic pri vseh treh kupcih, pa tudi med posameznimi tipi prodajaln večjih razlik nisem opazil. Še najbolj odstopajo najmanjše prodajalne, s povprečno oceno 5,13.

S pretežnim strinjanjem (skupna povprečna ocena 5,28) so se urejevalci polic odzvali na trditev, da so **Kraševi prodajni predstavniki dobro strokovno podkovani na svojem delovnem področju** (trditev 18 v prilogi št. 7). Nekoliko nižjo stopnjo strinjanja od povprečne v tem vzorcu je moč opaziti le pri kupcu 3 (povprečna ocena 4,80), v razvrstitvi prodajaln pa pri »marketih« (povprečna ocena 4,88).

Anketirani urejevalci polic z več kot pretežnim strinjanjem (skupna povprečna ocena 5,40) zagotavljajo, da se **njihov odnos do Kraševih izdelkov ne bi spremenil, četudi bi prišlo do zamenjave prodajnih predstavnikov** (trditev 19 v prilogi št. 7). Podobno povprečno oceno sem izračunal tako pri vseh treh kupcih kot tudi pri posameznih tipih prodajaln.

Če povzamem rezultate anketiranja urejevalcev prodajnih polic, lahko hitro ugotovim, da se na podlagi sodobnih sprememb v procesih trženja spreminja tudi vloga prodajnih predstavnikov dobaviteljev. Delo slednjih v bodoče ne bo zahtevnejše, saj se vse bolj posvečajo urejanju polic v prodajalnah kupcev. S tem posegajo v delovno področje urejevalcev polic, ki so zaposleni v prodajalnah, kar pa malokateri od slednjih sprejema kot dobrodošlo pomoč. Veliko več se jih zaradi tega namreč celo boji za svoje delovno mesto v prihodnosti. Kar zadeva Kraš, urejevalci polic prisegajo, da gre za močno blagovno znamko, medtem ko v njegovih prodajnih predstavnikih vidijo redoljubne in strokovno dovolj usposobljene ljudi. Tudi ti se vse bolj posvečajo urejanju prodajnih polic, pri čemer v večini še ne uporabljajo sodobnih tehnoloških pripomočkov. Ugotavljam, da je anketiranje postreglo z rezultati, ki so praktično skladni s primerljivimi ugotovitvami glavne kvalitativne raziskave.

4.4.3. Analiza skupinskega pogovora s prodajnimi predstavniki

a.) Splošne ugotovitve o prodajnem procesu in vlogi prodajnih predstavnikov

V uvodu skupinskega pogovora s šestimi Kraševimi prodajnimi predstavniki (v nadaljevanju PP, torej PP1 do PP6) sem skušal dobiti njihovo sliko o **razvitosti prodajnega procesa v slovenskih prodajalnah ter o mestu in pogojih dela prodajnih predstavnikov pri tem**. Sodelujoči so zagotovili, da slovenske prodajalne končnim porabnikom omogočajo praktično enako ponudbo in nakupovalno ugodje kot v razvitejši tujini. Menijo pa, da so večje razlike prisotne pri organiziranosti dela z dobavitelji in njihovimi predstavniki, predvsem z vidika

opredelitve pristojnosti pri delu prodajnega osebja. Prodajni predstavnik PP5 je ta nered v slovenski trgovini ponazoril z izjavo: »Večkrat ne vemo, kaj smemo in kaj ne« in pri tem mislil predvsem na delo v prodajalnah, kjer povsod še nimajo dovoljenja za urejanje polic, hkrati pa uradno tudi še niso ukinili neposrednega naročanja. Dejansko se večina poslovodij že poslužuje elektronskega naročanja. Nato je pogovor tekel predvsem o urejanju polic, ki je vendarle vse bolj domena dela prodajnih predstavnikov. Začutil sem sicer, da jim to ni najbolj po godu, zelo nazoren pa je bil PP6, ki se mu zdi nekorektno oziroma »smešno, da morajo dobavitelji poleg dela v prodajalni plačevati še pogodbene bonitete za to možnost«.

Glede neposrednega **odnosa poslovodij in ostalega osebja kupcev do dobaviteljev** oziroma do njih so Kraševi prodajni predstavniki izrazili zavedanje svojega podrejenega položaja. Zelo različno so se opredelili predvsem do poslovodij. Nekaj jih razume njihovo nejevoljo, saj da niso motivirani, ker imajo v povprečju nizke plače, dela pa vedno več. Drugih zopet to ne zanima in vidijo poslovodje kot osebje v službi končnega porabnika. PP1 je spremenljivo voljo poslovodij slikovito označil s »poslovodje so kot vreme«. PP4 je kot eden od najbolj izkušenih prodajnih predstavnikov izpostavil zanimivo spremembo, ki se je z leti zgodila pri odnosu poslovodja – prodajni predstavnik. Včasih so namreč poslovodje »komaj čakali«, da prodajni predstavniki pridejo, da bi lahko dobili njihove izdelke. Danes pa »prosijo« prodajni predstavniki, saj je izdelkov in ponudnikov na pretek. Predstavniki kupcev, ki službujejo v komerciali oziroma nabavi, v projektnih službah in merchandisingu, imajo po navedbah sodelujočih v razpravi vendarle precej boljši odnos in višji nivo komunikacije.

PP4 nadaljuje, da je prodajne predstavnike »sodobna trgovina praktično odrezala od končnih porabnikov«, zato je v današnjih časih pri njih težko **izmeriti priljubljenost posameznih dobaviteljev** in njihovih izdelkov. Sledenje se vidi pač le skozi končni obseg prodaje. Kljub temu, da se v prodajalnah s končnimi porabniki prodajni predstavniki srečujejo, nanje ne smejo vplivati neposredno, saj jim tega ne dovoljuje niti prodajna etika niti poslovodje. PP3 ja nekako povzel razmišljanje vseh ob tej temi ter dejal, da so prodajni predstavniki »pravi osebni stik s končnimi porabniki izgubili«.

Dejstvo je, da so se na slovenskem trgu v zadnjih treh letih izoblikovale tri močne trgovinske verige (kupec 1, kupec 2 in kupec 3). Kar zadeva pogled Kraševih prodajnih predstavnikov na **organiziranost teh kupcev pri sodelovanju z njimi**, je po njihovi razpravi kljub nekoliko razlikujočim se posamičnim navedbam moč sklepati, da kupci večinoma še niso dobro organizirali dela s prodajnimi predstavniki. Ugotavljajo, da so posamezne službe kupcev, ki bi morale delati v tesno povezanem sožitju, še vedno precej nepovezane. To slabo organiziranost čutijo

tudi prodajni predstavniki pri svojem delu, saj kupci nemalokrat svoje želje in potrebe v tem sodelovanju sporočijo prepozno. Tako morajo biti po izjavi PP2 prodajni predstavniki dobaviteljev praktično »v stalni pripravljenosti«. Zato je tovrstna prilagodljivost ena od pomembnih vrlin, ki jo mora v sebi imeti vsak prodajni predstavnik.

Na osnovi sodelovanja s kupci v zadnjih nekaj letih so praktično vsi v pogovor vključeni prodajni predstavniki potarnali oziroma se strinjali s tem, da se čutijo pri tem sodelovanju večkrat kot moteč člen ter da so večkrat izpostavljeni neprijaznemu odnosu s strani kupcev, predvsem poslovodij prodajaln. To je vsekakor posledica pojava **vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov** in s tem tudi množičnejših obiskov prodajnih predstavnikov pri kupcih. Posamezne službe kupcev (nabava, merchandising, prodajalne) se tako soočajo s preveliko ponudbo, pri kateri so izpostavljeni nenehnim pritiskom s ciljem povečanja obsega prodaje oziroma zagotovitve prodajnega prostora za svoje izdelke na prodajnih policah. Med dobavitelji zaradi takšne »hiperponudbe« prihaja do pravih cenovnih vojn. Kraševi prodajni predstavniki težko ocenjujejo, kam to vodi. PP4 je vendarle skušal razmišljati o tem in dejal, da »ali dobavitelji ne bodo zdržali pritiskov ali pa bo kakovost ponudbe padla«. Poraja se vprašanje, ali bodo slednje trgovinske verige dovolile.

Skozi skupinski pogovor sem glede na reakcije, mimiko in razpravo opazil, da se prodajni predstavniki vse bolj zavedajo in malce tudi bojijo odvijajoče se spremembe njihove vloge v sodobnem prodajnem procesu. Zelo občutljivo so se odzvali na temo hitro razvijajoče se sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije. Konkretno smo načeli tematiko vse bolj uveljavljene metode naročanja blaga v trgovinskih verigah na slovenskem trgu. Gre za **sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov**. Razprava je stekla o tem, kolikšen je vpliv te in ostalih metod sodobne komunikacije z dobaviteljem na **spreminjanje klasične vloge prodajnega predstavnika**. Ugotovljen je nedvomen napredek, a kot poudarjajo Kraševi predstavniki, bo človeški faktor še vedno potreben in ga v celoti ne bo moč nikoli nadomestiti. Na račun »tehnike« je bilo slišati tudi nekoliko kritik. Predvsem so prodajni predstavniki nekako z zadovoljstvom povedali, da tovrstna sodobna komunikacija vedno ne steče dobro. Konkretno težavo je na primeru akcijske prodaje razložil PP4. S tem je skušal dokazati neprilagodljivost računalnika oziroma ohranitev potrebe po osebni obliki komunikacije. Nesporno je seveda, da so z uvedbo samodejnega naročanja preko RIP kupci veliko prihranili pri stroških osebja, hkrati pa so se s tem izognili osebni vplivu na obseg naročila. In to je hkrati že ena od **osnovnih značilnosti sodobne prodaje**, po katerih sem povprašal prisotne za omizjem. Poleg obveznih pripomočkov sodobne tehnologije so opozorili tudi na

vedno večjo intenzivnost dela, ki jo od njih terja sodoben prodajni proces, če želijo ohraniti »korak s časom«.

Pri povratku na temo o izginjajoči **klasični vlogi prodajnih predstavnikov** sem želel dobiti njihovo nekoliko bolj neposredno stališče o **preusmeritvi narave njihovega dela** ter o njihovem pogledu v prihodnost v zvezi s tem. Tokrat so bolj enotno priznali, da prodajni predstavniki postajajo vedno bolj le urejevalci prodajnih polic. Še vedno se nekateri sodelujoči v pogovoru niso želeli sprijazniti s tem, zato so ponovno zatrdili, da bodo osebni pristopi tudi v prihodnosti še vedno potrebni. Stična točka vseh sodelujočih je bila ugotovitev, da se bo v prihodnosti vendarle potrebno bolj preusmeriti poznavanju in nazornejši predstavitvi pri uvajanju novih izdelkov. Bolj splošno pa se mi zdi soglasje prodajnih predstavnikov, da bodo morali biti v bodoče še bolj osredotočeni na potrebe in želje kupcev. Vsekakor se vidijo tudi v bodoče kot povezovalni člen med kupcem in dobaviteljem. Razpravo sem takoj nato navezal na **dodatna znanja**, ki jih bodo po lastnem mnenju prodajni predstavniki za to delo potrebovali. Večina je priznala, da so šibki v znanju in uporabi sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije. Veliko bolj me je presenetila njihova ugotovitev in želja, da se bolje spoznajo z veljavno zakonodajo, ki ureja prodajni proces v slovenski trgovini in njihovo delo. Tudi izdelkov, ki jih prodajajo, še ne poznajo dovolj dobro, a tu pričakujejo več informacijske podpore iz uprave svojega podjetja oziroma matičnega podjetja iz Zagreba. Prav tako jih polovica pričakuje podrobnejša navodila glede urejanja polic v prodajalnah, medtem ko preostali menijo, da tovrstno delo sploh ni zahtevno in da posebnih znanj za to res ne potrebujejo. Zanimivo je, da so svoje prodajno znanje vsi prodajni predstavniki v intervjuju ocenili kot zadostno.

Nagrajevanje dela prodajnih predstavnikov je vselej zelo občutljiva tema, zato sem jo v skupinskem intervjuju načel z vprašanjem ne le o njihovi oceni obstoječega sistema, temveč predvsem o njihovih **pričakovanjih** ter predlogih za spremembe v zvezi s tem. Sami prodajni predstavniki so ugotovili, da bo obstoječe sisteme nagrajevanja, ki temeljijo predvsem na obsegu prodaje, potrebno čimprej spremeniti, ker je njihovega vpliva na prodajo vedno manj. Tako so sedaj večkrat »udarjeni« tudi, če delajo dobro, oziroma nagrajeni, četudi si kdaj tega ne zaslužijo. V kriterije ocenjevanja bo potrebno vplesti predvsem oceno njihovega dela v prodajalni in reda na prodajnih policah. Pri tem bo po njihovi oceni tovrstne kriterije ne le težko postaviti, ampak tudi ovrednotiti. Predlog enega od prodajnih predstavnikov o fiksni plači je bil v afektu sicer nagrajen s smehom celega omizja, češ da to se pa ne bo zgodilo, toda, kot se je izkazalo tudi kasneje v razpravi, je tudi to ena od realnih rešitev. Stimulacijo je namreč možno izkazati tudi v nedenarnih oblikah, pri čemer lahko plača ostane nespremenjena. Kraševi prodajni predstavniki so namreč istočasno izrazili strah pred morebitnim **subjektivnim ocenjevanjem**, v kolikor bi

njihovo delo začeli ocenjevati po kvalitativnih pokazateljih. Pravzaprav nisem znal iz njihove razprave pri tem vprašanju izluščiti nobenega pravega predloga. Vedo skratka le, kaj in kako bodo delali, ne pa tudi, na kakšen način bo njihovo delo spremljano in vrednoteno.

Pri delu prodajnih predstavnikov je igralo **zaupanje** na strani kupcev nekoč zelo pomembno vlogo. Tudi danes, kot so mi zatrdili, ima posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu. Resda je včasih več pomenila ustna obljuba, torej »dana beseda«, a tudi danes in v bodoče izpolnitev obljube ne more škoditi, kot pravijo. »Pri pravih ljudeh bo beseda vedno veljala«, pravi PP2. V poslovnem svetu pa partnerji vedno večji pomen dajejo pogodbam. Slednje postajajo čedalje daljše čedalje bolj natančne v svojih določilih. Kraševi predstavniki menijo, da so pogodbe in ostali pisni dogovori le formalnost, dokler je pri sodelovanju vse v redu. Zato so soglašali s skupno ugotovitvijo, da morajo zapisi o poslovnih dogovorih obstajati že zato, ker je različnih podatkov vedno več. Lepo pri tem pa je, če obe strani izpolnujeta tudi ustne dogovore, ki temeljijo na zaupanju. Presenetilo me je razmišljanje PP6, ki pravi, da se bo po njegovem mnenju **pomen zaupanja med prodajnimi predstavniki in kupci** glede na omenjene nastajajoče in prihajajoče spremembe **v bodoče** moral povečati, saj bo zaradi predvidenega manjšega obsega osebnega komuniciranja le to moralo biti bolj učinkovito. Kraševi prodajni predstavniki so tudi mnenja, da **neosebne oblike komuniciranja** sicer počasi **izrivajo osebne oblike**, vendar pa da se to nikoli ne bo zgodilo v celoti.

b.) Odnos prodajnih predstavnikov podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto s kupci

Prodajni predstavniki, zaposleni v podjetju Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, pri svojih odnosih s kupci opažajo, da ti **Kraš** spoštujejo in cenijo kot uveljavljeno **blagovno znamko**. Pri tem se jim zdi, da je za ta pozitiven predznak najbolj odločilna kakovost Kraševih izdelkov. Druga velika prednost tega proizvajalca je širina prodajne palete. Na drugi strani pa Kraševo prodajno osebje ponavlja, da se včasih počuti kot moteč faktor pri poslovanju svojih kupcev, saj so znani kot predstavniki, ki zelo pritiskajo s svojimi željami na kupce. PP1 pravi, da so oni tisti, ki so »prvi na bojni črti s poslovodji« in da tako neposredno slišijo tudi kakšno »grenko« besedo na račun svojega pristopa. Drugi kupci obravnavajo tak pristop pozitivno in ga imenujejo vztrajnost. Eden od prodajnih predstavnikov se je obregnil tudi ob hrvaški izvor blaga, ki na slovenskem trgu pač ne pomeni prednosti, a k sreči, kot dodaja naprej, ta kriterij ponavadi ni v ospredju, saj ga običajno prekrije močna Kraševa blagovna znamka. Zaradi te prednosti je ponavadi v prodajalne lažje uvesti nove izdelke iz Kraševe ponudbe. Pri tem so bolj izkušeni prodajni

predstavniki spomnili na nekoč monopolni položaj Kraša v bivši skupni državi. Danes je Kraš pač »le« izenačen z vsemi drugimi dobavitelji, ki prihajajo iz tujine.

Glede na že povzeto mnenje Kraševega prodajnega osebja o bodoči vlogi prodajnih predstavnikov so le ti izrazili **pričakovanja**, ki naj jih izpolni podjetje Krašcommerce d.o.o. Novo mesto do njih. Kljub zavedanju, da bodo v prihodnosti strokovno napredovali le maloštevilni izbrani, so najprej omenili strokovno podporo in ustrezna usposabljanja, da bodo kos svojim prihodnjim nalogam. Na drugi strani je bilo slišati nasprotno, namreč da posebnih znanj za urejanje polic niti ne potrebujejo. Pri tem so žal napovedali tudi monotonost dela, ki jih čaka v prihodnosti. V zvezi s spremljanjem in nagrajevanjem njihovega dela želijo od vodstva svojega podjetja predvsem objektivnost. Pri kupcih se nadejajo čim višji ravni njihovega zaupanja.

4.4.4. Preverjanje ustreznosti temeljnih raziskovalnih predpostavk

Z ugotovitvami strokovne literature, ki obravnava razvoj vloge prodajnih predstavnikov in njihovega odnosa s kupci, ter s pogledom posameznikov v ključnih službah največjih trgovinskih verig na slovenskem trgu, ki sem ga pridobil z izvedbo raziskave, preverjam pravilnost predpostavk, ki sem jih oblikoval na podlagi izpostavljene problematike v uvodu tega magistrskega dela. Pri tem poudarjam predvsem ugotovitve kvalitativne raziskave, ki sem jo izvedel v obliki poglobljenih intervjujev:

PREDPOSTAVKA št. 1:

Vloga prodajnega predstavnika pri odnosih s kupci se bo v prihodnjih letih bistveno spremenila. Predvsem bo polagoma izginjala dosedanja naloga oblikovanja oziroma sprejemanja naročil pri kupcih, saj bodo ta proces vedno bolj opravljali kupci sami.

Poglobljeni intervjuji s predstavniki v slovenskih trgovinskih verigah so pokazali, da se je vloga prodajnega predstavnika pri odnosu s kupci pravzaprav že začela spreminjati. To so v skupinskem pogovoru potrdili tudi sami prodajni predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, pa tudi urejevalci polic, zaposleni pri kupcih. Največjo spremembo je v zadnjih nekaj letih povzročilo uvajanje računalniške izmenjave podatkov, in to prav v procesu naročanja blaga pri kupcih. Predstavniki kupcev, predvsem tisti, ki so zaposleni v nabavni službi oziroma ki sodelujejo v procesu nabave, pravijo, da se je pritisk nanje s strani prodajnih predstavnikov, kar je bil nekoč njihov glavni problem, bistveno zmanjšal. Navedena računalniška izmenjava podatkov je tako prodajne predstavnike skorajda povsem že

odmaknila od možnosti njihovega neposrednega vpliva na obseg naročila. Ta postopek je postal bolj kot ne samodejen. Sodelovanje prodajnega osebja dobavitelja je potrebno le še pri pripravi prodajnih projektov, sicer se je mesto njegovega dela preselilo bolj ali manj v prodajalne, kjer se bolj posveča urejanju polic z izdelki, ki jih prodaja. Prodajni predstavniki še vedno z nostalgijo omenjajo osebno prodajo. Slednja je sicer tudi v navedbah strokovne literature res najbolj prilagodljiva (Castleberry, Tanner, Weitz, 2001, str. 6), a je zaradi relativno visokih stroškov in morebitne nizke verodostojnosti neposrednega kontakta v velikem obsegu nadomeščena z neosebnimi pristopi. Poleg izoginitve osebnemu vplivu govori informatizaciji v prid tudi zniževanje stroškov dela, tako prodajnega osebja dobavitelja kakor tudi nabavnih referentov pri kupcih. S tem se hkrati poenostavi proces nabave, njegova zanesljivost in hitrost pa se povečata (Deeter-Schmelz, Norman Kennedy, 2001, str. 279). S tem torej vloga prodajnega predstavnika kot nekdanjega pobiralca naročil v nabavnih službah trgovskih verig praktično res izginja, kot sem predpostavil, zato lahko predpostavko št. 1 upoštevam kot utemeljeno.

PREDPOSTAVKA št. 2:

Število prodajnih predstavnikov se bistveno sicer ne bo zmanjšalo, se bo pa njihova vloga razdelila na dve povsem različni smeri. Manjši del prodajnih predstavnikov bo obdržal zaposlitev podjetju in bo ostal v funkciji klasičnega sodelovanja s kupci, večji del pa se bo moral preusmeriti v izvajanje aktivnosti pospeševanja prodaje pri kupcih ali pa si poiskati drugo zaposlitev. Kakorkoli že, prodajni predstavniki bodo vedno bolj usmerjeni k potrebam in željam kupcev.

Tudi v tem primeru sem predpostavko oblikoval pravilno, je bilo pa s strani kupcev slišati kar nekaj različnih mnenj. Prevladalo je prepričanje, da se prodajni predstavniki dobaviteljev v ugotovljenem preoblikovanju svoje vloge večinoma selijo v prodajalne, kjer so in bodo zadolženi za pospeševanje prodaje, kar pomeni predvsem urejanje prodajnih polic, uvajanje novih izdelkov, spremljanje zalog in rokov uporabnosti svojih izdelkov ter morebitno reševanje reklamacij. Sogovorniki iz režijskih služb pri kupcih so omenjali tudi potrebo po zahtevnejših, t.i. projektnih opravih prodajnih predstavnikov v prihodnosti. Manjši del sodelujočih v raziskavi je opozorilo tudi na nevarnost zmanjšanja števila prodajnih predstavnikov v prihodnosti, kar sam sicer nisem predpostavil. Trgovinske verige se zavedajo svoje moči, zato je njihovo strinjanje z usmerjenostjo dobaviteljev k njim praktično samoumevna. Tudi pristop Kraša in njegovih prodajnih predstavnikov je s tem usklajen, čeprav sami prodajni predstavniki še vedno poudarjajo potrebo po osebnem pristopu do kupcev tudi pri naročanju. A to pripisujem bolj branjenju svojega

nekdanjega položaja kot pa dejanskemu mnenju. Analiza izpolnjenih vprašalnikov je potrdila, da tudi urejevalci polic pri kupcih prodajne predstavnike dobaviteljev vedno bolj vidijo na delu v prodajalnah. Zaradi tega so celo izrazili bojazen za svoje službe. Tudi svetovna strokovna literatura potrjuje trend večje usmerjenosti dobaviteljev k kupcem. Schwepker (2003, str. 154-158) celo ugotavlja, da z boljšo usmerjenostjo v želje in potrebe kupcev upada neetično vedenje prodajnega osebja, kar je ponovno v skladu z navedbami pri predpostavki št. 1. Tudi pri usposabljanju se zaradi poznejšega prodajnega dela več pozornosti namenja usmeritvi k odnosom s strankami (Cravens et al., 2001, str. 298). To pomeni, da je treba prodajno osebje usposabljati vedno bolj v smislu prilagajanja kupčevim potrebam in željam. Predpostavka št. 2 v večjem delu tudi sodeč po ugotovitvah moje raziskavi drži.

PREDPOSTAVKA št. 3:

Od prodajnih predstavnikov bodo zahtevana dodatna sodobna znanja in sposobnosti, vključno z obvladovanjem uporabe sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije.

Pri tej predpostavki sem naletel na nasprotujoča si mnenja. Kupci so v poglobljenih intervjujih v večini zatrdili, da posebnih novih znanj ne bo potrebnih, da pa je uporaba sodobne tehnologije pač nujna realnost. Bolj kot to je potrebna redoljubnost, delavnost, doslednost in zvestoba svojemu podjetju. Pri oceni Kraševih prodajnih predstavnikov so te lastnosti sicer bile potrjene, ne pa tudi znanje oziroma obvladovanje sodobnih tehnoloških pripomočkov. Tudi urejevalci polic so tovrstno trditev v primeru Kraševih prodajnih predstavnikov ocenili bolj z nestrinjanjem kot s strinjanjem. Slednji so priznali svojo šibko točko ter izrazili željo in potrebo po novih tovrstnih znanjih. Stroka v svetu pa pravi, da pospešen tehnološki razvoj v svetu ustvarja zahteve po vedno višjih ravneh izobraževanja in učenja. Napredek zahteva poleg novih znanj in spretnosti tudi večjo sposobnost inovativnosti, samonadzora in osebne odgovornosti (Branden, 2000, str. 16). Že Marshall in Michaels (2001, str. 16) sta kot eno ključnih znanj v prihodnji vlogi prodajnih predstavnikov izpostavila uporabo sodobne tehnološke opreme v prodajnih procesih. Drug vir (Jawahar, Marshall, Stone, 2001, str. 19) poudarja učinkovitost prodajnega osebja, ki zahteva popolnega prodajnega predstavnika. Tudi ostala svetovna strokovna literatura potrjuje, da je uporaba sodobne tehnologije pri delu prodajnega osebja v porastu (Jackson, McCabe, Widmier, 2002, str. 189). Chin, Jones in Sundram (2002, str. 145) trdijo, da danes neuporaba nove tehnologije pomeni veliko oviro pri sporazumevanju s kupci. Med samimi pripomočki, ki so bili, tako v raziskavi kot tudi v strokovni literaturi (Conlon v Castleberry, Tanner, Weitz, 2001, str. 4), navedeni in dokazani za nepogrešljive pri delu, velja izpostaviti predvsem mobilne telefone, bralnike kod, digitalne fotografske aparate, prenosne računalnike

in vso sodobno programsko opremo. Pri predpostavki št. 3 moram torej izpostaviti delno razhajanje ugotovitev strokovne literature in moje kvalitativne raziskave, za kar vidim vzrok predvsem v mojem ožjem pristopu pri raziskavi oziroma širšem pogledu svetovne stroke. Kljub temu lahko kot stično točko potrdim potrebo po uporabi oziroma obvladovanju sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije pri delu sodobnih prodajnih predstavnikov.

PREDPOSTAVKA št. 4:

Spremljanje in nagrajevanje prodajnih predstavnikov bo v prihodnosti vedno bolj temeljilo na kvalitativnih kazalcih.

V svoji kvalitativni raziskavi s kupci sem ugotovil, da posebnih novih znanj, razen pri uporabi sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije, delovni proces od prodajnih predstavnikov v bodoče ne bo zahteval. Prodajno osebje bo zaradi izločitve njihovega neposrednega vpliva na obseg prodaje težko spremljati pri delu, predvsem pa bo težko ocenjevati učinke njihovega dela. Torej bosta kvantitativna metoda in z njo do sedaj prevladujoči kriterij obsega prodaje izgubila na teži, v sistemih spremljanja in nagrajevanja prodajnih predstavnikov pa bo po mnenju vprašanih kupcev sodeč potrebno uporabiti drugačne pokazatelje, ki bodo verjetno bolj kvalitativne narave. V takšne okvire bodo morali dobavitelji spraviti predvsem stanje na prodajnih policah, ki ga bo prodajni predstavnik zagotavljal pri svojem delu. V tem stanju je lahko kopica elementov, kot sta na primer kakovost pozicij in urejenost posameznih blagovnih skupin. Tudi število obiskov, obseg zalog in reševanje reklamacij po prodajalnah lahko štejemo med kvalitativne pokazatelje, čeprav na prvi pogled delujejo kot količinske kategorije. Pri tem namreč ne gre za doseganje čim večjega obsega, kot je bil to pri klasični vlogi prodajnega predstavnika primer pri prodaji. Bolj pomembno je, da so navedeni pokazatelji v čimbolj optimalnih okvirjih. Doseganje tega pa ni več tako enostavno, zato je bilo podcenjevalno mnenje nekaterih sogovornikov o bodoči vlogi in potrebnih znanjih prodajnih predstavnikov morda le navidezno in prezgodnje. Zelo težko bo zato tudi ocenjevati in nagrajevati tovrstno delo, saj bo nevarnost subjektivnosti precejšnja, s čimer so se strinjali tudi sam prodajni predstavniki, vključeni v skupinski pogovor moje raziskave. Ideje o fiksnih plačah ter težnja po sklepanju pogodb s prodajnimi predstavniki kot podjetniki so tako bolj razumljive, saj bi dobaviteljem tovrstno breme v tem primeru odpadlo. Zanimiva je tudi ideja v enem od poglobljenih intervjujev s poslovodji, da bi morali pri ocenjevanju prodajnih predstavnikov namreč vključiti tudi poslovodje. Strinjam se z njihovo delno vlogo pri naključnih preverjanjih prodajnih predstavnikov, nikakor pa s stalnim sodelovanjem, saj to praktično ni izvedljivo. Stično točko lastne raziskave in strokovne literature vidim v namigu vodstvom podjetij, naj pri prodajnih predstavnikih nagrajujejo vse tisto, kar

je težko doseči, nikakor pa nekaj, kar gre samo po sebi (Brian, 2002, str. 156). Identično misel je izrazil tudi direktor komercialnega sektorja pri kupcu 1. To sicer ne opredeljuje nekega konkretnega kvalitativnega kazalca, daje pa izhodišče za takšno razmišljanje v podjetjih, ki zaposlujejo prodajne predstavnike. Med kvalitativnimi metodami podjetja v svetu sicer pogosto uporabljajo tudi sisteme za spremljanje stališč in zadovoljstva kupcev oziroma tistih, ki pomembneje nastopajo v njihovem prodajnem procesu (Kotler, 1998, str. 748), kar spominja na prej omenjeno idejo o sodelovanju poslovodij pri ocenjevanju dela prodajnih predstavnikov. Seveda bo vloga prodajnih predstavnikov, ki bodo sodelovali pri pripravi pospeševalnih prodajnih projektov, vsebinsko povsem drugačna in še težja za spremljanje in vrednotenje, kot je to primer pri urejevalcih polic. Zato dobiva kvalitativni vidik tu še večjo širino. Z gotovostjo torej lahko potrdim skladnost raziskovalne predpostavke št. 4 z ugotovitvami strokovne literature in lastne raziskave.

PREDPOSTAVKA št. 5:

Zaupanje med prodajnim predstavnikom in kupcem bo v njunem odnosu pridobilo na pomenu.

Pri sogovornikih, ki so zaposleni v trgovinskih verigah izven prodajaln, torej v upravnih službah, sem dobil glede pomena zaupanja najmanj pritrdilno mnenje. Nihče sicer ni zanimal pomembnosti zaupanja, vendar so v veliki večini dali prednost pogodbi, ki opredeljuje odnos z dobavitelji. Pri tem so se sklicevali v veliki meri na množico podatkov in določil, ki jih je kljub zaupanju potrebno zapisati. Nekoliko drugačen pogled so v mojih razgovorih z njimi prikazali poslovodje. Slednji namreč še vedno v veliki meri prisegajo na velik pomen zaupanja. Zaradi množice podatkov, obvestil, navodil in ostalih dokumentov, ki jih ob splošni naglici v današnjem delovnem procesu v prodajalni niso sposobni spremljati, se zelo pogosto naslanjajo na zaupanje do prodajnih predstavnikov. Vendar hkrati zelo odločno postavljajo ločnico med zaupanjem in nezaupanjem. Kdor njihovo zaupanje le malo postavi pod vprašaj, ima takoj opravka z nezaupanjem, kar pomeni pri delu prodajnega predstavnika v prodajalni resno oviro. Glede na to, da nič ne kaže na pojevanje delovnih obveznosti v bodoče, bo pri poslovodjih zaupanje zagotovo še pridobilo na pomenu. Tudi Kraševi prodajni predstavniki v svoji razpravi potrjujejo predpostavko št. 5. Poleg tega je bilo v skupinskem pogovoru z njimi slišati zanimivo razmišljanje, da zaradi vedno redkejših stikov s posamezniki pri kupcih pomen zaupanja še toliko bolj dobiva na veljavi. Zaltman in Moorman (1988, v Albaum, Young, 2003, str. 254) sta opredelila zaupanje kot možnost, da lahko ena stran predvidi vedenje druge strani v poslu, kar je lahko zelo koristno. Kupec bo nekaterim prodajnim predstavnikom in njihovim podjetjem zaradi zgrajenega zaupanja enostavno verjel in

pri tem prihranil pri času, ki bi ga sicer namenil za preverjanja v tej smeri. Ob današnjem kroničnem pomanjkanju časa je pridobljeno zaupanje pri kupcu lahko torej še posebej pomembna vrlina prodajnih predstavnikov. Ti pa morajo biti bolj prilagodljivi kot kupci, s čimer gradijo pri slednjem višjo stopnjo zaupanja (Dion, 2000, str. 268). Za pridobitev zaupanja je treba investirati v poštenost (Beckwith, 1997, str. 181). To je posredno tudi osnova za lažjo prodajo. Na podlagi ugotovitev lastne raziskave in ugotovitev strokovne literature o zaupanju kupcev do prodajnih predstavnikov lahko tako potrdim ustreznost predpostavke št. 5.

5. SKLEP

Na podlagi vsakodnevnega stika s prodajnimi predstavniki, s čimer sem soočen v okviru svoje zaposlitve v podjetju Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, sem se odločil v magistrskem delu podrobneje spoznati njihovo vlogo pri dosedanjih, predvsem pa v prihodnjih odnosih s kupci. Delo sem zasnoval tako, da sem se posvečal v večjem delu naloge prodajnemu osebju nasploh, v posameznih delih pa sem dodajal izkušnje in nova spoznanja s prodajnimi predstavniki v podjetju, kjer službujem. Pri tem sem pod izrazom kupci smatral trgovinske verige, katerih dobavitelj je Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, in ki odtod predstavljajo vmesno postajo na poti izdelkov do končnega porabnika.

Osnovni motiv za obravnavo prodajnega osebja v sodobnih prodajnih procesih je povezan z nastajajočo spremembo vloge prodajnega osebja pri odnosih s kupci. Zanimalo me je, katere aktivnosti prodajnega osebja v navedenem odnosu morebiti niso več potrebne in katere se ne drugi strani oblikujejo na novo. Vloga prodajnega osebja je obravnavana v procesu preobrazbe, ki je posledica sodobnih gibanj v trgovinski dejavnosti in s tem povezanih sprememb prodajnega procesa.

Kot izhodišče za nadaljnji razvoj dela, predvsem pa za izvedbo njegovega raziskovalnega dela, sem v začetnem delu postavil pet temeljnih raziskovalnih predpostavk. Slednje sem vsebinsko razporedil tako, da sem lahko skozi rezultate raziskave čimbolj nazorno prišel do opisa nastajajoče sodobne vloge prodajnega predstavnika.

Neposredni cilj tega magistrskega dela je bil tako ugotovitev ustreznosti postavljenih raziskovalnih predpostavk in pridobitev osnovnih spoznanj o sodobni vlogi prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci. Hkrati sem pridobil nekaj izhodišč za

bodoče organiziranje prodajne službe v podjetjih, ki dobavljajo blago trgovskim verigam v Sloveniji, med njimi tudi Krašcommerce d.o.o. Novo mesto.

Strokovno podlago za teoretično razpravo v magistrskem delu sem našel v tuji strokovni literaturi, ki obravnava izpostavljeno osnovno tematiko, pomagal pa sem si tudi z viri, ki so v večjem delu svoje vsebine rezultat praktičnih ugotovitev pri poslovanju konkretnih podjetij.

V strokovni literaturi sem najprej prikazal osnovna področja poslovanja v prodajnem procesu, ki se v svoji praksi neposredno dotikajo tudi dela prodajnih predstavnikov. Vlogo in naravo njihovega dela sem tako prepletal skozi oblikovanje prodajnih območij, napovedovanje prodaje, prodajne cilje, prodajne kvote ter načrtovanje in pridobivanje prodajnega osebja. Posebej sem se posvetil pomenu usposabljanja, motiviranja, spremljanja uspešnosti in nagrajevanja prodajnega osebja. Obdelal sem še vlogo nove tehnologije v procesu prodaje, saj je ta ena od ključnih pripomočkov pri oblikovanju nastajajočih sprememb v sodobni vlogi prodajnega osebja. V sami strokovni literaturi sem pogrešal nekoliko več obravnave izpostavljene tematike oziroma nekoliko bolj nasprotujoča si dognanja. Hkrati sem opazil, da avtorji ugotovitve velikokrat prepisujejo in navajajo eden drugega. Na drugi strani sem s to usklajenostjo dobil trdno osnovo za primerjavo z ugotovitvami raziskave.

Ključni del tega magistrskega dela je raziskava o vlogi sodobnega prodajnega predstavnika med posameznimi službami trgovskih verig. Njen pretežni in bistveni del je kvalitativna raziskava v obliki poglobljenih intervjujev, ki sem jih izvedel med posamezniki, ki so zaposleni pri kupcih podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, tj. v največjih trgovskih verigah na slovenskem trgu. Sogovornike za intervjuje sem izbral po ključu najpogostejšega stika s prodajnimi predstavniki ter vplivnosti na njihovo prihodnjo vlogo pri njihovih medsebojnih odnosih. Pri številčni izbiri sem upošteval kriterij velikosti kupcev. Tako sem v poglobljene intervjuje vključil vodje komercialnih in nabavnih služb, nabavne referente, zaposlene v službah za razvoj novih projektov ter službah merchandisinga, in poslovodje prodajaln. Kot dopolnitev osnovne raziskave sem izvedel skupinski pogovor s prodajnim osebjem podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, v katerem je sodelovalo vseh šest zaposlenih prodajnih predstavnikov. Zgolj za informativno preverjanje sem pripravil še vprašalnik za urejevalce polic, zaposlene pri kupcih, s katerimi sem izvedel manjšo kvantitativno raziskavo. Razpored izvedbe sem tu prilagodil tako ključu velikosti posameznih kupcev, kot tudi ključu velikostnih tipov prodajaln. Hkrati sem bil pozoren, da sem v okviru realnih možnosti anketiranje, tj. izpolnitev vprašalnikov, zagotovil na različnih slovenskih geografskih območjih.

Pri preverjanju temeljnih raziskovalnih predpostavk sem prišel najprej do ugotovitve, da se bo, kot sem predvideval, vloga prodajnega osebja pri odnosih s kupci v prihodnjih letih dejansko bistveno spremenila. Najbolj poudarjeno je bilo spoznanje, da bo, v kolikor to še ni, v pretežni meri izginila dosedanja naloga oblikovanja naročil pri kupcih. Kupci so namreč v večjem delu že v fazi vzpostavljanja in uporabe elektronske poti, ki omogoča samodejno naročanje blaga pri dobaviteljih. Večina jih pravzaprav ta del prodajnega procesa že opravlja po tej poti. Glede na to, da je bil to v polpreteklem obdobju najobsežnejši del aktivnosti prodajnih predstavnikov, ni težko zaključiti, da bo njihova klasična vloga postopno izginila. Tako v odnosu s kupcem prodajni predstavnik izgublja neposreden stik in možnost osebnega vpliva na njihove nakupne odločitve. Prodajni predstavniki v večini postajajo le še pospeševalci prodaje.

Samo maloštevilni prodajni predstavniki, ki jih izberejo dobavitelji, se bodo po raziskavi sodeč tudi v bodoče ukvarjali z novimi projektnimi izzivi pri sodelovanju kupci. Zaradi ugotovitve o spremembi vloge prodajnega osebja število prodajnih predstavnikov sicer bistveno zaenkrat ne bo upadlo, saj se bo njihova vloga razdelila na dve povsem različni smeri. Navedeni manjši del prodajnih predstavnikov se bo torej ukvarjal z zahtevnejšimi, projektnimi aktivnostmi pri prodaji kupcem. Med njihovimi pomembnejšimi aktivnostmi bodo dogovori s kupci glede akcijskih prodaj, razvoja izdelkov v okviru trgovinskih znamk kupcev, skupnih nastopov pri trženju, posebnih cenovnih ponudb ter uvajanja novih izdelkov. Večji del prodajnih predstavnikov pa bo opravljal delo pospeševalcev prodaje in se bo torej moral preusmeriti v izvajanje aktivnosti v kupčevih prodajalnah. Njihova glavna opravila bodo vezana na delo v prodajalnah, pri čemer bodo zagotavljali in preverjali pozicije ter oznake lastnih izdelkov na prodajnih policah, glede na dogovorjene pogodbene pogoje. Pomembnejše delo bo tudi spremljanje rokov uporabnosti izdelkov, stanje zalog v kupčevih centralnih in priročnih skladiščih ter reševanje morebitnih reklamacij. Šlo bo torej za pospeševanje prodaje na prodajnih mestih. V procesu prodaje do kupca se bo za možnost dostopa do prodajnih mest potrebno v marsičem prilagoditi tudi pogodbenim zahtevam kupcev. Prodajni predstavniki bodo tako vedno bolj usmerjeni k potrebam in željam kupcev. Med temi izstopajo zagotovo kakovost, cenovna sprejemljivost izdelkov in zanesljivost dobave. Trgovinske verige namreč enake zahteve prejemajo s strani končnih porabnikov, zato je tovrsten prenos na dobavitelje logičen in pričakovan.

Naslednja pomembna ugotovitev, do katere sem prišel skozi kvalitativno raziskavo, pravi, da bodo morali prodajni predstavniki v bodoče razpolagati z dodatnimi sodobnimi znanji in sposobnostmi, pri čemer bo posebno mesto zasedlo obvladovanje uporabe sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije (mobilna telefonija, bralniki kod, digitalna fotografija, prenosni računalniki, sodobna

programska oprema). Prav slednje je od vseh predvidenih novih znanj z vidika raziskave najmanj sporno, saj se poleg avtorjev strokovne literature s tem strinjajo tako zaposleni v režijskih službah kupcev kot poslovodje prodajaln, pa tudi sami prodajni predstavniki. Pri preverjanju predpostavke v zvezi s tem sem sicer dobil nekaj nesoglasja med sodelujočimi. Kupci, predvsem njihovi poslovodje, namreč v relativno velikem številu trdijo, da prodajni predstavniki posebnih novih znanj ne bodo potrebovali. Poudarjajo pa potrebo po redu in doslednem delu v prodajalnah. Prodajni predstavniki se zavedajo svojega šibkega znanja, vendar menijo, da ga potrebujejo in so ga pripravljeni pridobiti. Strokovna literatura je problematiko zajemala širše in se je bolj ozirala po tistem, manj številnem prodajnem osebju, ki bo sodelovalo pri sodobnih prodajnih projektih s kupci. Zanje ugotavlja, da so nova znanja iz merchandisinga, trženja, sodobnih komunikacijskih pristopov in ostalih pripomočkov sodobne prodaje nepogrešljiva.

Med pomembnejšimi poudarki pri obravnavi dela prodajnega osebja v magistrskem delu je smiselno izpostaviti tudi spremljanje in nagrajevanje prodajnih predstavnikov. Po temeljni predpostavki naj bi to v prihodnosti vse bolj temeljilo na kvalitativnih pokazateljih. Izhodišče za to je bila ugotovitev, da bo zaradi upadanja njihovega neposrednega vpliva na obseg prodaje pri kupcih prodajne predstavnike poslej težje spremljati, ocenjevati in nagrajevati pri njihovem delu. Kvantitativni pokazatelji, ki so lažje merljivi, so namreč postali neobjektivni, zato jih je potrebno izločiti. V bodoče bodo za objektivnejšo oceno dobavitelji morali spremljati stanje svojih izdelkov prodajnih policah, kar bo odraz aktivnosti in kakovosti dela prodajnih predstavnikov. Kakovost pozicij, urejenost posameznih blagovnih skupin, optimalnost števila obiskov in obsega zalog ter doslednost pri reševanju reklamacij po prodajalnah so najpogostejše omenjeni kvalitativni pokazatelji. Sistemi vrednotenja uspešnosti prodajnega osebja bodo tako v prihodnje nedvomno vsebovali vse več kvalitativnih kriterijev in vse manj kvantitativnih. V raziskavi sem zaslučil tudi nekaj nagibov k povsem kvalitativnim metodam, na primer k ugotavljanju kupčevih mnenj o delu prodajnih predstavnikov.

Prav tako sem preverjal pogled kupcev na bodočo vlogo zaupanja med prodajnim predstavnikom in njimi. Pred tem sem namreč predpostavil, da bo to zaupanje pridobilo na pomenu. Zanimivo je, da so se v poglobljenih intervjujih na navedeno tematiko najbolj zadržkom odzvali v komercialnih, nabavnih in projektnih službah trgovinskih verig. Tam namreč več polagajo na pogodbe, ki opredeljujejo njihovo poslovno sodelovanje z dobavitelji. Za zaupanje sicer menijo, da ni slabo, če obstaja, toda po pomembnosti ga postavljajo za pogodbo, zato o dvigu njegovega pomena niti ne razpravljajo na široko. Pač pa veliko bolj pozornost zaupanju namenjajo poslovodje prodajaln. Glavni razlog za to je njihova nezmožnost obvladovanja obilice dokumentacije in s tem preverjanja pogodbenih določil, navodil ter ostalih

obvestil v zvezi s sodelovanjem z dobavitelji. Zato se bolj zanašajo na zaupanje do prodajnih predstavnikov, ki jim s svojim delom v prodajalni na nek način pomagajo pri poslovanju. Ker ne pričakujejo upada tempa pri svojem delu, dajejo navedenemu zaupanju v prihodnosti vedno večji pomen. O zaupanju kot vedno pomembnejšem dejavniku pri odnosih med prodajnimi predstavniki in dobavitelji se v literaturi opredeljuje tudi svetovna stroka.

Glede na to, da sem se v raziskavi del pozornosti posvečal tudi odnosom kupcev do Kraševih prodajnih predstavnikov in Kraševih izdelkov, povzemam še nekaj ključnih ugotovitev okoli tega. Kupci, vključno s poslovodji in urejevalci polic, obravnavajo Kraš kot uveljavljeno podjetje in blagovno znamko, z dolgoletno tradicijo kakovosti. Priznavajo nesporno visoko kakovost Kraševih izdelkov. Veliko burnejši je odziv kupcev na odnos s prodajnimi predstavniki. Razen izjem slednjim sicer ne oporekajo redoljubnosti, strokovne podkovanosti ter vztrajnosti, vendar velik del med njimi poudarja, da so Kraševi predstavniki preveč agresivni, nekateri celo vsiljivi pri njihovem medsebojnem odnosu. Hkrati dodajajo, da je to sicer zagotovo v prid Krašu, vendar je to zanje naporno. Kraševim prodajnim predstavnikom v povprečju nekoliko oporekajo le znanje pri uporabi elektronske pošte ter ostale sodobne tehnologije. Sami prodajni predstavniki so skozi skupinski pogovor potarnali nad izločitvijo njihovega neposrednega osebnega vpliva na obseg prodaje, hkrati pa bojazen, da bo njihovo delo v prihodnje nezanimivo, monotono in manj cenjeno. Zavedajo se namreč, da postajajo bolj ali manj le urejevalci prodajnih polic v prodajalnah kupcev. Od podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto pričakujejo v prihodnosti objektivnost pri oceni in nagrajevanju njihovega dela, predvsem pa čutijo potrebo in si želijo strokovnih usposabljanj, predvsem na področju uporabe sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije.

Ocenjujem, da so ugotovitve tega magistrskega dela dovolj utemeljene, da lahko služijo kot izhodišče za nadaljnje delo pri razvoju službe prodajnih predstavnikov, ne le v podjetju Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, ampak tudi v ostalih podjetjih, ki prodajajo prehrambene izdelke in ki na slovenskem trgu sodelujejo z največjimi trgovinskimi verigami.

6. LITERATURA IN VIRI

6.1. LITERATURA

1. Albaum Gerald, Young Louise: Measurement of Trust in Salesperson – Customer Relationships in Direct Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2003. Volume XXIII, Number 3, str. 253-269.
2. Attia Ashraf et al.: An Utility Based Framework for Evaluating the Financial Impact of Sales Force Training Programs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001. Volume XXI, Number 3, str. 229-238.
3. Barker A. Tansu, Menguc Bulent: The Performance of Outcome-based Incentive Pay Plans on Sales Organisations: A Contextual Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2003. Volume XXIII, Number 4, str. 341-358.
4. Barnett Tim, Valentine Sean: Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2003. Volume XXIII, Number 4, str. 359-367.
5. Beckwith Harry: Prodaja nevidnega (orig. Selling the invisible). Ljubljana: Lisac & Lisac, 2003 (Warner Books, Inc., 1997). 270 str.
6. Beverland Michael: Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-business Setting: An Exploratory Study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001. Volume XXI, Number 3, str. 207-215.
7. Blair Edward, Jones Eli, Smith Kirk: Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2000. Volume XX, Number 4, str. 215-226.
8. Boles S. James, Krishnan C. Balaji, Netemeyer G. Richard: Self –Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002. Volume XXII, Number 4, str. 285-295.
9. Branden Nathaniel: Samozavestno vodenje (orig. Self – Esteem at Work). Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti, 2000 (Copyright Jossey-Bass, Inc., Publishers, 1998). 139 str.

10. Buehrer E. Richard et al.: A Realistic Sales Experience: Providing Feedback by Integrating Buying, Selling, and Managing Experiences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002. Volume XXII, Number 1, str. 33-40.
11. Cain B. Lisa, Huffman Cynthia: Effects of Considering Uncontrollable Factors in Sales Force Performance Evaluation. *Psychology & Marketing*, 2000. str. 799-833.
12. Castleberry B. Stephen, Tanner Jr. F. John, Weitz A. Barton: *Selling Building Partnerships*. McGraw-Hill Higher Education, 2001. Fourth Edition. 630 str.
13. Chin Wynne, Jones Eli, Sundram Suresh: Factors Leading to Sales Force Automation Use: A Longitudinal Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002. Volume XXII, Number 3, str. 145-156.
14. Chonko B. Lawrence et al.: The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change, and Salesperson Learning the Success of Sales Force Change. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002. Volume XXII, Number 4, str. 227-245.
15. Claycomb Cindy, Kraft B. Frederic, Porter S. Stephen: The Practice of a Wellness Lifestyle in a Selling Environment: A Conceptual Exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2003. Volume XXIII, Number 3, str. 191-204.
16. Comer B. Lucette, Leigh W. Thomas, Pullins Bolman Ellen: The Top Ten Sales Articles of the 20th Century. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001. Volume XXI, Number 3, str. 217-227.
17. Cravens W. David et al.: Salesperson Job Involvement: A Modern Perspective and a New Scale. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001. Volume XXI, Number 4, str. 291-302.
18. Cross James et al.: Sales Force Activities and Marketing Strategies in Industrial Firms: Relationships and Implications. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001. Volume XXI, Number 3, str. 199-206.
19. Dabholkar A. Pratibha et al.: A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002. Volume XXII, Number 1, str. 13-21.

20. Deeter-Schmelz R. Dawn, Kennedy Norman Karen: Descriptive and Predictive Analyses of Industrial Buyers' Use of Online Information for Purchasing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001. Volume XXI, Number 4, str. 279-290.
21. Dion A. Paul: Comparisons of Alternative Perceptions of Sales Performance. *Industrial Marketing Management*, 2000. str. 263-270.
22. Duhan F. Dale, Johlke C. Mark: Testing Competing Models of Sales Force Communication. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001. Volume XXI, Number 4, str. 265-277.
23. Evans R. Kenneth, Schultz J. Roberta: Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002. Volume XXII, Number 1, str. 23-31.
24. Flaherty E. Karen, Pappas M. James: The Role of Trust in Salesperson – Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2000. Volume XX, Number 4, str. 271-278.
25. Flaherty E. Karen, Sallee Amy: Enhancing Salesperson Trust: An Examination of Managerial Values, Empowerment, and the Moderating Influence of SBU Strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2003. Volume XXIII, Number 4, str. 299-310.
26. Futrell M. Charles: *Sales Management*. Harcourt, 2001. Sixth Edition. 568 str.
27. Hudovernik Janez, Tracy Brian: *Kako zgraditi zmagovalni tim*. Bled: Vernar Consulting, 2002. 406 str.
28. Jackson Jr. W. Donald, McCabe Brown Deborah, Widmier M. Scott: Infusing Technology into Personal Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002. Volume XXII, Number 3, str. 189-198.
29. Jawahar I.M., Marshall W. Greg, Stone H. Thomas: Selection Decision Making by Sales Managers and Human Resource Managers: Decision Impact, Decision Frame and Time of Valuation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001. Volume XXI, Number 1, str. 19-28.
30. Kahn B. Kenneth: Benchmarking Sales Forecasting Performance Measures. *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, 1999. str. 19-23.
31. Kimberly Frank E., Naylor Gillian: The Impact of Retail Sales Force Responsiveness on Consumers' Perceptions of Value. *Journal of Services Marketing*, 2000. str. 310-322.

32. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
33. Lassk G. Felicia et al.: Toward Shortened Measure of Adaptive Selling. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2002. Volume XXII, Number 2, str. 111-119.
34. Leach P. Mark, Liu H. Annie: Investigating Interrelationships among Sales Training Evaluation Methods. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2003. Volume XXIII, Number 4, str. 327-339.
35. Lilly Bryan, Meo A. William, Porter W. Thomas: How Good are Managers at Evaluating Sales Problems ? Journal of Personal Selling & Sales Management, 2002-3. Volume XXIII, Number 1, str. 51-60.
36. Luthy R. Michael: Preparing the Next Generation of Industrial Sales Representatives; Advice from Senior Sales Executives. Industrial Marketing Management, 2000. str. 235-342.
37. Marshall W. Greg, Michaels E. Ronald: Research in Selling and Sales Management in the Next Millennium: An Agenda from the AMA Faculty Consortium. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2001. Volume XXI, Number 1, str. 15-17.
38. McFarland G. Richard: Crisis of Conscience: The Use of Coercive Sales Tactics and Resultant Felt Stress in the Salesperson. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2003. Volume XXIII, Number 4, str. 311-325.
39. Olson M. Eric, Slater F. Stanley: Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. Strategic Management Journal, 2000. str. 813-829.
40. Ramaswami N. Sridhar: Influence of Control Systems on Opportunistic Behaviors of Salespeople: A Test of Gender Differences. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2002. Volume XXII, Number 3, str. 173-188.
41. Schwepker Jr. H. Charles: Customer – Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2003. Volume XXIII, Number 2, str. 151-171.
42. Stanworth John, Stewart Brodie, Wotruba R. Thomas: Comparisons of Salespeople in Multilevel vs. Single Level Direct Selling Organizations. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2002. Volume XXII, Number 2, str. 67-75.

43. Webster Cynthia, D.S. Sundaram: The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters. *Journal of Services Marketing*, 2000. str 378-391.

6.2. VIRI

1. Interne raziskave podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto, v letih 1997- 2004. (poslovna skrivnost)
2. Istraga tržišnih udjela Kraševih proizvoda i tržišnih udjela trgovačkih lanaca na Kraševim tržištima. Zagreb, AC Nielsen (naročena raziskava s strani Kraš d.d. Zagreb), 2005. 68 str. (poslovna skrivnost)
3. Priručnik za rad trgovačkih predstavnika, unapređivača prodavanja i pozicionera. Zagreb: Kraš, Sektor marketing, 2002. 64. str. (poslovna skrivnost)
4. Raziskovalne metode / Zbiranje podatkov / Kvalitativne raziskave. [URL: http://www.graiteo.si/3_1_kvalit_raz_b.php], GfK Gral-Iteo, 4.11.2004.
5. Škrinjar Andrej: Načrtovanje poklicne poti. Seminarska naloga pri predmetu Človeški viri in ravnanje z njimi, EF, Podiplomski študij Poslovođenje in organizacija, 2004. 23 str.
6. Škrinjar Andrej: Nagrajevanje trgovskih predstavnikov. Seminarska naloga pri predmetu Računovodstvo za poslovođenje, EF, Podiplomski študij Poslovođenje in organizacija, 2003a. 15 str.
7. Škrinjar Andrej: Pospeševanje prodaje na prodajnem mestu. Seminarska naloga pri predmetu Poslovođenje trženja, EF, Podiplomski študij Poslovođenje in organizacija, 2003b. 19 str.
8. Škrinjar Andrej & soavtorji: Poslovni načrt podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto za obdobje 2003 – 2007. Novo mesto, 2003c. 40 str. (poslovna skrivnost)
9. Uvedba računalniške izmenjave podatkov (RIP). Ljubljana: Visit d.o.o. , 2002. 10 str.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA št. 1: Dopis za poglobljeni intervju	1
PRILOGA št. 2: Opomnik za poglobljeni intervju	2
PRILOGA št. 3: Urnik izvedbe raziskave – poglobljeni intervjuji	4
PRILOGA št. 4: Povzetki poglobljenih intervjujev	5
Poglobljeni intervju št. 1	5
Poglobljeni intervju št. 2	8
Poglobljeni intervju št. 3	11
Poglobljeni intervju št. 4	15
Poglobljeni intervju št. 5	18
Poglobljeni intervju št. 6	22
Poglobljeni intervju št. 7	25
Poglobljeni intervju št. 8	28
Poglobljeni intervju št. 9	30
Poglobljeni intervju št. 10	33
Poglobljeni intervju št. 11	35
Poglobljeni intervju št. 12	38
Poglobljeni intervju št. 13	40
Poglobljeni intervju št. 14	44
Poglobljeni intervju št. 15	46
Poglobljeni intervju št. 16	48
Poglobljeni intervju št. 17	51
Poglobljeni intervju št. 18	53
Poglobljeni intervju št. 19	55
Poglobljeni intervju št. 20	57
Poglobljeni intervju št. 21	60
Poglobljeni intervju št. 22	62
Poglobljeni intervju št. 23	65
Poglobljeni intervju št. 24	68
Poglobljeni intervju št. 25	70
Poglobljeni intervju št. 26	73
Poglobljeni intervju št. 27	75
PRILOGA št. 5: Opomnik za skupinski pogovor	78
PRILOGA št. 6: Povzetek skupinskega pogovora	80
PRILOGA št. 7: Vprašalnik za urejevalce prodajnih polic	89
PRILOGA št. 8: Urnik anketiranja urejevalcev prodajnih polic	91
PRILOGA št. 9: Analiza anketiranja urejevalcev prodajnih polic	92

PRILOGA št. 1

DOPIS ZA POGLOBLJENI INTERVJU

Spoštovani g./ga. _____,

za potrebe magistrskega dela z naslovom »Sodobna vloga prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci«, ki ga pripravljam na EF v Ljubljani (mentorica: prof.dr. Iča Rojšek), bom izvedel raziskavo med posamezniki, zaposlenimi v ključnih službah pri Kraševih največjih kupcih v Sloveniji. Zanimajo me namreč njihova mnenja o sodobni vlogi prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci. Zato vabim k sodelovanju tudi vas oziroma vas za to lepo prosim. Vaša iskrena strokovna beseda bo zelo pomembna in bo pomenila neprecenljiv prispevek k izidu oziroma zaključkom raziskave.

Pravilnih in nepravilnih izjav oziroma odgovorov pri tem ni. Gre namreč za poglobljeni intervju, skozi katerega želim izvedeti vaše mnenje in pogled v prihodnost v zvezi z razvojem prodajne službe na terenu pri vaših dobaviteljih in znotraj tega še posebej pri podjetju Krašcommerce d.o.o. Novo mesto. Za lažjo pripravo na najin pogovor vam informativno navajam nekaj iztočnic:

Vloga prodajnih predstavnikov

- odnos vašega podjetja do prodajnih predstavnikov dobaviteljev
- klasična vloga prodajnega predstavnika
- značilnosti sodobne prodaje v prihodnosti
- lastnosti sodobnega prodajnega predstavnika
- nagrajevanje prodajnih predstavnikov
- pomen zaupanja do prodajnega predstavnika

Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

- splošno o vašem odnosu do Kraša in njegovih prodajnih predstavnikov
- vaša pričakovanja in priporočila glede prihodnjega sodelovanja

Predvidevam, da bo najin pogovor trajal največ eno uro. Vsi podatki, mnenja in zaključki, ki jih bom dobil v tej raziskavi, bodo zaupni oziroma bodo prikazani brez navedbe imen sodelujočih in podjetij, v katerih so zaposleni. Že vnaprej hvala za čas, ki si ga boste vzeli za ta namen, ter za vaš prispevek k ugotovitvam raziskave. Za dokončen dogovor kraja in časa raziskave vas bom povprašal preko telefona ali elektronske pošte.

S spoštovanjem vas lepo pozdravljam.

Novo mesto, datum _____

Andrej Škrinjar
študent podiplomskega študija
Poslovanje in organizacija (smer Trženje)
na EF v Ljubljani

PRILOGA št. 2

OPOMNIK ZA POGLOBLJENI INTERVJU

Podjetje (trgovinska veriga): _____

Naziv službe sogovornika: _____

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

1. Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ? Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž tudi prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu več ? Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete ? Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?
2. V zadnjih dveh letih se je v Sloveniji pri naročanju blaga trgovinskih verig od dobaviteljev uvedel sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov. Mar ta in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ? Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?
3. Glede na prej omenjene značilnosti sodobne prodaje me zanima, ali je klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu ? Gre morda le za preoblikovanje oziroma preusmeritev narave dela prodajnih predstavnikov ? Kaj naj bi poslej prodajni predstavnik počel ? Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ? Kaj se bo zgodilo, na primer, z agresivnimi prodajnimi taktikami, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja ?
4. Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ? Katerim stvarjem oziroma

kriterijem bi morali dobavitelji v tej zvezi v bodoče posvečati več pozornosti ? Kaj bi morali predvsem nagrajevati ?

5. Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako pa bo po vašem mnenju v bodoče ? Ali se bo pomen zaupanja vas in ostalih služb v vašem podjetju do prodajnega predstavnika glede na to novo vlogo prodajnega predstavnika povečal ali zmanjšal ? Zakaj ? Menite, da neosebne oblike komuniciranja začenjajo nadomeščati osebne oblike ? Kaj pa v samem procesu prodaje ?

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

1. Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ? Katere so po vašem mnenju največje prednosti in slabosti Kraša ?
2. Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju bolje delati ? Ali menite, da je dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ? Ali in v čem v vaših očeh odstopa od povprečnega prodajnega predstavnika ? Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?
3. Glede na vaše mnenje o bodoči vlogi prodajnih predstavnikov me zanima, kaj pričakujete v bodoče od prodajnega predstavnika Kraša ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo njihovega dela ?

PRILOGA št. 3

URNIK IZVEDBE RAZISKAVE – POGLOBLJENI INTERVJUJI

Tabela št. 1: Urnik izvedbe poglobljenih intervjujev

Datum	Čas	Kraj	Kupec	Funkcija – služba pri kupcu + tip objekta (samo pri poslovodjih)
09.02.2005	9 ⁰⁰ -10 ⁰⁰	Ljubljana	2	Vodja komercialne službe
09.02.2005	10 ³⁰ -11 ³⁰	Ljubljana	2	Strok. sodel. v službi razvoja novih proj.
09.02.2005	12 ⁰⁰ -13 ⁰⁰	Ljubljana	2	Referent v nabavni službi
09.02.2005	13 ³⁰ -14 ³⁰	Ljubljana	2	Poslovodja (»velika prodajalna«)
10.02.2005	8 ³⁰ -9 ³⁰	Ljubljana	1	Direktor komercialnega sektorja
10.02.2005	10 ⁰⁰ -11 ⁰⁰	Ljubljana	1	Vodja razvoja novih projektov
10.02.2005	11 ³⁰ -12 ³⁰	Ljubljana	1	Vodja projektov v službi »merchandisinga«
10.02.2005	13 ⁰⁰ -14 ⁰⁰	Ljubljana	1	Vodja programa v komercialnem sektorju
10.02.2005	15 ⁰⁰ -15 ³⁰	Kranj	2	Poslovodja (»mala prodajalna«)
10.02.2005	16 ⁰⁰ -16 ³⁰	Kranj	3	Poslovodja (»supermarket«)
11.02.2005	8 ⁰⁰ -9 ⁰⁰	Celje	3	Vodja nabavne službe
11.02.2005	9 ³⁰ -10 ³⁰	Celje	3	Vodja službe »merchandisinga«
11.02.2005	11 ⁰⁰ -12 ⁰⁰	Celje	3	Vodja komercialne službe
11.02.2005	12 ³⁰ -13 ⁰⁰	Celje	1	Poslovodja (»hipermarket«)
11.02.2005	14 ³⁰ -15 ⁰⁰	Krško	3	Poslovodja (»supermarket«)
11.02.2005	16 ⁰⁰ -16 ³⁰	Krško	1	Poslovodja (»supermarket«)
15.02.2005	8 ⁰⁰ -8 ³⁰	Novo mesto	1	Poslovodja (»market«)
15.02.2005	9 ³⁰ -10 ⁰⁰	Novo mesto	1	Poslovodja (»hipermarket«)
15.02.2005	11 ⁰⁰ -11 ³⁰	Novo mesto	3	Poslovodja (»hipermarket«)
16.02.2005	9 ⁰⁰ -9 ³⁰	Maribor	3	Poslovodja (»market«)
16.02.2005	10 ³⁰ -11 ⁰⁰	Maribor	2	Poslovodja (»velika prodajalna«)
16.02.2005	12 ⁰⁰ -12 ³⁰	Maribor	1	Poslovodja (»hipermarket«)
16.02.2005	13 ³⁰ -14 ⁰⁰	Sl. Bistrica	1	Poslovodja (»supermarket«)
16.02.2005	15 ⁰⁰ -15 ³⁰	Sl. Konjice	1	Poslovodja (»market«)
18.02.2005	10 ⁰⁰ -10 ³⁰	Koper	1	Poslovodja (»hipermarket«)
18.02.2005	11 ³⁰ -12 ⁰⁰	Koper	2	Poslovodja (»velika prodajalna«)
18.02.2005	13 ³⁰ -14 ⁰⁰	Postojna	1	Poslovodja (»market«)

PRILOGA št. 4

POVZETKI POGLOBLJENIH INTERVJUJEV

Izpraševalec: Andrej Škrinjar

Tekst izpraševalca (vprašanja) je označen z odebeljenim, tekst sogovornikov (odgovori) pa z normalnim, neodebeljenim tiskom.

POGLOBLJENI INTERVJU št. 1

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 2**

Naziv službe sogovornika: **vodja komercialne službe**

Datum in čas intervjuja: **09.02.2005, 9⁰⁰-9⁵⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

V naši verigi smo se dolga leta spopadali z vrsto težav pri tovrstnem sodelovanju, v zadnjih nekaj letih pa smo zadeve reorganizirali, poenotili, natančno definirali in racionalizirali. Še vedno je nekaj težav, saj se je potrebno predvsem strateškim partnerjem prilagajati ter dovoljevati izjeme, vendar pa v splošnem ocenjujem organiziranost kot dobro.

Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž tudi prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu več ?

Res je, vendar pa so tudi naši kriteriji za vstop dobaviteljev zelo strogi, zato je ta pritisk omejen. Tudi pravila za obiske prodajnih predstavnikov so vzpostavljena precej strogo in ne dovoljujemo odstopanj. Vsakdo se mora predhodno najaviti, zato si naše osebje, bodisi v upravni stavbi, bodisi v prodajalni, lažje načrtuje delovni čas.

Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete ?

Ne, ravno nasprotno. Moteče je bilo prej, zdaj pa je precej bolje. Zdi se mi torej, da stvar obvladujemo dovolj dobro.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Naša trgovinska veriga se prilagaja okolju oziroma sodobnim trendom, zato tudi uvaja nove dosežke tehnologije sočasno z njihovim pojavom. Mislim, da smo v tem pogledu korak pred drugimi verigami. Kar zadeva sodelovanje s prodajnimi predstavniki, vem, kam ciljate. Da,

nekoliko se bo zmanjšal njihov osebni vpliv na prodajo posameznih dobaviteljev. Tudi narava njihovega dela bo drugačna. Več bodo morali postoriti v prodajalni in manj na upravi.

V zadnjih dveh letih se je v Sloveniji pri naročanju blaga trgovinskih verig od dobaviteljev uvedel sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov. Mar ta in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ?

Ravno to je to, kar sem povedal. RIP je zelo koristen pripomoček tako za nas kot trgovce kot tudi za dobavitelje, saj obema stranema omogoča prihranke. Slednji so največji ravno pri stroških dela prodajnih predstavnikov.

Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

Partnerski odnos, kakovost izdelkov, obojestranska zanesljivost (trgovca in dobavitelja), poznavanje izdelkov, učinkovita uporaba sodobne tehnologije.

Glede na prej omenjene značilnosti sodobne prodaje me zanima, ali je klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu ?

Da, klasična vloga bo zagotovo izginila.

Gre morda le za preoblikovanje oziroma preusmeritev narave dela prodajnih predstavnikov ? Kaj naj bi poslej prodajni predstavnik počel ? Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Žal po mojem mnenju večina njih ne bo obstala na takšnih delovnih mestih, temveč si bo morala svojo vlogo poiskati drugje. Če se postavim v vlogo dobavitelja, bi obdržal nekaj najboljših predstavnikov in jim ponudil napredovanje, ustrezno izobraževanje, več odgovornosti. Ostali pa naj urejajo police ali pa naj si iščejo službo drugje. Žal.

Kaj se bo zgodilo, na primer, z agresivnimi prodajnimi taktikami, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja ?

S tem se mi več ne ukvarjamo. To je pri nas preteklost. Na naše ljudi dobaviteljevi prodajni predstavniki ne morejo več pritiskati, ker to ne more imeti učinka. Tudi naše osebe je na teh službah namreč soočeno z določenimi omejitvami in odgovornostmi. Spremljamo namreč tako nivo zalog kot tudi obrat posameznih izdelkov. Tu se ne da kaj dosti špekulirati.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo morale tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Da, mislim celo, da še lažja. Prodajni predstavnik natančno ve, kakšni so postopki za uvrstitev novih izdelkov na police, kakšni so planogrami prodajnih polic, kdaj so dobave in kolikšen je prag zalog. Vse to se da spremljati. Na prodajo pa ne more več neposredno vplivati. Ne vem pa, kako je to pri drugih trgovinskih verigah.

Katerim stvarjem oziroma kriterijem bi morali dobavitelji v tej zvezi v bodoče posvečati več pozornosti ? Kaj bi morali predvsem nagrajevati ?

Še enkrat: urejenost prodajnih polic, zastopanost prodajnega sortimenta, optimalne zaloge v naših skladiščih in prodajalnah, koeficient obračanja izdelkov, uvajanje novih izdelkov. Dobavitelji ne potrebujejo filozofov, temveč redoljubne in natančne predstavnike. In to je treba nagrajevati.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako pa bo po vašem mnenju v bodoče ?

Zaupanje je sicer pomembno, toda pri nas imamo raje besedo argument. Pogodbena določila se mi zdijo varnejša. Slednja je treba kar se da natančno opredeliti. Tudi številke nam dostikrat povedo veliko. Tudi v bodoče bo po mojem mnenju tako. Zaupanje pa si bomo pridobivali le s spoštovanjem pogodbenih določil.

Menite torej, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Da, v današnjem poslu ni več niti prostora niti časa za osebne pristope. Neosebne oblike so pač hitrejšje in zanesljivejše. Manj je nepravilnosti. O slabih straneh tega pa ne bi govoril. Iz vidika posla pa sem povedal svoje.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš ima nedvomno kakovostne izdelke. Ne predstavljam si naše prodajalne brez nekaj »železnih« izdelkov tega podjetja.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Kraševa predstavnica spoštuje naša pravila, je zanesljiva. Zato je dobra tudi za Kraš. Če bi morala delati kaj bolje, pa jaz ne vem. Krašcommerce d.o.o. Novo mesto mora spremljati stanje na prodajnih policah. To je ogledalo njenega dela.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Da. Jaz jo vidim tako.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Verjetno bi bila prodaja slabša, saj do vseh Kraševih novosti v naših prodajalnah najbrž ne bi prišli tako hitro kot sedaj. Pa tudi delo pri urejanju prodajnih polic je pomembno. Toda o slednjem morate povprašati poslovodje naših prodajaln.

Najlepša hvala za vaš čas in odgovore !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 2

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 2**

Naziv službe sogovornika: **strokovni sodelavec v službi razvoja novih projektov**

Datum in čas intervjuja: **09.02.2005, 10³⁰-11¹⁵**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

Imamo zelo veliko dobaviteljev, zato se nimamo časa posvečati vsakemu prav dolgo. Včasih smo se jim veliko več, jih je bilo pa manj, kakor tudi naših projektov. Danes so postopki več ali manj rutinirani. Mi imamo postopke predpisane in smo se jih dolžni držati. Prodajni predstavniki dobaviteljev se nam vnaprej najavijo in potem se tega urnika držimo. No, včasih se tudi uštejemo pri času, ampak v povprečju je po moje oceni to urejeno.

Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž tudi prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu več ?

Da, vedno več. Preko domiselnih projektov vstopajo vedno znova novi dobavitelji. Vsi pa se kljub temu ne obdržijo. Tu je veliko odvisno tudi od njihovih prodajnih predstavnikov oziroma njihove sposobnosti, kako predstavijo nove projekte. Tu ne gre le za nove izdelke, ampak tudi za akcijske prodaje, posebne cenovne režime, priložnostne dogodke, povezano prodajo in podobno.

Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete ?

Zame osebno to ni moteče. Rada se posvečam novim projektom, še posebej takim, ki so zares izvirni. Takrat si za predstavnika dobavitelja vzamem še več časa in potem skupaj komaj

čakamo na izvedbo aktivnosti ter izide prodaje. Je pa malo res domiselnih projektov. Tiste rutinske obiske pa raje odpravim na hitro.

**Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ?
Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?**

Seveda vpliva. Če dobavitelj ne ponudi projektov, o katerih sem govorila prej, njegov prodajni predstavnik praktično nima kaj iskati pri nas, saj je vse avtomatizirano. To, da bi prodajni predstavniki pri nas še kreirali obseg naročil kakor nekoč, in podobne aktivnosti, lahko kar pozabimo. Torej prodajnih predstavnikov, ki nimajo za pokazat nekaj izvirnega oziroma ne sodelujejo pri kakem od sodelujočih projektov, ne potrebujemo niti mi niti dobavitelj. Zdi se mi tudi, da je teh predstavnikov nekoliko manj kot včasih.

V zadnjih dveh letih se je v Sloveniji pri naročanju blaga trgovinskih verig od dobaviteljev uvedel sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov. Mar ta in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ?

Jaz se ravno ne ukvarjam z RIP, poznam pa princip. Kot rečeno, v klasični vlogi prodajni predstavnik po mojem mnenju praktično ni več potreben.

Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

Izvirnost, privlačnost izdelkov, prepričljiva predstavitev, sposobnost zagotovitve kakovosti, količin, rokov dobav.

Gre dandanes morda le za preoblikovanje oziroma preusmeritev narave dela prodajnih predstavnikov ? Kaj naj bi poslej prodajni predstavnik počel ? Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Da, preusmeritev je nujna, če želijo dobavitelji obstati oziroma če želijo prodajni predstavniki ohraniti delovna mesta. Le redki pa bodo lahko preusmerili celotno prodajno osebje. Veliko jih že ostaja brez službe. Ostajajo pač najboljši, tj. tisti, ki znajo biti prepričljivi, privlačni, strokovni, prilagodljivi, ustrezljivi. Nujno je znanje računalništva, pa poznavanje izdelka ter celo vodenja ali vsaj sodelovanja pri projektih.

Kaj se bo zgodilo, na primer, z agresivnimi prodajnimi taktikami, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja ?

Agresivne taktike nikakor ne pridejo več v poštev. Jaz bi tu raje ponovno poudarila prepričljivost kot lastnost sodobnega prodajnega predstavnika. Pa prilagodljivost in iznajdljivost tudi.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju

s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

No, po prodaji jih zagotovo ne bo več moč ocenjevati. Lahko pa dobavitelji vzpostavijo sisteme nagrajevanja po projektnem principu. To pomeni, da bi bili glede na uspešnost projekta tudi nagrajeni. Do nekega nivoja pa bi morali zagotoviti pavšalno plačilo. Tisti, ki se pa ukvarjajo z urejanjem polic, kar zame niso več prodajni predstavniki, pa morajo biti nagrajeni enostavno glede na stanje na prodajnih policah.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako pa bo po vašem mnenju v bodoče ?

Zaupanje je zame pri uresničevanju novih projektov ena od ključnih sestavin sodelovanja dveh partnerjev. Kljub temu, da imamo napisane pogodbe, katerih določila se resda nanašajo bolj na rutinski del sodelovanja (naročila, plačila, obseg poslovanja), je moje medsebojno zaupanje s prodajnim predstavnikom še vedno prvotnega pomena. In tudi v naprej bo tako, vsaj pri mojem delu. Tisti predstavniki, ki so izgubili moje zaupanje, zelo težko delajo z menoj, priznam.

Torej ne menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Pri določenih opravilih že. V primeru mojega dela in sodelovanja s prodajnimi predstavniki pa ne. Elektronska pošta, internetne predstavitve in SMS sporočila na primer ne morejo nadomestiti žive predstavitve novega izdelka ali nagradne igre s strani prodajnega predstavnika.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je v mojih očeh kar OK. Predvsem se da z njihovo predstavnico delati prodajne projekte. Pa tudi izdelki Kraš so dobri. Od nekdanj. Vsekakor dajem Krašu pozitiven predznak.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Kot sem že rekla, za projekte je Kraševa predstavnica krasna. Vedno pravočasna, nevsiljiva, in natančna. Včasih ima sicer težave s svojim podjetjem, ki ji ne ustreže v vsem, kar se dogovoriva, ampak tega sem že tako navajena pri praktično vseh dobaviteljih. Če bi imel Krašcommerce več takih ljudi, bi bil še uspešnejši.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Da, v komunikaciji in poznavanju izdelkov dovolj. Pozna se, da ima tudi že kar nekaj izkušenj na tem delovnem področju. Morda bi se morala malo izpopolniti še v znanju računalništva, vendar pa zaenkrat to ne zavira najinega sodelovanja. Če kaj potrebuje, česar ne zna na tem področju, ji tu pomagajo v Krašcommerce-u.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Mislim, da bi bila prodaja bistveno slabša, saj po naših podatkih Krašcommerce d.o.o. Novo mesto pri nas preko akcij in ostalih projektov ustvari več kot polovico letne prodaje.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 3

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 2**

Naziv službe sogovornika: **referent v nabavni službi**

Datum in čas intervjuja: **09.02.2005, 12⁰⁰-12⁴⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

S prodajnimi predstavniki v naši trgovinski verigi sodelujemo v glavnem samo zaposleni v nabavni službi ter sodelavci iz projektne službe (op. služba razvoja novih projektov), in v samih prodajalnah seveda naše prodajno osebje. Ocenjujem, da smo bili v zadnjih letih pri tem najbolj obremenjeni ravno mi, zaposleni v nabavi. Tako naročila, kot novi projekti ter tudi določitev pravil delovanja v prodajalnah so bili predmet naše obravnave.

Glede na ta pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž tudi prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu več ?

Intenzivnost dela je vedno močnejša, pa tudi samo število prodajnih predstavnikov se je res precej povečalo.

Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi in ali lahko to obvladujete ?

Lahko pač ne. Smo pa v zadnjih letih z določenimi ukrepi zadevo omejili, kar je bilo nujno, saj bi sicer nastala anarhija, nam bi se pa zmešalo. Uvedli smo najave ter urnike obiskov, elektronsko izmenjavo podatkov z dobavitelji, predvsem pa je pomembno, da sama naročila potekajo preko RIP. Prej smo ravno z naročili izgubili največ časa. Vsak prodajni predstavnik

je hotel še nekaj dodatno, nekaj izjemoma, bili smo izpostavljeni celo tudi poskusom podkupovanja.

Kako pa bo vnaprej ? Kaj bo takšno poslovanje pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Upam, da se bo obstoječi sistem samo še bolj razvil. Pričakujem, da bomo na ta način na eni strani sebi uredili pogoje dela, na drugi strani pa dobaviteljem kljub temu ne bomo preprečili dostopa do nas. Sodelovanje namreč mora potekati v obeh smereh.

Omenili ste sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov. Pomeni njena uvedba torej izkrivljanje podobe klasične vloge prodajnega predstavnika ?

Da, RIP je le eden od ukrepov, ki je omejil tiste negativne pritiske prodajnih predstavnikov dobaviteljev na nas, predvsem kar zadeva obseg naročil. S tem bomo morda nekaterim dobaviteljem zmanjšali količinski obseg prodaje, vendar pa bo naša struktura prodaje veliko kakovostnejša, kar pa je v prid končnim porabnikom. Če bi dopustili, da prodajni predstavniki še naprej delujejo na klasičen način, kot ga imenujete, bi to vodilo v sicer morda nekoliko cenejše nakupe, vendar pa me ne vprašajte, kakšna bi bila potem kakovost. Prodajni predstavniki in dobavitelji v celoti se bodo tako bolj posvetili izdelkom in njihovi kakovosti, kar je skladno z vedno bolj uveljavljenimi trendi, ki poudarjajo zdravo prehrano, kakovostno strukturo nakupov, ugodje in ostale dobrine sodobnega življenjskega standarda.

Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

Mislim, da današnja prodaja ne dovoljuje več izgubljanja časa s pregovori o obsegu posameznega naročila, s posedanjem ob kavi med delovnim časom. Službe v trgovinskih verigah, ne le pri nas, zahtevajo vedno več, in za vsakim dejanjem oziroma dosežkom mora stati utemeljitev. Na vsak »zakaj« s strani nadrejenih moram odgovoriti s pravim »zato«. Današnji prodajni predstavnik pa ima tudi pri večini dobaviteljev precej zapolnjen delovni čas. Pri nekaterih opažam zelo natančno izdelane dnevne načrte, optimalne prodajne poti, časovne omejitve za posamezne kupce in, resnici na ljubo, tudi mi jih uporabimo za urejanje polic v prodajalnah.

Gre torej za preusmeritev narave dela prodajnih predstavnikov ? Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Tako je, nekakšna preusmeritev. Kakšne lastnosti naj ima ? Predvsem mora biti dober načrtovalec svojega časa. Sposobnost prepričevanja je morda sicer nekoliko v ozadju, je pa ob uvajanju novih izdelkov tudi pomembna. To, da se mora držati postavljenih pravil, tako na strani prodajalne in ostalih služb pri nas, kakor najbrž tudi v lastnem podjetju. Je pa od podjetja do podjetja različno, koliko svobode pustijo posameznim predstavnikom pri načrtovanju dela.

To pomeni, da se z agresivnimi prodajnimi taktikami, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, ne srečujete več ?

Še so posamezni poskusi, toda v splošnem smo se temu več ali manj izognili. Le za posamezne večje dobavitelje naredimo izjeme, kar je seveda normalno.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Seveda je možna. Morda še bolj. Včasih obseg prodaje kot edina osnova za nagrajevanje namreč ni bil realni pokazatelj predstavnikovega dela. Raje ne bi govoril, česa vse so se posluževali. Če pa danes prodajni predstavnik ustrezno predstavi nek nov izdelek ter ga uvede v neko trgovinsko verigo, in če ima v prodajalnah zastopan in pozicioniran dogovorjen prodajni sortiment, hkrati pa redno rešuje tudi morebitne reklamacije vse to se seveda da celo tudi meriti. Ne direktno, ampak z ustreznim kontrolnim mehanizmom. Tudi nagrajevanje se lahko temu ustrezno priredi. Poznam nekaj podjetij, ki imajo to izvrstno urejeno.

Katerim stvarjem oziroma kriterijem bi morali dobavitelji v tej zvezi v bodoče posvečati več pozornosti ? Kaj bi morali predvsem nagrajevati ?

Na to sem že odgovoril. Vzpostaviti je treba torej interne kriterije dobavitelja, nato pa po njih izdelati in z notranjimi akti uveljaviti sistem nagrajevanja prodajnih predstavnikov. Jaz bi nagrajevala npr. število izdelkov na policah oziroma odstopanje od dogovorjenega, zloženost izdelkov v bloke, kakovost pozicij izdelkov, število dogovorjenih degustacij, število uvedenih novih izdelkov.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Po vašem torej sistem »beseda velja« ne zdrži več ?

Zdrži, ampak le v kombinaciji s pogodbo oziroma sorodnim dokumentom. Osebnostnim nimam slabih izkušenj iz preteklosti z nezaupanjem, toda bolj je dandanes problem, da je vseh podatkov glede dogovorov s posameznimi dobavitelji enostavno preveč. To ni možno več držati v glavi. Enostavneje je zapisati, tako za dobavitelja kot tudi za nas, trgovce. Če je imel kdo izmed kolegov opravka z neupravičenim zaupanjem, pa pisni dogovor še toliko bolj podpiram.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Definitivno. A nikoli v celoti.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Najprej pomislim na Bajadero, ha, ha. No šalo na stran, pa vendar sem hotela povedati, da gre za proizvajalca z zelo močno in blagovno znamko, in še posebej močnimi posameznimi izdelčnimi znamkami. Kraš je simbol kakovosti. Včasih so se ti izdelki prodajali sami od sebe, tako zaradi kakovosti kot tudi zato, ker so bili edini na trgu. Prav zavidam takratnim prodajnim predstavnikom. Nič jim ni bilo treba delati. Prositi smo jih morali, da so sprejeli naročilo. No, danes je stvar seveda drugačna in še posebej naša trgovinska veriga ne podpira spanja na lovorikah. Tudi Kraševi prodajni predstavniki se morajo krepko truditi, da ostajajo v igri s svojimi konkurenti.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Menim, da deluje dobro. Morda pogrešam včasih malo hitrejši odziv, a ne vem ali je to njena krivda. Vem, da Kraš vodi skupno politiko za več trgov in tak velik sistem je težko hitro preusmeriti. Sicer pa nimam bistvenih pripomb ali priporočil glede prodajne predstavnice Kraša.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Da, dovolj. Pozna izdelke, zna jih predstaviti, naši poslovodje pravijo, da ima red na policah. Menim, da je punca že prava sodobna prodajna predstavnica.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Zagotovo. Bistveno slabša. Kot sem že omenil, smo prodajnim predstavnikom v veliki meri prepustili tudi že samo urejanje polic. Torej, kdor ne želi tega početi ali ni pri tem dovolj priden, mu zmanjkuje blaga na policah, s tem vpliva na slabši koeficient obračanja, posledično pa tudi na izločitev takih izdelkov iz prodaje.

Kaj pričakujete v bodoče od prodajnega predstavnika Kraša ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo njihovega dela ?

Bistvenih novih znanj ne pričakujem. Pričakujem pa, da bo Kraševa predstavnica prihajala k meni vsaj enkrat na 14 dni. Ob posameznih akcijskih prodajah ter posebnih projektih pa seveda tudi pogosteje. Preostanek njenega dela bi moral biti namenjen urejanju polic v prodajalnah.

Najlepša hvala za pogovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 4

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 2**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»velika prodajalna«)**

Datum in čas intervjuja: **09.02.2005, 13³⁰-14⁰⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž tudi prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu več ?

Včasih jih imam res polno glavo. Čeprav smo se dogovorili, da se vnaprej najavijo in nas obiskujejo po urniku, se dogaja veliko odstopanj. Jaz to razumem, toda kakšen dan je prav nemogoč.

Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete ?

Da, je moteče, če jih pride v istem trenutku več in bi vsi želeli biti prvi na vrsti. Jaz enostavno pogledam na urnik. Tisti, ki je redno na vrsti, ima seveda prednost. Nekateri pa so zelo obzirni in vedo, kaj jim je storiti v prodajalni. Tako sploh ne ovirajo mojega dela, temveč se le vpišejo v zvezek, kamor beležimo obiske, po opravljenem delu pa odidejo. Take imam rada.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Za sodelavce na upravi je bolje, če ciljate na naročanje. Oni so si to uredili z RIP-om. Pri nas pa je zato gneča celo večja, saj zdaj prodajni predstavniki oziroma urejevalci polic pritiskajo na nas, naj naročimo več in tako naprej. Prodajni predstavniki morajo pač nekako zagotoviti prodajo izdelkov. Če jim ne uspe v nabavni službi, skušajo to urediti preko nas, ki delamo v prodajalnah.

Torej RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ? Koliko ste vi vključeni v to ?

Pri nas je RIP že popolnoma vpeljan in deluje dobro. Res je veliko manj napak kot prej, pa tudi hitreje gre vse skupaj. Več časa tako posvetimo ostalemu delu. Zato so mi tudi vzeli nekaj prodajalk, da ne bi slučajno počivali.

Kaj naj danes torej počne prodajni predstavnik ? Ali je klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu ?

Klasičen način dela prodajnih predstavnikov, to je naročanje blaga v prodajalni, vsekakor zamira. V naši prodajalni ni več možen, v nekaterih manjših pa še, a ne več dolgo. Današnji prodajni predstavnik mora le skrbeti za polico z blagom njegovega podjetja..... no, pa še kakšen vzorec novega izdelka naj tu in tam prinesejo. Tu ni nobene znanosti. Na izdelkih tako

vse piše in iz naše strokovne službe dobimo kratek opis izdelka, tako da ne potrebujemo praktično nobenih novih pojasnil..... razen če gre za kakšne tehnične izdelke.

Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Delavnost, redoljubnost, poštenost. Jaz najraje vidim, če police urejajo študentje. Ti so najhitrejši in najbolj spretni, pa še zaslužka so veseli. Stari prodajni predstavniki so ponavadi brez volje in energije in ponavadi kar nam prepustijo urejanje polic. No, če sem iskrena, saj to tudi je naše delo, toda dobavitelji so vse bolj zahtevni, zato smo jim v zadnjih letih v zameno za želeno stanje na policah prepustili tudi samo urejanje polic. To pomeni hkrati manjši strošek za naše podjetje, saj ne potrebujemo toliko lastnega osebja.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Za nabavno službo da, za nas pa ne povsem. Ponavljam, zdaj prodajni predstavniki pritiskajo na nas glede obsega naročil.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Seveda bo. Jaz samo pogledam prodajno polico in vem, ali je prodajni predstavnik dober ali ne. Saj imajo narejene planograme. Če je blago zloženo skladno z njimi, je OK, če ne, pač urejevalec police slabo ali premalo dela.

Katerim stvarjem oziroma kriterijem bi morali dobavitelji v tej zvezi v bodoče posvečati več pozornosti ? Kaj bi morali predvsem nagrajevati ?

Število obiskov prodajalne, število prisotnih izdelkov, zloženost blaga po rokih uporabnosti, stanje v našem priročnem skladišču, število (ne)rešenih reklamacij. Vse to se vidi tudi v urejenosti prodajne police.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako je s tem pri vas ?

Pri nas ni časa za veliko pisanja, razen ko gre za reklamacije. Slednje mora biti čisto. Sicer pa je zaupanje zelo pomembno. Kot sem že omenila, če nekemu predstavniku zaupam, mu pustim, da ureja polico celo izven urnika, saj ne potrebuje nobenega nadzora. A ne sme me izneveriti. Potem je konec z zaupanjem.

Ali se bo pomen zaupanja vas in ostalih služb v vašem podjetju do prodajnega predstavnika glede na to novo vlogo prodajnega predstavnika povečal ali zmanjšal ?
Ostalo bo pomembno, kot je bilo vedno.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

V prodajalnah je še vedno prevladujoč predvsem osebni stik, razen pri elektronskem naročanju v centralno skladišče našega podjetja.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Pozitivne. Kraš pač pomeni tradicijo. Kraševe izdelke imajo ljudje radi. Ne morem si zamisliti oziroma privoščiti, da nekaj Kraševih izdelkov ne bi imela na polici.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Krašev urejevalec polic je med najbolj pridnimi. Morda bi moral biti malo bolj agresiven, če ga primerjam s konkurenti. Toda to ne bi bistveno vplivalo na prodajo, tako da naj ostane kar takšen, kot je. Police s Kraševimi izdelki so urejene, reklamacije so rešene sproti, če se slučajno pojavijo, in to je zame najpomembnejše. No, morda bi lahko Krašev predstavnik dal pobudo za kakšno akcijsko prodajo in degustacijo več. Potem bi še več prodali. A ne vem, če je to v njegovi pristojnosti.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Saj to ni zahtevno delovno mesto v smislu kakšnih posebnih znanj ! Kot rečeno, Krašev predstavnik je čisto OK. Ve, kaj je red in je pošten. In takega želim tudi v bodoče.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Seveda. Veliko slabša. Imam premalo prodajalk in podjetjem, ki sama ne urejajo prodajnih polic, se to pozna pri prodaji, ker večkrat nastane na policah »luknja«.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 5

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **direktor komercialnega sektorja**

Datum in čas intervjuja: **10.02.2005, 8³⁰-9³⁵**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

Naša veriga je v zaključni fazi projekta, s katerim bo urejena tudi ta organiziranost. Ekspanzija novih izdelkov ter skokovito naraščanje števila ponudnikov blaga, posledično pa tudi njihovih prodajnih predstavnikov, nas je v zadnjem petletnem obdobju privedla do tega, da smo začeli razmišljati o tem, kako omejiti ta nepopisen pritisk najrazličnejših ponudb. Po dosedanjem sistemu dela več ne gre, saj je naše osebje v nekaterih najbolj izpostavljenih službah preobremenjeno in prihaja do nedopustnih napak. To bi na trenutke lahko pripeljalo v anarhijo. Reorganizacija znotraj naših služb bo po novem ločevala pristojnosti posameznih služb po projektih, blagovnih skupinah in pomembnosti dobaviteljev. Našim ljudem bomo tako omogočili, da bodo delali učinkovito, hkrati pa bodo bolj specializirani.

Kako boste pa omejili vse večje število dobaviteljev oziroma ponudnikov, s tem pa tudi prodajnih predstavnikov, ki vas obiskujejo ?

Pravila igre so tudi določena, a jih bo treba vedno še sproti prilagajati. Merila za vstop dobaviteljev so v odvisnosti od razmerja med kakovostjo in ceno, če predpostavimo, da povpraševanje obstaja. Torej dostop do nas bo možen le za najboljše v tistem obsegu, ki ga še obvladujemo. Po zgledu nekaterih konkurenčnih trgovinskih verig bo tako tudi pri nas lažje obvladovati te stvari. To je nujno čimprej uvesti, sicer se bomo zadušili v poplavi novih izdelkov in ponudnikov.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Jasno je, da se vsako podjetje, ki želi ujeti korak s sodobnimi trendi, mora udeleževati tudi v smeri sodobne tehnologije. Tudi mi. Če se omejimo na sodelovanje z dobavitelji, moram izpostaviti elektronsko naročanje blaga, potrjevanje naročil in izstavitve računov. Elektronski podpisi so danes skoraj že povsod realnost. S tem prihranimo na času, predvsem pa lahko dosežemo učinek manjšega števila obiskov prodajnih predstavnikov v naših službah na upravi. Mi smo tu torej nekje na pol poti, po moji oceni.

V zadnjih letih se je v Sloveniji pri naročanju blaga trgovinskih verig od dobaviteljev torej vsaj v določeni meri uvedel sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov. Mar ta

in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ?

Da, to se je dalo med vrsticami razbrati iz mojega prejšnjega odgovora. Če sem bolj neposreden, je cilj našega poslovnega sistema preseliti velik del aktivnosti iz upravne stavbe na prodajna mesta, torej v prodajalne. Iz vidika hitrosti komunikacije ter optimizacije stroškov, hkrati pa obvladovanja obsega dela je to edini izhod. Tudi za dobavitelje je to boljše, saj s tem zmanjšujejo posredne in neposredne stroške dela. Ko rečem posredne, mislim tudi na količinsko manjšo potrebo po bolj izobraženih kadrih.

Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

No, pa sva tam. Sodobni dobavitelji izberejo peščico tistih, ki so kot komercialisti najbolj sposobni, izobraženi, skratka primerni za prodajo večjih količin blaga. Ti obvladujejo največje kupce. Ostali pa se selijo v prodajalne in zgolj skrbijo za red na prodajnih policah, za ažurno preprečevanje in reševanje reklamacij, za sodelovanje z našim prodajnim osebjem in po možnosti za stik s končnimi porabniki. Lahko so zelo koristni pri sondiranju trga, pri spremljanju konkurence, pri tržnih analizah. Naši cilji so namreč usmerjeni k končnemu porabniku. Zagotoviti mu moramo kakovostno, široko paleto izdelkov po sprejemljivih pogojih, to je na pravih lokacijah, v udobnih prodajalnah, s prijaznim prodajnim osebjem in s primerno cenovno politiko. Pri tem moram izpostaviti naraščajoče število projektov, s katerimi »bombardiramo« končne porabnike v prodajalnah.

Glede na omenjene značilnosti sodobne prodaje me zanima, ali je klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu ?

Mar nisem to dovolj zgovorno nakazal ? Da, konec je z osebnim pobiranjem naročil pri naši nabavni službi, kjer se je dogajalo tudi precej nepravilnosti, da vidika etike sploh ne izpostavljam. Ostale bodo le predstavitve novih izdelkov in dogovori okoli projektov pospeševanja prodaje (akcijske prodaje, nagradne igre, vezana prodaja, degustacije izdelkov, in podobno), kar pa ne bo mogel opravljati kar vsak dosedanji »potnik«, temveč le najbolj usposobljeni in sposobni predstavniki dobaviteljev, ki sem jih že prej omenil.

Gre torej za preoblikovanje oziroma preusmeritev narave dela prodajnih predstavnikov. Kaj naj bi poslej počel prodajni predstavnik in kakšne lastnosti za to potrebuje ?

Usmeritev v prodajalne sem že omenil. Za dobavitelje, ki jim s pogodbo dovoljujemo dostop do prodajnih polic, prodajni predstavnik pomeni ponoven stik z lastnimi izdelki, hkrati pa možnost urejenosti prodajnih polic po dogovorjenem redu. Za to seveda zahtevamo plačilo, a to za tole vprašanje ni pomembno. Želim le povedati, da vsi dobavitelji sploh nimajo te možnosti, temveč le najpomembnejših 50 ali 60. Ostali pa prodajnih predstavnikov sploh več ne bodo potrebovali, vsaj v tako velikem številu kot do sedaj ne. Lastnosti prodajnih predstavnikov ? Dojemljivost za novosti, za sprejemanje dogovorjenega reda v prodajalni, sposobnost primerne komunikacije z našim prodajnim osebjem in končnimi porabniki. Morda

sem še kaj pozabil, ampak kakšnih posebnih znanj pa zagotovo ne potrebujejo. Na drugi strani pa za tiste prej omenjene izbrance, ki prihajajo k nam na upravo, velja, da brez sodobne komunikacije ne bo šlo. Elektronska pošta, prenosni računalniki s predstavitvami izdelkov in projektov, GSM že tako ali tako, ter splošna in interna sodobna prodajna znanja vse to je danes samoumevno.

Torej z agresivnimi prodajnimi taktikami ne bo več moč povečati prodaje ?

No, to nisem rekel. V glavnem je sicer res tako, a jaz trdim, da dober prodajni predstavnik lahko vedno najde pot do povečanja prodaje. Kaj pa je agresivno ? Če razumemo to kot nekaj negativnega, upam, da smo in bomo to dokončno izločili. Lahko pa je agresivno tudi nekaj dobrega, včasih celo nujnega. Nekateri dobavitelji imajo zelo agresivne predstavnike, a znajo to agresivnost izkazati na prijeten način. Če pa težijo k cilju povečanja prodaje, pa jaz to ne smatram kot slabo. Tudi naši poslovodje niso vsi idealni. Z nekaterimi se je treba pogovarjati kar na ostro, če želiš kaj doseči.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Moje načelo v zvezi z nagrajevanjem je naslednje: »Nagrajuj tisto, kar je težko doseči !« Torej, kar gre samo po sebi, nima smisla nagrajevati. In prodajni predstavnik zagotovo veda, kaj je težko dosegati. Če je bilo včasih to povečanje naročila, je danes zagotovitev izdelka na atraktivnem mestu na prodajni polici ali sploh uvedba izdelka v prodajni sortiment trgovinske verige. Nadgradnja tega so različni projekti pospeševanja prodaje, o katerih sem že govoril. Tu se pokaže kreativnost, ki lahko dolgoročno učinkuje. Tu je treba paziti, ko se postavlja sistem nagrajevanja v nekem podjetju, da se ne naredi nasprotni učinek. Vse to v končni fazi vpliva na prodajo. Če povzamem, je bilo včasih treba nagrajevati neposredne prodajne aktivnosti oziroma učinke, danes pa posredne.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako pa bo po vašem mnenju v bodoče ?

Zaupanje je pomemben sestavni del vsakega sodelovanja. S komerkoli že bo prodajni predstavnik sodeloval, bo moral pridobiti in vzdrževati njegovo zaupanje. Nekoč je bilo to pri referentih nabave, ki so mu morali verjeti na primer glede dinamike prodaje določenih izdelkov, danes je to pri poslovodjih prodajaln, ki morajo prodajnemu predstavniku zaupati pri vzdrževanju reda na prodajni polici.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Ne, vendar pa se je osebna oblika komuniciranja preselila pri nas kot kupcu iz ene službe na drugo. Torej na primer izginja osebna komuniciranja oblika v navezi prodajni predstavnik – nabavni referent, krepi pa se na liniji prodajni predstavnik – poslovodja.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je eden od pomembnejših dobaviteljev, zato je že iz tega razloga »pozitiven«. Pa tudi sicer menim, da je to zelo kakovosten in zanesljiv dobavitelj naše trgovinske verige.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

S prodajno predstavnico Kraša, ki nas občasno obiskuje, sicer nimam toliko neposrednih stikov, vendar pa po besedah naših nabavnih referentov dela dobro in v korist, tako Kraša kot tudi našega podjetja.

Ali menite, da je prodajna predstavnica Kraša dovolj usposobljena oziroma primerna za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ? Ali in v čem v vaših očeh odstopa od povprečnega prodajnega predstavnika ?

Če so naši ljudje zadovoljni in če je z njo zadovoljen Kraš, potem je dovolj usposobljena. Osebo pa ne morem soditi o tem.

Glede na vaše mnenje o bodoči vlogi prodajnih predstavnikov me zanima, kaj pričakujete v bodoče od prodajnega predstavnika Kraša ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo njihovega dela ?

Pričakujem vsa sodobna znanja in sposobnosti, ki sva jih že omenila danes, torej ažurno uvajanje novosti, pospeševanje rasti prodaje oziroma medsebojnega sodelovanja. Sama mora znati presoditi, kolikokrat nas bo obiskala in kaj nam bo v času, ki ji bo odmerjen, uspela pokazati, povedati, nas prepričati. Če bo predstavitev vključevala vse sodobne pripomočke (računalnik, Power Point, video posnetki), in bo to ob pravi priložnosti, ne dvomim v nadaljnji uspeh. Poleg tega mora biti zagotovljen red v prodajalni, kakor tudi ostala pogodbeno določila.

Najlepša hvala za pogovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 6

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **vodja razvoja novih projektov**

Datum in čas intervjuja: **10.02.2005, 10⁰⁰-10⁵⁵**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

Zdi se mi, da so vrata našega podjetja preveč odprta, obiski prodajnih predstavnikov dobaviteljev pa so neenakomerno razporejeni po posameznih naših službah. Predvsem je velik naval na nabavno službo. Pri nas v razvojni službi pa morda celo pogrešamo kakšen obisk več. Slišim pa, da se stvari premikajo na bolje. Če je tako v nabavni službi, pri nas tega še ne morem potrditi.

Kako boste pa regulirali število dobaviteljev oziroma ponudnikov, s tem pa tudi prodajnih predstavnikov, ki vas obiskujejo ?

Z dobro postavljenim hišnim redom je to mogoče. Jaz osebno bi to uredil s predhodnimi najavami, urniki obiskov. Tako se že dela pri nekaterih naših konkurentih.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Seveda vpliva. Kdor jo zna uporabljati, je v prednosti. Predvsem ne potrebuje toliko neposrednih obiskov, saj se da na primer veliko rešiti že po elektronski pošti. Pri nas, ko snujemo nov projekt, si te osnutke večkrat izmenjamo in dopolnimo prav po elektronski poti. Osebno imam raje dobaviteljeve predstavnike, ki se tega poslužujejo, saj mi prihranijo kar nekaj časa. Prodajnih predstavnikov, ki pa niso večči dela s sodobnimi elektronskimi pripomočki, pa se rad čimprej znebim. Žal je tako.

V zadnjih letih se je v Sloveniji pri naročanju blaga trgovinskih verig od dobaviteljev torej vsaj v določeni meri uvedel sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov. Mar ta in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ?

Z RIP-om ne delam. Kolikor pa ga poznam, je situacija podobna kot sem jo malo prej omenil. Prednost imajo tisti, ki to uporabljajo. Ostali pa nazadujejo in se vse bolj oddaljujejo od poti, ki jo narekuje današnji nepopustljiv tempo. Da, klasična vloga prodajnih predstavnikov, tj. le pobiranje naročil v nabavni službi, je preteklost.

Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

Kakovost, hitrost, spremembe, prilagajanje, inovativnost, drugačnost.

Glede na omenjene značilnosti sodobne prodaje me zanima, ali je klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu ?

Da, to sem že rekel. Kdor ne sledi trendom, ki jih narekuje sodobna trgovina, je pogorel. Tisti, ki prihajajo k meni z idejami za nove projekte pri pospeševanju prodaje, pa imajo iz vidika naše službe veliko možnosti za uspešno prodajo. Zagotovo ste ali boste podoben odgovor dobili tudi v ostalih službah našega podjetja, kjer imajo opravka s prodajnimi predstavniki.

Gre torej za preoblikovanje oziroma preusmeritev narave dela prodajnih predstavnikov. Kaj naj bi poslej počel prodajni predstavnik in kakšne lastnosti za to potrebuje ?

Hiter, dosleden, zvest, inovativen, samoiniciativen, usposobljen za delo s sodobnimi pripomočki pospeševanja prodaje. Poleg tega mora biti prodajni predstavnik tudi vsaj malo rojen za prodajalca. A zdi se mi, da je ta lastnost imela večji pomen v preteklosti. Danes je bolj pomembno iskanje in uresničevanje novih projektov, ki posredno prinašajo dobre prodajne rezultate.

Torej z agresivnimi prodajnimi taktikami ne bo več moč povečati prodaje ?

Ne, zagotovo ne. Morda je agresivnost pomembna pri uvajanju novih prodajnih projektov, nikakor pa ne pri pobiranju naročil. Sicer pa tega tako ali tako naše podjetje več ne dovoljuje. Prodajni predstavniki, kolikor vem, več ne smejo brez dogovora k našim nabavnim referentom.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo morale tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Seveda je možna. Tisti, ki velikokrat pride v našo službo z novimi idejami in jih je pripravljen in sposoben tudi uresničiti, je lahko predmet zelo poštenega nagrajevanja. Žal se mi zdi, da naši dobavitelji v večini tega še ne razumejo povsem. Še vedno se vse preveč neposredno gleda na obseg prodaje v danem trenutku, ne pa na potencial, ki ga na primer nosi določen pravkar začeti mehanizem za pospešitev prodaje v prihodnosti.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako pa bo po vašem mnenju v bodoče ?

Zaupanje mi veliko pomeni. Kdor ga pri meni izgubi, izgubi veliko. Nimam namreč veliko časa za preverjanje pogodb. Te so sicer napisane, vendar pa je zame veliko več vredno, da vem, da določenemu predstavniku dobavitelja lahko verjamem na besedo. Potem tudi izvedba

projekta hitreje in bolj sproščeno poteka. Potemtakem tudi rezultati, ki jih projekt prinaša, ne morejo biti zavrženi tega negativni.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Da, seveda. Če štejem komuniciranje preko elektronske pošte za neosebno, potem je temu zagotovo tako. Neposrednih obiskov prodajnih predstavnikov pri nas je in bo zagotovo vse manj. Morda ravno v naši službi ne, v nabavni službi pa sigurno da.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Pozitivne. Pomislim na Kraš kot močno in prepoznavno blagovno znamko široko paleto izdelkov.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Moram priznati, da je Kraševa predstavnica ena od mojih pogostejših obiskovalk. Število in vsebina njenih obiskov je nad povprečjem naših dobaviteljev.

Ali menite, da je prodajna predstavnica Kraša dovolj usposobljena oziroma primerna za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ? Ali in v čem v vaših očeh odstopa od povprečnega prodajnega predstavnika ?

Da, dovolj. Morda potrebuje malo več strokovne podpore iz sedeža njenega podjetja. Pa tudi hitrost uvajanja projektov je ponavadi malce počasna. Ampak vsaj obstajajo.

Glede na vaše mnenje o bodoči vlogi prodajnih predstavnikov me zanima, kaj pričakujete v bodoče od prodajnega predstavnika Kraša ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo njihovega dela ?

Želim in pričakujem več inovativnih idej in izpeljav skupnih aktivnosti. Pričakujem tudi ožjo razdelitev nalog med prodajne predstavnike Kraša. Vsi namreč ne morejo vsega vedeti. Specializacija je torej nujna, če želi pri tem Kraš priti v sam vrh. Nekateri se morajo ubadati samo s takšnimi projektnimi novostmi, tisti manj kreativni pa naj urejajo prodajne police v prodajalnah.

Najlepša hvala za pogovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 7

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **vodja projektov v službi »merchandisinga«**

Datum in čas intervjuja: **10.02.2005, 11³⁰-12²⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

Zadeva je ravno v urejanju. Obiski se selijo od nabavnih referentov k nam, ki se ukvarjamo z urejanjem prodajnega prostora. Večina dobaviteljev se je že sprijaznila s tem, da njihovi prodajni predstavniki ne morejo več vplivati neposredno na obseg naročil, zato jih pošiljajo k nam, kjer jim odmerjamo dolžino prodajnih polic, na katerih so njihovi izdelki. Zdaj bo nastala gneča pri nas in pri sodelavcih iz projektne službe.

Kako boste pa regulirali število dobaviteljev oziroma ponudnikov, s tem pa tudi prodajnih predstavnikov, ki vas obiskujejo ?

Sam osebno želim, da se mi predhodno najavijo, če je le mogoče. Že tako jih mnogo kar vpade v mojo pisarno. Se kar malo bojim prihodnjega obdobja, saj se zavedam, da bodo vsi dobavitelji želeli čim več in čim bolj kakovostnega prodajnega prostora, vsem pa žal ne bo moč ustreči, saj je skupna dolžina prodajnih polic omejena. Verjetno pa bo potrebno v naši službi zaradi povečanega obsega dela še koga zaposliti. Zdaj nas je premalo. Že vidim prezaposlovanje kolegov iz nabave. No, počakajmo še malo, saj jaz o tem ne bom odločal.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ?

Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Da, da, zaželeno je, da se sodobna tehnologija čimveč uporablja. Nam se zadeva poenostavi, saj mi na primer pošiljka dokumentov po elektronski pošti vzame več časa kot osebni obisk predstavnika dobavitelja. A ne gre le za elektronsko pošto. Tu so tudi bralniki črtnih kod, ki jih v »merchandisingu« precej uporabljamo, pa sodobni programi za simulacijo ureditve prodajnih mest. V nabavi pa so že uvedli t.i. RIP, s katerim lahko naročajo blago dobaviteljem kar preko računalnika. Jaz prodajne predstavnike spodbujam k uporabi teh sodobnih pripomočkov in nekoč bo to skoraj zanesljivo obveza za vse, ki bodo želeli poslovati z nami. Ne gre za princip, pač pa za povečanje učinkovitosti pri delu ali če se izrazim po proizvodno, povečanje produktivnosti. Prihranki pri stroških so obojestranski.

Ali torej RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ?

Izkrivljanje ni prava beseda. Jaz bi raje rekel, da sodobna tehnika ukinja klasičnega prodajnega predstavnika. Prej kot se bo to zgodilo dokončno, bolje bo.

Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

Uporaba sodobne tehnike, kratka in jedrnata ponudba oziroma predstavitev, ustvarjalnost, globalizacija. Treba je biti hiter in učinkovit.

Gre torej za preoblikovanje oziroma preusmeritev narave dela prodajnih predstavnikov. Kaj naj bi poslej počel prodajni predstavnik in kakšne lastnosti za to potrebuje ?

To sem v glavnem že odgovoril. Če dopolnim, delo prodajnih predstavnikov se bo preusmerilo od nabavnih služb k projektnim službam, torej tudi k nam, poleg tega pa bo pomemben del aktivnosti namenjen samemu urejanju polic. Naše podjetje, pa tudi konkurenca namreč počasi prepuščamo samo zlaganje polic dobaviteljem. Za to obstaja več razlogov, glavna pa sta dva. Prvi je želja dobaviteljev, da je blago urejeno v skladu z njihovimi standardi, drugo pa so stroški delovne sile, ki so s tem za nas vedno manjši. Ne bomo več potrebovali toliko osebja v prodajalnah, saj bodo nekaj dela opravili prodajni predstavniki. Da mora biti za vse to prodajni predstavnik usposobljen, ni potrebno posebej poudariti. Medtem ko za urejanje polic kakšnih posebnih znanj ob doslednosti ne potrebuje, pa pri delu z našimi službami pričakujemo znanje računalništva, standardov urejanja polic in celo osnove vodenja projektov.

Torej z agresivnimi prodajnimi taktikami ne bo več moč povečati prodaje ?

Še bo možno, vendar ne direktno v obliki naročil pri nabavnih referentih, ampak v obliki zagotovitve večjega prodajnega prostora pri nas. No, upam, se bomo dobro branili.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Tako kot so lahko nagrajeni za prodane količine izdelkov ali ustvarjen promet, so lahko ovrednoteni tudi po zagotovljenem prodajnem prostoru za njihove izdelke. Teh kriterijev je lahko še več: število obiskov v prodajalnah, obseg reklamacij, število izpostavitvev, pa predstavitev oziroma degustacije,... vse to vpliva na prodajo in vse to je možno meriti. Torej je objektivna ocena možna.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako pa bo po vašem mnenju v bodoče ?

Zaupanje je vselej dobrodošlo. Dober odnos med dvema sodelujočima stranema je vsekakor pogojen z medsebojnim zaupanjem. Res je sicer, da tako mi kot dobavitelji postavljamo standarde, določamo »planograme« izpostavitve izdelkov in vedno več stvari opredeljujemo s pogodbami, vendar pa je tudi vse to možno kršiti, če ni pravega odnosa.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

V določeni meri da, povsem pa nikoli. To sva že obdelala. Osebno najraje vidim, če je prvi stik s predstavnikom dobavitelja v živo, potem pa nadaljujeva večinoma po elektronski pošti in telefonu. Le vljudnostni obiski ob koncu leta še ostajajo, ali pa kakšna skupna usposabljanja.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Uh, Kraševi ljudje so precej aktivni. To je pozitivno. Tudi izdelki so OK. No, včasih le malo pretiravajo. Jaz jim dam prav, ker le tako lahko dosežejo svoje.

Ali prodajni predstavniki Kraša po vašem mnenju delujejo v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi morali po vašem mnenju bolje delati ?

Zelo v prid. Stalno me kličejo po telefonu iz terena, češ, da ta in ta prodajalna ni urejena po dogovoru, da manjka to in to so med najbolj aktivnimi in doslednimi. No, včasih ravno ne izberejo pravi trenutek. Eden od predstavnikov pa se sploh ne zna prilagajati. Ni za kompromise. Glede znanj jim priporočam kakšno usposabljanje iz »merchandisinga« ali »category managementa«. Tu jim moram namreč včasih pojasnjevati osnovne stvari. Kljub temu so kot celota nadpovprečni, če jih primerjam s konkurenti.

Glede na vaše mnenje o bodoči vlogi prodajnih predstavnikov me zanima, kaj pričakujete v bodoče od prodajnega predstavnika Kraša ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo njihovega dela ?

Vsa znanja, ki sem jih navedel kot potrebna za sodobnega prodajnega predstavnika. Jasno je, da dajem poudarek znanjem iz pospeševanja prodaje na prodajnem mestu. Pričakujem pa večjo pogostost obiskov prodajnih predstavnikov oziroma pogostejšo komunikacijo.

Najlepša hvala za pogovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 8

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **vodja programa v komercialnem sektorju**

Datum in čas intervjuja: **10.02.2005, 13⁰⁰-13³⁵**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

Stvari gredo na bolje. Če bi me vprašali pred enim letom, bi rekel, da je pri nas za znoret. Odkar pa smo uvedli RIP, je bistveno manj obiska predstavnikov dobaviteljev, saj so uvideli, da nimajo več vpliva na obseg naročil. Se pa pritisk povečuje v službi »merchandisinga« in morda še kje. Zdaj bodo morali tam razmišljati, kako bodo omejili število obiskov. Veliko komunikacije se je preneslo tudi na elektronsko pošto in mobilne telefone. Kakorkoli že, pri nas nimamo več časa za vsakodnevno posedanje in prerekanje s prodajnimi predstavniki.

Torej sodobna tehnologija vpliva na tovrstno sodelovanje oziroma bo vplivala. Kaj to pomeni za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Tudi njim bo lažje oziroma bodo lahko uredili več stvari v enakem času. Bolj se bodo posvetili prodajalnam in skrbi za njihove izdelke. Prej so za to v celoti skrbeli poslovodje in naše prodajno osebje, zdaj pa je to delno prepuščeno prodajnim predstavnikom. Najbolj pridni tako lahko dosegajo še boljše prodajne učinke.

Ali torej RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ?

Tako je. Prodajni predstavnik je zdaj vedno bolj zaposlen pri nas v prodajalni.

Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

Poznavanje izdelkov, hitra reakcija, zvestoba lastni blagovni znamki, doslednost pri delu, uporaba računalnika.

Ali gre torej za preoblikovanje oziroma preusmeritev narave dela prodajnih predstavnikov ?

Da, iz služb na upravi v prodajalne. Pri nas prodajnim predstavnikom ostanejo le še občasni dogovori o izvedbi posameznih projektov ter za uskladitev prodajne palete izdelkov v prodajalnah. Vse ostalo ga čaka v prodajalni, pri poslovodjih in ob samih prodajnih policah.

To pomeni, da z agresivnimi prodajnimi taktikami ne bo več moč povečati prodaje ?

Ne, nisem tega rekel. Še vedno bo možno biti agresiven in zaradi tega uspešen, a ne pri nas v komercialni službi, mislim predvsem na nabavo, ampak v prodajalnah, pa tudi v projektnih službah.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Težje bo ovrednotiti njihovo delo, to je res. Potrebno jih bo malo bolj nadzirati in izoblikovati kriterije, ki ne bodo sloneli le na neposrednem prodajnem rezultatu.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako pa bo po vašem mnenju v bodoče ?

Ko smo bili najbolj obremenjeni s pritiskom prodajnih predstavnikov v nabavi, je bilo treba zaupati. Nekateri predstavniki so tudi neetično izkoriščali to zaupanje. To nas je izučilo. Uvedli smo RIP, aktivnost prodajnih predstavnikov se seli v prodajalne, z njim pa tudi zaupanje. Pogodba je nekaj drugega. Njenih določil se je potrebno držati, toda pravi predstavniki dobaviteljev znajo vedno najti prave luknje in te preliščiti. Zaupanje ostaja pomembna v odnosu z dobavitelji.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Da, a ne v celoti. Denimo, da se je spremenilo le razmerje, sicer pa ostajata prisotni obe obliki komuniciranja.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Vsekakor pozitivne. So pa precej naporni za sodelovanje. Stalno nekaj zahtevajo.

Ali prodajni predstavniki Kraša po vašem mnenju delujejo v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi morali po vašem mnenju bolje delati ?

Kot rečeno, pridni, a naporni. Malo bi se morali umiriti, a to je stvar njihove politike prodaje. Zelo se trudijo, da bi prodali čim večje količine. Če bodo ta trud učinkovito preusmerili v izvedbo pospeševanja prodaje na prodajnih mestih oziroma v nove projekte, bodo lahko zelo uspešni.

Glede na vaše mnenje o bodoči vlogi prodajnih predstavnikov me zanima, kaj pričakujete v bodoče od prodajnega predstavnika Kraša ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo njihovega dela ?

Pričakujem, da bodo na primer tedensko obiskali in uredili vse pomembnejše prodajalne, srednje velike na dva tedna, ostale pa mesečno ali dvomesečno. Poleg tega pa mora Krašev predstavnik vsaj enkrat mesečno priti v našo razvojno službo in po potrebi v »merchandising« ter tam dogovoriti izvedbo prihodnjih akcijskih prodaj in degustacij. Za večje projekte se ponavadi dogovarja samo vodstvo dobaviteljev, medtem ko je prodajni predstavnik le njihova podpora na terenu.

Najlepša hvala za pogovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 9

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 2**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»mala prodajalna«)**

Datum in čas intervjuja: **10.02.2005, 15¹⁵-15⁴⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž prinesel tudi vse več prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

Da, vedno več jih je. Vedno več je različnih izdelkov, novih proizvajalcev.

Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete ?

Zame ni moteče, ker se morajo vsi najaviti. Če pridejo nenapovedano, jim pač obrazložim »hišni red«. Ponavadi se to dogaja novim prodajnim predstavnikom. A vsi se slej kot prej privadijo.

Ali sodobna tehnologija vpliva na sodelovanje s prodajnimi predstavniki oziroma ali bo vplivala v bodoče ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Računalniki, bralniki kod, daljinski prenosi in ostala tehnika seveda pomeni olajšanje pri našem delu in delu prodajnih predstavnikov. V začetku smo imeli vsi odpor do tega, zdaj pa smo se navadili, saj smo videli, da je to zelo dobrodošla pomoč pri delu. Na samo sodelovanje s prodajnimi predstavniki pa je vplivalo to le v tem, da ni več osebnega naročanja blaga, temveč to uredimo poslovodje sami. Prodajni predstavniki pa zato malo več urejajo police. Meni se zdi zdaj sodelovanje bolj urejeno. Manj je pritiskov, izsiljevanj in podobnega.

RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi torej izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika ? Koliko ste vi vključeni v to ?

Saj to je to, kar govorim. Le način naročanja se je spremenil, ostalo pa niti ne tako bistveno. Prodajni predstavniki pa še vedno prihajajo in odhajajo. Klasičnega naročanja s pregovarjanjem pa ni več, to imate prav. Zdaj je zadeva bolj urejena. Manj je tudi napak in špekulacij.

Kaj naj danes torej počne prodajni predstavnik ? Kakšne lastnosti naj ima ?

Včasih je moral biti bolj spreten in iznajdljiv, če je hotel speljati dobro naročilo. Danes ne more več vplivati na to. Za urejanje polic pa res ne rabi kaj posebnega znati ! Le ne sme mu biti izpod časti zlagati izdelke v police. In reda se mora držati. Ne maram zamujanja. Skrbeti mora skratka za svoje blago. Če se pojavi kak izdelek, ki mu je potekel rok, pa seveda pričakujem, da bo to korektno rešeno s strani prodajnega predstavnika.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Več ali manj da. Nekateri kolegi mi sicer pravijo, da jih prodajni predstavniki stalno napadajo s poskusi večjega obsega naročanja, a jaz tega ne dovolim. Ob mojem računalniku prodajni predstavnik nima kaj početi. Njegovo mesto je ob prodajni polici ali v priročnem skladišču.

Ena od pomembnih stvari, ki se je ali se bo spremenila pri dobaviteljih, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Glede obsega naročil bo res težko ugotoviti, kolikšen je vpliv posameznega prodajnega predstavnika nanj. Toda ocenjevati je možno še kaj drugega. Zdaj je bolj pomembno, da prodajni predstavnik zagotovi blagu mesto na prodajni polici.

Katerim stvarjem oziroma kriterijem bi morali torej dobavitelji v tej zvezi v bodoče posvečati več pozornosti ? Kaj bi morali predvsem nagrajevati ?

Urejenost njihove prodajne police, zloženost izdelkov v nizu, zastopanost sortimenta v skladu s pogodbami, stanje reševanja reklamacij, nivo odnosa s poslovodji.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako je s tem pri vas ?

Zaupanje je bilo in bo pomembno. Morda je danes še bolj. Pogodbe so sicer napisane, a če se jih ne držimo, ne velja to nič. S prodajnimi predstavniki vztrajam na odnosih, ki temeljijo na zaupanju. Kar povprašajte jih ! Kdor si pridobi moje zaupanje, kar sicer terja nekaj časa, ta pri meni lepo »vozi« in ima obilo svobode v prodajalni. Seveda pri tem ne sme odstopati od naših standardov in dogovorjenega.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Ne, oziroma le delno. Povsem jih ne bodo nikoli. Tudi končni porabnik rad pride osebno v prodajalno in lastnoročno kupi blago, čeprav bi bilo po internetu morda enostavneje in bolj racionalno. Podobno je pri delu s prodajnimi predstavniki.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kaj pa vem. Niti eno, niti drugo. Nekaj izdelkov je res dobrih, nekateri pa se glede prodaje pri nas ne premaknejo nikamor. No, če se moram opredeliti, bi se kljub temu bolj za pozitivno kot negativno oceno.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Krašev urejevalec polic je sicer priden, točen in urejen, ampak ni pa ravno več sogovornik. Raje ga vidim, kako dela ob prodajni polici, kot pa, da ga poslušam. Ne zna odnehati, ko bi bilo to potrebno. Včasih vztraja na povsem nemogočih stvareh. Rad bi imel pet metrov prostora za Kraš, jaz pa ga imam na razpolago le tri metre. Ne zaveda se, da je naša prodajalna majhna. Kar pa se tiče usposobljenosti, poznavanja in odnosa do samih Kraševih izdelkov, pa mu ni kaj oporekati. Lepo skrbi zanje in je zvest svojemu podjetju.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Je usposobljen. Le jezik bo moral malo umiriti. Danes me namreč nima več kaj prepričevati, saj naročanje poteka preko računalnika. Stanje na policah pa je dogovorjeno s pogodbo.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Bila bi veliko slabša, saj jaz in teh nekaj mojih prodajalk ne utegnemo same zložiti vsega dobavljenega blaga sproti. Nekateri dobro prodajani izdelki pohajajo s prodajnih polic res hitro in če predstavnik ne prihaja dovolj pogosto oziroma če ne ureja polic dovolj kakovostno, prodaja zagotovo trpi. Krašev predstavnik je glede tega nadpovprečen.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 10

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 3**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»supermarket«)**

Datum in čas intervjuja: **10.02.2005, 16⁰⁰-16²⁵**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na vse večje število dobaviteljev oziroma prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

Upam, da se bo to ustavilo, čeprav zaenkrat nič ne kaže na to. Dobavitelji vse bolj pritiskajo na nas. Včasih so ta pritisk prestrezali v naši nabavi, zdaj ga pa mi. Od prodajnih predstavnikov dobavitelji vse več zahtevajo, mi pa jim vsega ne moremo dovoliti. Vsi želijo zavzeti kar največ prodajnega prostora. In potem si lahko predstavljate.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Mi imamo RIP, po katerem naročamo izdelke v našo nabavo, oni pa naprej dobaviteljem. Tu prodajni predstavniki nimajo več dostopa, razen redki. Od ostale tehnike pa nekateri uporabljajo bralnike kod, ko popisujejo police. Elektronska pošta pa je že tako nujna za nemoteno delo. Prodajni predstavniki morajo to pač obvladati.

Ali RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ? Koliko ste vi vključeni v to ?

Da, to sem že rekla. Nič več ne naročajo oni, ampak mi. Prodajni predstavniki zdaj urejajo naše police in rešujejo reklamacije. Mi imamo namreč vedno manj prodajalk, zato je ta pomoč dobrodošla.

Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Poznati mora prodajalno, svoje izdelke, trenutne akcijske prodaje, zahteve merchandisinga. Vsega tega se mora držati in potem ni problema.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Da, malo pa res. Le pri zavzemanju prodajnega prostora se še tepejo med seboj. Tudi tu bomo morali mi narediti red, tako kot smo ga pri naročanju, kjer so nas utrujali včasih.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Verjetno bo to malo težje. Ocenjevati bodo morali druge stvari, na primer dejansko usklajenost prodajne police s postavljenimi standardi in pričakovanji. Kdor bo imel red na policah, bo dolgoročno uspešen tudi pri prodaji.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako je s tem pri vas ?

Tu pa pridejo na vrsto tisti redki predstavniki dobaviteljev, ki lahko sami vnašajo naročila v računalnik. Večina pa tega zaupanja nima. Kdor me enkrat pretenta, nima več možnosti. In tudi, če kdo povzroča nered na prodajnih policah, kmalu opravi z menoj oziroma jaz z njim. No, glede tega večini kar zaupam. Torej je zaupanje pomembno.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Upam, da res. Mislim pa, da v prodajalni to ne bo povsem možno. Izdelki se sami ne bodo urejali na policah.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je sicer dobra blagovna znamka, a bo se moral tudi cenovno prilagoditi situaciji na trgu.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Deluje v prid Krašu, meni pa »pije kri«. Rad bi imel vse zloženo najboljše, a sam ne zaviha rokavov. Rad bi, da mu vse naredimo mi, ki smo zaposleni v prodajalni. Se bo moral pač sprijazniti s tem, da so stari časi, ko je prišel le po naročilo, mimo. Zdaj naročilo ni več njegova skrb. Pogrešam malo več aktivnosti in reda pri njem.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Prav veliko slabša ne bi bila, razen če jaz ne bi ubogala tega njihovega predstavnika.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 11

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 3**

Naziv službe sogovornika: **vodja nabavne službe**

Datum in čas intervjuja: **11.02.2005, 8⁰⁰-9¹⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

Najprej moram povedati, da nas je v tej službi bistveno premalo, da bi lahko kakovostno sodelovali z vsemi prodajnimi predstavniki naših dobaviteljev. Izdelkov in ponudnikov je vsak dan več, pri nas pa bi radi še zmanjševali število zaposlenih. Nisem najbolj zadovoljen s tem, saj preživim v službi vedno več časa. Ne znam več usklajevati vseh teh obiskov in ponudb. Dogaja se mi, da na vse ponudbe ne odgovorim pravočasno. Ni dobro.

Torej postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ?

Seveda, in to zelo. Predvsem pa je zaskrbljujoče to, da kakovost našega dela zaradi te obilice pada. Zavedam se, da rastemo kot trgovinska veriga in lovimo lepe indekse, ampak včasih na ta račun izgubimo tudi kak zelo donosen posel, saj se dobavitelji, ki želijo v določenem terminu izpeljati svoj projekt, medtem, ko predolgo čakajo na naš odgovor, že za takšno sodelovanje dogovorijo z našimi konkurenti.

Kako pa bo vnaprej ? Kaj bo takšno poslovanje pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Trgovina se bo kot panoga razvijala s hitrim tempom naprej. Menim, da bomo morali čimprej postaviti obvladljiv način dela z dobavitelji. Vse več je sicer elektronskega in telefonskega komuniciranja, vendar samo to ni rešitev. Treba bo imeti tudi živa srečanja s predstavniki dobaviteljev. Vse skupaj pa bo moralo potekati sicer hitro, a hkrati jedrnato in učinkovito.

Kaj pa sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov. Pomeni njena uvedba izkrivljanje podobe klasične vloge prodajnega predstavnika ?

No, RIP je prinesel veliko koristi v naše sodelovanje z dobavitelji. Predvsem se pojavlja veliko manj napak, če pa že pride do tega, imamo dobro sledljivost. Pridobili smo tako mi kot tudi dobavitelji. Kar se tiče klasične vloge predstavnikov, pa imate prav. Ni več njihovega naročanja izdelkov pri nas. Odpadla so vsa prerekanja v zvezi s tem. Zato pa so se bolj usmerili v posebne ponudbe, za kakšne akcije, na primer »dobavitelj meseca«, pa »vedno nizke cene«, razne nagradne igre. Spoznali so, da edino na ta način lahko pridejo do nas. In ko so tu, obdelamo ponavadi celotno sodelovanje. To je napaka. Morali bi se osredotočiti le na osnovni cilj obiska. Torej prej omenjena klasična vloga predstavnikov le ni povsem zamrla.

Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

Propulzivnost, izvirnost, hitrost, organiziranost, strokovnost, prepoznavnost. Upam, da sem glavne značilnosti naštel.

Gre torej za spremembe smeri dela prodajnih predstavnikov ? Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Biti mora organiziran ter dojemljiv za hitre spremembe in za eleganten, a hkrati agresiven napad na kupca. Predvsem pa je pomembna njegova lojalnost do lastnega podjetja, blagovne znamke oziroma izdelka. Lojalnost je zame zelo širok pojem. Če je človek lojalen, pomeni, da je pripravljen za svoje podjetje storiti vsaj nekaj več, kot se od njega pričakuje. Pričakovanja ponudnikov pa danes niso skromna.

To pomeni, da se z agresivnimi prodajnimi taktikami, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, še srečujete ?

Še se srečujem, a ne na enak način. Včasih je bil edini cilj prodajnega predstavnika pretentati nabavnega referenta in doseči čim večje vsakokratno naročilo. Danes je agresivnost bolj izvirna. Dežujejo namreč predlogi projektov, ki sem jih prej omenil, pri tem pa usklajevanje glede najustreznejših terminov za njihovo izvedbo. Prodajni predstavniki potrebujejo več strokovnosti, razpolagati morajo z več podatki iz tržnih analiz, biti morajo bolj interno usposobljeni za predstavitev novosti, ki jo želijo spraviti v življenje. In to nam jemlje, verjeli ali ne, še več časa kot nekdanje določanje obsega naročil.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Mislim, da vsak dobavitelj kaj hitro spozna svoje prodajne predstavnike in točno ve, koliko je kateri izmed njih vreden. Še jaz se jih upam pravično oceniti. No, če bi bil jaz v koži dobavitelja, bi zagotovo sklepal z vsakim predstavnikom pogodbo o opravljanju storitev trgovskega zastopanja kot s samostojnim podjetnikom. Pri tem bi seveda želel ekskluzivnost, kar bi poleg ostalih podrobnosti sodelovanja, med njimi tudi nagrajevanje po učinku, opredeljevala določila pogodbe. Iz primerov, ki imajo tak sistem vpeljan, vem, da deluje.

Katerim stvarjem oziroma kriterijem bi morali dobavitelji v tej zvezi v bodoče posvečati več pozornosti ? Kaj bi morali predvsem nagrajevati ?

To je seveda odvisno od pristojnosti, ki jih posamezni prodajni predstavniki imajo. Če se lahko samostojno dogovarjajo za izvedbo akcij in ostalih projektov, potem seveda učinkovitost le teh kot kriterij ne bi smela izostati. Pozorni morajo biti tudi na videz prodajnih polic v prodajalnah, ker le to vpliva predvsem na redno prodajo izdelkov. Nekateri dobavitelji

ocenjujejo svoje predstavnike tudi po redoljubnosti, a to mi ni všeč. Vzpostavitev in vzdrževanje reda bi morala biti že predpogoj za sklenitev delovnega razmerja, ne pa stvar nagrajevanja. To se pričakuje, to ni stvar razvoja, ampak le nujen temelj zanj.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako vi gledate nanj ?

Brez zaupanja ni nič. Lahko vse zapišemo v pogodbe, a nič ne pomaga, če ni zaupanja. Sicer zagovarjam sklepanje pogodb, ampak še več mi pomeni, ko mi na primer nek prodajni predstavnik reče, da jamči za prodajni uspeh predlagane akcije, in se potem to tudi uresniči. S takimi potem porabljam najmanj časa, realiziramo pa dobre posle. Žal je takih predstavnikov vedno manj. Zopet je vzrok v pritisku dobaviteljev, ki včasih od prodajnih predstavnikov zahtevajo nemogoče.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Le deloma. Raje bi rekel, da dobivajo osebne oblike nov pomen, neosebne oblike pa so samo njihov pripomoček. Nivo osebnih pristopov se zagotovo dviguje, kljub vsemu spoštovanju do ekspanzije sodobne tehnologije v zadnjih desetletjih.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Zelo pozitivne. Imam sicer stalne pritiske z njihove strani, tako s strani uprave kot tudi samega prodajnega predstavnika. A to pomeni, da želijo narediti nekaj več. Poleg tega imajo za seboj garancijo dobre blagovne znamke in prepoznavnosti izdelkov.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Deluje dobro, imava odličen odnos. Gre sicer za prodajnega predstavnika starega kova, a na drugi strani uživa moje veliko zaupanje. Marsikaj sem se od njega naučil. Nekoliko težje mu gre od rok pisni del sodelovanja in komunikacija preko računalnika, toda v Krašu mu pri tem pomagajo in to pomanjkljivost nadoknadijo. Kar pa zadeva strokovnost, pa nimam pripomb oziroma lahko govorim le v presežnikih. Ne vem pa, kaj se dogaja na njegovih policah v naših prodajalnah. Vprašajte poslovodje.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Upam si trditi, da bi bila vsaj 20% nižja. Morda celo več.

Kaj pričakujete v bodoče od prodajnega predstavnika Kraša ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo njihovega dela ?

Naj kar ostane tak, kot je. On mi ne jemlje preveč časa. Ni eden tistih, o katerih sem govoril na začetku tega pogovora.

Najlepša hvala za pogovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 12

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 3**

Naziv službe sogovornika: **vodja službe »merchandisinga«**

Datum in čas intervjuja: **11.02.2005, 9³⁰-10¹⁵**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

Včasih so prodajni predstavniki bolj sodelovali z našo nabavno službo, kjer so prejeli naročila. Danes pa so več v prodajalnah. Jaz osebno imam le enkrat do dvakrat letno stik s posameznimi prodajnimi predstavniki, pa še to le od pomembnejših dobaviteljev. Nekako smo jih odmaknili od uprave in jim, če ima dobavitelj interes, ponudimo možnost pospeševanja prodaje v prodajalnah. Zdi se mi, da je vodstvo našega podjetja to dobro uredilo. Pred tem je bilo precej nereda, zunanjih vplivov, nepreglednosti, podkupovanj.

Kako pa naprej ? Kaj bo takšno poslovanje pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Tudi v bodoče ne pričakujem večjih sprememb na tem področju. Seveda narašča število pisnih in elektronskih ponudb dobaviteljev, tako glede novih izdelkov kot tudi novih predlogov sodelovanja (akcijske prodaje, posebne izpostavitve izdelkov, prireditve). Le to jim namreč omogoča napredek in nove signale za porabnike. Mislim, da se bo zadeva le še stopnjevala v naslednjih petih letih. Nato pa težko napovedujem.

Kaj pa sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov ? Pomeni njena uvedba izkrivljanje podobe klasične vloge prodajnega predstavnika ?

To je le eno od pomagal pri ubranitvi pred napadi prodajnih predstavnikov na našo nabavno službo. Z RIP-om je nastalo veliko več reda pri naročanju izdelkov, pa tudi manj napak. In vse poteka hitreje. Potrebno je manj ljudi. Prodajni predstavnik nima pri nabavnem referentu več kaj delati, saj ga računalnik sam opozarja na potrebo po naročilu. Da, lahko rečemo, da se je vloga prodajnega predstavnika spremenila.

Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

Kakovostni izdelki in spremljajoča ponudba, privlačna predstavitev in izpostavitve izdelkov ter storitev, privlačno približevanje izdelkov kupcem.

Gre torej za spremembe smeri dela prodajnih predstavnikov ? Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Predvsem mora spoštovati naša hišna pravila, kar nekdanj ni bila ravno njihova odlika. Po strokovni plati pa mora vedeti praktično vse o izdelku, ki ga ponuja oziroma prodaja. Biti mora tudi kar se da organiziran in hiter. Imeti mora urejen odnos s poslovodji in sploh stanje v maloprodaji. Torej mora biti tudi spreten v komunikaciji. Ne škodi, če zna uporabljati IKT - informacijsko komunikacijsko tehnologijo, saj z njo lahko olajša delo tako sebi kot nam. Ne sme pozabiti celo na mala obdarovanja našega osebja, da ima vrata vedno odprta. In njegova vloga pri analizi trga tudi ni zanemarljiva.

Ali se z agresivnimi prodajnimi taktikami, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, še srečujete ?

Kot sem rekel, pri naročanju bojda ni več teh pritiskov, saj jih niti ne more biti. Na nas v merchandisingu pa kar pridno pritiskajo s svojimi idejami in željami o razširitvi prodajnega prostora za njihove izdelke. Če to dosežejo, kar najboljšim pač uspeva, potem se seveda prodaja poveča. Pritiski pa so najhujši menda na poslovodje. Njim res ne zavidam tega. Zdaj se bje bitka torej v samih prodajalnah.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Pomembna je prodaja, čeprav je zdaj pot do nje daljša kot nekdanj. Po mojem mnenju bi bilo dobro nagrajevati tudi vmesne faze do končne prodaje, čeprav se živi le od slednje. Zavzetje najboljših položajev v prodajalni, izvedba dogovorjenih akcij in sprotno spremljanje rokov uporabnosti so prav gotovo tudi pomembna merila, ki vplivajo na prodajo. Torej bi morali tudi to na nek način ocenjevati in nagrajevati. Če je vse to urejeno, prodaja praktično sama steče. No, predpogoj je seveda kakovosten in privlačen izdelek.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako vi gledate nanj ?

Zaupanje je morda navidezno izgubilo na pomenu, vendar v resnici ni. Četudi vse zapišemo v nekatere pogodbe in anekse, je možno stvari tolmačiti po svoje. Osebi, ki pa si zaupata, pa ponavadi med seboj vesta, kaj kdo od njiju misli. Morda zveni zastarelo, vendar jaz polagam še vedno veliko na zaupanje.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

To sem že omenil. Žal je temu res tako. No, osebni stik bo še vedno ostal. Morda se bodo zamenjali le sogovorniki. Primer je lahko nabavna služba, ki se je neposrednemu stiku s prodajnimi predstavniki že izognila. Ob nadaljnjem razvoju IKT pa bo osebne komunikacije zagotovo manj.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Nagibam se k oceni 3, če je lestvica od 1 do 5. Zakaj ? Kar malo preveč agresivni so. Izdelki so večinoma dobri, so pa dragi in preveč jih je. Torej je ocena sicer pozitivna, navdušen pa nisem.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Ravno to nisem prepričan, če prodajni predstavnik Kraša deluje svojemu podjetju v prid. Poslovodje me namreč večkrat opozarjajo, da se ne drži reda v prodajalnah. Na drugi strani pa vidim, da je kljub RIP-u ohranil lep stik z nabavnim referentom. Za novosti ni ravno dovzeten. Tu mislim na uporabo računalnika in podobne pripomočke. »Stara šola«.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Zagotovo bi bila nekoliko slabša, čeprav v prodajalni ni najbolje vzpostavil reda. Kar pa zadeva nove izdelke in spremljajoče projekte, pa je skrben.

Kaj pričakujete v bodoče od prodajnega predstavnika Kraša ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo njihovega dela ?

Naj se popravi pri delu v prodajalnah, in naj ponuja izdelke v zmernejšem obsegu, saj vsega ne moremo sprejeti. Če se bo naučil še komuniciranja po elektronski pošti, bom pa sploh vesel.

Najlepša hvala za pogovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 13

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 3**

Naziv službe sogovornika: **vodja komercialne službe**

Datum in čas intervjuja: **11.02.2005, 11⁰⁰-11⁴⁵**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na organiziranost dela služb v vašem podjetju pri sodelovanju s prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

Naša trgovinska veriga je zavzela politiko osvajanja porabnikov, ki jim je poglavitna predvsem cena izdelkov, saj je takšnih porabnikov največ. Zato je tudi naše izbiranje dobaviteljev odvisno od tega kriterija. Tu ni prav veliko modrosti, zato v naši službi delo s prodajnimi predstavniki poteka bolj kot rutina, manj pa kot neko kreativno delo. Nekaj tega zasledimo le še pri sodelovanju z našo službo merchandisinga. Torej je lahko kljub množici dobaviteljev kontakt z njihovimi predstavniki vsakokrat precej hiter. Pred nekaj leti smo se teh predstavnikov otepali, saj so na našo nabavo skušali vedno bolj vplivati pri naročanju. Zdaj smo uvedli nekaj posodobitev in je temu več ali manj konec.

Kako pa naprej ? Kaj to pomeni za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Ne pričakujem bistvenih sprememb v bodoče. Morda se bo izoblikoval določen krog dobaviteljev, ki bo uspel zadostiti našim zahtevam in kriterijem. Potem se bomo verjetno skušali popraviti tudi v smislu kakovosti izdelkov. Sedaj veliko vlagamo v komunikacijo s porabniki, v aktivnosti, ki spremljajo samo prodajo. Za dobavitelje to pomeni, da morajo imeti svojo vizijo oziroma morajo videti pot, kako sodelovati z nami. Torej se morajo s svojim prodajnim sortimentom vklopiti v našo prodajno ponudbo oziroma jo dopolnjevati. Z najboljšimi smo že razvili praktično partnerski odnos. Njihovi prodajni predstavniki imajo že več vlog in opravljajo tudi bolj zahtevne naloge.

Kaj pa sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov ? Pomeni njena uvedba izkrivljanje podobe klasične vloge prodajnega predstavnika ?

V smislu naročanja RIP res praktično izloča vlogo, ki jo je imel pri nas včasih prodajni predstavnik dobavitelja. Dobro je to, da ne more več neposredno vplivati na naše nabavne referente ter da postopek naročanja poteka hitreje in predvsem z manj napakami. Prodajni predstavniki imajo zdaj več dela v samih prodajalnah. Da, zaposlili smo jih. S tem smo prihranili pri naših stroških dela, hkrati pa s tem tudi ustvarjamo dodatne prihodke, za pospeševanje in pozicioniranje na prodajnih mestih ter za širino prodajnih sortimentov. To smo se naučili od trgovinskih verig v najrazvitejših državah.

Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

Zame je osnovna značilnost prilagoditev prodajne ponudbe tisti ciljni skupini, ki naj bila naš kupec. Enako velja za dobavitelje. Prodajati morajo tam, kjer menijo, da so njihovi izdelki dovolj privlačni za nakup. Vse je seveda stvar kriterijev posameznih ciljnih skupin. Če je poglavitna cena, zagotovo ne bomo ponujali izdelkov najprestižnejših blagovnih znamk. Če želimo predvsem kakovost in izkazovanje visokega standarda, potem bo manj izdelkov s

slabšo prepoznavnostjo in poreklom, ki ga v povprečju kupci ne cenijo. Kar pa zadeva prodajno osebje, mora biti v vsakem slučaju primerno usposobljeno in prilagojeno kupcu.

Omenjamo torej spremembe smeri dela prodajnih predstavnikov. Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Kot rečeno, biti mora usposobljen za delo s kupci, katerim želi prodajati. Če kupec želi komunicirati po elektronski pošti, mora poznati pač ta način. Če kupec kot trgovinska veriga zahteva, da ureja njegove prodajne police, jih bo verjetno urejal, če bo želel biti uspešen. V splošnem smo se vsi trgovci nekje znebili neposrednih naročil, prodajne predstavnike pa smo poslali v prodajalne. S tem smo nekaj dela preložili tudi na naše poslovodje. Na upravi se je glede dobaviteljevih predstavnikov povečalo le sodelovanje pri projektih, kot so akcijske prodaje, nagradne igre, aktivnosti merchandisinga, in podobno. Če primerjam prodajnega predstavnika nekoč in danes, se mi zdi, da potrebuje veliko manj znanja, iznajdljivosti, na drugi strani pa več redoljubnosti, potrpežljivosti, pri tem pa porabi veliko več časa. Torej več fizičnega in manj intelektualnega dela. A to je le povprečna slika. Obstajajo seveda tudi povsem drugačni profili sodelovanja, bolj zahtevni.

Ali se z agresivnimi prodajnimi taktikami, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, še srečujete ?

No, ravno to smo odpravili z RIP-om. Lahko so agresivni s ponudbo svojih aktivnosti, a tu v glavnem ne gre za osebni stik, temveč pisno ali elektronsko komunikacijo. Naši ljudje nimajo več časa za klepete s prodajnimi predstavniki. Da, malo smo se oddaljili. Združujejo nas le prodajne police oziroma končni porabniki.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Jasno, da neposredne prodaje več ne morejo nagrajevati, saj je ni. A nekateri dobavitelji imajo odlično zgrajene sisteme stimuliranja, kjer prodaja sploh ni najpomembnejši kriterij. Če so vse ostale komponente urejene, predvsem elementi ponudbe, pa pospeševanje prodaje in ustrezni projekti, se za prodajo ni bati. Iz tega se da po mojem mnenju razviti prav zanimive modele nagrajevanja prodajnih predstavnikov. Vedeti pa je treba, kaj vse želimo narediti.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako vi gledate nanj ?

Zaupanje morda ni več tako pomembno kot nekoč, ko se je veliko »dalo na besedo«. Danes so zadeve med dobaviteljem in kupcem več ali manj urejene s pogodbami, s splošnimi pogoji

sodelovanja, z zakonodajo. No, še vedno je dobrodošlo tudi zaupanje, a le kot nadgradnja vzpostavljenega sodelovanja.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Da, natanko tako. Nikoli se to ne bo zgodilo v popolnosti, a razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije je naredil svoje. In kdor se tega izogiba, si koplje jamo.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je dobavitelj, ki je iz vidika našega podjetja med najdražjimi. Jaz ga sicer spoštujem in priznavam njegovo kakovost, a mi, kot sem že poudaril, gledamo na ceno. Kraš pa tu nerad popušča.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Osebnost se ne srečujem veliko z njim. Ga pa poznam od prej. Menim, da je dober, izkušen in lojalen svojemu podjetju. Slišim pa, da ni ravno prijatelj računalnika. Pa tudi poslovodje niso najbolj zadovoljne z njegovo rednostjo.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

To pa vsekakor. Če ne bi bilo temu tako, ga Kraš ne bi potreboval. Tako daleč pa še nismo. Morda se bo tudi to kdaj zgodilo, a v letu ali dveh še zagotovo ne.

Kaj pričakujete v bodoče od prodajnega predstavnika Kraša ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo njihovega dela ?

Upošteva naj naša navodila, spremlja naj naše aktivnosti, obvešča in animira naj svoje vodstvo ter s tem vpliva na napredek pri našem medsebojnem sodelovanju. Naj mu ne bo težko zlagati izdelke v police in dovolj pogosto obiskovati prodajalne. Vem, da včasih tega ni rabil početi, a danes je v tem poslu to nuja. Danes trgovci narekujemo pogoje sodelovanja. Verjamem pa, da je za dobavitelja, kot je Kraš, to boleče. Včasih smo namreč mi ubogali njih, če smo želeli dobiti njihove izdelke v zadostni količini.

Najlepša hvala za pogovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 14

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»hipermarket«)**

Datum in čas intervjuja: **11.02.2005, 12³⁰-13⁰⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž tudi prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu več ?

Sploh več ne vem, koliko dobaviteljev imamo skupaj, da o izdelkih niti ne govorim. To bo treba ustaviti, sicer bo v prodajalni prodajanih predstavnikov kmalu več kot porabnikov.

Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete ?

Da, zelo moteče. In sploh ne obvladujem tega. To bomo morali sistemsko rešiti. Enostavno bo treba omejiti število dobaviteljev, izdelkov, s tem pa tudi obiske prodajnih predstavnikov.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Nekaj tega je že uvedena. Imamo RIP, s katerim naročamo blago, pa bralnice kod. Toda zdi se mi, da kolikor smo s tem pridobili, toliko se je povečalo število prodajnih predstavnikov, pa smo spet na istem. Sami dobavitelji in njihovi prodajni predstavniki pa samo zahtevajo in zahtevajo. Jaz jih k računalniku ne pustim, na prodajni polici pa bi morali vedeti, kaj smejo in kaj ne. Ampak to je težko obvladovati.

Ali RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ? Koliko ste vi vključeni v to ?

Malo se je spremenila narava dela. Ni več toliko pritiska v smislu količinskega naročanja, ampak se je vnela borba za prodajni prostor v prodajalni. Eden od naših konkurentov ima to bolje rešeno, saj ima prostor v prodajalnah do potankosti razdeljen. To bomo morali tudi mi urediti.

Kaj naj danes torej počne prodajni predstavnik ? Ali je klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu ?

Ureja naj police, v naročila pa se ne more več vmešavati. Torej stare vloge t.i. trgovskih potnikov ni več. In rešuje naj reklamacije ! To se mi zdi pomembno.

Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Pripravi naj se na obisk, to pa pomeni, da ima s seboj pravo dokumentacijo za pospeševanje prodaje, morebitne potrebne vzorce ali blago za rešitev reklamacij. Potem mora delo v

prodajalni urediti v skladu z dovoljenim in pričakovanim stanjem. Mene lahko pride le vljudno in na kratko pozdravit.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Ne, kje pa. Še vedno se borijo kot Levi. Le da je zdaj borba večja za širino prodajnih polic, medtem ko so včasih bolj pritiskali na naročila. Slednje še vedno počno, a le toliko, kolikor jim mi dopuščamo.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Ne, oziroma zelo težko. Lahko se bo meril dolgoročni prodajni učinek, ki pa ne bo plod dela le prodajnih predstavnikov, temveč tudi ostalih dobaviteljevih uslužbencev. Lahko se pristopi k kontroli stanja v objektih, a le vzorčno, sicer bi bilo to neracionalno. Tako pa objektivnost zopet ni moč zagotoviti.

Katerim stvarjem oziroma kriterijem bi morali dobavitelji v tej zvezi v bodoče posvečati več pozornosti ? Kaj bi morali predvsem nagrajevati ?

Jaz bi nagradil tistega prodajnega predstavnika, ki mi po nepotrebnem ne jemlje časa, ki sproti prinaša in jasno predstavi novosti, ureja morebitne reklamacije in ki ima urejeno stanje na prodajnih policah.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako je s tem pri vas ?

Saj to je zaupanje, če ga pustim v prodajalno, brez da bi ga nadziral. Takih predstavnikov imam kar nekaj in mislim, da so tudi najbolj uspešni. Največ dela je s tistimi, ki niso vredni zaupanja, ki stalno kažejo fotokopije členov pogodbe in zahtevajo neke formalnosti, ki nimajo nobenega vpliva na prodajo. Obvestil, navodil in ostalega papirja je pri nas preveč in je nemogoče vse to spremljati in spoštovati. Zato je zaupanje toliko bolj pomembno.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Ne, ni čisto tako. Morda je na upravi tako, v prodajalni pa bo vedno ostal osebni stik. Seveda pa je vse več operacij podprtih z računalniki in ostalimi tehničnimi pripomočki, a to ne pomeni, da neposreden pogovor ni več potreben. Morda ga je manj, a brez njega ne bo šlo.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Nisem najbolj navdušen. Izdelki so sicer dobri, osebje pa je preveč vsiljivo. Razumem, da je nekdo zvest svoji blagovni znamki, ampak ne za vsako ceno.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Če gledam neposredno, potem morda deluje v prid. Če pa ocenjujem svojo slabo voljo, ki je pri tem povzročena, potem dolgoročno to ni koristno. Kar zadeva urejanje polic, je Krašev predstavnik dosleden in priden, tu nimam kaj reči. A z uvajanjem novih izdelkov ter številom izdelkov v prodajalni pa malo pretirava. Raje bi videl, če bi izpeljal več degustacij in sprožil več akcijskih prodaj v naši prodajalni.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Po tem, kar sem povedal, je najbrž preveč usposobljen. Da, dovolj je sposoben, obvlada tudi delo na računalniku. Raje pa bi sodeloval s kakšnim bolj umirjenim in manj vsiljivim predstavnikom.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Ne bi bila bistveno slabša, če odmislim urejanje polic, kar ni ne vem kako zahtevno delo. Če bi bil namesto obstoječega predstavnika na tem mestu kdo drug, pa bi bila lahko prodaja kvečjemu boljša, saj bi ga lažje prenašal in bi mu več dovolil.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 15

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 3**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»supermarket«)**

Datum in čas intervjuja: **11.02.2005, 14³⁰-14⁵⁵**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na vse večje število dobaviteljev oziroma prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

To je dobro, da je dobaviteljev in njihovih izdelkov vedno več, saj imajo porabniki radi široko možnost izbire. Kar pa se tiče prodajnih predstavnikov, se pa kar malo bojim, če se bo stvar nadaljevala tako kot poteka sedaj. Sploh več ne obvladam vseh, ki prihajajo v prodajalno. To je treba ustaviti. Včasih smo sami zlagali in prodajali blago, pa je bilo vse OK, zdaj pa se včasih več ukvarjamo s prodajnimi predstavniki kot s porabniki. To ni prav.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Ne, samo RIP smo uvedli za naročanje, ostalo pa je po starem. V bodoče bo verjetno tudi v prodajalnah mogoče z raznimi bralniki hitreje urejati zadeve. Morda bodo celo elektronski regali, a to so bolj moje sanje. Za prodajne predstavnike pa se bojim, da bodo morali počasi oditi iz prodajaln, če bo več elektronike in ostale tehnike.

Torej RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika. Kam po vašem mnenju to vodi ? Koliko ste vi vključeni v to ?

Klasične vloge res ni več. So dobili pa druge naloge. Zdaj se bolj posvečajo urejanju polic, a ne vsi. Nekateri so prav lepa pomoč za nas, velik del pa nas samo ovira pri našem delu. Kam to vodi, vam pa ne vem povedati.

Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Prav posebnih sposobnosti ne potrebuje. Le discipliniran in lojalen mora biti. Če je še tako prijazen, da spremlja roke uporabnosti izdelkov ter opozarja na kritične roke, ga imam toliko rajši.

Ali so agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Da, so preteklost. Pri naročanju se sploh več ne dam motiti. To je povsem moja domena.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Jaz bi jim dala sedaj fiksno plačo, ko več ni moč meriti njihove direktne prodaje. Če pa že mora biti kakšna nagrada, bi jo dala ob koncu leta, kot jo dobimo mi, če poslujemo skozi leto uspešno. To bi bilo najbolj objektivno.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako je s tem pri vas ?

Moje zaupanje je bilo v preteklosti pri naročanju prevečkrat izrabljeno, zato danes ne zaupam nikomur več. Če kdo dela nered na prodajnih policah, mu niti tega več ne pustim početi. Sicer pa je lepo, če zaupanje obstaja, kjerkoli že to je. A v trgovini je tega zelo malo, žal.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Ko bi le povsem. No, tega ne bom dočakala. Pri naročanju je bil res narejen velik napredek. Pri prodaji oziroma dostavi blaga pa se osebnemu kontaktu ni moč izogniti. Tudi porabniki pridejo sami v prodajalno. Govorijo sicer, da obstaja tudi prodaja po internetu, a dvomim, da se na ta način prav veliko proda. Po mojem to uporabljajo le računalniški fanatiki ali pa tisti, ki zaradi invalidnosti, poškodbe ali bolezni ne morejo do prodajalne. No, vsi ti ne doživijo prodaje kot dogodka. To dejstvo je za večino ljudi odločilno, da gredo radi osebno v prodajalno.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš pa zelo cenim. So urejeno podjetje z dolgoletno tradicijo. Ljudje radi kupujejo Kraševe izdelke.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Kraš ima na tem območju zelo delavnega in urejenega prodajnega predstavnika. Tudi drugi poslovodje delijo enako mnenje. Fant je res odličen, ne le za Kraš, ampak tudi za nas, saj skrbi, da gre blago tudi s polic v nakupovalne košare, ne le na police. Nimam niti ene pripombe nanj.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Prodaja bi bila mnogo, mnogo slabša. Ti obiski so veliko vredni.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 16

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»supermarket«)**

Datum in čas intervjuja: **11.02.2005, 16⁰⁰-16²⁵**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na vse večje število dobaviteljev oziroma prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

Nič kaj navdušeno. Delamo vedno več, ostanki pa so vedno manjši. Tudi konkurenčni dobavitelji bijejo med seboj izjemno bitko, naše prodajalne pa so prizorišča teh bojev. To zelo ovira naše delo in nekaj bomo morali ukreniti, da ta trend zajezimo. Selekcija dobaviteljev bo morala biti ostrejša, uvesti pa bo treba tudi napovedane obiske ter njihovo manjšo pogostost.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Upam, da nam bo v pomoč. Delno nam delo je pri naročanju blaga že olajšano, najti je treba še nekaj za prodajne police. Imamo sicer naprave za branje črtnih kod, a to ne vpliva na zmanjšanje števila prodajnih predstavnikov v prodajalni. Menim, da je treba bolj natančno opredeliti razporeditve izdelkov na prodajnih policah. Potem bo urejanje polic delo, ki bo jasno opredeljeno. Manj bo neskladnosti in ubadanja s prodajnimi predstavniki.

Ali RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ? Koliko ste vi vključeni v to ?

Da, upam samo, da bo temu tako tudi pri urejanju prodajnih polic, čeprav vem, da se blago samo ne bo zložilo na police. Klasičnega pobiranja naročil pa res ni več. Zdaj enostavno naročamo po računalniku, ko nas ta opozori na padec zaloge pod minimalni nivo. Izjeme so razne akcijske prodaje in dogovorjene dodatne izpostavitve izdelkov. Vlogo prodajnih predstavnikov vidim v rednem in korektnem urejanju polic in sprotnem reševanju reklamacij. To je današnje delo prodajnih predstavnikov v prodajalnah. Ostale dogovore pa naj opravi v naši nabavni in projektni službi.

Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Predvsem redoljubnost, pravočasnost pri obveščanju in seznanjanju z novostmi, usposobljenost za strokovna pojasnila v zvezi z lastnimi izdelki to se mi zdi najpomembnejše.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Žal ne. Še vedno prihajajo k meni v pisarno in pritiskajo, naj povečam prag zalog, pa naj dodam še kakšen karton ali paleto k naročilu. Še bolj pa se zavzemajo za prostor za svoje izdelke. Začeli so se zavedati, da se tu ustvarjajo pogoji za prodajo. Menim torej, da z agresivnostjo še daleč nismo opravili.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Bo možna, a ne glede na doseženo prodajo, ker ta ni več direktno odvisna od njih. Oceniti bo treba njihovo delo v prodajalni, pa delo pri prodajnih projektih.

Katerim stvarjem oziroma kriterijem bi morali dobavitelji v tej zvezi v bodoče posvečati več pozornosti ? Kaj bi morali predvsem nagrajevati ?

Število obiskov v prodajalnah, število novo pridobljenih metrov prodajnih polic, kakovost teh polic, obseg reklamacij, plačila kupcev, pa tudi prodaja celotnega podjetja v določeni meri.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako je s tem pri vas ?

Najraje imam prodajne predstavnike, ki jim zaupam. Zaupam pa jim zato, ker naredijo svoje delo brez tega, da bi mi povzročali preglavice. To pomeni, da korektno uredijo svoje police, da ne škodijo konkurentom, da skrbijo za roke uporabnosti, ter da znajo oceniti, kdaj imam čas za njih in kdaj ne.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Da, vse bolj in bolj. Če si ne želim, da bi me prodajni predstavniki motili, pomeni, da si ne želim osebnih oblik komunikacije, a ne ? Tu so nam v pomoč računalniki, prenosni telefoni, pa dlančniki in »pištrole« za branje kod. No, to je danes realnost. Ni več časa za pogovore. V prodajalni moramo skrbeti za to, da je blago na razpolago in čim bližje rok potrošnikov.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je simbol tradicije in kakovosti. To tudi sami radi poudarjajo. V glavnem na Kraš gledam pozitivno.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Krašev predstavnik je precej delaven, dosleden, ampak tudi zahteven. Saj ima prav, ampak morate vedeti, da imam jaz prodajnih predstavnikov, ki me obiskujejo, preko 70, in če bi vsak želel uveljavljati svoje želje ?! No, Krašev predstavnik sicer zelo dobro obvlada svoj posel, uporablja tudi sodobno tehnologijo, reagira hitro na morebitne neskladnosti. Če se postavim v vlogo dobavitelja, bi bil tak predstavnik povsem OK.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Zagotovo bi bila slabša, po moji oceni vsaj za 25%. Naše osebje namreč ne utegne urejati vseh polic dovolj hitro. Predvsem nastopi problem z izdelki, ki jih je treba večkrat dnevno polniti iz priročnega skladišča. In Kraš ima kar nekaj takih izdelkov. Slednji zagotovo pomenijo vsaj navedeni odstotek njihove prodaje. Ne, zaenkrat ne bi šlo brez Kraševega prodajnega predstavnika.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 17

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»market«)**

Datum in čas intervjuja: **15.02.2005, 8⁰⁰-8²⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na vse večje število dobaviteljev oziroma prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

Ne prav z veseljem. Preveč jih je. Naša prodajalna je majhna in neredko se zgodi, da je več v njej prodajnih predstavnikov kot pa potrošnikov. Nimam nič proti novostim, ampak prostor pri nas je omejen. Če nekaj sprejmemo, je na drugi strani treba dati nekaj ven.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Pri nas tega še nismo povsem uvedli, ker bodo majhne prodajalne na koncu na vrsti. Komaj čakam na to, saj ročnega pisanja naročil danes več ne sme biti. Tudi s prodajnimi predstavniki bo lažje delati. Lahko se bom izgovorila na omejitve v računalniku.

Ali RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ? Koliko ste vi vključeni v to ?

Slišala sem že za RIP, ampak v naši prodajalni ga še nimamo. Pri nas poteka še vse po starem, žal. Temu primerni so tudi dnevni iztržki.

Kakšne lastnosti in znanja naj ima sodobni prodajni predstavnik ?

Poznati mora vse novosti, spremljati mora konkurente, sproti mora skrbeti za nadzor nad roki trajanja izdelkov, seznanjati mora lastno podjetje s stanjem na terenu. Tudi vzorci novosti in degustacije so dobrodošli, čeprav slednjih pri nas zaradi majhnosti prodajalne ne izvajamo.

Torej se še soočate z agresivnimi prodajnimi taktikami, ki imajo ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko pozitivne prodajne učinke za dobavitelja ?

Še, še, celo vedno slabše je. Vsi bi želeli uvesti vse nove izdelke, vse nove dobavitelje je treba sprejeti, nobenega izdelka pa ne smem vreči ven. Krivda je tudi na strani naših služb v upravi, ne le pri dobaviteljih. Prodajni predstavniki pa so vedno bolj pokvarjeni in zviti.

Ena od pomembnejših stvari je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali menite, da bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela potem, ko bo naročanje blaga potekalo samodejno preko računalnika, še možna ?

Tega si še ne predstavljam najbolje, ampak menim, da bo vsekakor možno ocenjevati delo prodajnih predstavnikov. Saj imajo širok obseg aktivnosti, od uvajanja novih izdelkov, izvajanja promocijskih akcij z degustacijami, urejanja polic v prodajalnah, in tako naprej. Danes je v ospredju predvsem neposredno naročilo, a to ne bi smelo biti edino merilo.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako je s tem pri vas ?

Zelo pomembna stvar ! Če nekemu predstavniku zaupam, pomeni, da vem, da bo uredil polico tako, kot sva dogovorjena, da bo spremljal roke uporabnosti blaga. Takemu predstavniku sem pripravljena tudi pri naročilu malo pogledati skozi prste. Zaupanje mi res veliko pomeni.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Če bodo uvedli računalniško izmenjavo podatkov, se bo neposredni stik zagotovo malo umaknil. A v celoti se ne bo nikoli.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je super. Ljudje od nekdaj poznajo njihove izdelke in vedo, da so kakovostni. Tudi sama sem reden kupec Kraševih izdelkov.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Zelo je priden, in res zna delati s poslovodji. Nimam niti ene pripombe nanj. Se zgodi, da včasih ne deliva isto mnenje, ampak se vselej lepo dogovoriva in skleneva kompromis, ki ustreza obema. In tudi police ima polne ter urejene. Za Kraš je brez dvoma koristen.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Nekoliko že, prav veliko pa ne, saj bi sama poskrbela, da bi naročila te izdelke. Ampak moja ocena ni povsem nepristranska. Vprašajte ostale poslovodje. Predvidevam, da bi bila Kraševa prodaja slabša, če tega predstavnika ne bi bilo v prodajalne.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 18

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»hipermarket«)**

Datum in čas intervjuja: **15.02.2005, 9³⁰-10⁰⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Vse večje število dobaviteljev oziroma ponudnikov pomeni najbrž tudi več prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

Res se jih je namnožilo v zadnjih petih letih. Naša prodajalna sicer zmore ves ta sortiment, uskladitev obiskov prodajnih predstavnikov pa je težja. Zahtevam sicer, da se mi obiskovalci vnaprej napovejo, vendar je kljub temu še mnogo izjem in nujnih primerov, ki morajo preko vrste.

Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete ?

Vse, kar mi ruši vzpostavljen sistem, je moteče. A nekako gre. V približno 70% se predstavniki držijo dogovorjenega urnika. Težje si predstavljam delo v manjših prodajalnah, kjer nimajo niti dovolj prostora, niti dovolj osebja, da o računalniški opremi in ostalih podrobnostih ne govorim. No, zagotovo je tam tudi manj obiskov s strani prodajnih predstavnikov.

Ali sodobna tehnologija vpliva na sodelovanje s prodajnimi predstavniki oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Obiskov ni nič manj, odkar imamo vzpostavljen RIP. Pred tem so namreč govorili, da z uvedbo RIP-a ne bomo sploh več videli prodajnih predstavnikov. Realnost je taka, da predstavniki dobaviteljev na sama naročila ne vplivajo več neposredno, ob obiskih, ki jih torej ni nič manj, pa se bolj posvečajo pozicijam lastnih izdelkov v prodajalni in preverjanju spoštovanja dogovorjenega sortimenta, akcijskih cen, izdelkov na blagajnah ter izvajanja ostalih dogovorjenih pospeševalnih aktivnosti.

Torej RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika. Kam po vašem mnenju to vodi ?

Delo prodajnih predstavnikov je zdaj in bo poslej manj zahtevno. Urejanje polic po nekem dogovorjenem redu je namreč enostavnejše od prepričevanja poslovodje po večjem naročilu, se vam ne zdi ? Gre pa za prihranke pri delu, tako pri nas kot tudi pri dobaviteljih. Jaz sama naredim zdaj bistveno več, pa tudi prodajnega osebja imam polovico manj kot sem ga imela za enak obseg posla pred petimi leti. Kreativnost prodajnih predstavnikov torej ni več tako nujna.

Kaj naj danes torej počne prodajni predstavnik ? Kakšne lastnosti so za to potrebne ? Ali je klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu ?

To delo danes ne zahteva posebnih znanj ali veščin. Le pridnost in doslednost sta potrebni. S starim načinom dela pa smo k sreči opravili. Torej je delo predstavnika danes urejanje prodajnih polic, reševanje morebitnih reklamacij ter seznanjanje z novostmi, ki jih namerava dobavitelj plasirati na trg.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Da, kar zadeva naročila. Lahko pa s svojo vztrajnostjo prodajni predstavnik veliko prispeva k prodajnem uspehu svojega podjetja. Zagotovitev najkakovostnejših pozicij v prodajalni, sprotno polnjenje polic najbolj prodajanih izdelkov, izvajanje degustacij ob primernem času na primerni lokaciji v prodajalni, spremljanje rokov uporabnosti izdelkov Vse to lahko bistveno poveča prodajo.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Vse, kar sem prej naštela, se da objektivno ovrednotiti in nadzirati. Torej se da tudi nagrajevati. Temu morajo dobavitelji prirediti kriterije in posvečati pozornost v bodoče. Glede prodaje pa bi moral dobavitelj poslej svoje predstavnike na terenu nagrajevati glede na skupen prodajni izid. To se zdi morda nestimulativno, ampak drugače ne bo šlo. Saj to je le eden od kriterijev.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako je s tem pri vas ?

Zelo pomembna lastnost sodelovanja s prodajnim predstavnikom je zaupanje ! Če mu zaupam, se lahko v prodajalni počuti kot ptiček na veji. Če mu ne zaupam, pa kot zapornik. Menim, da sem bila dovolj nazorna.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Ne, to se je spremenilo le pri oblikovanju naročil, kjer zaradi RIP prodajni predstavnik ne sodeluje več. Vse ostalo pa še vedno temelji na osebnem pristopu.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je pravi dobavitelj ! Ima vse, kar si poslovodja lahko želi: kakovostno blago, redne dobave in dobrega prodajnega predstavnika.

Torej prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu. Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju vendarle bolje delati ?

Koristen je zato, ker se vedno drži dogovora, pa naj bo posredi čas prihoda v prodajalno, reševanje reklamacij, uvajanje novih izdelkov, postavitve stojal, da o samem redu na prodajnih policah niti ne govorim. V tem trenutku enostavno ne najdem niti najmanjše kritike na njegov račun.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Zagotovo obvlada vse spretnosti in znanja, ki jih potrebuje za to delo. Komunicirava preko elektronske pošte, SMS sporočil, zaupam mu celo »pištolo« za branje kod, da sam vnaša priporočilo. Popolnoma mu zaupam.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Ne vem koliko, a prav gotovo bi bila slabša. Vse, kar sem omenila o njegovem delu, namreč naše prodajno osebje ne bi zmoglo narediti tako dobro kot on.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 19

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 3**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»hipermarket«)**

Datum in čas intervjuja: **15.02.2005, 11⁰⁰-11²⁵**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na vse večje število dobaviteljev oziroma prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

Ni mi všeč, da ima praktično vsakdo dostop do prodajalne. Dobaviteljev je vedno več in s tem se pojavlja tudi več novih obrazov v prodajalni. Raje bi videla, če bilo namesto tega še več končnih porabnikov.

Torej je za vas to moteče ?

Da, moteče je, velikokrat tudi za same porabnike. Najhujše se mi pa zdi, če vidim, kako skuša prodajni predstavnik neposredno ob prodajni polici vplivati na porabnika, naj kupi njegov izdelek, pri tem pa se mu niti ne predstavi. Skrajno neetično !

**Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ?
Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?**

Vpliva delno. Nekateri predstavniki imajo dlančnike, skoraj vsi GSM, veliko jih uporablja elektronsko pošto. To le v manjši meri zmanjšuje število obiskov, vendar pa povečuje učinkovitost njihovega dela. To pomeni, da naredijo v istem času več, kot so nekoč. Saj moramo tudi mi. Le da je pri nas situacija še slabša. Mi moramo namreč narediti več z veliko manj ljudmi. No, časa imamo pa več, saj delamo praktično cele dneve. A to ni prednost.

Kaj pa RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem ? Ali le te počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika ? Kam po vašem mnenju to vodi ? Koliko ste vi vključeni v to ?

RIP je pač danes nujen. Dobro je, da tu več ni vmešavanja prodajnih predstavnikov. To je bila njihova klasična vloga in tega res ni več. Ne pomeni pa to, da jih je manj. Kje pa !? Še več jih je, samo druge reči počnejo. Manj zahtevne.

Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Rad mora delati in imeti police urejene, tako da smo zadovoljni mi in on. In seveda vodstvo dobavitelja. Pa tudi vso tisto elektroniko, ki sem jo prej omenila, mora poznati. To je vsa znanost tega posla.

Ali so agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Žal niso preteklost. Preteklost so le glede naročanja. Ob prodajni polici pa so še kako agresivni, saj vsi hočejo najboljše pozicije za svoje izdelke.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Težko bo povsem objektivno oceniti, koliko prometa kakšen od prodajnih predstavnikov povzroči. Izpisov prometa po prodajalnah jim seveda ne dajemo, naročila za našo verigo pa so centralizirana. A vseeno je moč oceniti in nagraditi njihovo pridnost. Obstajajo načrti za

zlaganje polic, pa izvedbe degustacij, reševanje reklamacij ter spremljanje rokov uporabnosti izdelkov in še je tega veliko.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako je s tem pri vas ?

Da, zaupanje je pomembno tudi meni. Nimam posebno slabih izkušenj s prodajnimi predstavniki, a vseeno le redkim zaupam popolnoma. No, slednji pa lahko sedejo celo za moj računalnik in sami določajo prag naročanja blaga ter postavljajo svoje izdelke po prodajalni. Taki so morda trije ali štirje.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Vsekakor so začele. Že prej sem povedala, da uporabljajo elektronsko pošto in GSM aparate, pa računalnike. Ni pa to pravo nadomeščanje, temveč gre le za pripomočke pri delu.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je dober, poznan, kakovosten, ampak drag. Kratko in jasno. Pri nas pa imamo raje cenejše ponudnike. Torej dajem kot poslovodja srednjo oceno, kot porabnik pa že bolj pozitivno.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Krašev predstavnik se zelo trudi in je eden od prej omenjenih, ki uživajo moje popolno zaupanje. Drži se vseh navodil in priporočil, upošteva red v prodajalni, ne škodi konkurentom, rešuje reklamacije sproti sem skratka brez pripomb. Nič ne rabi biti boljši, naj le tak ostane, kot je.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Smešno vprašanje. Seveda bi bila slabša. In to precej.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 20

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 3**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»market«)**

Datum in čas intervjuja: **16.02.2005, 9⁰⁰-9²⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Kako gledate na vse večje število dobaviteljev oziroma prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

V naši prodajalni ne vidim toliko težav s prodajnimi predstavniki, ker jih ni pretirano veliko na obisk. Težje pa je z novimi izdelki, ker prodajnega prostora nimam veliko, novih izdelkov pa je ogromno. In iz nabave dobivam mnogo obvestil o obveznih izpostavitvah izdelkov. Glede na samo število dobaviteljev pa menim, da je povečevanje dobro, saj se s tem krepi konkurenca, cena pa se niža.

Torej za vas prodajni predstavniki niso moteči ?

Glede števila ne, nekateri pa vendarle pritiskajo z nemogočimi željami. Ampak to je že druga stvar.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Upam, da bo vplivala in to pozitivno. Rada bi, da se namreč izognemo nekaterim napakam, ki so posledica človeških napak, tudi mojih. Naročanje preko RIP-a bomo počasi začeli uvajati in od tega si veliko obetam. Prodajni predstavniki bodo potem imeli najbrž manj dela.

Torej bodo RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljale podobo klasične vloge prodajnega predstavnika ? Kam po vašem mnenju to vodi ?

Saj ga že izkrivljajo, kjer ga imajo. Le v najmanjših objektih še tega ni. Prodajni predstavniki pa naj pomagajo pri zlaganju izdelkov v prodajne police, če želijo te imeti urejene ! Torej se bo malo spremenila narava njihovega dela.

Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Bolj bo moral biti priden. Zdaj je igral gospoda. Torej delavnost na prvem mestu. Poznati mora svojo prodajno paleto izdelkov, poznati mora sistem urejanja prodajnih polic. Torej znanje. In poštenost pri delu. Do sebe, do mene, do konkurentov.

Ali so agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti in za vas tudi še sedaj ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj bolj ali manj preteklost ?

Ne, sploh niso še preteklost. Pri naročanju gre to res počasi h koncu, glede pozicij izdelkov in njihove širine na prodajnem mestu pa bo še vroče. Najprej se je to dogodilo v velikih prodajalnah, zdaj se ureja v srednje velikih, nato se bo tudi pri nas.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Ne, že sedaj jih je težko nagrajevati, saj nimajo več moči vplivati na velikost naročila. Stimulativni del plače bo najbrž odpadel. Tudi zahtevnost dela je manjša. Le redki prodajni predstavniki bodo napredovali, zapomnite si to.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako je s tem pri vas ?

Tudi zame je pomembno zaupanje, ne le s prodajnimi predstavniki, ampak v vsakem odnosu. Jaz načeloma zaupam vsem prodajnim predstavnikom, ki me obiskujejo. Le redki me občasno izneverijo. Vedo namreč, da imam malo več moči, kot sem je imela pred leti. Kaj hitro jih namreč lahko kaznujem z izločitvijo nekaterih izdelkov, za zavlačevanjem izvajanja projektov, in tako naprej. A na to ne računam. Raje vidim, da sodelujemo eni drugim v korist. Zato pa je potrebno zaupanje.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Da, ta sprememba je ravno v teku.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je vedno nekaj posebnega. Stalno pritiskajo s tem ali onim novim izdelkom, s posebnimi cenovnimi režimi. Sploh ne dohajam vseh teh sprememb. Če bi bili vsi dobavitelji tako živi, bi bila tu popolna zmeda. Če se moram odločiti, Kraš vsekakor ocenjujem pozitivno.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

No, ni najslabši, deluje sicer po navodilih, a lahko pa bi bil boljši, predvsem pri spremljanju rokov uporabnosti blaga in dajanju pobude za aktivnosti v prodajalnah. Moral bi biti bolj takten. Ne zna oceniti, kdaj sem slabe volje in kdaj bi lahko kaj več dosegel. Ne čuti utripa prodajalne. Je pač tak človek. Znanja mu ne morem oporekati.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Mislim, da prav veliko slabše ne bi bilo.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 21

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 2**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»velika prodajalna«)**

Datum in čas intervjuja: **16.02.2005, 10³⁰-11⁰⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev je najbrž tudi prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu več ?

Res je. Vsak dan srečam kak nov obraz in se soočim z novo predstavitvijo izdelkov.

Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete ?

Če bo šlo tako naprej, mi bo zmanjkalo ur v tednu. Moj urnik obiskov je že poln. Tudi drugi poslovodje se mi pritožujejo glede tega. No, zaenkrat še kar gre. Je pa dobro, da je več ponudnikov. Porabniki radi poskušajo nove stvari.

Ali sodobna tehnologija vpliva na sodelovanje s prodajnimi predstavniki ? Kako ? Kaj to pomeni oziroma bo pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Glede naročanja je veliko bolje, odkar prodajni predstavniki ne morejo več toliko vplivati na obseg naročil. Sicer še pritiskajo, toda večja ali manj imamo glavne stvari, kot so prag minimalnih zalog, potreben koeficient obračanja, število izdelkov dobavitelja, določene. Le pri kakšni večji akcijski prodaji in pri uvajanju novih izdelkov se še soočamo s starim načinom dela. Sami prodajni predstavniki so se umaknili k prodajnim policam in tam skrbijo za red.

Torej RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika? Koliko ste vi vključeni v to ?

Da, klasičnega prodajnega predstavnika pri nas ni več.

Kaj naj danes torej počne prodajni predstavnik, če je klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu ?

Bolj se mora posvečati kakovosti pozicij lastnega blaga na prodajnih policah. To danes dobavitelji že imajo urejeno s pogodbami. Težje pa je z izvajanjem. To delo prodajnim predstavnikom ne diši najbolj, moje sodelavke pa ne utegnejo vsega postoriti same, saj nas je premalo. Ne preostane nam drugega, kot da angažiramo predstavnike dobaviteljev. Ko se pojavi nov izdelek, je tudi dobrodošlo, da nam predstavnik dobavitelja to ustrezno predstavi, po možnosti z vzorci.

Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Samo delaven naj bo, in zvest svojemu podjetju. Pa tudi škode ne sme delati konkurentom, ker se je žal že pojavilo v naši prodajalni. To je vse.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Mislim, da so res preteklost. Vsaj jaz se ne dam več motiti s tovrstnimi pritiski.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Samo primerjati je potrebno stanje na polici, ki je dogovorjeno s pogodbo, z realnim stanjem. To je ogledalo dela prodajnega predstavnika. In še, ali so prisotni vsi izdelki, ki bi morali biti, vključno z novimi. Kar zadeva nas, poslovođje, pa je pomembno tudi, ali prodajni predstavnik rešuje sproti morebitne reklamacije. Tudi to bi morali znati dobavitelji nekako ovrednotiti, saj je tudi od našega odnosa s predstavniki odvisno, kakšna je končna slika police in s tem prodaja njihovih izdelkov.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako je s tem pri vas ?

Če prodajni predstavnik spoštuje dogovorjeno, samodejno pridobi moje zaupanje. V tem primeru ga niti ne kontroliram več tako pogosto. Pustim mu, da samostojno prazni priročno skladišče in ureja polico. Nekaterim celo pustim delati pri vnosu priporočil v računalnik, čeprav tega ne bi smela. Ampak ne me zatožiti mojim nadrejenim, prosim ! Želim le povedati, da prisegam na zaupanje, kjer le morem. In tako bo tudi v bodoče.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Le delno, kar sem že omenil. Sicer pa ne. Res je le, da niti mi niti prodajni predstavniki nimamo več toliko časa za klepet kot včasih. Zdaj se le hitro pozdravimo in uredimo le najnujnejše poslovne stvari. A to je bolj zaradi hitrega tempa in visokih načrtov, ki so postavljeni tako nam kot prodajnim predstavnikom, ne pa zaradi uvedbe računalnikov in ostale tehnike.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je sicer hrvaško podjetje, kar v Sloveniji ni pozitivno, ima pa kljub temu ogromno zvestih končnih porabnikov. Ima dobre izdelke. Tudi njihov predstavnik, ki ureja naše police, je super. Meni osebno vzbuja beseda Kraš torej pozitivne občutke.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Da, deluje zelo pozitivno. Manjka mu sicer malo samozvesti, ampak redoljuben pa je. Čuti se, da stoji za njim urejeno podjetje, ki ima sistem pospeševanja prodaje na prodajnem mestu dobro pripravljen in vzpostavljen.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Dovolj je usposobljen, dovolj. Zakaj sprašujete po sodobnem prodajnem predstavniku kot nečem tako zahtevnem ? Včasih je moral prodajni predstavnik znati več kot danes. Bolj se je moral boriti za prodajo. Danes imajo že vse predpisano, le sledijo temu. Kreativnost sploh ni več potrebna.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Slabša bi bila, in sicer zaradi tega, ker Kraševa polica ne bi bila tako sprotno urejena in napolnjena. To je pomembno predvsem v prodajnih konicah, na primer med prazniki in čez vikende. Nekateri drugi dobavitelji urejajo police le takrat, ponavadi s pomočjo študentov.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 22

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»hipermarket«)**

Datum in čas intervjuja: **16.02.2005, 12⁰⁰-12³⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Vse večje število dobaviteljev oziroma ponudnikov pomeni najbrž tudi več prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

Jaz to sprejemam pozitivno, saj to pomeni, da imamo potrošnikom kaj ponuditi. Kar pa zadeva prodajne predstavnike, imam recept za njihove napade. Torej ta porast njihovega števila ne štejem kot problem in me ne moti.

Kaj pa sicer, menite, da postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete kot celota ?

Večina poslovođij pravi, da je moteče. In če večina pavi tako, potem je najbrž tako. A jaz ostajam pri svojem. Konec koncev obstajamo trgovci zato, da prodajamo blago, ki je na razpolago. Jaz si vzamem čas za vsakega prodajnega predstavnika, ki pride pripravljen na obisk. Vedeti mora, kaj želi, kaj mora narediti, dokumentacijo mora imeti pripravljeno po pravem vrstnem redu. Potem to poteka hitro in učinkovito. Ostale pa enostavno odbijem. Zato imam red in obvladam situacijo.

Ali sodobna tehnologija vpliva na sodelovanje s prodajnimi predstavniki oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Da, vpliva. Imamo že vzpostavljeno naročanje preko računalnika. Tu se prodajni predstavniki več ne vključujejo. Tudi preko mobilnih telefonov se da marsikaj urediti. Podpiram vse tovrstne novosti, saj vidim, da se s temi pripomočki poveča produktivnost dela. Prodajnim predstavnikom pa se bo samo delo malce spremenilo. Pri nas bolj urejajo police. To jim je glavni del posla. Tega za zdaj še ne zmore računalnik.

Torej RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika. Kam po vašem mnenju to vodi ?

Klasična vloga res počasi izginja. A s tem se ne smejo obremenjevati. Treba je enostavno spremljati razvoj tehnologije in biti v trendu s temi stvarmi. Poleg tega pa je treba sprejeti delo, ki je na razpolago. Težje bo, ko dela ne bo več. Nisem črnogled, a globalizacija mi daje misliti. Bojim se, da bo potreba po prodajnih predstavnikih res začela zelo usihati.

Kaj naj danes torej počne prodajni predstavnik ? Kakšne lastnosti so za to potrebne ? Ali je klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu ?

Glede znanja sem že omenil računalnike in razvijajočo se tehniko. Sami predstavniki na zahtevnosti dela ob prodajni polici sicer niso pridobili, vendar pa lahko svojo kreativnost izkažejo v naših projektnih službah na upravi. Tam pa lahko zelo napredujejo in pripomorejo k boljši pripravi za pospeševanje prodaje.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Definitivno so mimo. Nekaj borbe za prodajni prostor sicer še obstaja, vendar naša služba »merchandisinga« tudi tu pripravlja sistem, ki ne bo dopuščal odmikov od dogovorjenega. V velikih prodajalnah, kot je naša, že imamo izdelane t.i. planograme in so tovrstne težave res minimalne.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Nagrajevati je treba vse, kar naredijo prodajni predstavniki več od tistega, kar se od njih pričakuje. To pa mora opredeliti sam dobavitelj. Jaz bi na primer uvedel neko povprečno osnovno plačo, za vse pozitivne premike, kot so pobude za nove projekte, povečano število obiskov prodajaln, pospešena uvedba novih izdelkov, pa bi uvedel vsaj simbolično nagrado. Glavne nagrade pa bi izvedel v obliki raznih izobraževanj, sodelovanj na strokovnih sejmih in srečanjih, v občasnih nematerialnih pozornostih. To je zagotovo cenejši in bolj učinkovit pristop.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako je s tem pri vas ?

Zaupanje ni poslovna kategorija, ampak privatna. Jaz se raje držim predpisanega, se pa znam tudi prilagoditi, če vidim, da ne bo izkoriščanja. Zaupanje je lahko na zelo spolzkih tleh. Lahko sicer zaupaš nekomu sam v sebi, vendar v povprečju ni dobro, da mu to ne vem kako nazorno izkažeš.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

V določeni meri da, ne pa v celoti.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je precej naporen dobavitelj. Ima v povprečju izvrstne izdelke. Težje je pa z ljudmi. Njihov predstavnik je kar preveč pameten ! Torej ocena nekje med pet in ena.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju kljub temu deluje v prid Krašu. Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju vendarle bolje delati ?

Seveda deluje v prid Krašu, ne pa vedno tudi v korist naše prodajalne. Ne zaveda se namreč, da imamo tudi druge dobavitelje, nekatere celo bistveno večje in pomembnejše od Kraša. Želi biti kar glavni urejevalec prodajalne. No, to ne gre. Spoštujem pa to, da se bori in da zna odgovoriti na vsako moje vprašanje. Le doumeti mora še, da sem jaz šef v tej prodajalni, ne pa on.

Ali je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Da, dovolj je usposobljen. O primernosti pa ne bi govoril, ker bi lahko bila moja ocena subjektivna. Morda pa v njegovih očeh jaz nisem primeren poslovodja. Pustiva to. Zna v

glavnem vse, kar od njega pričakujem. Vidim, da ve, katera polica je najboljša za prodajo, kje ljudje najlažje sežejo po izdelkih, kje se ustavljajo. Izgleda, da je dobro interno usposobljen.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Prepolovila bi se. Morda malo pretiravam, toda ta fant je tako vztrajen in nepopustljiv, da mu marsikdaj popustim in obvelja njegova volja. Ostalim prodajnim predstavnikom to ne uspeva.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 23

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»supermarket«)**

Datum in čas intervjuja: **16.02.2005, 13³⁰-14⁰⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Vse večje število dobaviteljev oziroma ponudnikov pomeni najbrž tudi več prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

Ogromno jih je nastalo, če današnjo številko primerjam s stanjem pred nekaj leti. In vsi so zagnani, da je kaj. Kar težko jih je krotiti. Če se samo spomnim, da smo jih včasih mi prosili za blago, je prav neverjetno, kako se je stvar zdaj obrnila. Danes oni prosijo.

Ali postaja to moteče pri vašem delu ? Kako to obvladujete kot celotna trgovinska veriga ?

Prav ste rekli, kar moteče je že to, da smo stalno pod pritiskom naročil, ki jih predstavniki terjajo od nas. Zdaj se uvaja sistem RIP, ki zadevo v določeni meri omejuje, a to se bolj nanaša na nabavne referente, ki bodo poslej delali bolj v miru. Pri nas v prodajalni pa zaenkrat ni čutiti kakšnega zmanjšanja števila obiskov. Zdi se mi celo, da se je pritisk na nas poslovodje celo povečal, saj so prodajni predstavniki ugotovili, da tako lahko vsaj posredno vplivajo na povečanje prodaje. Poslovodje pa se pri tem znajdemo vsak po svoje. Nekateri si delajo razporede obiskov. Jaz delam še po starem, ko pa imam vsega zadosti, pa dam to tudi hitro vedeti.

Ali sodobna tehnologija vpliva na sodelovanje s prodajnimi predstavniki oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Kot sem dejala, vpliva zaenkrat pri naročanju blaga iz nabavne službe, pri nas v prodajalni pa le minimalno. Prodajni predstavniki sicer še lahko vplivajo na nas, toda glavne omejitve so

postavljene in jih ne smemo prekoračiti. Veliko z menoj komunicirajo tudi preko elektronske pošte ter GSM aparatov. Vse to zmanjšuje gnečo v prodajalni.

Torej RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika. Kam po vašem mnenju to vodi ?

Vloga prodajnega predstavnika se počasi res spreminja. Včasih je bil on »kralj« za nas, danes smo menda mi za njega. Ta pritisk novega blaga je privedel do tega, da smo morali začeti to omejevati in potnike nekoliko oddaljiti od naročilnic oziroma računalnika, po katerem poteka naročanje. Je pa res, da nam prodajni predstavniki vedno več pomagajo pri zlaganju njihovih izdelkov v police. S tem dosežejo razpored po svoji želji, seveda v dogovorjenih mejah, nam pa je takšna pomoč tudi dobrodošla. Pravzaprav bi jim mi morali dati plačo, dobavitelji pa bojda to celo plačujejo ?!

Kaj naj danes torej počne prodajni predstavnik ? Kakšne lastnosti so za to potrebne ?

Danes mora biti prodajni predstavnik predvsem hiter in učinkovit. Biti mora tudi dober načrtovalec svojega časa. Držati se mora reda, ki ga zahtevamo v prodajalni. Hkrati mora skrbeti, da so sproti uvedene vse novosti njegovega podjetja. Skrbeti mora tudi za ustreznost rokov uporabnosti izdelkov na polici. Za vse to potrebuje ustrezno sposobnost in znanja, a se mi zdi, da to delo le ni več tako zahtevno in kreativno kot nekdanj.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Ne, ne bi rekla. Še vedno pritiskajo, kot sem rekla. Nekateri predstavniki so še bolj bojeviti kot nekoč. Saj jih razumem, tudi na njih pritiskajo dobavitelji. Nas pa opozarjajo iz naše uprave, da moramo skrbeti za optimalne zaloge, da nabavljamo blago, ki ima najboljši obrat ter da smo pozorni pri usklajevanju prodajnega sortimenta s predstavniki dobaviteljev. Bi bilo pa krasno, če bi te »agresije« malo pojenjale.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

No, nagrajevanje pa bo težje izvedljivo, saj bodo dobavitelji težko izmerili, koliko prodaje je povzročil posamezen prodajni predstavnik. Sicer se da preveriti druge stvari pri njihovem delu, a to terja veliko časa in dvomim, da je rentabilno. Po mojem bodo morali prodajni predstavniki imeti fiksno plačo, ob koncu leta pa sledi nagrada ali sankcija, v skladu pač s skupnim poslovnim izidom podjetja.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako je s tem pri vas ?

Jaz ne zaupam nikomur več, saj sem že večkrat potegnila kratko iz te moje dobrote. V prodajalni se ve, kakšen je red in od tega ne odstopam.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Precej tega je že izginilo, a vedno bo ostal vsaj del osebnega sodelovanja. Ne da se vedno vsega rešiti preko računalnika.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Pozitivne, vsekakor pozitivne. Njihovi predstavniki sicer tudi spadajo med agresivnejše, toda vedo, kaj je red in vedo, kaj je njihova naloga v prodajalni. Sicer pa je Kraš med našimi porabniki zelo priljubljena znamka. Res je, da ti izdelki niso najcenejši, toda kakovost in nizka cena ne gresta skupaj, a ne ? Sicer je nekaj narobe.

Ali prodajni predstavnik Kraša torej po vašem mnenju deluje v prid Krašu ? Kaj bi moral po vašem mnenju vendarle bolje delati ?

Zelo dobro je pripravljen na obisk v prodajalni. Ne pozabi ničesar, raje določene naloge dvakrat ponovi. Ne zamerim mu, ker je malo bolj vsiljiv, saj je na drugi strani korekten in mi rešuje vse morebitne reklamacije sproti, pa tudi na kakšen vzorec za nas nikoli ne pozabi. Morda bi se moral bolj usmeriti in pospeševati prodajo izdelkov, ki so najboljše prodajani, a menim, da je pri tem omejen s prodajno politiko podjetja, kjer je zaposlen.

Ali je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Brez dvoma. On že je sodobni prodajni predstavnik, saj obvlada praktično vse, kar se danes zahteva od prodajnega predstavnika.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Prodaja bi bila v tem primeru bistveno slabša, saj tudi jaz ne bi naročala toliko blaga, ker reklamacije ne bi bile sproti rešene, nihče ne bi skrbel za roke uporabnosti Kraševih izdelkov, pa tudi blago bi morali sami zlagati v police.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 24

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»market«)**

Datum in čas intervjuja: **16.02.2005, 15⁰⁰-15²⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž tudi prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu več ?

Bojda je res tako. No, mi smo malce bolj zakotna »trgovinica« in prav veliko obiskov res nimam. V velikih marketih pa je menda obupna gneča.

Ali menite, da je to moteče pri delu poslovodij ? Kako naj to obvladujejo ?

Verjamem, da je moteče, saj ne morejo opravljati svojega dela, če jih stalno nekdo moti pri tem. Najbolje je, da za kakšno uro na dan zaklenejo svojo pisarno in postorijo najnujnejše v miru, ali pa da si naročijo predstavnike. Kot zobozdravniki, na primer.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Tudi tega pri nas še ni. Dobili smo sicer že obvestilo, da bomo po računalniku povezani z upravo tako, da bo računalnik kar samodejno naročal izdelke, ki manjkajo, a mislim, da tako v kratkem tega še ne bom videla. Če pa bo tako, potem se bodo morali prodajni predstavniki zamisliti, kaj bodo v bodoče počeli.

Torej ne poznate RIP-a ?

Ne še. Bila sem na internem seminarju, kjer so to v grobem predstavili, a uporabljala tega še nisem. Me pa zanima, kako bo to šlo.

Ali bo klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih tako v zatonu ?

Najbrž je že, vsaj tam, kjer imajo to tehniko urejeno. Pri nas je še vse po starem. Če pa bo sistem tak, kot so ga predstavili, bo moral prodajni predstavnik najti kakšno drugo delo. Morda se bodo lotili »ambulantne« prodaje pri manjših kupcih, predstavljali bodo lahko novosti svojega podjetja, še vedno bodo morali skrbeti za roke uporabnosti izdelkov. Kdor je pravi, najde delo v vsaki situaciji.

Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Predvsem prilagodljiv, odločen, hitrih misli.

Bodo torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, poslej manj prisotne ?

Najbrž že malo, a ne moremo se temu izogniti povsem. Prodajni predstavnik mora biti malo bolj energičen, če želi doseči svoje, pa karkoli je že to.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Vedno je možno ocenjevati tisto, kar delaš. Nas tudi ocenjujejo, pa ne le po prometu, ampak tudi po urejenosti prodajalne, po čistosti prodajnih površin, po vsem, kar je pomembno za porabnike. Tako je tudi prodajne predstavnike možno ocenjevati ne le po prodaji. Urejanje polic, pogostost obiskov, posebne izpostavitve, odnos s poslovodji. Verjetno sem še kaj pozabila. In temu morajo nameniti v bodoče več pozornosti dobavitelji, to morajo nagrajevati, kajti vse to vpliva v končni fazi tudi na prodajni uspeh.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako vi gledate na to ?

To mi je skoraj najpomembnejša stvar pri prodajnem predstavniku. Tako pri naročanju blaga kot pri urejanju polic in reševanju reklamacij. Tudi če bo naročanje v bodoče opravljal računalnik, zaupanje ne bo izgubilo na pomenu.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Malo pa res. Saj se tudi v zasebnem življenju več poslužujemo mobilnih telefonov in elektronskih pošt, v poslovnem svetu pa je to sploh prisotno, saj so se te oblike razvile najbrž ravno zaradi službenih potreb.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Vse dobro o Krašu. Je sicer iz Hrvaške, ampak izdelki zaradi tega niso nič slabši. In tudi ljudje, ki delajo v Sloveniji, so čisto v redu.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Zelo delaven je, in vztrajen tudi. Kar smešno se mi zdi, da se z našo prodajalno, ki je med najmanjšimi, ukvarja tolikokrat in toliko časa. Če je povsod tako natančen, potem ima na terenu res idealno sliko. Nimam pripomb, čeprav se včasih malo sporečeva. No, vse v korist posla.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Kot sem rekla, zelo priden in dosleden je. In tudi za bodočnost ima vse, kar je potrebno.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Precej slabše bi bilo, saj tudi jaz ne bi imela toliko poguma naročiti Kraševo blago, če ne bi vedela, da bo njihov predstavnik skrbel zanj in pospeševal prodajo.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 25

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»hipermarket«)**

Datum in čas intervjuja: **18.02.2005, 10⁰⁰-10³⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž tudi prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu več ?

Vsak teden se pojavi kak nov dobavitelj, dnevno dobivamo obvestila o novih izdelkih, prodajnih predstavnikov pa sploh ne znam več razvrstiti po dobaviteljih, toliko jih je nastalo. Sploh na vem, kam to vse skupaj vodi.

Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete ?

Izredno moteče. Nemogoče je držati red. Sprva si postaviš razporede, daš navodilo svojemu prodajnemu osebju glede tega ali onega dobavitelja, potem pa začnejo deževati obvestila o spremembah, zamenjavah, novostih, preklicih. Ne obvladujem, priznam. Delamo pač, koliko zmoremo. Marsikatero obvestilo iz naše uprave ne uspemo realizirati. Če najdejo boljše ljudi, jim odstopim mesto. A to ne pomeni, da nisem zvest svojemu delodajalcu. Nasprotno. In menim, da smo ravno zaradi take intenzitete dela najboljši.

Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

Sem mislil, da nam bo v pomoč, pa nam ni prihranila veliko. Le glede naročanja je bolje, ker se prodajni predstavniki več ne vtikajo v sama naročila. Računalnik sam izdela predlog naročil. Jaz ga le potrdim s klikom na miški. Zato pa so predstavniki dobaviteljev bolj tečni na samem prodajnem mestu. Vsak bi urejal polico po svoje. Tu pričakujem, da bodo naši notranji

standardi, predvsem »merchandisinga«, bolj natančni, da bomo lahko tudi tu držali red. Jaz bi nekatere predstavnike kar napodil iz prodajalne, pa tega ne smem storiti.

**Ali RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ?
Koliko ste vi vključeni v to ?**

Jaz kar malo pogrešam klasično vlogo, saj je današnji predstavnik v določenem pogledu še bolj nasilen kot nekoč. Borba za police je strašanska. Včasih se predstavnika konkurenčnih dobaviteljev sporečeta tako grobo, da moram posredovati in ju umiriti. Saj vem, vsi imajo visoke načrte prodaje, vsi bi radi najboljše prodajne police. Osvajanje tržnih deležev je danes bistveno težje kot včasih.

Kaj naj danes torej počne prodajni predstavnik ?

Njegova osnovna naloga je zagotovitev dogovorjenega stanja izdelkov na policah v prodajalnah pri kupcih. Kaj vse mora storiti, da do tega pride in koliko objektov je posamezni prodajni predstavnik sposoben kakovostno obdelati, pa je stvar njegove sposobnosti, izkušenj in volje. Nekateri večji del uredijo preko elektronske pošte in telefona, v prodajalni pa nato izgubijo le malo časa. Mislim, da je to pravi sodobni trend, ki daje tudi najboljše učinke. In to mi je tudi najbolj všeč. Nekateri predstavniki pa so še zelo nerodni.

Kakšne lastnosti in znanja naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Obvladati mora sodobno tehniko, urejeno mora imeti dokumentacijo, torej občutek za red, poznati mora svoje izdelke in logiko urejanja prodajnih polic, poznati mora želje in potrebe končnih porabnikov.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj preteklost ?

Da, v glavnem da. Danes so znanje, hitrost in eleganca dela v prodajalni vrline najboljših prodajnih predstavnikov. Z agresivnimi predstavniki bi moralo biti slej kot prej konec.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Da, možna. Zelo možna. Urejenost prodajnih polic po dogovorjenem načrtu, število obdelanih prodajaln, obseg reklamacij, povzročeni stroški dela. To so po mojem pravi kriteriji za spremljanje in nagrajevanje njihovega dela.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako je s tem pri vas ?

Zelo pomembna zadeva je zaupanje. Morda sem ga prej med vrlinami in kriteriji pozabil omeniti. Učinkovitost dela prodajnega predstavnika, ki mu poslovodja zaupa, je bistveno višja, kot če tega privilegija nima. Moje izkušnje z zaupanjem so dobre. So pa seveda tudi izjeme.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Da, v veliki meri. Ni več časa za klepete in prerekanja. Delo je treba opraviti hitro, temeljito, nemoteče za ostale prisotne v prodajalni. Dobra priprava pred vstopom v prodajalno in uporaba primerne sodobne tehnike sta pri tem ključni.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je zelo dosleden in korekten dobavitelj, ki pa ima tudi kaj ponuditi, kakovost je nesporna. Gre zagotovo za veliko in urejeno podjetje.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Prodajni predstavnik Kraša je zelo načelen in korekten. Marsikdo bi ga ocenil za tečnega in zahtevnega predstavnika, a jaz takšne profesionalce podpiram. Seveda zahteva svoje, saj je to njegova naloga. Je med najboljšimi predstavniki dobaviteljev, ki prihajajo v našo prodajalno. Jaz ga poznam še od prej in moram reči, da so ga v Krašu naučili reda.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

On je praktično že sodoben prodajni predstavnik. Malo ga morda še utruja delo z računalnikom, toda delo opravi kljub temu precej hitro in temeljito. Je izredno sposoben.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Ne upam si pomisliti, kaj bi se zgodilo s Kraševo prodajo v tem primeru. Če so tudi ostali njihovi predstavniki vsaj približno takšni, potem samo čestitam za takšno vzgojo.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 26

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 2**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»velika prodajalna«)**

Datum in čas intervjuja: **18.02.2005, 11³⁰-11⁵⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev je najbrž tudi prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu več ?

Preveč jih je. In vsak bi rad po svoje urejal prodajalno.

Ali postaja to moteče pri delu v vaši trgovinski verigi ? Kako to obvladujete ?

Seveda je moteče, a k sreči imamo pri nas sistem urejen s »planogrami«, z urnikom obiskov in ostalimi dokumenti. Če bi se tega držali vsi skupaj, ne bi bil problem. A kaj, ko bi nekateri predstavniki radi kar gospodarili po prodajalni. Nekaj jih imam prav »na piki«.

Ali sodobna tehnologija vpliva na tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?

No, vsaj tu so nam uvedli izmenjavo podatkov po računalniku, predvsem naročanje in potrditev naročil. Tako se ne prerekam več s prodajnimi predstavniki o obsegu naročil. Ko mi računalnik da signal, da je določenega izdelka na zalogi pod spodnjo mejo, pač stisnem gumb in naročim novo pošiljko. Izjema so le akcije, ko gre za ročen vnos večjih, pričakovanih količin prodaje, in novi izdelki, ki jih moramo testirati. Tu nas dobavitelji še pritiskajo preko predstavnikov.

Torej RIP in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ?

Da, tako kot včasih ne gre več. Zdaj je treba večkrat zavihati rokave in kakšno blago zložiti v police, pa prinesiti kakšne vzorce, obenem pa manj govoriti. Pričakujem, če bo šlo tako naprej, da bodo v prihodnosti police urejali le še predstavniki dobaviteljev, od nas pa bomo v prodajalni le še blagajničarke in poslovodje.

Kaj naj danes torej počne prodajni predstavnik ? Kakšne lastnosti naj ima ?

Njegova je skrb za lastne izdelke. Biti morajo prisotni po dogovorjenih načrtih, paziti pa je treba tudi na rok uporabnosti, da slednji ne preteče. Prihaja naj po urniku, zloži naj svoje izdelke, kakor smo dogovorjeni, pokaže naj kak nov izdelek, in opozori naj me, če načrtuje dobavitelj kakšno akcijo. Potem pa naj čimprej zapusti prodajalno, da ne dela gneče v prodajalni in pred mojimi vrati.

So torej agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, zdaj dokončno preteklost ?

Možnost pritiskov vidim le še pri uvajanju novih izdelkov ter pri naročanju za akcijske prodaje. Sicer pa smo s temi prerekanji končali, se mi zdi.

Zaradi omenjenih navedb oziroma predvidenih sprememb v vlogi prodajnih predstavnikov bo zagotovo moralo tudi pri dobaviteljih priti do sprememb pri ravnanju s prodajnimi predstavniki in odnosu do njih. Ena od pomembnih stvari, ki se bo spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Prodaje najbrž ni več možno točno spremljati, razen pri dobaviteljih, ki imajo le enega prodajnega predstavnika za neko trgovinsko verigo ali celotno prodajno območje. Pa še to posredno. Sicer pa je treba njihovo delo preverjati v prodajalnah. To je najbolj objektivna slika.

Katerim stvarjem oziroma kriterijem bi morali dobavitelji v tej zvezi v bodoče posvečati več pozornosti ? Kaj bi morali predvsem nagrajevati ?

Koliko je prisotnih izdelkov dobavitelja, kako so zloženi, kolikokrat pride predstavnik v prodajalno, koliko kilometrov opravi pri svojem delu, koliko ur za to potrebuje, kako rešuje reklamacije. Na koncu koncev pač tudi obseg prodaje. Jaz bi lahko najbolj realno ocenil vsakega prodajnega predstavnika. Morda bi bilo torej kdaj potrebno vprašati tudi poslovodje o njihovem mnenju.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako je s tem pri vas ?

Jaz jim nič ne zaupam. In mi tudi ni potrebno. Naj naredijo, kar morajo, jaz pa bom opravil svoje. Včasih so e vlekli za nos z naročili, danes pa tega k sreči ni več, saj naročamo preko RIP.

Kaj pa novi izdelki ? Kako vas prepričajo, da jih sprejmete ?

Glede tega dobim običajno navodilo iz naše nabavne službe. Odločim se pa sam, po občutku. Tudi slučajno se ne dam prepričevati prodajnim predstavnikom.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Seveda. Nekateri sicer menijo, da je to slabo za medsebojne odnose, ampak jaz menim, da je za posel to dobro.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Kraš je dober dobavitelj. Nimam težav niti z njihovimi izdelki, niti s prodajnim predstavnikom.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Čisto soliden je. Ni nobene potrebe, da bi bil na tem mestu kdo boljši. Sploh ne vem, v čem bi bil boljši. Ta zna vse, kar mora znati za delo v naši prodajalni. Pride pravočasno, uredi police, kot je treba, nikoli ni vsiljiv, na prihajajoče akcije pa me opozarja.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Bila bi slabša, saj police s Kraševim blagom ne bi bile napolnjene sproti. Zdaj pa so.

Najlepša hvala za razgovor !

POGLOBLJENI INTERVJU št. 27

Podjetje (trgovinska veriga): **kupec 1**

Naziv službe sogovornika: **poslovodja (»market«)**

Datum in čas intervjuja: **18.02.2005, 13³⁰-14⁰⁰**

a.) Vloga prodajnih predstavnikov

Vse večje število dobaviteljev oziroma ponudnikov je prineslo najbrž tudi več prodajnih predstavnikov proizvajalcev pri vašem delu ?

Ni sile. Verjetno bolj obiskujejo večje objekte. Izdelkov je res več, prodajnih predstavnikov pa ne. Takšna prodajalna, kot je naša, ni zanimiva za pospeševanje, čeprav se jaz ne strinjam s tem povsem. Vsak meter prodajne police bi moral biti zanimiv. Le malo dobaviteljev se tega zaveda.

Ali so obiski prodajnih predstavnikov moteči pri delu poslovodij ? Kako naj to obvladujejo ?

Najbrž je v velikih prodajalnah nekaj gneče zaradi tega. V naši je ni. Kljub temu je lahko obisk moteč, še posebej, če je predstavnik neugoden sogovornik. Ampak v povprečju stvar obvladujem. »Veliki« poslovodje pa si bodo morali najbrž umisliti kak urnik obiskov.

**Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ?
Kaj bo to pomenilo za dobavitelje in same prodajne predstavnike ?**

Seveda vpliva, saj zato so jo izumili. Elektronska pošta odtehta res veliko. Ko bom dobila v prodajalno še elektronsko naročanje blaga, bom zelo zadovoljna. Tudi za prodajne predstavnike bo lažje. Manj se bodo utrujali z ročnim pisanjem naročil. Bolj se bodo lahko posvetili samim izdelkom v prodajalni.

Torej ne poznate še RIP-a ?

Poznam ga in vem kako deluje, ni pa še vpeljan v poslovanje moje prodajalne. Čez tri ali štiri mesece pa bo že.

Ali bo klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih tako v zatonu ?

Klasična vloga sploh več ne obstaja. Klasična vloga je bila takrat, ko sem jaz prodajnega predstavnika vlekla za rokav in ga spraševala oziroma prosila, ali ima ta ali oni izdelek oziroma ali mi ga lahko priskrbi. Danes on »cuka« mene za rokav in prosi za naročilo. A ne bom se prevzela, lahko se bo kdaj zopet obrnilo.

Kakšne lastnosti naj ima potemtakem sodobni prodajni predstavnik ?

Naj bo predvsem človek in naj se ravna po načelih, ki mu jih narekuje njegovo podjetje. Vse ostalo so le dodatki.

Ali bodo agresivne prodajne taktike, ki so v preteklosti ob ustrezni sposobnosti prodajnega predstavnika lahko imele pozitivne prodajne učinke za dobavitelja, poslej manj prisotne ?

Nič manj ne bo tega. Prodajni predstavniki bodo morda še bolj agresivni. Razlika bo verjetno le ta, da se v bodoče ne bodo mogli več toliko gnati za naročili, ampak bolj s postavitvijo izdelkov na prodajni polici.

Ena od pomembnih stvari, ki se bo s temi spremembami tudi spremenila, je zagotovo nagrajevanje prodajnih predstavnikov ? Ali bo objektivna ocena učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela možna ?

Je možna. In bolj ko bo delo različno, bolj bo možna. Nagrajevanje zgolj prodajnega rezultata ni povsem realno in je včasih zavajajoče. Tudi priprava na prodajo je pomembna. Spremljati je treba torej tudi urejenost dokumentacije pri predstavniku, njegov odnos s poslovodji, urejenost prodajnih polic, obseg reklamacij.

Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Kako vi gledate na to ?

Z zaupanjem je podobno kot z dobroto. Bolj kot ga izkažeš, bolj si »oslu podoben«. Že kar nekajkrat me je izučilo, ko sem nekomu zaupala stvari, ki mu jih ne bi smela. Je pomembno in lepo, če zares obstaja. Ga je pa izredno težko doseči. Vsaj pri meni.

Menite, da neosebne oblike komuniciranja v procesu prodaje začenjajo nadomeščati osebne oblike ?

Da, vedno bolj. Še vedno bo sicer vsaj malo ostalo tudi osebnega stika, a današnji tempo nas je vse bolj sili v neosebne oblike. Veliko manj se obiskujemo, veliko več telefoniramo, tako poslovno kot privatno.

b.) Odnos s prodajnimi predstavniki podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Na kaj najprej pomislite, ko zaslišite ime Kraš ? Ali vam to vzbuja pozitivne ali negativne občutke ?

Do Kraša gojim od nekdaj poseben odnos. Zelo sem naklonjena njihovim izdelkom. To me spremlja še od otroštva. Kot dobavitelj pa je zelo zahteven.

Ali prodajni predstavnik Kraša po vašem mnenju deluje v prid Krašu? Zakaj ? Kaj bi moral po vašem mnenju bolje delati ?

Deluje v prid Krašu, ampak ravno on je zahteven. Prav neverjetno, kaj vse bi rad imel urejeno. Izgleda, da imajo takšno notranjo politiko in predpise. Ko mu ugodim, na primer s pozicijami izdelkov po njegovem okusu, je zelo zadovoljen in se umiri. Morda bi moral biti malo bolj prilagodljiv. Če popustim lahko jaz, bi moral tudi on, pa ne. To je edina pripomba nanj. No, on je eden tistih, ki mu precej zaupam. Ni me še izneveril.

Ali menite, da je prodajni predstavnik Kraša dovolj usposobljen oziroma primeren za prevzem vloge sodobnega prodajnega predstavnika ?

Čisto dovolj. Je delaven in red pozna. Več ne potrebuje.

Ali bi bila prodaja Kraševih izdelkov v vaši trgovinski verigi slabša, če vas prodajni predstavnik ne bi obiskoval ?

Tudi tu odgovarjam pritrdilno. Bila bi slabša, razloge sem pa že maloprej navedla.

Najlepša hvala za razgovor !

PRILOGA št. 5

OPOMNIK ZA SKUPINSKI POGOVOR

Podjetje : **Krašcommerce d.o.o. Novo mesto**

Udeleženci pogovora: **prodajni predstavniki** podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

Kraj in datum izvedbe skupinskega pogovora: **Novo mesto, 28.01.2005**

a.) Splošno o prodajnem procesu

1. Kakšno je vaše mnenje o razvitosti prodajnega procesa v slovenskih prodajalnah in o vaših pogojih za delo v njih ? Kaj pa odnos poslovodij in ostalega osebja kupcev do dobaviteljev oziroma do vas ?
2. Kolikšno priljubljenost čutite med kupci? Pa med končnimi porabniki ? Ali z njimi sploh prihajate v stik ?

b.) Vloga prodajnih predstavnikov

1. Kako gledate na organiziranost dela služb pri kupcih glede sodelovanja z vami, prodajnimi predstavniki dobaviteljev ? Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž tudi obiskov prodajnih predstavnikov pri kupcih več ? Ali menite, da je to moteče za nemoten potek dela posameznih služb trgovinskih verig? Ali sodobna tehnologija vpliva na bodoče tovrstno sodelovanje oziroma ali bo vplivala ? Kako ? Kaj bo to pomenilo za prodajne predstavnike ?
2. V zadnjih dveh letih se je v Sloveniji pri naročanju blaga trgovinskih verig od dobaviteljev uvedel sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov. Mar ta in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ? Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?
3. Glede na prej omenjene značilnosti sodobne prodaje me zanima, ali je klasična vloga oziroma potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu? Gre morda le za preoblikovanje oziroma preusmeritev narave dela prodajnih predstavnikov ? Kakšna opravila naj bi poslej prodajni predstavnik počel? Katera dodatna znanja za to potrebujete ?

4. Ali menite, da je trenutni sistem nagrajevanja v našem podjetju ustrezen ? Kakšne spremembe ga čakajo ? Kaj bi po vašem mnenju morali nagrajevati bolj in kaj manj ? Ali se bojite subjektivnega ocenjevanja ?
5. Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako pa bo po vašem mnenju v bodoče ? Ali se bo pomen zaupanja med vami in kupci glede na omenjene nastajajoče in prihajajoče spremembe povečal ali zmanjšal ? Zakaj ? Menite, da neosebne oblike komuniciranja začenjajo nadomeščati osebne oblike ? Kaj pa v samem procesu prodaje ?

c.) Odnos s kupci podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

1. Kakšen predznak dajejo vaši kupci imenu Kraš ? Ali je zaradi tega delo za vas lažje ? Pojasnite !
2. Glede na vaše mnenje o bodoči vlogi prodajnih predstavnikov me zanima, kaj pričakujete v bodoče od samega podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto in kaj od kupcev ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo vašega dela ?

Zahvala za sodelovanje.

PRILOGA št. 6

POVZETEK SKUPINSKEGA POGOVORA

Podjetje: **Krašcommerce d.o.o. Novo mesto**
Kraj: Novo mesto
Datum: 28.01.2005
Prisotni : **Prodajni predstavniki** Krašcommerce d.o.o. Novo mesto (6 oseb: PP1 – PP6),
Moderator pogovora: Andrej Škrinjar (AŠ)

Uvod v skupinski pogovor:

AŠ: Spoštovani prodajni predstavniki, z vami želim opraviti pogovor, ki se nanaša na vaše delo oziroma na vašo vlogo pri odnosih z našimi kupci. Vaše razmišljanje mi bo služilo kot ena od osnov pri oblikovanju ugotovitev raziskave, ki jo izvajam v okviru magistrskega dela, katerega pripravljam za zaključek svojega podiplomskega študija. Zanima me vaše mnenje o sodobni vlogi prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci. Prosim vas torej za sodelovanje in iskrene odgovore. Sodelovanje v tem skupinskem pogovoru je prostovoljno. Vaša imena bodo ostala skrivnost. Tisti, ki ne želite sodelovati, pa lahko zato brez vsake obveznosti in neprijetnega občutka zapustite omizje. Ostalim vnaprej hvala za sodelovanje.

Vsi prodajni predstavniki Krašcommerce d.o.o. Novo mesto (PP1 – PP6) so sodelovali v skupinskem pogovoru.

a.) Splošno o prodajnem procesu

AŠ: Kakšno je vaše mnenje o razvitosti prodajnega procesa v slovenskih prodajalnah ?

PP4: Slovenija v tem pogledu prav nič ne zaostaja za razvitimi evropskimi državami. Najboljše trgovinske verige, ki tu nastopajo, ponujajo končnim porabnikom praktično vse in na enak način, kot je to na primer v Nemčiji, Franciji ali Italiji. Drugo vprašanje so cene, ki pa po mojem mnenju niso neposredno povezane z razvitostjo prodajnega procesa.

PP3: Če pogledamo prodajni proces iz vidika odnosa dobavitelj – trgovinska veriga, kar je za nas trenutno bolj pomembno kot odnos prodajalna – končni porabnik, pa menim, da v Sloveniji še tako prodajna podjetja, torej dobavitelji, kot tudi kupci, torej trgovinske verige, niso razvili vseh mehanizmov tako daleč, kot je to primer v razviti Evropi ali v ZDA. Dokaz za to so tuje verige, ki nastopajo pri nas, na primer kupec 2, ki ima stvari do dobaviteljev veliko bolj pregledne kot domači kupci. Rezervo v Sloveniji vidim še v sledljivosti blaga,

logistiki in predvsem tudi v dorečenosti pristojnosti osebja kupcev oziroma prodajnih predstavnikov dobaviteljev. Zunaj je to veliko bolj urejeno.

AŠ: Kakšni pa so vaši pogoji za delo v prodajalnah ?

PP5: Kot je omenil PP3, se večkrat znajdemo v situaciji, ko ne vemo, kaj smemo in kaj ne. Tudi naše podjetje nam velikokrat ne zna dati natančnih navodil glede tega, kaj je naša naloga v prodajalnah oziroma ob obiskih v ostalih službah pri kupcih. Sami pogoji za delo so v fizičnem smislu relativno dobri, vsebinsko pa res včasih tavamo.

PP3: Tudi meni se večkrat dogaja, da pri kakšnem kupcu ne vem, ali smem napisati priporočilo za izdelke, saj poslovodje trdijo, da je naročanje avtomatizirano. Enako je pri zlaganju in urejanju izdelkov na prodajnih policah. Nekatere prodajalne zagotavljajo za to svoje osebje in mi kljub pogodbenim bonitetam, ki jih bojda plačuje naše podjetje za naš dostop do polic, tam ne pustijo tovrstnih aktivnosti. V drugih prodajalnah pa, nasprotno, poslovodje komaj čakajo, da pridem in uredim »svoj« del prodajnih polic. V takšnih prodajalnah se seveda zato zadržim dlje.

PP6: V takšnih prodajalnah so nam praviloma tudi bolj naklonjeni pri pospeševanju prodaje oziroma naročanju naših izdelkov. Na nek način vračajo uslugo za delo, ki ga opravimo namesto njih. Smešno se mi zdi, da morajo dobavitelji za to poleg samega urejanja polic še plačevati pogodbene bonitete. To zgovorno govori o današnjem nezavidljivem položaju dobaviteljev v odnosih s trgovinskimi verigami.

AŠ: Kakšen pa je odnos poslovodij in ostalega osebja kupcev do vas ? Kolikšno priljubljenost čutite med kupci?

PP1: Poslovodje so kot vreme. Včasih so do nas nemogoči, včasih pa zelo prijazni. To je običajno takrat, ko kaj potrebujejo. Njihovo razpoloženje pa je odvisno tudi od njihove trenutne obremenjenosti na delovnem mestu. Malo bolje je pri nabavnih službah na upravah trgovinskih verig, a tudi tu stresna narava delovnih mest opravi svoje. Zdi se mi, da o naši priljubljenosti pri njih nimajo časa niti razmišljati, niti je izkazovati.

PP2: Treba je vedeti, da je vodstvo trgovinskih verig poleg dobaviteljev s ceno stisnilo tudi lastno osebje. Mislim povedati, da so njihove plače v povprečju izjemno nizke. Motivirati jih je zelo težko, kljub internim zahtevam in sloganom trgovinskih verig o »prijaznih nakupih« in podobnem. Če že izkazujejo prijaznost, namenjajo slednjo predvsem njihovim kupcem, to je končnim porabnikom, kar je razumljivo.

PP6: Naša priljubljenost pri poslovodjih in ostalih službah naših kupcev je v največji meri odvisna od nas samih. Velika večina spoštuje korektnost, doslednost in poštenost pri naročanju blaga ter predstavitvi novih izdelkov.

PP4: Ne strinjam se povsem s PP6. Kot eden od starejših prodajnih predstavnikov v podjetju lahko ugotovim, da se je odnos poslovodij in ostalih uslužbencev, zaposlenih pri naših kupcih, s katerimi sodelujemo, do nas skozi zadnje desetletje bistveno spremenil. Medtem ko so nas

včasih komaj čakali, da pridemo in prosili za naše izdelke, danes raje molijo, da ne bi prišli in ponujali izdelkov, saj imajo ponudnikov in različnih izdelkov na pretek. Včasih so bili poslovodje zelo ponižni do nas in smo mi lahko »odpirali vrata z nogami«. Danes pač prosimo mi. Temu je botroval že naveden zasuk v sodobni trgovini. Zato poštenost, prijaznost in ostale sorodne vrednote praktično ne štejejo več. Strinjam se le, da je potrebno biti v odnosih s kupci kar se da iznajdljiv. Tudi osebno poznanstvo je dobrodošlo, toda to je lahko le izjema, ne pa pravilo.

AŠ: Pa priljubljenost med končnimi porabniki ? Ali z njimi sploh prihajate v stik ?

PP4: Sodobna trgovina nas je praktično odrezala od mnogih končnih porabnikov, saj je prevzela vse vaje končne prodaje v svoje roke. Tako naša priljubljenost pravzaprav ni več merljiva kategorija.

PP1: Na drugi strani smo se približali končnim porabnikom v prodajalnah, kjer vedno pogosteje delujemo kot urejevalci polic, kar smo danes že omenili. Pri tem seveda srečujemo končne porabnike in lahko opazujemo njihove odzive na naše delo oziroma na vpadljivost naših izdelkov. Nanje pa direktno ne smemo vplivati pri nakupni odločitvi.

PP5: Osebno le redko spregovorim s končnimi porabniki. Zdi se mi, da se vsem vedno mudi. Resnici na ljubo, tudi meni ponavadi primanjkuje časa, saj hitim že v naslednjo prodajalno. Tudi pri izvajanju degustacij posamezno srečanje s končnim porabnikom poteka hitreje kot včasih.

PP3: Le kakšen upokojenec si še vzame čas za nakup in pusti, da mu pri tem še kaj svetujem. A to je le redek, lep spomin na stare, dobre čase. Če povzamem navedbe svojih sodelavcev, smo tisti pravi osebni stik s končnimi porabniki torej izgubili.

b.) Vloga prodajnih predstavnikov

AŠ: Kako gledate na organiziranost dela služb pri kupcih glede sodelovanja z vami, prodajnimi predstavniki dobaviteljev ?

PP5: V Sloveniji so se izoblikovale tri velike trgovinske verige. V njihovih prodajalnah dobavitelji opravimo veliko večino svojega prometa. Zaradi svoje velikosti pa so naši kupci postali počasni, manj odzivni ter v odnosu do nas tudi slabše organizirani. To, kar sem lahko včasih uredil z eno osebo v pol ure, mi danes vzame, če imam srečo in opravim vseh 5 ali 6 posamičnih obiskov, celo dopoldne.

PP6: Razpršitev služb po posameznih programih oziroma delovnih področjih je razumljiva, vendar pa pogrešam povezanost, prilagodljivost ter hitro odzivnost teh posameznih služb.

PP2: K opazanju PP5 in PP6 lahko dodam le še to, da se osebje naših kupcev vse bolj ukvarja z notranjimi procesi kot pa s sodelovanjem z nami in končnimi porabniki. No, slednje še nekako obvladujejo, mi, prodajni predstavniki, pa smo res v ozadju. Ko pa nas končno tudi

oni potrebujejo (na primer pri kakšnih degustacijah, akcijskih prodajah, ponudbah), se moramo odzvati nemudoma, če želimo, da bodo naši izdelki kakovostno zastopani. Biti moramo torej v nekakšni stalni pripravljenosti.

AŠ: Glede na pojav vse večjega števila dobaviteljev oziroma ponudnikov je najbrž tudi obiskov njihovih prodajnih predstavnikov pri kupcih več. Ali menite, da je to moteče za nemoten potek dela posameznih služb trgovinskih verig?

PP4: Ravno to ugotavljamo. Trgovinske verige so soočene s preveliko ponudbo izdelkov. Zaradi tega so sprožile med ponudniki, ki kar tekmujejo z vedno ugodnejšimi ponudbami, pravo cenovno vojno. Kratkoročno je to za naše kupce sicer verjetno zelo donosen posel, pa tudi končni porabniki so zadovoljni, ko lahko dobivajo celo zelo kakovostne izdelke po nizkih cenah. Na daljši rok pa se ta igra po mojem mnenju ne bo obnesla, saj se bo zgodilo naslednje: ali dobavitelji ne bodo zdržali teh pritiskov ali pa bo kakovost ponudbe padla. Po tem, kar opažam pri svojem delu, pa se slednje najbrž ne bo zgodilo.

PP3: Predvsem zaposleni v nabavnih službah in poslovodje prodajaln so izpostavljeni našim nenehnim pritiskom. Vsak izmed nas bi rad dosegel pri kupcu kar najboljše pogoje. Vsi bi radi kljubovali vdoru in aktivnostim konkurentov, toda to ne gre. Zato se skušajo naši kupci čimbolj ograditi, saj v nasprotnem primeru ne bodo mogli več obvladovati svojega dela. Nekateri znajo to izvesti dovolj prefinjeno, drugi so bolj grobi, tretji ne zdržijo teh pritiskov in odidejo. Skratka, prodajni predstavniki smo pri naših kupcih večkrat obravnavani kot »sovražniki številka ena«. Biti moramo rez vztrajni in imuni na neprijaznost.

Tudi ostali z mimiko izrazijo svoje strinjanje z razmišljanjem PP3.

AŠ: V zadnjih dveh letih so trgovinske verige v Sloveniji za naročanje blaga od dobaviteljev uvedle sistem RIP – računalniška izmenjava podatkov. Mar ta in podobne sodobne metode komunikacije z dobaviteljem počasi izkrivljajo podobo klasične vloge prodajnega predstavnika in kam po vašem mnenju to vodi ?

PP4: Seveda to vpliva na slabšo komunikacijo. Ideja RIP sama po sebi sicer ni slaba, še posebej, če bi vse potekalo po dogovorjenih in načrtovanih aktivnostih. Toda v procesu prodaje se vedno znova pojavlja tudi ogromno situacij, ko nek samodejen sistem praviloma povzroči tudi kopico nevšečnosti. Vzemimo le primer akcijske prodaje: Mi kot dobavitelj ponudimo kupcu ugodno nabavno ceno za določene izdelke. Kupec v svojih prodajalnah po dogovoru naše izdelke izpostavi in na ugodno maloprodajno ceno opozori končne porabnike, kar slednje seveda spodbudi k obsežnejšim nakupom teh izdelkov. RIP pa ima v sistemu stalno vnesen prag optimalnih zalog. Ko gre za akcijsko prodajo, RIP seveda tega ne more sam vedeti, ampak je potrebno posredovanje človeškega faktorja. A tu komunikacija zaradi zanašanja na RIP vedno ne steče dobro in dogaja se, da sicer dobro prodajan izdelek zmanjka

na policah. S tem izgubljam mi kot dobavitelj in tudi sam kupec, da o končnem porabniku ne govorimo.

PP3: Prav tako RIP ne pozna starosti blaga in podobnih podrobnosti, ki jih prodajni predstavniki sicer budno spremljamo. Seveda se zavedam, da želijo kupci z računalniško izmenjavo podatkov izničiti osebni vpliv prodajnih predstavnikov na poslovanje in zaposlene v nabavnih službah pri kupcih.

PP1: S tem želijo prihraniti tudi pri stroških osebja. Bojim se, da si s tem delajo »medvedjo« uslugo, saj jim bo neprilagodljivost tehnike povzročala vseskozi obilo omenjenih preglavic.

PP2: Menim, da nikoli ne bo moč v celoti nadomestiti neposrednega osebnega pristopa med prodajnim predstavnikom in kupcem, kljub trendom optimizacije v prodajnem procesu. Vedno bo potrebno kaj pojasniti, dodati, popraviti, skratka narediti izven predvidenih aktivnosti. Prodaja je navidez enostaven, v resnici pa zelo nepredvidljiv proces.

AŠ: Katere so za vas osnovne značilnosti sodobne prodaje ?

PP6: Kot smo že slišali, v današnjem in verjetno tudi v prihodnjem prodajnem procesu bo vloga prodajnega predstavnika dopolnjevana s pripomočki sodobne tehnologije. Računalniki, ustrezna programska oprema, pa »dlančniki« in ostale novosti, bodo spremenili tehniko izvajanja prodajnega posla.

PP3: Pričakujem večjo intenziteto dela, pri čemer bodo naštetih pripomočki samo nepogrešljivo orodje za uspešno opravljanje prodajnih nalog. Sicer ne vem, kako bo to vse skupaj šlo, ker že sedaj delam zelo intenzivno. Včasih smo z veliko manj dela prodali veliko več blaga.

PP4: No, treba je čimprej sprejeti, da bomo prodajni predstavniki morali iti v korak s časom in se nastajajočim tehnološkim novosti prilagajati. Kdor bo to spremljal, bo lahko uspešno prodajal in bo imel tudi dostop do kupcev. Ostali bodo izločeni iz igre.

PP2: Ja, znanje je tisto, ki nam morda že sedaj najbolj manjka, in sicer: znanje iz področja računalništva, zakonodaje, poznavanja samih izdelkov ter komunikacijskih tehnik. Samega prodajnega znanja je po moji oceni med nami dovolj.

AŠ: Glede na omenjene značilnosti sodobne prodaje me zanima, ali je potreba po prodajnih predstavnikih v zatonu oziroma ali gre morda le za preusmeritev narave vašega dela ? Kakšna opravila naj bi poslej prodajni predstavnik počel ?

PP4: Še enkrat poudarjam: prodajni predstavniki bodo vedno potrebni. Ostali pa bodo tisti, ki se bodo najbolj prilagodili zahtevam sodobnega prodajnega procesa. To pa pomeni, da se bo prodajni predstavnik po mojem mnenju v bodoče moral bolj kot prepričevanju kupcev z agresivnimi in ostalimi tehnikami posvečati naravi izdelkov, pa tudi vsebini potreb in želja končnih porabnikov.

PP6: Tudi jaz mislim, da bo šlo le za preusmeritev narave našega dela. Kolega PP4 je morda pozabil še na en tip naših bodočih opravil: urejanje polic. Tudi slednje nam bo vzelo vedno

več časa, saj kupci te aktivnosti spretno prenašajo iz svojih zaposlenih, katerih število nenehno krčijo, na nas, prodajne predstavnike.

PP1: Moje mnenje je celo, da bomo v končni fazi samo urejevalci polic. Zaposleni bomo sicer v našem podjetju, delali pa bomo za naše kupce. Predstavitve izdelkov pa bo prevzela naša komercialna služba iz uprave.

AŠ: Katera dodatna znanja za to potrebujete ?

PP5: Za urejanje polic pravzaprav nič, le natančna navodila, kar pa ne bo delo prodajnih predstavnikov.

PP3: No, jaz nisem tako črnogled. Kot smo tudi že omenili, manjka nam znanj iz računalništva, poznavanja predpisov, pa tudi poznavanja lastnih izdelkov. Tudi povezovanje vsega skupaj v procesu sodelovanja s kupci ni enostavno. Tudi tu bi potrebovali kakšno kakovostno usposabljanje.

AŠ: Ali menite, da je trenutni sistem nagrajevanja v našem podjetju ustrezen ? Kakšne spremembe pričakujete ? Kaj bi po vašem mnenju morali nagrajevati bolj in kaj manj ?

PP3: Meni se zdi sam sistem nagrajevanja v tem trenutku dober. Če sem nezadovoljen, sem ponavadi s samimi ocenami, ne pa s tistim, kar se ocenjuje. Ampak to je stvar odnosa med nami in našim vodstvom. Če se bo naš vpliv na prodajo še naprej manjšal, bodo na naši upravi verjetno tudi spremenili kriterije ocenjevanja oziroma nagrajevanja.

PP2: V prihodnosti sploh ne bomo vedeli, koliko prodajni predstavniki vplivamo na samo prodajo, saj se bo vse naročalo preko RIP, nič več z našimi naročilnicami. Ne vem, kaj bodo ocenjevali. Morda redoljubnost, stanje na prodajnih policah, ali pa bomo imeli celo fiksno plačo. (smeh)

PP4: Ne, tega ne bomo dočakali. Pričakujem pa izdelavo novih kriterijev, ki bodo ustrezali realnemu stanju glede naše aktivnosti in možnosti vpliva na prodajo. Vsekakor bo bolj nagrajevana stopnja vzpostavljenega reda in pregleda nad stanjem v prodajalnah. Pomembna je tudi pravočasnost pri izvajanju posebnih nalog, pa kreativnost pri pripravi na sestanke s kupci.

AŠ: Ali se bojite subjektivnega ocenjevanja uspešnosti vašega dela?

PP1: Vsekakor se bojim.

PP3: Da. Ko namreč vem, koliko sem prodal, vedel tudi, kako uspešen sem bil pri delu in koliko bo znašala moja nagrada za to. Če v prihodnosti res ne bo več nobenega neposrednega vpliva na prodajo, se sprašujem, kaj bo podlaga za mojo oceno uspešnosti opravljenega dela.

PP6: Zelo težko bo nekdo iznašel mehanizem, ki bo pravičen in ustrezen za vse nas. Toda zgled bo najbrž potrebno najti v tujini, kjer imajo te stvari zagotovo že vzpostavljene.

Prisegam torej na redoljubnost, pripravljenost na sprejemanje novih znanj, korektnost in zvestobo lastnemu podjetju pri delu. Potem se nimamo česa bati.

AŠ: Posebno mesto v vsakem poslovnem odnosu ima zaupanje med obema stranema. Včasih je v poslovnem svetu veljalo načelo »beseda velja«, v zadnjih desetletjih je besedo bolj ali manj zamenjala pogodba oziroma pisni dogovor. Kako pa bo po vašem mnenju v bodoče ?

PP2: Pri pravih ljudeh bo beseda vedno veljala. Tako tudi pri odnosu prodajni predstavnik – kupec. Je pa res, da je danes prodaja tako kompleksna, da je veliko stvari treba tudi zapisati. Zaradi obilice aktivnosti in vedno znova dodatnih pogojev sodelovanja je potrebno to spraviti v neko pisno obliko. To so pogodbe.

PP5: Pri pravih partnerjih so pogodbe, zapisniki in ostali zapisi res formalnost, ker se držijo dogovorjenega. Kljub temu je prav, da je vse zapisano. Podatkov je iz dneva v dan več in nemogoče je vse to držati v glavah.

PP1: Težave namreč nastanejo običajno, ko kakšna od ključnih oseb zapusti zaposlitev, bodisi pri kupcu, bodisi pri dobavitelju. Potem nihče več nič ne ve. Ali pa, če se pri sodelovanju obeh strani kaj zatakne. Takrat so pogodbe in ostali zapisi, ki opredeljujejo sodelovanje oziroma dogovore med prodajnim predstavnikom in kupcem, dobrodošli.

AŠ: Ali se bo pomen zaupanja med vami in kupci glede na omenjene nastajajoče in prihajajoče spremembe povečal ali zmanjšal ? Zakaj ?

PP6: Zaupanje je stvar, ki izhaja iz osebnih lastnosti obeh sogovornikov. Če skušam seštevati, pa se bo moral pomen zaupanja zaradi manjšega števila mojih obiskov na primer pri nabavnem referentu pri našem kupcu med menoj in njim povečati, če bova želela ohraniti vsaj enak obseg in nivo sodelovanja. Prav tako pa bo moralo veljati tudi popolno zaupanje med menoj in poslovodjo prodajalne, ki mi bo zaupal urejanje polic z našimi izdelki. Če ga bom izneveril, bo prostor za naše izdelke poslej bolj omejen, s tem pa bo upadla tudi možnost prodaje naših izdelkov v tej prodajalni. Zaupanje bo imelo po mojem mnenju v prihodnosti enako moč, kot ga ima danes.

AŠ: Menite, da neosebne oblike komuniciranja začenjajo nadomeščati osebne oblike ? Kaj pa v samem procesu prodaje ?

PP2: Da, to smo že ugotovili. Neosebni oblik prodaje je zaradi razvoja tehnologije, množice ponudnikov ter obravnavanih »obrambni« mehanizmov pri kupcih vse več. Ampak popolnoma ne bodo nikoli izrinile osebnih oblik prodaje.

PP4: Predvsem v prodajalni bo temu tako, kot pravi PP2. Tu bo osebni pristop moral ostati, saj brez fizične prisotnosti ne bo kakovostne spremljave, odziva ter komunikacije med kupci in dobavitelji. Seveda pa ne oporekam pohodu neosebnih oblik prodaje v sodobni trgovini.

c.) Odnos s kupci podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto

AŠ: Kakšen predznak dajejo naši kupci imenu Kraš ?

PP1: Kraš je med našimi kupci zelo cenjena blagovna znamka, predvsem zaradi kakovosti in širokega prodajnega sortimenta, ki je med končnimi porabniki še vedno zelo priljubljen. Čeprav vedno znova prihajajo močni in kakovostni ponudniki iz razvitih evropskih držav, je Kraš našim kupcem še vedno nekako pri srcu. Edino, kar opažam, da jih moti, je naš nenehen pritisk nanje. Predvsem mi, prodajni predstavniki smo tisti, ki smo na prvi bojni črti z njimi in včasih na ta račun slišimo tudi kakšno grenko besedo.

PP5: Res je, nihče nikoli ne oporeka kakovosti izdelkov Kraš, velikokrat pa mi posamezniki, zaposleni v različnih službah pri kupcih, očitajo, da sitnarim in jih preveč posiljujem z našimi izdelki. Moramo jih tudi razumeti, saj imajo pred vrati res vedno gnečo prodajnih predstavnikov iz različnih podjetij, ki pritiskajo s svojimi ponudbami.

PP4: Na žalost moram opozoriti še na eno slabost. Nekateri kupci me tu in tam spomnijo oziroma zbodejo tudi zaradi hrvaškega porekla blaga. Vemo, kakšni so v zadnjih letih odnosi med Slovenijo in Hrvaško, in zagotovo nam kot ponudnikom blaga, ki prihaja iz Hrvaške, to ni v prid. Vseeno pa imamo srečo, da je Kraš močna blagovna znamka, ki uživa dolgoletno priljubljenost med končnimi porabniki. Izvor blaga tako k sreči le ni v ospredju. Ravno ta priljubljenost pa naše kupce pravzaprav sili k naročanju naših izdelkov. Saj so vendarle trgovci in če želijo narediti dober posel, pri tem ne sme biti mesta za zavore, kakršna je nacionalni naboj. No, vsaj v večjem obsegu ne.

PP2: Tudi jaz sem večkrat deležen obtožb, da pretiravam s ponudbo naših izdelkov, na drugi strani pa mi kupci večkrat priznavajo, da sem vztrajen in da mi ravno zaradi tega večkrat popustijo oziroma ustrežejo. Seveda pa je tega z uveljavljanjem že prej omenjenega RIP-a vse manj.

AŠ: Ali je zaradi tega delo za vas lažje ?

PP6: Glede predstavljanja novih izdelkov je vsekakor lažje. Kraš je zagotovilo za kakovost in tu velik del truda, ki bi ga sicer vložili v prepričevanje, odpade.

PP4: Je pa tudi težje. Že prej smo omenili, da spadamo Kraševi prodajni predstavniki med bolj prodorne, da ne rečem celo »sitne«. Zato slišim večkrat od kupcev : »Ah, spet ti !?« in podobno, kar mi seveda ne daje prijetnega občutka.

PP3: Nekoč nam je bilo kot prodajnim predstavnikom Kraša vsekakor lažje kot drugim, saj smo imeli skoraj monopolni položaj. Danes temu ni več tako. Smo le eni od ponudnikov. Imamo sicer kakovost in tradicijo, toda to še zdaleč ni zagotovilo za uspeh.

AŠ: Glede na vaše mnenje o bodoči vlogi prodajnih predstavnikov me zanima, kaj pričakujete v bodoče od samega podjetja Krašcommerce d.o.o. Novo mesto in kaj od kupcev ? Katera znanja, koliko obiskov, kakšno naravo vašega dela ?

PP4: Od Kraša in Krašcommerce-a pričakujem strokovno podporo in objektivno oceno in nagrajevanje uspešnosti mojega dela. Pri kupcih pa si želim zagotoviti še višjo raven zaupanja.

PP2: Od podjetja, v katerem sem zaposlen, poleg tega, kar je omenil PP4, pričakujem tudi zagotovitev ustreznih usposabljanj, da bom lahko uspešno uresničeval zahteve, ki postajajo z leti vse bolj ostre. Od kupcev si ne obetam veliko. Tudi v bodoče si bom moral sam ustvariti prostor in čas pri njih, predvsem pa se bom moral prilagoditi sodobnim metodam prodaje.

PP6: V prihodnosti se bo, kot smo danes že večkrat ugotovili, velik del naših aktivnosti preselil od nabavnih in ostalih režijskih služb kupcev v prodajalne. Kakšnih posebnih znanj, razen komunikacijskih, ne bo potrebnih. Verjetno pa se bo treba bolj posvetiti naravi izdelka, ki ga bo treba znati pravilno postaviti v prodajno polico.

PP3: Žal se mi zdi, da bo naše delo postalo bolj monotono, morda celo manj zahtevno, čeprav vidim, da nekateri moji sodelavci menijo drugače. Najbrž pa bodo le redki izmed nas strokovno napredovali in bolj sodelovali z zaposlenimi v službah pri kupcih, kjer bodo sprejemali pomembnejše odločitve.

AŠ: Hvala vsem za sodelovanje !

PRILOGA št. 7

VPRAŠALNIK ZA UREJEVALCE PRODAJNIH POLIC

Spoštovani,

za potrebe magistrskega dela z naslovom »Sodobna vloga prodajnih predstavnikov pri odnosih s kupci«, ki ga pripravljam za zaključek magistrskega študija Poslovanje in organizacija (smer Trženje), na EF v Ljubljani (mentorica: prof.dr. Iča Rojšek), bom izvedel raziskavo o mnenju posameznikov, ki vplivajo in sooblikujejo medsebojni odnos prodajnih predstavnikov in kupcev (trgovinskih verig). Vanjo sem vključil tudi urejevalce polic, na katerih so tudi Kraševi izdelki. Ker ste eden od tistih, ki urejate takšno polico, vas vljudno prosim, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite spodnji vprašalnik.

Pravilnih in nepravilnih odgovorov ni, so pa vaši iskreni odgovori za korekten rezultat raziskave zelo pomembni. Vsi podatki bodo strogo zaupni in bodo prikazani izključno kot skupinski pokazatelji. Navedba vašega imena in imena podjetja, pri katerem ste zaposleni, bo ostala skrivnost.

Navodila

Označite z oceno od 1 do 6, v kolikšni meri se bodisi strinjate bodisi ne strinjate z vsako posamično trditvijo. Če se skoraj v celoti strinjate s trditvijo, obkrožite številko 6, če pa se skoraj v celoti ne strinjate z njo, obkrožite številko 1. Če vaše strinjanje ali nestrinjanje ni tako izrazito, obkrožite eno od preostalih ocen.

Zahvaljujem se Vam za sodelovanje v tej anketi in vam jamčim anonimnost!

Andrej Škrinjar
študent podiplomskega študija
Poslovanje in organizacija (smer Trženje)
na EF v Ljubljani

VPRAŠALNIK ZA UREJEVALCE PRODAJNIH POLIC

Vloga prodajnega predstavnika	Stopnja strinjanja					
TRDITEV	Se skoraj v celoti ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Bolj se ne strinjam kot pa strinjam	Bolj se strinjam kot pa ne strinjam	Pretežno se strinjam	Se skoraj v celoti strinjam
1. Opravila, ki jih izvajajo dobaviteljevi prodajni predstavniki v prodajalnah, dobivajo v zadnjih letih novo vsebino.	1	2	3	4	5	6
2. Z uvedbo računalniške izmenjave podatkov (RIP) se vloga prodajnih predstavnikov pri naročanju zmanjšuje.	1	2	3	4	5	6
3. Naloge prodajnih predstavnikov bodo v prihodnosti strokovno zahtevnejše.	1	2	3	4	5	6
4. Za opravljanje novih nalog v prodajalni potrebujejo prodajni predstavniki dodatna znanja.	1	2	3	4	5	6
5. Prodajni predstavniki vse pogosteje tudi urejajo prodajne police z izdelki svojega podjetja.	1	2	3	4	5	6
6. Urejanje prodajnih polic s strani prodajnih predstavnikov sprejemam kot dobrodošlo pomoč.	1	2	3	4	5	6
7. Zaradi urejanja polic s strani prodajnih predstavnikov se bojim, da bi izgubil(a) svojo službo.	1	2	3	4	5	6
8. Prodajni predstavniki mi prepuščajo, da urejam prodajne police z njihovimi izdelki.	1	2	3	4	5	6
9. Urejanje polic postaja aktivnost, ki je vedno bolj po meri dobaviteljev.	1	2	3	4	5	6
Kraš in njegovi prodajni predstavniki	Stopnja strinjanja					
10. Kraš je močna blagovna znamka.	1	2	3	4	5	6
11. Krašev prodajni predstavnik s svojim delom vpliva na boljšo prodajo Kraševih izdelkov v naši prodajalni.	1	2	3	4	5	6
12. Krašev prodajni predstavnik obiskuje našo prodajalno prepogosto.	1	2	3	4	5	6
13. Krašev prodajni predstavnik me za urejanje polic s Kraševimi izdelki nagradjuje.	1	2	3	4	5	6
14. Krašev prodajni predstavnik sam ureja police s Kraševimi izdelki.	1	2	3	4	5	6
15. Krašev prodajni predstavnik je vreden mojega popolnega zaupanja.	1	2	3	4	5	6
16. Krašev prodajni predstavnik uporablja pri delu pripomočke, ki sodijo v sodobno tehnologijo.	1	2	3	4	5	6
17. Zaradi uvedbe računalniške izmenjave podatkov (RIP) bo obseg naročil Kraševih izdelkov v naši prodajalni upadel.	1	2	3	4	5	6
18. Krašev prodajni predstavnik je dobro strokovno podkovan na svojem delovnem področju.	1	2	3	4	5	6
19. Če bi zamenjali Kraševega prodajnega predstavnika, se moj odnos do Kraševih izdelkov ne bi spremenil.	1	2	3	4	5	6

Trgovinska veriga: _____

PRILOGA št. 8

URNIK ANKETIRANJA UREJEVALCEV PRODAJNIH POLIC

Tabela št. 2: Urnik anketiranja urejevalcev prodajnih polic

Št.	Datum	Čas	Kraj	Kupec	Tip objekta
1	09.02.2005	14 ³⁰ -14 ⁴⁵	Ljubljana	2	»velika prodajalna«
2	10.02.2005	15 ³⁰ -15 ⁴⁵	Kranj	2	»mala prodajalna«
3	10.02.2005	16 ³⁰ -16 ⁴⁵	Kranj	3	»supermarket«
4	11.02.2005	12 ⁰⁰ -12 ¹⁵	Celje	3	»hipermarket«
5	11.02.2005	13 ⁰⁰ -13 ¹⁵	Celje	1	»hipermarket«
6	11.02.2005	13 ³⁰ -13 ⁴⁵	Celje	2	»velika prodajalna«
7	11.02.2005	15 ⁰⁰ -15 ¹⁵	Krško	3	»supermarket«
8	11.02.2005	16 ³⁰ -16 ⁴⁵	Krško	1	»supermarket«
9	15.02.2005	8 ³⁰ -8 ⁴⁵	Novo mesto	1	»market«
10	15.02.2005	10 ⁰⁰ -10 ¹⁵	Novo mesto	1	»hipermarket«
11	15.02.2005	11 ³⁰ -11 ⁴⁵	Novo mesto	3	»hipermarket«
12	16.02.2005	9 ³⁰ -9 ⁴⁵	Maribor	3	»market«
13	16.02.2005	11 ⁰⁰ -11 ¹⁵	Maribor	2	»velika prodajalna«
14	16.02.2005	12 ³⁰ -12 ⁴⁵	Maribor	1	»hipermarket«
15	16.02.2005	14 ⁰⁰ -14 ¹⁵	Sl. Bistrica	1	»supermarket«
16	16.02.2005	15 ³⁰ -15 ⁴⁵	Sl. Konjice	1	»market«
17	18.02.2005	10 ³⁰ -10 ⁴⁵	Koper	1	»hipermarket«
18	18.02.2005	12 ⁰⁰ -12 ¹⁵	Koper	2	»velika prodajalna«
19	18.02.2005	14 ⁰⁰ -14 ¹⁵	Postojna	1	»market«
20	18.02.2005	15 ⁰⁰ -15 ¹⁵	Ljubljana	1	»hipermarket«
21	18.02.2005	15 ⁴⁵ -16 ⁰⁰	Ljubljana	1	»market«
22	18.02.2005	16 ³⁰ -16 ⁴⁵	Iv. Gorica	1	»hipermarket«
23	18.02.2005	17 ¹⁵ -17 ³⁰	Trebnje	1	»hipermarket«
24	18.02.2005	17 ⁴⁵ -18 ⁰⁰	Trebnje	2	»velika prodajalna«
25	22.02.2005	10 ⁰⁰ -10 ¹⁵	Domžale	2	»mala prodajalna«
26	22.02.2005	10 ³⁰ -10 ⁴⁵	Domžale	1	»hipermarket«
27	22.02.2005	11 ¹⁵ -11 ³⁰	Domžale	1	»market«
28	22.02.2005	12 ¹⁵ -12 ³⁰	Kamnik	1	»hipermarket«
29	22.02.2005	13 ⁰⁰ -13 ¹⁵	Mengeš	1	»supermarket«
30	22.02.2005	14 ⁰⁰ -14 ¹⁵	Škofja Loka	1	»supermarket«
31	22.02.2005	14 ⁴⁵ -15 ⁰⁰	Ljubljana	1	»velika prodajalna«
32	24.02.2005	11 ⁰⁰ -11 ¹⁵	Logatec	3	»supermarket«
33	24.02.2005	11 ⁴⁵ -12 ⁰⁰	Logatec	1	»supermarket«
34	24.02.2005	13 ⁰⁰ -13 ¹⁵	Vipava	1	»market«
35	24.02.2005	13 ⁴⁵ -14 ⁰⁰	Ajdovščina	2	»velika prodajalna«
36	28.02.2005	9 ⁰⁰ -9 ¹⁵	Lendava	3	»market«
37	28.02.2005	10 ³⁰ -10 ⁴⁵	Ljutomer	3	»supermarket«
38	28.02.2005	12 ⁰⁰ -12 ¹⁵	M. Sobota	2	»velika prodajalna«
39	28.02.2005	13 ⁰⁰ -13 ¹⁵	G. Radgona	3	»market«
40	28.02.2005	14 ⁰⁰ -14 ¹⁵	Lenart	3	»supermarket«

PRILOGA št. 9

ANALIZA ANKETIRANJA UREJEVALCEV PRODAJNIH POLIC

a.) Analiza anketiranja po kupcih

KUPEC 1

Število izpolnjenih vprašalnikov : 20

Tabela št. 3: Analiza anketiranja pri kupcu 1

Trditev št.	Število odgovorov po stopnjah strinjanja						Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	6	
1	0	1	0	2	5	12	5,35
2	1	1	3	9	3	3	4,05
3	2	3	7	4	2	2	3,35
4	6	7	2	3	0	2	2,50
5	0	0	1	4	5	10	5,20
6	6	3	3	3	2	3	3,05
7	4	1	2	5	1	7	3,95
8	7	5	5	0	1	2	2,45
9	3	1	1	4	5	6	4,25
10	0	1	3	2	3	11	5,00
11	1	0	2	4	6	7	4,75
12	3	5	6	1	2	3	3,15
13	16	3	0	0	0	1	1,40
14	1	2	0	4	8	5	4,55
15	1	1	1	0	5	12	5,15
16	6	7	3	1	1	2	2,50
17	2	1	0	4	6	7	4,60
18	0	1	0	1	5	13	5,45
19	1	1	0	0	3	15	5,40

Vir: Rezultati anketiranja urejevalcev polic v okviru izdelave te magistrske naloge, 2005.

KUPEC 2

Število izpolnjenih vprašalnikov : 10

Tabela št. 4: Analiza anketiranja pri kupcu 2

Trditev št.	Število odgovorov po stopnjah strinjanja						Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	6	
1	0	0	1	2	4	3	4,90
2	0	1	0	3	4	2	4,60
3	2	2	3	2	1	0	2,80
4	2	5	2	1	0	0	2,20
5	1	0	1	0	2	6	5,00
6	0	2	4	3	0	1	3,40
7	1	1	1	3	3	1	3,90
8	3	3	2	0	1	1	2,60
9	0	0	0	4	4	2	4,80
10	0	1	1	0	3	5	5,00
11	1	0	0	2	4	3	4,70
12	2	3	3	1	0	1	2,70
13	6	3	1	0	0	0	1,50
14	1	1	0	1	3	4	4,60
15	1	0	0	1	2	6	5,10
16	3	4	2	0	0	1	2,30
17	0	1	1	2	4	2	4,50
18	0	0	0	1	4	5	5,40
19	0	1	0	0	1	8	5,50

Vir: Rezultati anketiranja urejevalcev polic v okviru izdelave te magistrske naloge, 2005.

KUPEC 3

Število izpolnjenih vprašalnikov : 10

Tabela št. 5: Analiza anketiranja pri kupcu 3

Trditev št.	Število odgovorov po stopnjah strinjanja						Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	6	
1	0	1	1	1	3	4	4,80
2	1	1	2	0	3	3	4,20
3	1	3	3	2	0	1	3,00
4	3	4	3	0	0	0	2,00
5	0	0	2	1	3	4	4,90
6	1	1	2	5	1	0	3,40
7	1	1	1	3	3	1	3,90
8	3	3	2	0	1	1	2,60
9	0	0	1	0	6	3	5,10
10	0	0	1	2	4	3	4,90
11	0	2	1	2	3	2	4,20
12	1	4	4	0	0	1	2,70
13	3	4	1	2	0	0	2,20
14	0	1	0	1	4	4	5,00
15	0	0	0	1	2	7	5,60
16	1	4	3	1	0	1	2,80
17	0	1	0	3	3	3	4,70
18	1	0	0	2	3	4	4,80
19	1	0	0	0	2	7	5,30

Vir: Rezultati anketiranja urejevalcev polic v okviru izdelave te magistrske naloge, 2005.

b.) Analiza anketiranja po tipih prodajaln

Tip prodajalne:

HIPERMARKET (pri kupcih 1 in 3) + **VELIKA PRODAJALNA** (pri kupcu 2)

Število izpolnjenih vprašalnikov : 20

Tabela št. 6: Analiza anketiranja v največjih prodajalnah

Trditev št.	Število odgovorov po stopnjah strinjanja						Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	6	
1	0	0	1	0	5	14	5,60
2	0	0	1	7	7	5	4,80
3	3	5	9	2	1	0	2,65
4	5	7	3	3	0	2	2,60
5	0	0	0	3	4	13	5,50
6	4	3	2	7	1	3	3,35
7	3	1	2	6	3	5	4,00
8	8	5	3	0	2	2	2,45
9	1	0	0	3	9	7	5,00
10	0	0	0	1	6	13	5,60
11	0	0	1	3	8	8	5,15
12	0	3	9	1	2	5	3,85
13	14	4	0	1	0	1	1,60
14	0	1	0	3	9	7	5,05
15	0	0	0	1	5	14	5,65
16	6	8	4	0	0	2	2,30
17	1	2	0	5	7	5	4,50
18	0	0	0	1	7	12	5,55
19	1	0	0	0	2	17	5,65

Vir: Rezultati anketiranja urejevalcev polic v okviru izdelave te magistrske naloge, 2005.

Tip prodajalne:

SUPERMARKET (pri kupcih 1 in 3) + **MALA PRODAJALNA** (pri kupcu 2)

Število izpolnjenih vprašalnikov : 12

Tabela št. 7: Analiza anketiranja v srednje velikih prodajalnah

Trditev št.	Število odgovorov po stopnjah strinjanja						Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	6	
1	0	1	0	3	5	3	4,75
2	0	1	2	4	3	2	4,25
3	2	2	3	4	1	0	3,00
4	3	6	3	0	0	0	2,00
5	0	0	2	1	3	6	5,08
6	1	2	3	3	2	1	3,50
7	2	1	1	3	2	3	3,92
8	4	3	4	0	0	1	2,33
9	1	0	1	3	4	3	4,50
10	0	0	3	2	3	4	4,67
11	0	1	1	3	4	3	4,58
12	3	6	2	1	0	0	2,08
13	7	4	1	0	0	0	1,50
14	0	2	0	2	4	4	4,67
15	1	0	1	1	2	7	5,00
16	4	4	2	1	0	1	2,33
17	1	1	1	2	3	4	4,42
18	0	1	0	2	3	6	5,08
19	0	2	0	0	3	7	5,08

Vir: Rezultati anketiranja urejevalcev polic v okviru izdelave te magistrske naloge, 2005.

Tip prodajalne:

MARKET (pri kupcih 1 in 3)

Število izpolnjenih vprašalnikov : 8

Tabela št. 8: Analiza anketiranja v najmanjših prodajalnah

Trditev št.	Število odgovorov po stopnjah strinjanja						Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	6	
1	0	1	1	2	2	2	4,38
2	2	2	2	1	0	1	2,75
3	0	1	1	2	1	3	4,50
4	3	3	1	1	0	0	2,00
5	1	0	2	1	3	1	4,00
6	2	1	4	1	0	0	2,50
7	1	1	1	2	2	1	3,75
8	1	3	2	0	1	1	3,00
9	1	1	1	2	2	1	3,75
10	0	2	2	1	1	2	3,88
11	2	1	1	2	1	1	3,25
12	3	3	2	0	0	0	1,88
13	4	2	1	1	0	0	1,88
14	2	1	0	1	2	2	3,75
15	1	1	0	0	2	4	4,63
16	0	3	2	1	1	1	3,38
17	0	0	0	2	3	3	5,13
18	1	0	0	1	2	4	4,88
19	1	0	0	0	1	6	5,25

Vir: Rezultati anketiranja urejevalcev polic v okviru izdelave te magistrske naloge, 2005.

c.) Skupni pregled anketiranja:

SKUPNA PREGLEDNICA (ZA VSE KUPCE IN VSE TIPE PRODAJALN)

Število izpolnjenih vprašalnikov : 40

Tabela št. 9: Skupna analiza anketiranja urejevalcev prodajnih polic

Trditev št.	Število odgovorov po stopnjah strinjanja						Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	6	
1	0	2	2	5	12	19	5,10
2	2	3	5	12	10	8	4,23
3	5	8	13	8	3	3	3,13
4	11	16	7	4	0	2	2,30
5	1	0	4	5	10	20	5,08
6	7	6	9	11	3	4	3,23
7	6	3	4	11	7	9	3,93
8	13	11	9	0	3	4	2,53
9	3	1	2	8	15	11	4,60
10	0	2	5	4	10	19	4,98
11	2	2	3	8	13	12	4,60
12	6	12	13	2	2	5	2,93
13	25	10	2	2	0	1	1,63
14	2	4	0	6	15	13	4,68
15	2	1	1	2	9	25	5,25
16	10	15	8	2	1	4	2,53
17	2	3	1	9	13	12	4,60
18	1	1	0	4	12	22	5,28
19	2	2	0	0	6	30	5,40

Vir: Rezultati anketiranja urejevalcev polic v okviru izdelave te magistrske naloge, 2005.

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV IN SLOVENSKIH PREVODOV

Benchmarking	Proces primerjave poslovnih procesov podjetja s konkurenco v istem ali podobnem okolju
Co-marketing	Skupni trženjski projekt kupca in dobavitelja
Corporate block	Združevanje istovrstnega blaga v bloke
MBO – Management by Objectives	Način vrednotenja dejanskih prodajnih dosežkov prodajnega osebja s prodajnimi cilji
Marketing	Trženje
Merchandising	Sistematično urejanje prodajnih mest
No name	Neznano ime (npr. neznana blagovna znamka)
Power Point	Računalniški uporabniški program, namenjen poslovnim predstavitvam
Sales management	Poslovođenje prodaje
Salesperson	Prodajni predstavnik
Sales teritorry	Prodajno območje